

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA
FACOLTÀ DI ECONOMIA
CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN DIREZIONE AZIENDALE

TESI DI LAUREA

STATO DELL'ARTE E PROSPETTIVE
DELL'AZIENDA CALCIO IN ITALIA:
UN APPROCCIO ECONOMICO AZIENDALE

RELATORE:

CHIAR.MO PROF. RENATO CAMODECA

CORRELATORE:

CHIAR.MO PROF. CLAUDIO TEODORI

LAUREANDO:

MARIO NICOLIELLO

MATRICOLA N. 57764

ANNO ACCADEMICO 2006/2007

A mio padre, che mi ha trasmesso la passione per il calcio

A mia madre, che mi ha insegnato ad ascoltare il prossimo

A mia zia Rosetta, che mi è stata sempre vicina negli anni

A mia sorella, che ha fatto della mia infanzia un divertimento

INDICE

PREFAZIONE	5
I. STORIOGRAFIA BREVE DELLE SOCIETÀ DI CALCIO IN ITALIA	13
1 INTRODUZIONE	13
2 LE ORIGINI DEL CALCIO	14
3 LA NASCITA DEL CALCIO IN ITALIA	18
4 IN PRINCIPIO FU IL CLUB	19
5 LA RIFORMA DEL 1966: DALLE ASSOCIAZIONI ALLE SOCIETÀ PER AZIONI	22
6 LA LEGGE N. 91 DEL 23 MARZO 1981	24
7 LA “SENTENZA BOSMAN” E IL DECRETO “SPALMA-PERDITE”	29
8 LA QUOTAZIONE IN BORSA E I DIRITTI TELEVISIVI	38
9 LA LEGGE “ANTI-INSOLVENZA” E IL DECRETO “SALVA-CALCIO” DEL 2002	43
10 IL “DOPING AMMINISTRATIVO” E IL LODO PETRUCCI	48
11 L’INTERVENTO DELL’UNIONE EUROPEA E LA LEGGE 168/2005	50
12 LO SCANDALO INTERCETTAZIONI	51
13 L’INDAGINE DELL’ANTITRUST SUL SETTORE DEL CALCIO	53
14 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	55
II. PROFILI GESTIONALI E DI BILANCIO DELLE SOCIETÀ DI CALCIO IN ITALIA	58
1 INTRODUZIONE	58
2 LA SPECIE ECONOMICA DELLE SOCIETÀ DI CALCIO	62
3 L’ASPETTO SOCIALE E SOCIOLOGICO DEL CALCIO	67
4 IL PRINCIPIO DI ECONOMICITÀ: PROFILI INTERPRETATIVI NELLE SOCIETÀ CALCISTICHE	70
5 L’ATTIVITÀ ECONOMICA E LA GESTIONE STRATEGICA DELLE SOCIETÀ DI CALCIO	72
6 IL BILANCIO D’ESERCIZIO DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE	83
6.1 Introduzione	83
6.2 I destinatari del bilancio	84
6.3 Le caratteristiche del bilancio delle società calcistiche	86
6.4 Le fonti legislative del bilancio d’esercizio	87
6.5 Le fonti speciali per le società di calcio	89
6.6 Norme legali e Norme federali nelle loro mutue relazioni	92
6.7 Il piano dei conti federale	95
6.8 Le valutazioni di bilancio	97
7 LE CLASSI DI VALORE TIPICHE DELLO STATO PATRIMONIALE DELLE SOCIETÀ DI CALCIO	100
7.1 Premessa	100
7.2 Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	101
7.3 Capitalizzazione dei costi del vivaio	103
7.4 Compartecipazioni ai sensi dell’art. 102 bis N.O.I.F.	105
7.5 Altre classi di valore dello Stato Patrimoniale	107
8 LE CLASSI DI VALORE TIPICHE DEL CONTO ECONOMICO DI UNA SOCIETÀ DI CALCIO	108
8.1 Premessa	108
8.2 Riflessi economici dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori: il processo di ammortamento e le plus/minusvalenze da cessione	109
8.3 Capitalizzazione dei costi del vivaio	113
8.4 Compartecipazioni ai sensi dell’art. 102 bis N.O.I.F.	114
8.5 Altre classi di valore del Conto Economico	114

**III. L'ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE SOCIETÀ DI CALCIO IN
ITALIA: LA MASSIMA SERIE 1998-2005 120**

1	INTRODUZIONE	120
2	L'ANALISI DI BILANCIO	125
3	L'ANALISI DEL CONTO ECONOMICO DELLE SOCIETÀ DI CALCIO	129
3.1	I ricavi	129
3.1.1	<i>Grandi club versus piccole società</i>	129
3.1.2	<i>La composizione dei ricavi</i>	135
3.1.3	<i>Un confronto internazionale</i>	162
3.2	I costi	170
3.2.1	<i>Le retribuzioni dei tesserati</i>	171
3.2.2	<i>L'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali</i>	184
3.3	La redditività delle società di calcio	189
3.3.1	<i>Il reddito operativo e il reddito netto</i>	189
3.3.2	<i>Le plusvalenze e le minusvalenze da cessione</i>	192
3.3.3	<i>Le imposte</i>	196
4	L'ANALISI DELLO STATO PATRIMONIALE DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE	198
4.1	Il capitale investito	198
4.2	La struttura finanziaria	200
5	UN QUADRO DI SINTESI: REDDITIVITÀ E STRUTTURA FINANZIARIA DELLE SOCIETÀ DI CALCIO IN ITALIA	205

**IV. LE SOCIETÀ DI CALCIO DA CLUB A IMPRESE:LE NUOVE FONTI DI RICAVO
209**

1	INTRODUZIONE	209
2	IL MARKETING DELLE SOCIETÀ SPORTIVE	215
2.1	Introduzione	215
2.2	<i>Mass marketing e business marketing</i>	216
2.3	Il marketing e il calcio	219
2.4	Gli attori e le relazioni del marketing calcistico	220
2.4.1	<i>Il marketing dei produttori</i>	221
2.4.2	<i>Il marketing dei distributori</i>	222
2.4.3	<i>Il marketing degli sponsor</i>	222
2.5	Il marketing calcistico come sistema equilibrato	223
3	IL MERCHANDISING	227
3.1	Definizione e classificazioni	227
3.2	Dal marchio al <i>brand equity</i>	230
3.3	Il <i>merchandising</i> nei <i>club</i> italiani	232
3.4	L'esperienza del Manchester United	238
4	LA GESTIONE DIRETTA DELLO STADIO	240
4.1	La situazione attuale in Italia e all'estero	240
4.2	I progetti futuri dei <i>club</i> italiani	244
5	LA CESSIONE DEL MARCHIO	247
5.1	La nuova frontiera del "doping contabile"	247
5.2	Le principali operazioni sul marchio compiute dai <i>club</i> italiani fino al 2005/2006	249
5.3	L'intervento della Covisoc del giugno 2006	252
5.4	Le cessioni del marchio realizzate nella stagione 2006/07	253

V. LE SOCIETÀ DI CALCIO DA CLUB A IMPRESE (SEGUE): LA QUOTAZIONE IN BORSA	256
1 INTRODUZIONE	256
2 LA QUOTAZIONE IN BORSA QUALE FASE DEL PROCESSO DI CRESCITA AZIENDALE	259
3 LA QUOTAZIONE DEI CLUB CALCISTICI	263
3.1 L'esperienza italiana	263
3.1.1 <i>Introduzione</i>	263
3.1.2 <i>Il ruolo della Consob</i>	266
3.1.3 <i>Le società italiane quotate</i>	269
3.2 L'esperienza inglese	280
3.3 Gli altri paesi europei	286
4 L'ANDAMENTO DEI PREZZI DEI TITOLI CALCISTICI QUOTATI	289
5 CONSIDERAZIONI DI SINTESI SULLA QUOTAZIONE DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE	295
VI. LE SOCIETÀ E IL SETTORE CALCISTICO IN ITALIA: UN QUADRO DELLE POSSIBILI EVOLUZIONI FUTURE	300
1 INTRODUZIONE	300
2 LE LINEE GUIDA DELL'INDAGINE ANTITRUST SUL SETTORE CALCISTICO	305
3 LE SOCIETÀ E IL SETTORE CALCISTICO: L'INTERVENTO DELL'UNIONE EUROPEA	311
4 LE SOCIETÀ E SETTORE CALCISTICO (SEGUE): IL CONTRIBUTO DELL'ANALISI ECONOMICO-AZIENDALE	315
POSTFAZIONE	323
BIBLIOGRAFIA	331

PREFAZIONE

Sarti, Burgnich, Facchetti; Bedin, Guarneri, Picchi; Jair, Mazzola, Peirò; Suarez e Corso. Oltre ad essere la formazione titolare dell'Inter "vinci-tutto" degli anni Sessanta, è stata anche la prima filastrocca che ho imparato a memoria nella mia vita. Avevo soltanto quattro anni e mio padre a furia di ripetermi quegli undici nomi riuscì a farmeli memorizzare. Lui, grande appassionato di calcio e tifosissimo della Juventus, mi narrava le gesta di quella squadra che si era imposta agli onori delle cronache sportive nazionali ed internazionali negli anni della sua infanzia. Ascoltando i suoi racconti, guardando le partite in televisione e leggendo tutti i lunedì *La Gazzetta dello Sport* mi addentravo pian pianino nel mondo del calcio rimanendo nel contempo esterrefatto dalle gesta compiute da un calciatore che a fine anni Ottanta ammalia i terreni di gioco dell'intero stivale italico. Il suo nome era, ed è, Diego Armando Maradona; sulle spalle aveva il numero dieci e il suo piede mancino accarezzava la sfera come le mani di un ragazzo sfiorano soavemente le guance della propria amata. Il *pibe de oro*, come era soprannominato, militò per sette stagioni nelle fila del Napoli e ciò mi portò irrimediabilmente a tifare per la squadra partenopea che in quegli anni si aggiudicò due scudetti, una coppa Italia, una supercoppa italiana ed una coppa Uefa. Terminata l'era Maradona, il Napoli ha conosciuto tempi meno trionfali e pian piano ha perso tutto il suo prestigio fino a giungere al fallimento e a dover ripartire daccapo dalla serie C1. Ciò ha causato anche il venir meno della mia passione sfegatata per la squadra azzurra e la mia trasformazione da tifoso a semplice appassionato di calcio, che osserva le vicende sportive in maniera imparziale ed oggettiva.

In questa veste ho seguito gli avvenimenti riguardanti il settore calcistico negli ultimi quindici anni. Eventi e fatti che spesso si sono svolti in luoghi diversi dagli stadi, quali aule di tribunale, sedute parlamentari o riunioni federali.

Nonostante ciò, il mondo del calcio mi ha sempre affascinato tanto da decidere di dedicare a tale settore il lavoro che in queste pagine vado a presentare.

Innanzitutto, alcune domande sorgono spontanee. Perché dedicare una tesi di laurea magistrale in Direzione aziendale alle società di calcio? Che cosa c'entra il calcio con l'Economia aziendale? È possibile analizzare le vicende calcistiche anche dal punto di vista economico e non soltanto da quello meramente sportivo?

Per rispondere a questi tre quesiti occorre sottolineare come sia indubbio che dall'inizio degli anni Novanta il calcio abbia cambiato completamente la sua fisionomia.

Se in precedenza lo si considerava un semplice divertimento sportivo ed in quanto tale lo si analizzava solo sul piano squisitamente agonistico disinteressandosi del contorno economico, da una decina di anni, invece, le Università ed i centri studi hanno iniziato a considerarlo e a misurarlo come un'industria vera e propria, creando e analizzando diverse serie storiche di dati inerenti la materia calcistica. Grazie alla presenza di queste informazioni è stato possibile valutare la reale dimensione economica del fenomeno calcistico, operazione questa quasi impossibile da effettuare nel periodo precedente gli anni Novanta, non perché il fenomeno fosse irrilevante, ma semplicemente perché nessuno pensava di doverlo analizzare come una componente della macroeconomia di un Paese: si trattava semplicemente di un divertimento popolare come il cinema o il teatro.

Negli anni dell'Inter di Sarti, Burgnich e Facchetti la trasformazione del gioco del calcio in un *business*, sia pure molto *sui generis*, era ancora di là da venire. In quella fase le televisioni erano in genere pubbliche e trasmettevano soltanto grandi competizioni internazionali, senza dare una lira a *club*, Leghe o Federazioni. Per guardare il campionato si andava allo stadio a poco prezzo e, a eccezione dei privilegiati in tribuna coperta, gli spettatori godevano lo stesso clima dei calciatori in campo. Sulle maglie da gioco campeggiava soltanto il simbolo della squadra, mentre per vedere i primi marchi di *sponsor* tecnici bisognerà aspettare gli anni settanta.

In campo economico le società erano organizzate come enti senza scopo di lucro; se spendevano più di quanto incassavano, come accadeva di norma, il proprietario unico si occupava di ripianare le perdite¹.

La nuova era del cosiddetto *calcio-business* è cominciata ad inizio degli anni Novanta nel Paese che per primo è stato investito dalla rivoluzione televisiva: l'Inghilterra. Da allora i miliardi di euro provenienti dallo sfruttamento dei diritti televisivi hanno sommerso le società professionistiche. A questi soldi si sono aggiunte negli ultimi tre o quattro anni le elargizioni di imprenditori ricchissimi provenienti dall'Europa orientale, che investono senza badare al ritorno economico, e le donazioni più o meno volontarie dei tifosi, che si sono lasciati trascinare nelle avventure finanziarie più spericolate.

¹ Cfr. G. Turano, *Tutto il calcio miliardo per miliardo*, Il Saggiatore, Milano 2007, pagg. 11 e seguenti.

Questo flusso ininterrotto di liquidità investita nel settore calcistico ha causato una metamorfosi nelle modalità di conduzione gestionale delle società di calcio, le quali hanno dovuto abbinare alla gestione sportiva anche quella finanziaria e commerciale onde poter competere sui nuovi mercati che si prospettavano all'orizzonte.

Se in precedenza l'unica cosa importante per i *club* erano i risultati sul campo, ora diventano importanti anche quelli economici, patrimoniali e finanziari. Ciò vale soprattutto per le società che hanno deciso di quotare i propri titoli sui mercati regolamentati; perchè la trasformazione da sport a *business* ha comportato anche la quotazione in Borsa dei *club*. Un'operazione che all'inizio era stata considerata una perversione, in seguito era diventata una moda e adesso è tornata quello che era vent'anni fa: una presa in giro nei confronti dei tifosi-risparmiatori.

Oltre agli aspetti prettamente economici, il calcio assume in Italia anche una notevole rilevanza sociale. Essendo, infatti, lo sport più seguito a qualsiasi livello, dai professionisti ai dilettanti, rappresenta tipicamente un fenomeno di massa che accomuna persone appartenenti a tutti i livelli sociali. Inoltre, dato il suo notevole bacino di utenza contribuisce a sviluppare in Italia una cultura sportiva e risulta mezzo efficace per diffondere alcuni valori o prevenire determinati fenomeni gravi che caratterizzano la società, attraverso specifiche campagne pubblicitarie di pubblica utilità. Per di più, nel Paese che certamente non si pone ai primi livelli per quanto riguarda la lettura dei quotidiani di informazione generale, ne esistono tre a completo contenuto sportivo che registrano una diffusione di tutto rispetto, per non citare poi i numerosi periodici sullo sport in generale e sul calcio in particolare².

L'importanza del calcio quale fenomeno a tutto tondo non riguarda soltanto la realtà italiana, ma interessa l'intero pianeta. Secondo le stime della Fifa, la federazione internazionale, a un secolo e mezzo della nascita il calcio è praticato da duecentoquaranta milioni di persone al mondo, mentre sono oltre due miliardi gli esseri umani che seguono questo sport con costanza³.

² Cfr. C. Teodori, *L'economia ed il bilancio delle società sportive. Il caso delle società di calcio*, Giappichelli, Torino 1995, pagg. 2-3.

³ Secondo i dati contenuti nella rapporto *Big Count* edito dalla Fifa nel 2001, le persone che praticano il calcio sono 242.378.000 di cui 21.884.000 donne. Di questi 120 milioni sono bambini e giocatori occasionali, 91 milioni non tesserati, 18 milioni sono giovani e 13 milioni sono i tesserati. I calciatori professionisti sono centoventisettemila, i *club* sono trecentocinquemila, mentre le squadre totali superano il milione e mezzo.

Nell'arco di qualche generazione il calcio ha superato in diffusione competizioni millenarie come l'atletica o la boxe. L'accelerazione si concentra soprattutto negli ultimi quindici anni, nel corso dei quali la crescita del calcio ha avuto una progressione geometrica. Le televisioni – sia quelle in chiaro sia, soprattutto, quelle a pagamento – si sono riversate sul mondo del pallone trasformandolo da fenomeno sportivo a impresa globalizzata.

Appare quindi chiaro come il calcio possa essere tranquillamente analizzato alla stregua di qualsiasi altro settore dell'economia e con gli strumenti propri dell'analisi economica, statistica e finanziaria.

Il presente lavoro, quindi, muove dalla volontà di delineare lo stato dell'arte attuale dell'azienda calcio in Italia al fine di poterne analizzare le peculiarità e le criticità, di sottolinearne gli aspetti positivi e quelli negativi, nonché di prevederne le possibili evoluzioni future.

L'approccio seguito nell'analisi della materia è sostanzialmente economico-aziendale, privilegiando su alcuni aspetti soltanto un'analisi qualitativa, su altri anche un'indagine quantitativa.

Il quesito di fondo che ci condurrà nel percorso intrapreso sarà il seguente. Assodata la metamorfosi del calcio da manifestazione meramente sportiva a fenomeno economico e finanziario, le società calcistiche italiane hanno compiuto dal punto di vista aziendalistico la metamorfosi da semplici *club* sportivi ad imprese?

Per rispondere a questo interrogativo si dovrà innanzitutto constatare se alle società di calcio possa essere accostata la veste di aziende di produzione, cioè di imprese. Soddisfatta questa condizione si procederà nell'analizzare le finalità delle imprese calcistiche e la loro attività economica; quindi, con l'ausilio dei numeri si mostrerà come la gestione dei *club* sia mutata nel corso del tempo, evidenziando i cambiamenti nella composizione dei ricavi e nella dinamica dei costi; infine si tireranno le somme per verificare se le società calcistiche siano riuscite davvero ad adattare la propria struttura

Suddividendo i praticanti in base al continente di origine emerge come il 43% siano sudamericani, il 22% europei, il 16% nord-centroamericani, il 10% africani, l'8% asiatici e l'1% dell'Oceania.

Infine si sottolinea come attualmente la Fifa annoveri un numero maggiore di Paesi affiliati rispetto all'Organizzazione delle Nazioni Unite (Onu). Dopo gli ingressi nel settembre 2005 di Comore e Timor Est, i paesi aderenti alla federazione calcistica internazionale sono 207 in attesa dell'iscrizione del numero 208, il Montenegro separatosi dalla Serbia. Il membro numero 209 potrebbe essere Gibilterra, territorio spagnolo sotto controllo inglese, che non ha neppure un calciatore professionista. L'Onu, invece, attualmente annovera "soltanto" 191 nazioni affiliate. Per approfondimenti si consulti il sito internet www.fifa.com.

organizzativa e gestionale alle rinnovate possibilità di *business* e ai nuovi scenari economici che si sono loro prospettati.

Il lavoro, oltre a questa parte introduttiva e ad alle conclusioni finali, consta di sei capitoli analitici, ognuno dei quali sviluppa una specifica tematica inerente le società di calcio.

Obiettivo del capitolo primo è delineare l'oggetto che sarà analizzato nel prosieguo dell'opera: le società calcistiche. Per compiere tale operazione, nei paragrafi iniziali si illustreranno dapprima le origini del calcio a livello mondiale e poi la nascita del calcio in Italia, focalizzandosi in particolare sulla figura del *club* di praticanti la disciplina.

Successivamente, si evidenzieranno le principali riforme a livello legislativo che hanno riguardato il settore calcistico italiano, in particolare quelle del 1966 e del 1981. In seguito saranno esposti i principali provvedimenti normativi che hanno avuto effetti diretti sulla gestione delle società calcistiche: dalla “sentenza Bosman” al “Decreto spalma-perdite”, dalla “Legge anti-insolvenza” al “Decreto salva-calcio”. La dovuta importanza sarà inoltre dedicata anche ad altri aspetti, quali la quotazione in Borsa dei *club*, la negoziazione individuale dei diritti televisivi e il c.d. doping amministrativo. Il capitolo si chiuderà rievocando i due episodi che nel bene e nel male hanno segnato il calcio italiano nell'ultimo anno: lo scandalo intercettazioni e la conquista da parte dell'Italia della Coppa del mondo.

Il secondo capitolo verterà sugli aspetti gestionali e di bilancio tipici delle società di calcio. In apertura si argomenterà sulle motivazioni che possono condurre all'equazione società di calcio uguale impresa; dopodiché si affronterà il tema dell'economicità nelle società calcistiche e, prima di entrare nel merito degli aspetti gestionali, uno specifico paragrafo sarà dedicato a quelli sociali e sociologici.

L'analisi dell'attività economica e della gestione strategica delle società di calcio risulterà propedeutica alla tematica del bilancio d'esercizio dei *club* calcistici che occuperà buona parte del capitolo. Prima di analizzare le classi di valore tipiche sia dello Stato Patrimoniale sia del Conto Economico di una società di calcio, saranno toccati diversi aspetti riguardanti gli *stakeholders* dei *club*, la durata del periodo amministrativo, le fonti speciali per le società di calcio e la relazione tra norme legali e norme federali.

Il terzo capitolo, il più corposo del lavoro dal punto di vista quantitativo, svilupperà un'analisi economico-finanziaria delle società di calcio, mediante l'indagine dei dati di bilancio dei *club* calcistici. Si inizierà con l'analisi delle classi di valore del Conto Economico, focalizzandosi prima sui ricavi e poi sui costi e conducendo il confronto spazio-temporale sia a livello italiano sia a livello internazionale. In particolare gli aspetti maggiormente sottolineati saranno la composizione dei ricavi, le differenze tra piccole e grandi società, l'evoluzione degli emolumenti corrisposti ai calciatori e la dinamica delle plusvalenze e minusvalenze legate alla cessione dei giocatori. Infine, l'analisi dello Stato Patrimoniale verterà sulla composizione del capitale investito e della struttura finanziaria.

Lo scopo del quarto capitolo è delineare due nuove fonti di ricavo cui le società di calcio possono attingere nel loro divenire gestionale: il *merchandising* e la gestione diretta dello stadio.

Propedeutica alla trattazione dei due aspetti sopra citati risulta l'analisi delle politiche del marketing sportivo, sottolineando in particolare il ruolo e le relazioni che si instaurano tra i diversi attori coinvolti nella filiera commerciale.

Il tema del *merchandising* sarà affrontato evidenziando, in primis, l'importanza del *brand* per le società di calcio e successivamente la presenza di eventuali differenze riscontrabili tra il nostro Paese e le altre realtà europee. La stessa verifica sarà condotta anche in merito alle problematiche connesse alla gestione diretta dello stadio. L'obiettivo ultimo è verificare se i *club* di casa nostra siano riusciti o meno ad innestare un circolo virtuoso che, muovendo dallo sfruttamento del marchio a fini commerciali e dalla proprietà dello stadio, sia in grado di generare un incremento delle entrate societarie.

Il quinto capitolo affronterà le criticità derivanti dalla quotazione in Borsa dei titoli azionari emessi dalle società di calcio. Anche in questo caso si proporrà un confronto tra la realtà italiana e quella estera, ponendo particolare attenzione al contesto inglese. Si cercherà di capire se quotare i propri titoli sulle piazze finanziarie sia stata o meno un'azione positiva effettuata dalle società di calcio. In particolare oltre ad analizzare gli andamenti del valore del titolo societario si tenterà di scoprire se la quotazione abbia influito positivamente sulle modalità di gestione dei *club* e se abbia contribuito alla trasformazione societaria descritta in precedenza.

Il fine del capitolo sesto sarà, invece, evidenziare le possibili evoluzioni future del settore calcio, sia in Italia sia all'estero, alla luce di alcuni interventi promossi dall'Autorità *antitrust* italiana e dalle istituzioni dell'Unione Europea. In particolare si analizzeranno le conclusioni contenute in tre importanti documenti:

- l'indagine conoscitiva sul settore del calcio professionistico condotta dall'Autorità garante per la concorrenza e per il mercato e pubblicata a dicembre 2006;
- il rapporto indipendente sullo stato dello sport in Europa redatto dalla Commissione europea e pubblicato nell'ottobre 2006;
- la proposta di risoluzione sul futuro del calcio professionistico in Europa presentata dal Parlamento europeo nel marzo 2007.

Ognuno dei documenti esposti presenta azioni da seguire per poter migliorare il sistema-calcio. Tali proposte saranno illustrate nel capitolo sei e commentate criticamente nella parte conclusiva insieme alle altre risultanze dell'indagine effettuata nei capitoli precedenti.

Per concludere la trattazione, il capitolo sesto conterrà nel paragrafo finale una disamina sulla gestione del vivaio che, a parere dello scrivente, rappresenta la vera àncora di salvezza per la gestione futura delle società di calcio. Partendo da tale assunto si cercherà di capire come le società stiano affrontando oggi l'organizzazione dei giovani calciatori e cosa abbiano proposto in merito al vivaio gli organismi direttivi del calcio, sia a livello europeo (Uefa) sia in ottica mondiale (Fifa).

In tutti i capitoli, il paragrafo introduttivo sarà dedicato alla narrazione di un avvenimento, sportivo e non, accaduto nel corso dell'ultima stagione agonistica. Gli eventi sono stati scelti considerando sia la loro rilevanza sia il collegamento esistente con gli aspetti trattati nel capitolo in cui la cronaca dell'avvenimento è stata inserita. La collocazione degli eventi segue, comunque, un ordine rigorosamente cronologico.

Alla fine del lavoro il risultato primario che si intende raggiungere è rispondere al quesito iniziale. Osservare, cioè, se le società di calcio italiane abbiano compiuto o meno il profondo mutamento genetico prospettato in precedenza, col fine di abbandonare la dimensione di *club* calcistici impegnati solamente nel raggiungimento del successo sportivo ed indossare le vesti di vere e proprie società commerciali.

Secondariamente, si cercherà di verificare se il successo sportivo sia risultato compatibile con quello commerciale; cioè se la conquista dei trofei abbia comportato

anche un incremento degli introiti. In caso affermativo si esporranno degli esempi di casi di successo, in caso negativo si evidenzieranno i fattori che hanno portato al mancato raggiungimento contemporaneo sia di obiettivi sportivi sia di obiettivi di marketing.

Infine, si tenterà di verificare se – oltre alla compatibilità tra successi sportivi e commerciali – sia anche possibile raggiungere quella tra vittorie sul campo ed equilibrio reddituale. Si cercherà, in sostanza, di appurare se gli eventuali maggiori ricavi derivanti dalla conquista degli obiettivi sportivi si siano tradotti in utili netti oppure siano stati erosi da un incremento più che proporzionale dei costi d'esercizio.

I. STORIOGRAFIA BREVE DELLE SOCIETÀ DI CALCIO IN ITALIA

*Gli italiani perdono le partite di calcio come se fossero guerre
e perdono le guerre come se fossero partite di calcio*
Sir Winston Churchill, Primo ministro inglese (1874 – 1965)

1 Introduzione

Tutto vero! Campioni del mondo. Con questo titolo *La Gazzetta dello Sport* di lunedì 10 luglio 2006 celebrava la vittoria dell'Italia nella Coppa del mondo di calcio. In edicola un successo strepitoso: 2.302.088 copie di tiratura, record assoluto per un quotidiano nella storia d'Italia¹. Che il nostro fosse un popolo di appassionati di calcio, lo si è sempre saputo; che le vittorie della nazionale costituissero un'ideale *fil rouge* capace di unire tutta la nazione, era stato già dimostrato in passate occasioni. Tuttavia, che i campionati mondiali riaccendessero nelle menti e nei cuori dei cittadini italiani una passione tanto esasperata per il calcio, a soli due mesi dall'esplosione del più grande scandalo sportivo che la nostra storia ricordi, francamente alla vigilia pochissimi l'avrebbero previsto. Il calcio è come il/la partner della vita: più ti fa arrabbiare, più ti diventa simpatico/a. E se l'antico detto "tutto puoi cambiar nel corso dell'esistenza, ma non la fede per un *club* calcistico" ha ancora un senso, si capisce come l'attaccamento degli italiani per il calcio non abbia mai fine.

Quando è nato il calcio? Come si è sviluppato in Italia? Perché oggi i calciatori sono strapagati? A tali domande si cercherà di rispondere nel corso di questo capitolo, che si prefigge lo scopo di delineare l'evoluzione del calcio dalla sua origine fino ai giorni nostri.

Le tematiche saranno affrontate in ordine rigorosamente cronologico al fine di fornire una panoramica dettagliata degli accadimenti, privilegiando, su alcuni aspetti, un taglio più giornalistico che accademico. Nei successivi capitoli, poi, la maggior parte degli argomenti o avvenimenti qui solo accennati saranno ripresi ed approfonditi in maniera sistematica e soprattutto in chiave economico-aziendale.

¹ Strabilianti furono anche i risultati ottenuti dagli altri due quotidiani sportivi del nostro paese. Il *Corriere dello Sport Stadio* col titolo *Italia!* superò il milione di copie in ben tre edizioni: la prima uscita prima della mezzanotte, la seconda nella notte, con i commenti e le interviste sulla partita, e la terza in serata, dedicata ai tifosi che accolsero a Roma gli Azzurri di ritorno da Berlino. *Tuttosport*, col titolo *Mitici*, raggiunse invece una tiratura di 510 mila copie, pari a due volte e mezzo quella normale.

Le prossime pagine, ad eccezione del paragrafo secondo dedicato alle vicende globali, conterranno un'indagine focalizzata esclusivamente sulle vicende italiane. Si partirà con l'analisi dei primi *club* sorti alla fine dell'ottocento, si evidenzierà il passaggio dalle associazioni non riconosciute alle società per azioni, fino a giungere agli accadimenti dell'ultimo decennio: la sentenza Bosman, l'introduzione nelle società dello scopo lucrativo, la quotazione in Borsa e l'importanza crescente assunta dalla negoziazione dei diritti televisivi.

2 Le origini del calcio

Le origini dell'attività sportiva a livello competitivo vengono convenzionalmente fatte risalire al 776 A.C., quando nella città greca di Olimpia furono organizzati i primi Giochi Olimpici in onore di Zeus². Nelle prime edizioni il programma dei Giochi consisteva in una sola gara, quella di velocità chiamata *stadio* in quanto la sua distanza corrispondeva alla lunghezza dello stadio di Olimpia³. Passarono quarantotto anni (tredici edizioni) prima che nel programma venisse introdotta una seconda gara, *il diaulo*, cioè il doppio stadio, una prova di velocità prolungata. Successivamente fu aggiunta una terza gara, *il dolico*, una prova di resistenza su una lunghezza variabile dai sette ai ventiquattro stadi. Alla diciottesima Olimpiade (nel 708 A.C.) il programma di

² Si hanno comunque testimonianze documentate di alcune discipline sportive praticate, a livello non competitivo, anche prima del 776 A.C. In India, ad esempio, si rinvennero tracce di attività sportiva attorno al 1500 A.C. con il tiro con l'arco, che dapprima consisteva più che altro in un modo di andare a caccia e più tardi si trasformò in un esercizio sportivo: rientrava infatti tra le prove di quei tornei indetti dai re locali per assegnare in moglie una delle proprie figlie al vincitore. Soltanto in era cristiana, tra il IV-V secolo, questa diventerà una vera e propria disciplina sportiva e la si chiamerà tiro a bersaglio con l'arco. Sempre sulle rive del Gange si praticava una speciale ginnastica, che rientrava nella filosofia dello yoga, già nella seconda metà del XIV sec. A.C. Erano diffuse tra gli Indiani in quell'epoca anche le corse su bighe, ma non venivano considerate delle gare ma semplici esibizioni individuali. Per approfondimenti: www.cronologia.it/sport/crono9a.htm.

³ Lo stadio era sistemato fuori dal recinto sacro, dove sorgevano i templi più famosi, ed era una spianata rettangolare lunga 212 metri e larga 32, circondata da una gradinata di terra battuta su cui trovavano posto 40 mila spettatori. Dalla nascita delle Olimpiadi moderne, volute dal barone francese Pierre de Coubertin nel 1896, nell'antico stadio di Olimpia si accende, ancora secondo il rito delle vestali, il fuoco sacro dal quale si alimenta la fiaccola olimpica, che viene portata in pellegrinaggio per il mondo prima di raggiungere la città sede dei giochi. Nel 2004, in occasione dei Giochi olimpici di Atene, nell'antico stadio di Olimpia sono state disputate le prove di getto del peso maschile e femminile. Due gare, però, che non erano comprese nel programma originario dei giochi!

gare si arricchì con la lotta e il pentathlon⁴. Poi, via via, nei Giochi trovarono spazio anche le corse dei cavalli, il pugilato e diverse tipologie di lotta⁵.

E il calcio? Tale sport era conosciuto nell'antichità classica, ma non fu mai inserito nel programma dei Giochi. I Greci lo chiamavano *episkyros*, se giocato soltanto con i piedi, oppure *pheninda*, se giocato utilizzando anche le mani⁶. Nel mondo romano, invece, prese il nome di *harpastum*, o anche detto in volgare il *piede-palla*. Uno sport simile al calcio si praticava anche in Cina, ove era chiamato *tsu ciu*, che significa calcio palla.

Nel periodo rinascimentale, in Italia, il calcio fu giocato soprattutto nelle piazze di Firenze, mentre in altre città lo si proibì perché si era trasformato in un gioco violento. Le regole stabilite per il calcio fiorentino (*florentinum harpastum*), però, fecero sì che questo gioco della palla divergesse molto dal moderno calcio e si avvicinasse di più all'attuale rugby⁷.

Il gioco del calcio come lo si conosce oggi nacque ufficialmente in Inghilterra negli anni della prima rivoluzione industriale. Nella patria di Sua Maestà tale sport era praticato sin dall'epoca medioevale, ma a causa dei disordini creati dopo le sfide tra le compagnie dei diversi villaggi, il calcio, considerato foriero di scompigli e nemico della quiete pubblica, venne proibito. Soltanto nel 1617, con la promulgazione da parte del re Giacomo I della *Declaration of Sports*, saranno aboliti tutti i divieti e le restrizioni

⁴ Il Pentathlon comprendeva cinque gare: corsa (stadio), salto (analogo al moderno salto triplo), lancio del disco, tiro del giavellotto e lotta in piedi. Per approfondimenti sull'antica disciplina del pentathlon e sul pentathlon moderno si confronti: www.danielemasala.com/sportagopenta2.htm.

⁵ Cantore dei Giochi è stato indubbiamente il poeta Pindaro (Chinocefale 520 – 446 a.C.), del quale è giunta fino ai nostri giorni una raccolta di 44 odi corali suddivise in quattro libri: 14 Olimpiche, 12 Pitiche, 11 Nemee, 7 Istmiche. Dalla metà del VI secolo A.C. in Grecia, infatti, fu costituito un calendario di gare comprendente: ogni quattro anni i Giochi di Olimpia in onore di Zeus (Olimpiadi); sempre ogni quattro anni, il terzo di ciascuna Olimpiade, a Delfi in onore di Apollo i giochi pitici; ogni due anni tra aprile e maggio a Corinto in onore di Poseidone, il dio del mare, i giochi istmici; infine a giugno e luglio nel secondo e terzo anno di ogni Olimpiade a Nemea, in Argolide, i giochi nemei in onore di Zeus. Per ulteriori informazioni si rimanda al sito www.cronologia.it/sport/crono9a.htm.

⁶ Una testimonianza di ciò la si trova addirittura nell'*Odissea*, uno dei due capolavori del poeta Omero (vissuto probabilmente tra il IX e l'VIII secolo A.C). In particolare, nel canto sesto dell'opera il poeta dopo aver affermato che la Nausicaa e le sue compagne "una palla godean trattar per gioco", descrive quello che si può definire il primo *goal* mancato della storia: "Nausicaa in man tolse la palla, e ad una / delle compagne la scagliò: la palla / desviòsi dal segno cui voleva, / e nel profondo vortice cadè" (Omero, *Odissea; traduzione di Pindemonte*, libro VI, verso 169 e seguenti, tratto dal sito internet: www.babeleweb.net/default.asp?scheda=457). Per approfondimenti sul tema si veda Lionello Bianchi, *Il primo goal fu una vera odissea*, su www.cronologia.it/sport/crono9a.htm.

⁷ Si confronti *Calcio – La storia*, su www.cronologia.it/sport

precedentemente stabiliti; in questo modo il calcio potrà essere nuovamente praticato liberamente⁸, soprattutto nei *colleges*.

Nei primi decenni dell'Ottocento in diverse Università si accese una forte disputa su quali dovessero essere le regole del gioco, soprattutto quelle che dovevano decidere se giocare soltanto con i piedi o utilizzare anche le mani. Lo scontro portò a due correnti. La prima, sponsorizzata dall'Università di Rugby impose nel suo regolamento l'uso sia delle mani che dei piedi e permise il contatto anche violento con l'uomo; la seconda, sostenuta da atenei più propensi all'eleganza e non all'irruenza, scelse di effettuare il gioco soltanto con i piedi e così nacque il termine *foot-ball*, letteralmente "piede-palla"⁹. Nelle maggiori Università ebbe molta più fortuna il regolamento del *foot-ball*. A Cambridge nel 1846 nacque la prima squadra di calcio moderno, il Cambridge Club Football. Nel 1855 sorse il team dell'università di Harrow, la quale impose ai propri giocatori di indossare guanti bianchi per evitare che qualcuno toccasse la palla con le mani.

La prima vera società calcistica del mondo può essere, invece, identificata nello Sheffield Club, che venne fondato il 24 ottobre 1857¹⁰.

Il 26 ottobre del 1863 i rappresentanti di undici *club* e associazioni sportive londinesi, riunitisi nella Taverna Massonica dei Liberi Muratori (*Free mason's tavern*) nel quartiere di Lincoln, diedero vita all'*English Football Association*, l'attuale F.A. (la federazione calcistica inglese).

Nelle prime riunioni tecniche, aventi lo scopo di redigere un regolamento ufficiale del *football* valido per tutti, ci furono accese discussioni su vari punti discordanti; finché si

⁸ Il successore di Giacomo I, il re Carlo I emise nel 1633 il *Book of Sports*, un'integrazione della *Declaration of Sports*, con cui consentiva lo svolgimento delle attività sportive la Domenica dopo aver prestato i servizi alla Chiesa. Ciò scatenò diverse polemiche ed opposizioni nel Regno soprattutto da parte dei Puritani che ritenevano inconcepibile svolgere un'attività sportiva nel giorno del Signore.

Questa circostanza non è sorprendente, se si considera che anche negli ultimi decenni ci sono stati atleti inglesi che non gareggiavano di domenica. Un caso eclatante è rappresentato da Jonathan Edwards, l'ancora oggi primatista mondiale del salto triplo, il quale all'inizio della sua carriera rinunciò addirittura a partecipare alla finale dei campionati mondiali (Tokyo 1991) perché programmata nel giorno del Signore. Successivamente Edwards, figlio del pastore battista di Gateshead, decise di gareggiare anche di domenica e proprio in questo giorno superò per la prima volta il muro dei 18 metri.

La misura, però, non fu ratificata come primato del mondo, perché favorita da un vento alle spalle oltre il limite consentito. Per approfondimenti sulla *Declaration of Sports* si consulti la pagina web: <http://history.hanover.edu/early/CHARLES1.html>.

⁹ Le due correnti scelsero un nome diverso anche per designare l'obiettivo della palla, cioè la "rete". La prima scelse come nome "meta" nome greco, la seconda "goal" che significa sempre la stessa cosa, meta, tradotto in inglese (www.cronologia.it/sport).

¹⁰ "Sheffield F.C. the oldest football club in the world" è il titolo che campeggia nella *home page* del sito del *club* inglese: www.sheffieldfc.com.

raggiunse l'accordo su: misura del campo (al massimo 120 metri di lunghezza e 90 metri di larghezza), misura e peso della palla (71 centimetri di circonferenza), numero dei giocatori (11 per squadra), tempo di gioco (90 minuti divisi in due tempi), falli, punizioni. Rimaneva l'annoso problema dell'uso delle mani; la soluzione fu quella di punire "rigorosamente" questo tipo di fallo, e nello stesso tempo fu deciso che soltanto un giocatore, il portiere, potesse utilizzare piedi e mani per parare la palla, ma soltanto nella sua area (detta appunto poi area di rigore)¹¹.

Dopo la definizione in maniera chiara delle regole, la prima competizione ufficiale del calcio moderno risale al 20 luglio 1871, giorno in cui fu disputata la F.A. Challenge Cup (l'odierna Coppa d'Inghilterra)¹².

Lo sviluppo del nuovo gioco nel Regno Unito fu velocissimo tanto che nel giro di un decennio sorsero anche le federazioni scozzese (1871), gallese (1875) e irlandese (1880).

Il 2 giugno 1881 nacque, invece, l'I.F.A.B., l'International Football Association Board, con il compito di unificare i regolamenti di gioco e provvedere alle opportune modifiche e innovazioni¹³. Tale organo è tuttora in vigore ed è l'unico a decidere in tema di regolamento del calcio.

Nel 1886 fu ufficialmente riconosciuto il professionismo sportivo; i calciatori vennero infatti equiparati alle altre categorie di lavoratori e dovettero conseguentemente percepire un compenso per l'opera prestata.

Due anni dopo, nel 1888, fu finalmente organizzato il primo campionato nazionale inglese: ad imporsi è il team del Preston North End.

¹¹ Cfr. *Calcio – La storia*, su www.cronologia.it

¹² "The FA's influence increased significantly after a "Challenge Cup" was established in 1871. Within a decade the original membership of 12 *clubs* had increased to 128. Wanderers, a team formed by ex-public school and university players, won the first "Cup Final" 1-0 against Royal Engineers at Kennington Oval. From 1923 to 2000 the match was played at Wembley and The FA Cup has become established as one of England's great sporting institutions. Its history and tradition, and especially the pageantry of the Final, is familiar to millions at home and abroad". Cfr. www.thefa.com.

¹³ Despite the unification of the rules and the creation of The Football Association in 1863, disputes, largely involving Sheffield *clubs* who had announced their own set of ideas in 1857, persisted into the late 1870s. However, the creation of the International Football Association Board finally put an end to all arguments. Saturday holidays, the banning of blood sports, the sprouting railway system and a growing working class, both moneyed and passionate about the game, all contributed to the rise in football's popularity. It meant a body to protect and preserve the rules had become a necessity. Made up of two representatives from each of the four associations of the United Kingdom (the FAs of Wales and Ireland had been founded in 1876 and 1880 respectively), the IFAB met for the first time on 2 June 1886 to guard the Laws of the Game. Then, as today, a three-quarters majority was needed for a proposal to be passed. Ibidem.

In Gran Bretagna il calcio si consacrò, ben presto, come fenomeno sportivo e sociale, capace di coinvolgere migliaia di spettatori e affollare gli stadi. Alla passione degli studenti si aggiunse quella degli imprenditori (che divennero dei mecenati dell'arte calcistica), dei ceti medi e dei colletti bianchi delle manifatture e delle banche.

Da lì a poco il calcio varcherà i confini del Regno e si diffonderà in tutto il mondo. Il 21 maggio 1904 a Parigi fu fondata la F.I.F.A. (*Fédération Internationale de Football Associations*)¹⁴, mentre quattro anni più tardi, nel 1908, il calcio fa il suo ingresso nel programma dei Giochi Olimpici moderni. 2.684 anni dopo la prima edizione dei giochi di Olimpia il cerchio finalmente si chiude.

3 La nascita del calcio in Italia

I primi documenti sul calcio in Italia risalgono al periodo rinascimentale; del 1555 è infatti il *Trattato del gioco della palla* di Antonio Scaino di Salò, mentre è datato 1688 il *Trattato sul calcio* di Lorenzo Bini¹⁵.

Il primo *club* italiano di calcio fu, nel 1881, l'*International Football Club* di Torino, la cui denominazione derivava dal fatto che nella squadra potevano giocare persone di varia nazionalità. L'I.F.C. Torino e il *Football Club* Torinese, sorto nel 1894, furono tra le pochissime società che praticarono fin dalle origini soltanto la specialità del calcio.

Nel 1893 venne fondato il *Genoa Cricket and Athletic Club*, un insediamento sportivo riservato rigorosamente ai residenti inglesi nella città di Genova; soltanto a partire dal 1897 questo *club* praticò anche il calcio.

La prima partita tra due squadre ebbe luogo a Ponte Carrega il 6 gennaio 1898; di fronte furono il Genoa e l'Internazionale di Torino¹⁶. Il 15 marzo dello stesso anno nacque la Federazione Italiana del *Football* (F.I.F.), con sede a Torino, alla quale aderirono quattro *club*: il Genoa, il F.C. Torinese, l'Internazionale di Torino e la Società

¹⁴ La Fifa, che oggi ha sede a Zurigo in Svizzera, consta di 207 federazioni di calcio nazionali associate ed è la più grande organizzazione calcistica del mondo. Il suo compito è quello di promuovere e sviluppare il gioco del calcio a livello mondiale e di dettarne i regolamenti sportivi. Cfr. www.fifa.com. A livello europeo, il calcio è gestito invece dall'U.E.F.A. (*Union des Associations Européennes de Football*). Tale ente, fondato il 15 giugno del 1954, ha sede a Nyon, nei pressi di Ginevra in Svizzera, ed associa le federazioni di calcio europee, operando sotto l'egida della Fifa. Cfr. www.uefa.com.

¹⁵ Cfr. www.calcioinborsa.com.

¹⁶ Cfr. Antonio Ghirelli, *Storia del calcio in Italia*, settima edizione, Einaudi, Torino 1990.

Ginnastica di Torino, il cui vicepresidente, il conte Enrico D'Ovidio, divenne presidente della Federazione.

Il primo campionato fu disputato in un sola giornata l'8 maggio 1898 e consacrò il Genoa vincitore. La prima semifinale ebbe inizio alle nove del mattino, la seconda semifinale alle undici e nel pomeriggio la finale. Nell'atto conclusivo della giornata, alla presenza di un centinaio di spettatori con un incasso di 197 lire, il Genoa in maglia bianca con striscia rossa si impose sull'Internazionale di Torino, diventando così la prima squadra "campione d'Italia"¹⁷.

Il calcio si caratterizzò, sin da subito, per un forte coinvolgimento sociale, che portò alla creazione, nei primi decenni del Novecento, di numerosi gruppi associativi per la pratica in comune di quest'attività sportiva. Il numero dei *club* affiliati alla Federazione, che nel frattempo era diventata F.I.G.C. (Federazione Italiana Giuoco Calcio), cresceva di anno in anno, cosicché il campionato, dapprima limitato al nord, cominciò a contare un girone centro-sud nel 1913. Il primo vero campionato nazionale vide la luce nel 1927, mentre soltanto nella stagione 1930-31 venne istituita la formula a girone unico.

Fu proprio da questa competizione professionistica che nacque una grande potenzialità agonistica e un'ampia selezione di giocatori, che dopo appena quattro anni permisero alla squadra italiana di diventare campione del mondo¹⁸; titolo che venne poi bissato nel 1938¹⁹.

4 In principio fu il club

Alle origini le società di calcio sono nate come *club* di praticanti un determinato sport, come accade ancora oggi per molte associazioni sportive.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Domenica 10 giugno 1934 l'Italia del commissario tecnico Vittorio Pozzo batte a Roma la Cecoslovacchia per 2 a 1 dopo i tempi supplementari e si aggiudica la seconda edizione della Coppa Rimet. Si legge su *La Gazzetta dello sport* di lunedì 11 giugno: "Gli azzurri conquistano alla presenza di Mussolini il Campionato del Mondo. La volontà e il gioco irresistibile dei calciatori italiani sono stati i coefficienti decisivi della vittoria azzurra che ha coronato nei due tempi supplementari la partita di tutte le emozioni". La formazione azzurra era la seguente: Combi, Monzeglio, Allemandi; Ferraris IV, Monti, Bertolini; Guaite, Meazza, Schiavio, Ferrari, Orsi. Le due reti furono segnate da Orsi e Schiavio.

¹⁹ Domenica 19 giugno 1938 allo stadio de la Colombière di Parigi, l'Italia è nuovamente sul tetto del mondo. Gli azzurri battono 4 a 2 l'Ungheria con doppiette di Colaussi e Piola. *La Gazzetta dello Sport* del giorno dopo titola: "Strepitosa vittoria della squadra italiana nel campionato mondiale di calcio. Gli azzurri, splendenti di slancio e stile, partono all'offensiva al segnale dell'arbitro, rintuzzano prontamente i contrattacchi ungheresi e trionfano nella luce d'un gioco magistrale". Ad inizio *match*, per l'Italia scesero in campo: Olivieri, Foni, Rava; Seratoni, Andreolo, Locatelli; Biavati, Meazza, Piola, Ferrari, Colaussi.

Il membro di questi enti è vincolato alla squadra per il fatto di essere un associato al *club*, legame questo che comporta automaticamente il tesseramento alla Federazione sportiva cui fa capo l'associazione²⁰.

La fattispecie giuridica adottata dai *club* era quella dell'associazione non riconosciuta, disciplinata dagli articoli 36, 37 e 38 del codice civile²¹.

In particolare, i *club*, in quanto enti associativi con scopi ricreativi, si potevano collocare nell'ambito di quelle associazioni qualificate in dottrina come mutualistiche²².

Pur non essendo una società e, dunque, non potendo avere finalità lucrativa, l'associazione non riconosciuta era lo strumento giuridico inizialmente ideale per lo svolgimento dell'attività sportiva nelle varie discipline, poiché soggetta ad una regolamentazione legislativa essenziale che consentiva grande libertà contrattuale agli associati per la definizione dei criteri e delle modalità dell'attività²³. Attualmente l'associazione non riconosciuta costituisce ancora la tipologia organizzativa assunta dalla maggioranza delle società sportive dilettantistiche.

Con la nascita e lo sviluppo del professionismo sportivo, i *club* erano gestiti da un "mecenate²⁴" (personalmente responsabile per le obbligazioni sociali) e rispondevano

²⁰ Cfr. G. Rusconi, *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari 1990, pag. 65.

²¹ **Art. 36** (*Ordinamento e amministrazione delle associazioni non riconosciute*): L'ordinamento interno e l'amministrazione delle associazioni non riconosciute come persone giuridiche sono regolati dagli accordi degli associati. Le dette associazioni possono stare in giudizio nella persona di coloro ai quali, secondo questi accordi, è conferita la presidenza o la direzione.

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

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

²² Le associazioni mutualistiche si contrappongono a quelle edonistiche, in quanto perseguono il vantaggio degli stessi associati e non di terzi estranei al rapporto associativo. Nell'ambito di questa categoria si individuano le associazioni con scopo economico, o, meglio, con scopo indirettamente economico (di scopo direttamente economico si parla in genere solo a proposito delle società), dalle associazioni con scopo non economico, come appunto le associazioni con fini ricreativi. Si confronti W. Bigiavi, *La professionalità dell'imprenditore*, Cedam, Padova 1948, pag. 90, nota 21.

²³ Si confronti F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano 2004, pag. 2.

²⁴ Perché numerosi imprenditori erano disposti ad investire ingenti cifre nel settore calcistico? Il motivo fondamentale stava nel fatto che la gestione dell'impresa sportiva, sia a livello nazionale sia a livello locale, poteva essere uno straordinario veicolo pubblicitario per l'imprenditore e la sua azienda; il perseguimento dei risultati sportivi non diventava quindi l'obiettivo finale, ma semplicemente lo strumento per il conseguimento di profitti in via mediata e indiretta: sfruttando i successi e le affermazioni sportive come "cassa di risonanza" per l'attività imprenditoriale svolta, gli imprenditori costituivano vantaggi competitivi per le proprie imprese. Cfr. G. De Vita, *Il bilancio d'esercizio nelle società di calcio professionistiche*, pagg. 26-27. Tale lavoro è risultato vincitore del premio di Laurea

alle loro esigenze di bilancio mediante un rendiconto finanziario nel quale erano schematicamente riportate, per classi, le entrate e le uscite monetarie dell'esercizio²⁵.

In tali rendiconti di gestione, improntati al criterio di cassa, non erano riportati né la capitalizzazione dei costi di acquisto del patrimonio giocatori, né gli ammortamenti degli oneri aventi natura pluriennale. Al patrimonio costituito dai giocatori non era, quindi, attribuito alcun valore contabile.

Dal 1949 la Federazione consentì il tesseramento di giocatori stranieri, che migliorò lo spettacolo, ma nello stesso tempo trasformò il calcio in una grande industria.

Le problematiche amministrative e la mancanza di adeguate forme di controllo sull'attività gestionale delle associazioni calcistiche iniziarono ad essere palesi negli anni Sessanta, in coincidenza con la crescente importanza economica e finanziaria assunta dall'attività calcistica, la quale cominciava ad evidenziare le sue enormi potenzialità in termini di movimento di denaro e di capitali²⁶.

Nell'ambito calcistico il numero degli atleti era in netto aumento, alto era anche il livello tecnico delle competizioni e, grazie alla diffusione dei mezzi di informazione, era cresciuto l'interesse da parte del pubblico per la vicenda agonistica con ulteriore stimolo al raggiungimento di risultati tecnicamente sempre più avanzati²⁷. Gli effetti di tale evoluzione, furono due:

- a) l'associazione sportiva era impossibilitata a far fronte alle spese crescenti con il semplice contributo volontario dei propri aderenti e pertanto si rivolgeva al mercato, assumendo gradatamente connotati di tipo imprenditoriale. L'associazione-impresa offriva al pubblico un servizio (spettacolo sportivo) contro il pagamento di un prezzo commisurato alla qualità dell'offerta e all'entità della domanda. Anche gli ulteriori introiti economici a cui l'associazione sportiva faceva ricorso rispondevano ad una logica tipicamente imprenditoriale: il fenomeno più vistoso è rappresentato dalla nascita dell'accordo di sponsorizzazione;
- b) man mano che l'associazione sportiva si evolveva sul terreno economico da fenomeno volontaristico-dilettantistico verso un'organizzazione d'impresa veniva

“Artemio Franchi” nel 1996 ed è stato pubblicato a cura della Lega professionisti di serie C e della Fondazione Artemio Franchi di Firenze nel 1998.

²⁵ Cfr. G. Rusconi, *op.cit.*, pag. 66 che richiama F. Torneo, *Amministrazione e bilancio delle società calcistiche per azioni*, Pirola, Milano 1986.

²⁶ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 4.

²⁷ *Ibidem*, pag. 5.

correlativamente a modificarsi in profondità la stessa struttura plurisoggettiva dell'associazione²⁸.

Scompare, di conseguenza, la figura del praticante-associato e subentra quella dell'atleta professionista, non più membro della compagine associativa, composta ormai esclusivamente da soggetti finanziatori, ma atleta che presta la propria opera contro il pagamento di un compenso.

Si riscontrava quindi l'esigenza di una radicale modificazione normativa, dati i nuovi ed evidenti aspetti imprenditoriali che stavano assumendo sempre maggiore rilevanza e che necessitavano di una più adeguata regolamentazione giuridica²⁹.

5 La riforma del 1966: dalle associazioni alle società per azioni

Nel 1966 il consiglio nazionale della Federazione Italiana Giuoco Calcio³⁰ emanò due provvedimenti:

- 1) il 16 settembre stabilì di sciogliere i consigli direttivi delle associazioni calcistiche professionistiche e di nominare un Commissario Straordinario per ciascuna di esse

²⁸ Le caratteristiche fondamentali delle associazioni sportive sono:

- a) struttura aperta con possibilità di mutamento dei componenti;
- b) organizzazione fissata dallo statuto sociale con poteri di rappresentanza in determinate persone;
- c) patrimonio proprio distinto da quello degli associati.

Rispetto al regime normale dell'associazione non riconosciuta, le associazioni di calcio possono presentare caratteri e aspetti singolari. Così, mentre, per regola generale la costituzione e l'esistenza dell'associazione non riconosciuta sono indipendenti da qualsiasi requisito di forma, per l'associazione sportiva, e quella calcistica in particolare, almeno per quanto riguarda la possibilità di esistere ed agire nell'ordinamento sportivo, si richiede un minimo di forma scritta e, precisamente, quanto allo statuto sociale, che è documento da allegare alla domanda di affiliazione. Cfr. G. Falsanisi-E. F. Giangreco, *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione in Borsa*, Rubbettino, Catanzaro 2001, pag.10, nota 4.

²⁹ Cfr. E. Caira, *Società e associazioni sportive*, Egea, Milano 1995.

³⁰ La Federazione Italiana Giuoco Calcio (Figc) è l'associazione delle società, delle associazioni e degli altri organismi a essa affiliati che perseguono il fine di praticare il gioco del calcio in Italia. La Figc è l'unico organismo abilitato ad organizzare il gioco del calcio nel territorio nazionale, ed è un organo del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (Coni). Quest'ultimo è stato istituito con la legge n. 426 del 16 febbraio 1942 e ha il compito di organizzare e potenziare lo sport, indirizzandolo verso il perfezionamento atletico, con particolare riguardo al miglioramento fisico e morale. Il Coni è un ente pubblico, dotato di personalità giuridica. È finanziato prevalentemente dai proventi derivanti dai concorsi a pronostico relativi al gioco del calcio, dai fondi pubblici, dalle donazioni private, dalle sottoscrizioni dei membri delle federazioni sportive, nonché dai ricavi generati dagli eventi sportivi. La Figc nello svolgimento delle proprie funzioni, emana e modifica le Norme Organizzative Interne alla Federazione (Noif), che regolano l'organizzazione interna della stessa Federazione e delle società sportive affiliate. Le Noif contengono anche le norme in tema di ordinamento dei campionati e delle gare, del tesseramento, della disciplina dei calciatori, dei controlli sulla gestione economico-finanziaria delle società professionistiche e delle Leghe e, più in generale, tutti gli aspetti inerenti i rapporti con le Leghe e tra società e calciatori. Per ulteriori informazioni si rimanda al sito internet: www.figc.it.

con pieni poteri gestionali, allo scopo di procedere alla liquidazione delle stesse ed alla loro costituzione in società per azioni³¹;

2) il 16 dicembre il consiglio federale emanò uno Statuto-tipo obbligatorio per tutte le società professionistiche dei campionati maggiori, il cui contenuto prevedeva:

- l'impossibilità di ripartire gli utili fra i soci in caso di scioglimento;
- l'obbligo di devolvere le somme residue ad un fondo di assistenza del Coni, dopo la definizione dei rapporti con i terzi e la restituzione ai soci del capitale versato;
- l'obbligo di restituzione al socio, in caso di scioglimento del singolo rapporto, del solo valore nominale delle azioni possedute³².

Con l'imposizione della forma societaria si rendevano applicabili ai *club* una serie di disposizioni legislative, principalmente quelle sulla formazione e sulla pubblicità del bilancio, che avrebbero dovuto assicurare una più cauta e trasparente amministrazione, nonché la possibilità di controllo da parte delle autorità sportive competenti³³.

L'obiettivo era quello di risanare le posizioni debitorie dei *club*, di far convivere le finalità sportive con l'esigenza di un'ordinata gestione economica ed, infine, di far rispettare le disposizioni in materia societaria e fiscale.

Tuttavia, questa decisione provocò non poche perplessità riguardo alla legittimità della delibera da cui derivava: molti giuristi, infatti, si interrogarono sul potere della Figc che, nel caso in esame, sembrava non rispettare l'autonomia negoziale delle associazioni stesse. Seguirono anche due interventi giurisprudenziali³⁴ che dichiararono privo di legittimità imporre la costituzione di una Spa dopo lo scioglimento di un ente privato, perché questo non è nel potere della Figc ma è di esclusiva pertinenza di legge.

Per ottenere, quindi, il passaggio da associazioni a società per azioni si dovette percorrere la via dell'incentivo; il Ministero del Turismo e dello spettacolo condizionò l'erogazione di un mutuo ad interesse agevolato, diretto al risanamento delle società calcistiche, all'assunzione da parte degli enti sportivi, della forma societaria di Spa³⁵.

³¹ A ben vedere, già prima di questa data alcuni *club* avevano volontariamente scelto di trasformarsi in società per azioni: il Torino Calcio nel 1959, il Modena Football *Club* nel 1962, il Napoli Calcio nel 1964. Per i problemi suscitati dalla riforma del 1966 nei confronti delle società già costituite in forma di Spa, si veda un accenno in G. Minervini, *Il nuovo statuto tipo delle società calcistiche*, in "Rivista Diritto Commerciale", n. 3 1967, pagg. 678 e seguenti.

³² Cfr. M. Cirenei, *Le associazioni sportive per azioni*, in "Rivista di Diritto Commerciale", n. 1/1970.

³³ Cfr. A. Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino 1999.

³⁴ Il primo emesso dalla Corte di Cassazione, Sezioni unite, con sentenza n. 2028 del 1968; il secondo emesso dal Consiglio di Stato, sesta sezione, con sentenza n. 354 del 1969.

³⁵ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 11.

La situazione dei *club*, però non migliorò. Nel 1972 il disavanzo complessivo ammontava a 18 miliardi. Nel luglio 1977 l'allora presidente di Lega³⁶ Antonio Griffi si dimise dopo che 20 società su 36 sottoscrissero un documento per la richiesta di un commissario in Lega, in grado di far fronte ai gravissimi problemi del settore che presentava oltre 50 miliardi di deficit.

Le passività correnti rappresentavano già nel 1972 il 56,4% dei finanziamenti ricevuti dai *club*. Dal 1975 al 1978, nonostante l'erogazione di un mutuo federale pari a 66 miliardi, il rapporto aumentò vertiginosamente fino a raggiungere un valore pari al 67,8%. I costi di gestione erano pari al 97% dei ricavi netti da gare, di questi oneri il 50% era destinato a coprire ingaggi, stipendi e premi a giocatori e tecnici³⁷. Occorreva, dunque, procedere ad una nuova riforma, questa volta con l'intervento diretto del Parlamento.

6 La Legge n. 91 del 23 marzo 1981

Il 23 marzo del 1981 con l'emanazione della Legge n. 91 il legislatore ordinario disciplina in maniera organica per la prima volta la materia calcistica³⁸, fissando una

³⁶ La Lega Nazionale Professionisti nasce nel 1946 a Rapallo con lo scopo di creare, all'interno del mondo del calcio, un'attività dirigenziale coerente e realistica. La Lega associa in forma privatistica le società affiliate alla Figc che partecipano ai Campionati di Serie A e B e che, a tal fine, si avvalgono delle prestazioni di calciatori professionisti. La Lega, quale associazione di società, affiliata alla Figc, agisce altresì nell'ambito delle funzioni ad essa demandate dallo Statuto e dalle norme federali. Essa, per il raggiungimento delle proprie finalità, gode di autonomia organizzativa ed amministrativa e, con funzioni rappresentative delle società associate, svolge tutti i compiti e le attribuzioni conseguenti, salvo quelli che, per disposizioni di legge, di Statuto Federale o contenute nelle Norme Organizzative Interne della Figc, sono di competenza di quest'ultima. In particolare, la Lega: stabilisce i calendari delle competizioni ufficiali e fissa date ed orari; regolamenta, per la tutela della regolarità tecnica e disciplinare delle competizioni e per motivi connessi alla sicurezza, le modalità di accesso di operatori e radio-cronisti negli spazi soggetti ai poteri degli ufficiali di gara; regolamenta i rapporti fra le società e i mezzi di informazione per il solo esercizio del diritto di cronaca radiofonica e televisiva e per assicurare le modalità di accesso in conformità alle vigenti leggi; assicura la distribuzione interna delle risorse finanziarie; definisce, d'intesa con le categorie interessate, i limiti assicurativi contro i rischi a favore dei tesserati e le eventuali altre forme assicurative, anche integrative, e formula pareri sui trattamenti pensionistici degli stessi; rappresenta le società nella stipula degli accordi di lavoro e nella predisposizione dei relativi contratti-tipo; rappresenta, su delega specifica rilasciata per ogni singolo contratto e da ogni singola società, le società che partecipano alle competizioni agonistiche ufficiali limitatamente alla cessione per la diffusione sul solo territorio italiano dei diritti televisivi degli *highlights* in chiaro e in differita dei Campionati di Serie A e di Serie B. Per approfondimenti si rimanda allo statuto della Lega Calcio Professionisti, consultabile sul sito: www.lega-calcio.it.

³⁷ Dati ricavati dal sito internet: www.calcioinborsa.com.

³⁸ Ad evidenza la legge 91/1981 non è diretta soltanto alle società calcistiche, ma a tutte quelle sportive in generale. Essa riguarda tutti gli sportivi professionisti (vengono esclusi, quindi, i dilettanti), cioè gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi e i preparatori atletici che svolgono l'attività sportiva dietro

serie di principi di ampio respiro, tra cui prevale quello secondo cui l'attività sportiva è libera, seppur nei limiti imposti dalla legge³⁹. La normativa stabilisce in maniera chiara i criteri in base ai quali distinguere l'attività sportiva dilettantistica da quella professionistica e regola i rapporti tra atleti professionisti e società sportive con una particolare attenzione all'aspetto tributario. Vengono stabiliti, inoltre, i requisiti essenziali per la costituzione, il controllo della gestione e la liquidazione delle società, oltre a fissare le caratteristiche e le competenze delle federazioni. La legge esamina la rilevanza, ai fini dell'imposizione e dell'imposta sul valore aggiunto dei contratti tra ente ed atleta e fissa le modalità di applicazione delle imposte per l'operazione di trasformazione delle associazioni in società di capitali.

Gli aspetti maggiormente significativi, che vale la pena di approfondire sono però due:

- il fine non lucrativo delle società;
- l'abolizione del vincolo sportivo.

In merito al primo aspetto, i primi due commi dell'**articolo 10** della norma, rubricato "costituzione e affiliazione" recitano così: "possono stipulare contratti con atleti professionisti solo le società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata. L'atto costitutivo deve prevedere che gli utili siano interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva".

Da una prima e sommaria lettura del comma si trae la convinzione che il divieto di distribuire utili ai soci fosse da considerare inderogabile, stante la presenza dell'aggettivo "esclusivo" che lascia poco spazio a qualsiasi interpretazione estensiva del dettato normativo. Il legislatore ha pertanto voluto delineare una società di capitali svolgente sì attività diretta alla produzione di "guadagni", ma col limite, di non poco rilievo, di impedirne la successiva distribuzione tra gli stessi soci⁴⁰.

compenso nelle discipline regolamentate dal CONI e che sono tesserati come professionisti dalle Federazioni riconosciute dal CONI stesso (**art. 2** della Legge 91/81).

³⁹ **Art. 1:** "L'esercizio dell'attività sportiva, sia essa svolta in forma individuale o collettiva, sia in forma professionistica o dilettantistica, è libero".

⁴⁰ Sintomatici, al riguardo, appaiono due provvedimenti: l'uno federale, l'altro parlamentare. Con il primo viene eliminato dalla stesura definitiva dell'articolo 22 dello Statuto tipo – che nell'originaria formulazione prevedeva come la destinazione specifica degli *eventuali* utili di bilancio fosse rimessa alla determinazione dell'assemblea, ma pur sempre nel quadro delle finalità di carattere sportivo perseguite dalla società, per la realizzazione dell'intento dei soci, i quali si propongono essenzialmente lo scopo di ottenere, potenziandoli, tali obiettivi – l'inciso "eventuali". Questo, infatti, prevedendo il perseguimento degli utili come mera eventualità avrebbe potuto generare situazioni equivoche, come la possibilità di perseguire finalità extra-calcistiche. Cfr. G. Volpe Putzolu, *Una legge per lo sport*, in "Foro Italiano", n.

Entrando nel merito della questione, occorre rilevare, innanzitutto, come nelle società sportive l'elemento di anomalia causale rispetto al sistema codicistico non riguardi il c.d. scopo-mezzo bensì lo scopo-fine⁴¹. Infatti, lo scopo-mezzo, riferito alle società di calcio, consiste nell'esercizio di un'attività di pubblici spettacoli e nessun elemento induce a ritenere che essa possa essere organizzata con criteri non economici. Pertanto, anche le società calcistiche, avuto riguardo allo scopo-mezzo, possono organizzare l'esercizio di un'attività di pubblici spettacoli con criteri economici diretti alla produzione di utili (sia pure da reinvestire)⁴².

Il legislatore, quindi, concede alle società la possibilità di svolgere un'attività diretta alla produzione di guadagni, ma impedisce la successiva distribuzione degli stessi ai soci. Vengono vietate ai *club*, quindi non le attività lucrative "oggettive", ma soltanto quelle "soggettive", ossia riguardanti i singoli azionisti⁴³.

Se ne desume, pertanto, che la partecipazione a queste società è motivata dall'intento di contribuire alla promozione ed al potenziamento dello sport; il singolo socio non trae dalla sua partecipazione alcun beneficio di carattere economico, e nei casi in cui questo sia presente, non si tratta di un interesse diretto, ma mediato e riflesso.

L'eventuale vantaggio economico del socio, infatti, non deriva direttamente dalla gestione dell'impresa comune, ma dal prestigio e dalla notorietà che conseguono alla partecipazione sociale e si tratta di benefici che non sono commisurati al successo economico dell'iniziativa, ma ai risultati dell'attività sportiva⁴⁴.

Per quanto concerne il secondo punto, la Legge 91/81 elimina la posizione dominante assunta in precedenza dalle società nei confronti del calciatore; quest'ultimo, infatti, anche dopo la scadenza del contratto era costretto ad accettare la destinazione decisa dal *club* vedendo così limitata la sua libertà contrattuale. La nuova legge pone rimedio

5/1981, pag. 311. Il secondo provvedimento, invece, si ricava dai lavori parlamentari preparatori alla Legge 91/1981. Infatti nell'articolo 10 del testo originario era dato leggere che "le società sportive titolari di rapporti contrattuali con atleti professionisti non possono perseguire scopo di lucro". Stranamente, però, questa disposizione che pure aveva ottenuto l'approvazione dal Senato, fu soppressa in sede di discussione alla Camera. Cfr. G.Ambrosio-A.Marani Toro, *L'iter parlamentare della Legge 23 marzo 1981, n.81 sui rapporti tra società e sportivi professionisti*, in "Rivista Diritto Sportivo", 1981, pag. 492.

⁴¹ Cfr. G. Marasà, *Le società senza scopo di lucro*, Milano 1984, pag. 399.

⁴² Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pag. 22.

⁴³ Cfr. G. Marasà, *Società sportive e società di diritto speciale*, in "Rivista Società", 1982 pag. 507. L'autore sottolinea come appaia "davvero farisaico il tentativo di avallare un'immagine del finanziatore dell'attività, cioè dell'azionista delle società sportive, assai simile a quella di un mecenate, interessato solo ai successi della propria squadra e del tutto alieno da biechi interessi economici".

⁴⁴ Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pag. 22.

all'istituto del vincolo stabilendo nell'**articolo 16**: "le limitazioni alla libertà contrattuale dell'atleta professionista, individuate come <vincolo sportivo> nel vigente ordinamento sportivo, saranno gradualmente eliminate entro cinque anni dalla data di entrata in vigore della presente legge, secondo modalità a parametri stabiliti dal Coni, in relazione all'età degli atleti, alla durata ed al contenuto patrimoniale del rapporto con le società".

La nuova disciplina, oltre a riconoscere al giocatore una propria autonomia e una propria professionalità introduce anche un nuovo tipo di contratto di lavoro subordinato, quello del lavoratore sportivo, in base al quale il calciatore professionista viene assimilato al lavoratore dipendente, sebbene con alcune eccezioni. In particolare le prestazioni dell'atleta diventano di lavoro autonomo quando ricorra almeno uno dei seguenti requisiti (**art. 3**):

- a) l'attività sia svolta nell'ambito di una singola manifestazione sportiva o di più manifestazioni tra loro collegate in un breve periodo di tempo;
- b) l'atleta non sia contrattualmente vincolato per ciò che riguarda la frequenza a sedute di preparazione od allenamento;
- c) la prestazione che è oggetto del contratto, pur avendo carattere continuativo, non superi otto ore settimanali, oppure cinque giorni ogni mese, ovvero trenta giorni ogni anno.

Il rapporto tra la società e il calciatore si costituisce con la stipulazione di un contratto in forma scritta⁴⁵, la cui durata non può essere superiore ai 5 anni⁴⁶. A tale rapporto di

⁴⁵ **Art. 4**: "Il rapporto di prestazione sportiva a titolo oneroso si costituisce mediante assunzione diretta e con la stipulazione di un contratto in forma scritta, a pena di nullità, tra lo sportivo e la società destinataria delle prestazioni sportive, secondo il contratto tipo predisposto, conformemente all'accordo stipulato, ogni tre anni dalla Federazione sportiva nazionale e dai rappresentanti delle categorie interessate. La società ha l'obbligo di depositare il contratto presso la Federazione sportiva nazionale per l'approvazione. Le eventuali clausole contenenti deroghe peggiorative sono sostituite di diritto da quelle del contratto tipo. Nel contratto individuale dovrà essere prevista la clausola contenente l'obbligo dello sportivo al rispetto delle istruzioni tecniche e delle prescrizioni impartite per il conseguimento degli scopi agonistici. Nello stesso contratto potrà essere prevista una clausola compromissoria con la quale le controversie concernenti l'attuazione del contratto e insorte fra la società e lo sportivo sono deferite ad un collegio arbitrale. La stessa clausola dovrà contenere la nomina degli arbitri oppure stabilire il numero degli arbitri e il modo di nominarli. Il contratto non può contenere clausole di non concorrenza o, comunque, limitative della libertà professionale dello sportivo per il periodo successivo alla risoluzione del contratto stesso né può essere integrato, durante lo svolgimento del rapporto, con tali pattuizioni. Le federazioni sportive nazionali possono prevedere la costituzione di un fondo gestito da rappresentanti delle società e degli sportivi per la corresponsione della indennità di anzianità al termine dell'attività sportiva, a norma dell'art. 2123 del codice civile...".

⁴⁶ **Art. 5**: "Il contratto di cui all'articolo precedente può contenere l'apposizione di un termine risolutivo, non superiore a cinque anni dalla data di inizio del rapporto. È ammessa la successione di contratto a

lavoro non sono applicabili alcune disposizioni di legge ritenute non compatibili con il tipo di attività svolta. In particolare, si tratta delle disposizioni relative al licenziamento, alla risoluzione del contratto, al reintegro in caso di licenziamento ingiustificato. Inoltre, le ipotesi nelle quali risulta possibile il licenziamento del calciatore sono esplicitamente previste dal contratto-tipo predisposto dalla Federazione e dall'Associazione Italiana Calciatori (Aic).

L'abolizione del vincolo sportivo porta il legislatore ad adottare una forma di indennizzo per tutelare il patrimonio dei *club*, i quali si trovano improvvisamente con un potere contrattuale diminuito⁴⁷. La soluzione trovata doveva compensare l'investimento effettuato dalla società nella formazione del calciatore, ma tale indennizzo contrasta con lo spirito di fondo relativo all'eliminazione del vincolo, in quanto introduce un ulteriore legame tra il calciatore e la società, che da un lato può limitarne la mobilità nel mercato, dall'altro può essere premessa per la disoccupazione del calciatore.

L'intervento normativo del 1981, con i suoi pregi e i suoi difetti, rappresenta ancora oggi, nonostante le ripetute rettifiche ed integrazioni, la legge base per la regolamentazione del settore calcistico in Italia. Un settore che negli anni Ottanta, nonostante lo scandalo sulle scommesse sportive, torna nuovamente alla ribalta mediatica e nei cuori degli italiani per la terza vittoria dell'Italia nella Coppa del mondo⁴⁸.

termine fra gli stessi soggetti. È ammessa la cessione del contratto, prima della scadenza, da una società sportiva ad un'altra, purché vi consenta l'altra parte e siano osservate le modalità fissate dalle federazioni sportive nazionali”.

⁴⁷ **Art. 6:** “Cessato, comunque un rapporto contrattuale, l'atleta professionista è libero di stipulare un nuovo contratto. In tal caso, le federazioni sportive nazionali possono stabilire il versamento da parte della società firmataria del nuovo contratto alla società sportiva titolare del precedente di una indennità di preparazione e promozione dell'atleta professionista, da determinare secondo coefficienti e parametri fissati dalla stessa Federazione, in relazione alla natura ed alle esigenze dei singoli sport. Nel caso di primo contratto l'indennità può essere dovuta alla società od associazione sportiva presso la quale l'atleta ha svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile. Alla società od alla associazione sportiva che, in virtù del tesseramento dilettantistico o giovanile, ha provveduto all'addestramento e alla formazione tecnica dell'atleta, viene riconosciuto il diritto di stipulare il primo contratto professionistico con lo stesso atleta. Tale diritto può essere esercitato in pendenza del precedente tesseramento, nei tempi e con le modalità stabilite dalle diverse federazioni sportive nazionali in relazione all'età degli atleti ed alle caratteristiche delle singole discipline sportive. L'indennità di preparazione e di promozione dovrà essere reinvestita, dalle società od associazioni che svolgono attività dilettantistica, nel perseguimento di fini sportivi”.

⁴⁸ “Campioni del mondo! Italia-Germania 3-1. La nazionale ha trionfato nella finalissima di Madrid conquistando il suo terzo titolo mondiale dopo quelli del 1934 e del 1938 e raggiungendo così il Brasile già vincitore tre volte – Cabrini ha fallito un rigore nel primo tempo, poi sono venuti gli splendidi gol di Rossi, Tardelli e Altobelli – Solo a 7 minuti dalla fine i tedeschi hanno accorciato le distanze con Breitner

Due anni dopo il *mundial* di *España 1982*, giunge in Italia uno dei calciatori, se non il calciatore, più forte di ogni epoca: Diego Armando Maradona⁴⁹. Il *pibe de oro*, come era soprannominato, è stato l'indiscusso protagonista della scena calcistica, nel bene e nel male, dal 1985 al 1990. In Italia conquista due scudetti col Napoli, un *club* che in 60 anni di storia mai era diventato campione d'Italia, a livello internazionale conduce la *seleccion* argentina alla vittoria della Coppa del Mondo di *Mexico 1986*⁵⁰.

Maradona conquista letteralmente la fede dei napoletani, tanto che nel 1990 in occasione della semifinale mondiale tra Italia e Argentina, disputata proprio a Napoli, i *supporters* partenopei tifano spudoratamente per la squadra sudamericana anziché sostenere la propria compagine nazionale. E in quell'incontro è proprio l'Argentina ad avere la meglio. In finale, però, agli argentini va male: il titolo mondiale è appannaggio dei tedeschi e l'estate delle notti magiche si rivela agro dolce per l'Italia guidata da Azeglio Vicini, che deve accontentarsi soltanto della medaglia di bronzo.

7 La “sentenza Bosman” e il Decreto “spalma-perdite”

Un mese dopo la fine del mondiale di *Italia 90*, il calciatore Jean Marc Bosman cita per danni al Tribunale di Liegi il suo *club* (F.C. Liegi) e la Federcalcio belga, colpevoli, secondo il giocatore, di aver impedito il suo trasferimento al *club* transalpino del Dunkerque. In scadenza di contratto, il Liegi aveva proposto a Bosman il rinnovo, ma

– Delirio dei tifosi italiani allo stadio Bernabeu attorno al presidente Pertini, esultante – Rossi capocannoniere del torneo con 6 gol – I campioni mondiali rientrano oggi a Roma”. Così titola *La Gazzetta dello Sport* di lunedì 12 luglio 1982 in prima pagina. L'editoriale del direttore Gino Palumbo sentenza: “Bearzot come Pozzo”. A pagina 5 la cronaca del *match* di Lodovico Maradei ha come titolo: “Il mondo è azzurro! Fantastica finale, travolta la Germania, siamo i campioni! Dopo 44 anni l'Italia ha riconquistato il titolo di campione del mondo pareggiando i primi tre incontri della prima fase contro Polonia, Perù e Camerun, imponendosi con grande autorità all'Argentina e al Brasile nella seconda fase e poi in semifinale alla Polonia”. La formazione azzurra che inizia la finale è la seguente: Zoff, Bergomi, Cabrini; Gentile, Collovati, Scirea; Conti, Tardelli, Rossi, Orioli, Graziani.

⁴⁹ A ben vedere il trasferimento di Maradona dal Barcellona al Napoli, avvenuto nell'estate del 1984 non sarebbe stato del tutto regolare. Si racconta infatti che il deposito del contratto nella sede milanese della Lega sia avvenuto ben oltre il limite massimo consentito, ma l'astuzia dell'allora presidente del Napoli Ferlaino condusse l'intera operazione in porto senza intoppi. A tal punto che il 5 luglio del 1984 alle 18,31 Diego Maradona poté palleggiare sul prato dello Stadio San Paolo davanti a 70.000 persone estasiato. Per approfondimenti si veda O. Beha-A. Di Caro, *Indagine sul calcio*, Bur, Milano 2006, pagg. 57 e seg.

⁵⁰ In quella rassegna iridata, Maradona, nel *match* valevole per i quarti di finale tra Argentina e Inghilterra, segna nel giro di quattro minuti due *goal* che sono l'emblema della sua carriera: follia e genio, male e bene, furberia e arte. Prima, infatti realizza una rete con la mano e poi incanta il pubblico con una marcatura al termine di uno slalom partito da centrocampo. Cfr. O.Beha-A.Di Caro, *op.cit.*, pag. 82.

con una riduzione dello stipendio. Il giocatore, non soddisfatto della proposta ricevuta, si accorda con il Dunkerque, ma le due squadre non riescono a trovare una convergenza economica sull'indennità da corrispondere per il passaggio dell'atleta, il quale si trova così costretto all'inattività per una intera stagione visto il mancato accordo tra le società⁵¹.

La Corte d'appello di Liegi, con ordinanza del 1° ottobre 1993, chiede alla Corte di Giustizia dell'Unione Europea di pronunciarsi in via pregiudiziale, ai sensi dell'art. 234 del Trattato CEE⁵², sulla compatibilità con il medesimo Trattato (sotto il profilo tanto della normativa *antitrust* quanto di quella sulla libera circolazione dei lavoratori) dei regolamenti calcistici nazionali ed internazionali in materia di indennità di trasferimento⁵³.

In particolare, la Corte di Appello invita la Corte di Giustizia a stabilire se gli articoli del Trattato di Roma del 25 marzo 1957 vanno interpretati nel senso che vietano:

- a) che una società calcistica possa pretendere e percepire il pagamento di una somma di denaro allorché un giocatore già tesserato per la stessa società, dopo la scadenza del contratto con essa stipulato, venga ingaggiato da una nuova società calcistica;
- b) che le associazioni o federazioni sportive, nazionali ed internazionali, possano includere nei rispettivi regolamenti norme che limitino la partecipazione di giocatori stranieri, cittadini dei paesi aderenti alla Comunità europea, alle competizioni che organizzano.

La Corte di Giustizia, con la sentenza⁵⁴ del 15 dicembre 1995, stabilisce, in base all'art. 39⁵⁵ del Trattato di Roma, innanzitutto che le norme emanate dalle federazioni sportive in forza delle quali un calciatore professionista, cittadino di uno Stato membro, alla scadenza del contratto che lo vincola ad una società, può essere ingaggiato da una società di un altro Stato membro solo se questa ha versato alla società di provenienza

⁵¹ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pagg. 14-15.

⁵² **Art. 234** Trattato CEE: "La Corte di giustizia è competente a pronunciarsi in via pregiudiziale:

- a) sull'interpretazione del trattato;
- b) sulla validità e l'interpretazione degli atti compiuti dalle istituzioni della Comunità e della BCE;
- c) sull'interpretazione degli statuti degli organismi creati con atto del Consiglio, quando già previsto dagli statuti stessi.

⁵³ Cfr. M. Coccia, *L'indennità di trasferimento e la libera circolazione dei calciatori professionisti nell'Unione europea*, in "Rivista Diritto Sportivo", n.3/1994.

⁵⁴ Consultabile all'indirizzo web: http://ec.europa.eu/sport/index_en.html.

⁵⁵ **Art. 39** Trattato CEE: "La libera circolazione dei lavoratori all'interno della Comunità è assicurata. Essa implica l'abolizione di qualsiasi discriminazione, fondata sulla nazionalità, tra i lavoratori degli Stati membri, per quanto riguarda l'impiego, la retribuzione e le altre condizioni di lavoro".

un'indennità di trasferimento, formazione e promozione, sono contrarie al principio della libera circolazione dei lavoratori a livello comunitario⁵⁶.

Secondariamente, la stessa sentenza sancisce la contrarietà alla libera circolazione anche delle norme emanate dalle federazioni sportive, in forza delle quali, nelle partite che organizzano, le società calcistiche possono schierare solo un numero limitato di calciatori professionisti cittadini di altri Stati membri.

Le conseguenze di questo provvedimento sono notevoli non solo dal punto di vista sportivo, ma anche per quel che concerne gli aspetti legislativi ed economici del calcio.

In Italia, la sentenza provoca la dichiarazione di illegittima:

- a) dell'indennità di preparazione e promozione per il trasferimento di un giocatore giunto a fine contratto;
- a) del limite riguardante il numero di stranieri comunitari da schierare in campo nelle competizioni europee.

L'abolizione dell'indennità di preparazione crea non pochi problemi alle società che hanno iscritto in bilancio degli importi corrispondenti ai premi che pensavano di incassare, qualora il giocatore, giunto alla naturale conclusione del contratto, avesse concordato il trasferimento ad altra società. Venendo meno tale premio per effetto della sentenza citata, le società vedono appesantire notevolmente i propri bilanci⁵⁷.

Occorre, dunque, intervenire a livello legislativo con un provvedimento che mitighi gli effetti negativi prodotti dalla sentenza.

Il processo di revisione alla Legge n. 91 del 1981 inizia con il Decreto Legge (D.L.) n. 272 del 17 maggio 1996 contenente delle disposizioni urgenti per le società sportive. Il decreto, però, non viene convertito in legge, cosicché si rende necessaria una sua reiterazione mediante il D.L. n. 383 del 22 luglio 1996, il quale ripropone per intero il testo del precedente decreto.

Anche il D.L. n. 383 non viene convertito in legge e, allo scadere dei 60 giorni, c'è una nuova reiterazione, con il D.L. n. 485 del 20 settembre. Quest'ultimo intervento

⁵⁶ Jean Marc Bosman vede dunque premiate le proprie ragioni: «Questa è senza dubbio la più bella vittoria della mia carriera e il più bel regalo di Natale che una corte di giustizia abbia potuto fare ad un cittadino.(...) Ho trascorso cinque anni difficili e momenti tremendi. Mi sono sentito solo e a volte disperato. Mai o quasi ho potuto contare, se non recentemente, sulla solidarietà di qualche compagno. Eppure credo che questa crociata valeva la pena di essere combattuta per il bene del calcio e soprattutto per rendere ai calciatori una certa dignità e farli uscire definitivamente da una forma di schiavitù». Cfr. G. Agus, *Bosman esulta: «Abolita la schiavitù nel calcio»*, in "La Gazzetta dello Sport", 16/12/1995, pag. 3.

⁵⁷ Cfr. N. Forte, *I bilanci delle società sportive dopo la sentenza Bosman*, in "Rivista Diritto Sportivo", 1997, pag. 207.

normativo, soprannominato “decreto spalma-perdite”, introduce delle novità importanti rispetto ai precedenti ed è convertito, con alcune modifiche, nella legge n. 586 del 18 novembre 1996 (“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 20 settembre 1996, n. 485, recante disposizioni urgenti per le società sportive professionistiche” pubblicata nella *Gazzetta Ufficiale* n. 272 del 20 novembre 1996).

Per ovviare alle problematiche sorte dopo la sentenza Bosman, all’**articolo 16** della legge 23 marzo 1981, n. 91, sono aggiunti i seguenti commi⁵⁸:

- “le società sportive previste dalla presente legge possono iscrivere nel proprio bilancio tra le componenti attive, in apposito conto, un importo massimo pari al valore delle indennità di preparazione e promozione maturate alla data del 30 giugno 1996, in base ad una apposita certificazione rilasciata dalla Federazione sportiva competente conforme alla normativa in vigore;
- le società che si avvalgono della facoltà di cui al comma precedente debbono procedere ad ogni effetto all’ammortamento del valore iscritto entro tre anni a decorrere dalla data del 15 maggio 1996, fermo restando l’obbligo del controllo da parte di ciascuna Federazione sportiva ai sensi dell’articolo 12;
- le società appartenenti a federazioni sportive che abbiano introdotto nei rispettivi ordinamenti il settore professionistico in epoca successiva alla data di entrata in vigore della presente legge, oltre che avvalersi della facoltà prevista dal secondo comma, possono altresì provvedere ad un ammortamento delle immobilizzazioni, iscritte in sede di trasformazione o di prima applicazione del vincolo di cui al primo comma, entro un periodo non superiore a tre anni, a decorrere dalla data del 15 maggio 1996.”

Viene, quindi, concessa alle società la possibilità non di svalutare in un’unica soluzione il valore iscritto in bilancio dell’indennità di preparazione e promozione che non sarà mai più incassato, ma di diluire tale svalutazione in tre esercizi. Il risultato che si raggiunge è quello di non “appesantire” il primo bilancio post-decreto, ma di consentire di spalmare la perdita in più anni.

Al posto dell’indennità di preparazione e promozione la nuova norma introduce il premio di addestramento e formazione tecnica. L’**articolo 1** della L. 485/96 stabilisce, infatti, che:

⁵⁸ Cfr. Art. 3 L. 485/96.

- “nel caso di primo contratto deve essere stabilito dalle federazioni sportive nazionali un premio di addestramento e formazione tecnica in favore della società od associazione sportiva presso la quale l’atleta ha svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile;
- alla società od alla associazione sportiva che, in virtù di tesseramento dilettantistico o giovanile, ha provveduto all’addestramento e formazione tecnica dell’atleta, viene riconosciuto il diritto di stipulare il primo contratto professionistico con lo stesso atleta. Tale diritto può essere esercitato in pendenza del precedente tesseramento, nei tempi e con le modalità stabilite dalle diverse federazioni sportive nazionali in relazione all’età degli atleti ed alle caratteristiche delle singole discipline sportive;
- il premio di addestramento e formazione tecnica dovrà essere reinvestito, dalle società od associazioni che svolgono attività dilettantistica o giovanile, nel perseguimento di fini sportivi”.

L’**art. 4** stabilisce, invece, che “l’atto costitutivo deve provvedere che una quota parte degli utili, non inferiore al dieci per cento, sia destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva”.

Occorre quindi impegnarsi nello sviluppo del settore giovanile ed investire nelle risorse umane.

Andando oltre il recepimento della sentenza Bosman, la legge 485 introduce anche un’importantissima novità: fa ufficialmente confluire le società sportive nell’alveo delle società di capitali consentendo loro, in ottemperanza al disposto dell’art. 2247 del codice civile⁵⁹, di perseguire finalità lucrative soggettive, al contrario dell’articolo 10, secondo comma, della legge 91/81, il quale sanciva che l’atto costitutivo dovesse prevedere che gli utili fossero interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell’attività sportiva.

Un ulteriore aspetto previsto da questa riforma è relativo alla modificazione del trattamento delle eventuali voci dell’attivo residue dalla liquidazione della società. In precedenza, infatti, i soci, al momento della liquidazione, potevano al massimo vedersi rimborsato il valore nominale delle azioni o delle quote possedute, poiché le eccedenze

⁵⁹ **Art. 2247** (*contratto di società*): “Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l’esercizio in comune di un’attività economica allo scopo di dividerne gli utili”.

erano di pertinenza del Coni; con la nuova norma, invece, viene eliminata qualunque limitazione al rimborso di dette quote e azioni.

Lo scopo di lucro sancisce il passaggio del mondo del calcio professionistico ad un sistema *business oriented*⁶⁰.

Viene, altresì, stabilito che “l’atto costitutivo deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali”⁶¹; si dà così il via libera alla differenziazione delle fonti di guadagno.

L’introduzione dello scopo di lucro implica la necessità di remunerare il capitale investito, sottendendo l’individuazione di politiche d’impresa volte a fronteggiare i costi, a mantenere l’equilibrio finanziario e a garantire la solidità patrimoniale della società nel medio lungo termine⁶².

Le società devono impegnarsi a riordinare i propri bilanci e necessitano di un controllo continuo e puntuale da parte dell’organo di controllo. A tal proposito viene finalmente previsto l’obbligo di nominare all’interno delle società il collegio sindacale, indipendentemente da quanto previsto dall’art. 2477⁶³ del Codice Civile.

Con l’emanazione della Legge 485/96 i *club* calcistici cambiano completamente faccia, diventando un’entità ben diversa dalle originarie associazioni non riconosciute che costituirono il germe primordiale della pratica sportiva.

La *Tabella 1* ripercorre l’evoluzione legislativa e le diverse peculiarità che hanno caratterizzato i *club* dal 1960 ai giorni nostri.

In merito al secondo aspetto della sentenza Bosman, l’abolizione del limite riguardante il numero di stranieri comunitari da schierare in campo nelle competizioni europee, si può osservare come tale provvedimento produca l’incremento esponenziale del numero di calciatori non italiani tesserati dalle società di serie A.

⁶⁰ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 18.

⁶¹ Art. 4 comma lettera b Legge 586/96. Si noti come questa disposizione sia stata aggiunta in sede di conversione del D.L.485/96, in quanto il testo originario del decreto prevedeva *tout court* la soppressione del secondo comma dell’art. 10 Legge 91/81.

⁶² Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 19.

⁶³ Art. 2477 (*collegio sindacale*): “La nomina del collegio sindacale è obbligatoria se il capitale sociale non è inferiore a quello minimo stabilito per le società per azioni (100 mila euro). È altresì obbligatoria se per due esercizi consecutivi siano stati superati due dei limiti indicati nel primo comma dell’art. 2435-bis (bilancio in forma abbreviata). L’obbligo cessa se, per due esercizi consecutivi, due dei predetti limiti non vengono superati”. In particolare i nuovi limiti dettati dall’art. 2435-bis in tema di bilancio in forma abbreviata, in vigore dal 12 dicembre 2006, sono:

- totale dell’attivo dello stato patrimoniale: 3.650.000 euro;
- ricavi delle vendite e delle prestazioni: 7.300.000 euro;
- dipendenti occupati in media durante l’esercizio: 50 unità.

Tabella 1: Evoluzione legislativa delle società di calcio.

	1960 – 1981	1981 – 1996	1996 – 2007
Norme di riferimento	Statuto delle federazioni sportive	Legge 23 marzo 1981 n. 81	Legge 18 novembre 1996 n. 586
Forma del club	Associazione	Spa	Spa
Scopo del club	Sportivo & Ludico	Non lucrativo: gli utili vanno reinvestiti per il perseguimento dell'attività sportiva	Divisione degli utili: il 10% va comunque destinato ad una formazione tecnico-sportiva
Dimensione economica del settore	Limitata	Progressivamente maggiore	Estesa ed integrata con altri settori di mercato
Orientamento del club al mercato	<i>Social oriented</i>	<i>Non profit oriented</i>	<i>Business oriented</i>
Interessi economici da tutelare	Poco rilevanti	Progressivamente maggiori	Indispensabile un controllo pubblico ed una adeguata tutela dei terzi
Organizzazione del club	Inesistente: mecenatismo puro	Elementare: gestione orientata al risultato sportivo	Complessa: necessità di integrare e conciliare lo sport col <i>business</i>

Fonte: M.Braghero-S.Perfumo-F.Ravano, *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli, Milano 1999, pag. 100.

La vicenda degenera, nel giro di un lustro, nel cosiddetto scandalo di “Passaportopoli⁶⁴”. I calciatori extra-comunitari, infatti, per beneficiare dello status di comunitari vanno alla ricerca di presunti antenati residenti in un paese dell’Unione Europea e non disdegnano di falsificare il proprio passaporto pur di aggirare la norma post-Bosman.

⁶⁴ Lo scandalo dei passaporti falsi scoppia in Italia il 6 aprile 2000 con il caso Veron. Il centrocampista argentino della Lazio viene accusato di aver prodotto una documentazione falsa per ottenere il passaporto italiano. Il 13 settembre dello stesso anno, alla dogana di Varsavia i giocatori dell’Udinese Warley e Alberto vengono trovati in possesso di due passaporti palesemente contraffatti. La procura di Udine apre un’inchiesta. Le indagini proseguono e si moltiplicano le procure interessate (Vicenza, Udine, Roma, Milano, Torino e Genova). “Come sempre accade, sembra che non esistano colpevoli. Le società invischiate si trincerano in un generale «non sapevamo niente» fino a dichiararsi addirittura parte lesa. Tra rinvii a giudizio e casi archiviati al luglio del 2001 arrivano le prime sentenze. In seguito la Camera di conciliazione e arbitrato del CONI riduce le pene. Risultato: pochi mesi di squalifica ai calciatori (tra cui Recoba, Dida, Jeda), multe alle società e ai dirigenti, nessuna penalizzazione in punti e classifiche intatte”. O.Beha-A.Di Caro, *op.cit.*, pagg. 390 e seguenti.

Il 1996, oltre che per gli effetti prodotti dalla sentenza Bosman e dal D.L. n. 485/96, si ricorda per diversi eventi che hanno rivoluzionato come non mai il pianeta del calcio italiano ed hanno fortemente inciso sulla gestione delle società calcistiche:

- l’invasione, nel campionato, di decine di giocatori provenienti da altre federazioni (46 in serie A, 18 in serie B e 8 in serie C alla fine del 1996), ma soprattutto, cosa che non si era mai vista, la fuoriuscita di più di venti calciatori italiani che sono andati a giocare all’estero;
- la possibile quotazione in Borsa dei *club* calcistici;
- la possibilità di vedere in diretta, per gli abbonati della televisione a pagamento nella formula *pay per view*, tutti gli incontri di serie A e B, a partire dal campionato 1996/97;
- la sottoscrizione di un accordo commerciale tra Juventus e Milan, finalizzato alla valorizzazione congiunta di alcuni “prodotti” legati al calcio, quali eventi, pubblicità e *merchandising*;
- l’aumento delle risorse provenienti, o potenzialmente ricavabili, dallo sfruttamento dei marchi, del patrimonio di immagine e dei bacini territoriali di utenza delle diverse squadre, unito alla crescita della concorrenza esercitata da alcuni campionati stranieri ed alle conseguenze della sentenza Bosman, che ha notevolmente aumentato la tentazione dei grandi *club* di forzare la mano verso la costituzione di una Superlega calcistica europea;
- la ricerca di soluzioni originali per dare impulso alla vendita di prodotti col marchio della squadra che ha spinto molte società ad utilizzare magliette dai colori mai visti in precedenza, infrangendo il tabù pluridecennale dell’invarianza dei colori sociali;
- la pressante richiesta da parte dei maggiori *club* di una modifica delle modalità di ripartizione dei proventi derivanti dal Totocalcio, dal Totogol e dai diritti televisivi, ispirata al criterio della mutualità in favore di quote di distribuzione proporzionali al richiamo commerciale e sportivo esercitato per veder così incrementare le entrate;
- il pluridiscusso proposito della Juventus di abbandonare lo stadio “Delle Alpi” di Torino, troppo costoso, eccessivamente distante dalla città, scarsamente funzionale e tale da non garantire al *club* la gestione in proprio dei diritti pubblicitari, proposito che non è stato poi attuato;

- la sconfitta della Rai all’asta per la trasmissione non codificata del campionato di calcio della stagione 1996/97 a vantaggio di Telemontecarlo e anche l’aggiudicazione, sempre a Telemontecarlo, dei diritti di trasmissione della partita Inghilterra-Italia del 12 febbraio 1997; così per la prima volta gli italiani hanno visto la Nazionale su una rete privata;
- lo spostamento di alcune partite del massimo campionato al sabato, per garantire maggiori introiti televisivi e, presumibilmente, più pubblico negli stadi;
- la comparsa di alcuni corsi universitari espressamente indirizzati alla formazione degli operatori delle organizzazioni calcistiche⁶⁵.

Con gli avvenimenti del 1996, la via che dovrebbe portare il calcio italiano a far parte dell’industria mondiale dell’*entertainment* – ovvero di quel particolarissimo e preziosissimo segmento di attività economiche quali cinema, parchi tematici, spettacoli dal vivo e così via – è stata definitivamente tracciata.

Le società sono ora chiamate ad una corretta gestione economica e finanziaria basata sul controllo dei costi e sull’incremento dei ricavi al fine di ottenere utili d’esercizio. In tal senso diventa basilare il potenziamento di quelle strategie di mercato già sviluppate con grande successo dai *club* calcistici inglesi ma ancora poco sfruttate dai *club* italiani o addirittura ignorate per diverse motivazioni e problematiche⁶⁶.

In conclusione si può evidenziare come le principali conseguenze derivanti dall’introduzione dello scopo di lucro nel calcio possano essere suddivise in dirette ed indirette (*Figura 1*).

Le conseguenze dirette implicano la necessità di remunerare il capitale investito sottendendo l’individuazione di politiche d’impresa volte a fronteggiare i costi, a mantenere l’equilibrio finanziario, a garantire la solidità patrimoniale della società nel medio-lungo termine.

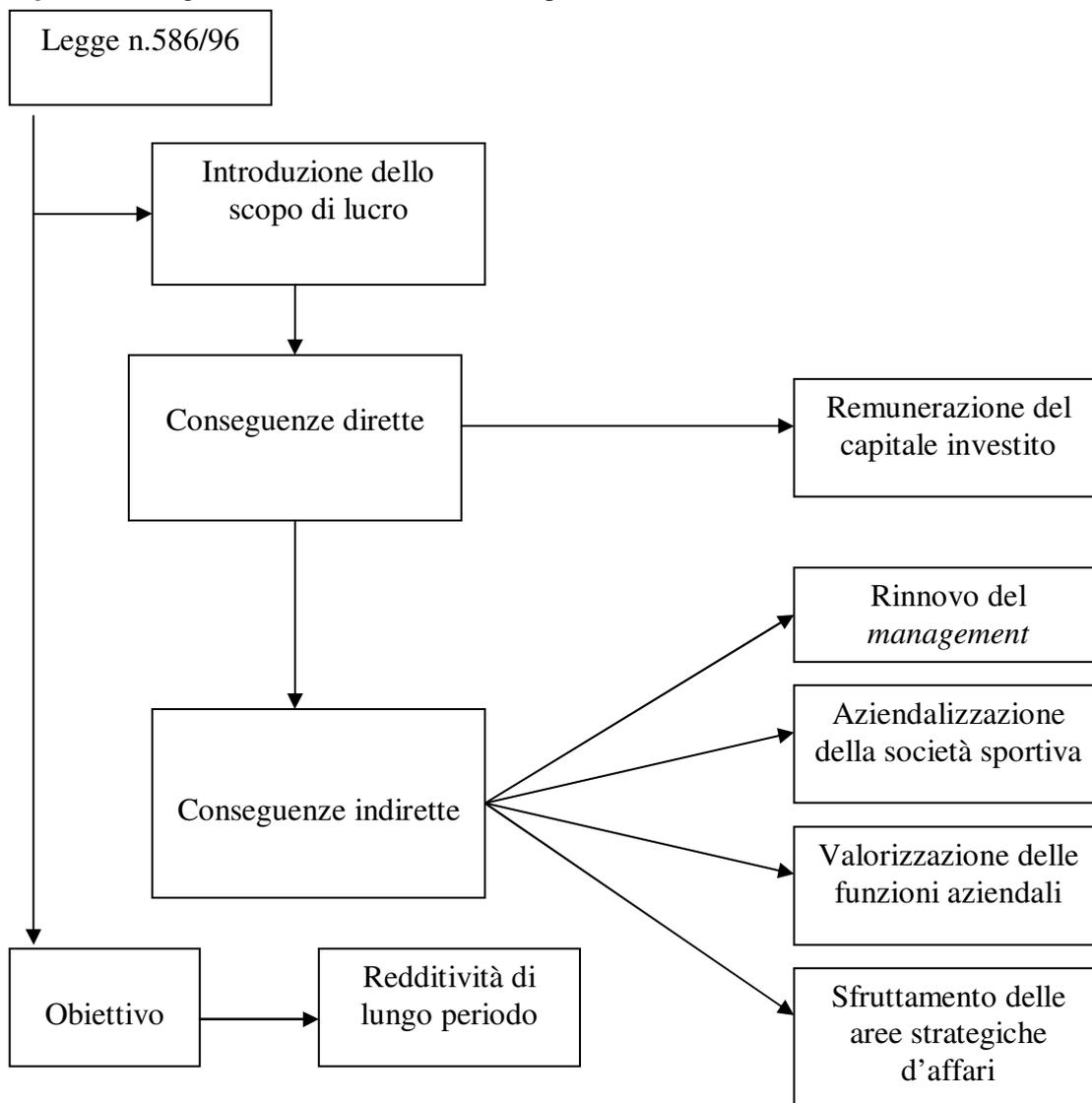
Le conseguenze indirette impongono al *club* sportivo di aziendalizzarsi anche attraverso un rinnovamento manageriale in grado sia di valorizzare le diverse funzioni d’impresa, sia di sfruttare tutte le aree strategiche d’affari della società. In un simile processo di cambiamento, pertanto, il ruolo del *management* quale portatore di valori aziendali e

⁶⁵ A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 42.

⁶⁶ Ci si riferisce soprattutto alla necessità di possedere uno stadio proprio e di realizzare una efficace e convinta strategia di *merchandising*. Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pagg. 43-44.

sportivi diviene di fondamentale importanza fungendo da garante alla redditività di lungo periodo⁶⁷.

Figura 1: Conseguenze dell'introduzione dello scopo di lucro



Fonte: M.Braghero-S.Perfumo-F.Ravano, *op.cit.*, pag. 101.

8 La quotazione in Borsa e i diritti televisivi

Nella seconda metà degli anni 90 il campionato vede l'arrivo di tantissimi campioni stranieri, tra cui quello di maggiore spicco è senza dubbio Luis Nazario de Lima, in arte Ronaldo. Il *fenomeno*, dopo essere diventato campione del mondo nel 1994 col Brasile

⁶⁷ Cfr. M. Braghero-S. Perfumo-F. Ravano, *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli, Milano 1999, pagg. 101-102.

senza aver giocato neppure un minuto, vive l'anno di grazia nel 1998, quando conquista la coppa Uefa⁶⁸ e il secondo posto in campionato con l'Inter⁶⁹ e deve arrendersi alle convulsioni alla vigilia della finalissima mondiale nell'edizione della Coppa del mondo di *France 1998*. Nonostante le pessime condizioni, Ronaldo viene obbligato dagli *sponsor* a disputare la finale contro la Francia⁷⁰; il calcio è ormai diventato un business, ed al "Dio Denaro" non si può dire di no.

Sponsor, denaro, farmaci, doping, procuratori, plusvalenze, diritti TV, passaporti. Sono queste le parole d'ordine del quadriennio 1998-2002 nel corso del quale, tra le diverse vicende, due sono quelle su cui vale la pena di soffermarsi:

- a) la quotazione in Borsa;
- b) la negoziazione individuale dei diritti televisivi.

In merito al primo punto, è stato già sottolineato come la Legge 485/96, eliminando il divieto di distribuzione degli utili, equipari le società sportive professionistiche alle tradizionali Spa, concedendo alle stesse, di conseguenza, anche la possibilità di essere quotate in Borsa.

Alla fine del 1997 viene approvato un nuovo regolamento per l'ammissione al mercato azionario, il quale riduce notevolmente i precedenti vincoli. In particolare viene meno l'obbligo di presentazione degli ultimi tre bilanci in utile, un limite che sarebbe stato penalizzante per le società sportive. Per queste ultime, anche se il bilancio dovesse essere momentaneamente in perdita, per l'ingresso e la permanenza nel mercato borsistico occorre dimostrare che gli assetti organizzativi e patrimoniale siano in grado di assicurare stabili ricavi nel tempo che attenuino l'aleatorietà delle entrate legate ai risultati sportivi⁷¹.

Il primo *club* italiano ad accedere alla quotazione è la Lazio, la cui assemblea straordinaria delibera l'ammissione in Borsa il 17 gennaio 1998, mentre l'ingresso

⁶⁸ Memorabile nella finale allo Stadio Parco dei Principi di Parigi, il suo *goal* realizzato dopo un fantastico doppio passo e una finta di corpo che ipnotizzò il portiere avversario.

⁶⁹ Molto contestato è stato in quella stagione il comportamento della classe arbitrale, che è accusata di "sudditanza psicologica" nei confronti della Juventus, la squadra che si laurea campione d'Italia. L'episodio più eclatante è stato la mancata concessione di un calcio di rigore all'Inter (fallo macroscopico di Iuliano su Ronaldo) nella partita decisiva per il titolo. Per approfondimenti si veda O.Beha-A.Di Caro, *op.cit.*, pagg. 275 e seguenti.

⁷⁰ Nella mente degli appassionati sono ancora ben impresse le immagini del ritorno di Ronaldo in patria. Il fenomeno scende barcollante, e con l'aria sperduta, la scaletta dell'aereo. "Sembra davvero un uomo distrutto, anche se dopo alcuni giorni dichiarerà: «Mi ero appena svegliato e quella borsa che avevo in mano pesava almeno trenta chili. Tutto qui»". Beha-Di Caro, *op.cit.*, pag. 297.

⁷¹ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 63.

ufficiale a Piazza Affari avviene il 5 maggio 1998. Quel giorno la richiesta di titoli supera di circa sette volte l'offerta. Tra i piccoli risparmiatori le domande di sottoscrizione sono superiori di 10 volte rispetto alla quantità di azioni a loro riservate, questo nonostante che dal prospetto informativo si possa agevolmente rilevare che la Lazio ha chiuso gli ultimi due bilanci con un utile rispettivamente di soli 83.000 e 126.000 euro. Il collocamento frutta circa 60 milioni di euro, dei quali soltanto la metà finisce nelle casse sociali, mentre il resto va alla Cirio, la società controllante⁷².

Il 23 maggio del 2000 tocca alla Roma varcare la soglia di Piazza Affari. Quel giorno le richieste di sottoscrizione da parte degli investitori superano l'offerta soltanto di 3,6 volte, deludendo un po' le aspettative.

L'ultima società ad entrare in Borsa è la Juventus, il cui titolo viene ammesso alle contrattazioni a partire dal 20 dicembre 2001. Dei tre *club* quotati, la Juve presenta il progetto di quotazione più credibile. La società bianconera, infatti, finalizza l'entrata a Piazza Affari al reperimento di risorse finanziarie necessarie alla realizzazione di importanti progetti industriali, quali la ristrutturazione e il rinnovamento dello stadio Delle Alpi e la realizzazione di "Mondo Juve" (un centro sportivo con annesso parco di intrattenimento e centro commerciale)⁷³.

Il calcio del duemila gira, dunque, tutto intorno ai soldi. "C'era un tempo, quando Berta filava, in cui le formazioni si recitavano a memoria, le partite di campionato si giocavano solo la domenica e il mercoledì era l'unico giorno per le coppe. Le squadre scendevano in campo con maglie dai colori tradizionali, "macchiate" da un unico *sponsor*, gli introiti maggiori per le società erano forniti dagli incassi delle partite e solo i grandissimi campioni riuscivano a strappare ingaggi vicini al miliardo"⁷⁴.

Le casse delle società di oggi si riempiono soprattutto grazie ai diritti televisivi e, come rovescio della medaglia, le *pay-tv* impongono ai *club* quando giocare ed ai calciatori come rilasciare le interviste.

La svolta decisiva nel mondo delle televisioni criptate arriva nel 1999 quando due provvedimenti (il n. 6869 del 10 febbraio ed il n. 7340 del 1° luglio) dell'Autorità Garante per la Concorrenza e il Mercato (Agcm, cioè l'autorità *antitrust*) impongono

⁷² Ibidem, pagg. 73-74.

⁷³ Per ulteriori approfondimenti sulle tematiche inerenti la quotazione in Borsa dei *club* calcistici si rimanda al capitolo quinto.

⁷⁴ O.Beha-A.Di Caro, *op.cit.*, pag. 358.

alla Lega calcio di sospendere la vendita collettiva dei diritti televisivi dell'intero campionato e di passare alla negoziazione individuale; a partire dalla stagione 1999/2000 ogni *club* ha la possibilità di negoziare singolarmente la cessione ad un *network* via cavo delle partite casalinghe dell'intera stagione. La Lega calcio avrebbe invece continuato a negoziare i diritti in chiaro in maniera collettiva.

Il provvedimento è avviato dalle pressioni dei *club* maggiori che propendono per una revisione del modello mutualistico, il quale prevedeva la ripartizione tra le diverse società dei proventi derivanti dai diritti televisivi venduti dalla Lega calcio per conto delle società stesse.

L'*antitrust* ravvisa che la Lega, vendendo i diritti per conto delle società di Serie A e B, pone in essere comportamenti restrittivi della concorrenza, formando un cartello tra le 38 società del calcio professionistico, e considera quindi restrittiva la vendita centralizzata dei diritti criptati. L'obiettivo della mutualità non è ritenuto sufficiente a giustificare tale modalità di vendita; a parere dell'*antitrust*, infatti, la redistribuzione delle risorse tra le squadre maggiori e quelle minori, necessaria per mantenere l'equilibrio agonistico delle competizioni, può essere egualmente raggiunta attraverso soluzioni meno restrittive sotto il profilo della concorrenza⁷⁵.

Da allora le società maggiori vedono raddoppiarsi le entrate da diritti Tv, che diventano la voce di ricavi preponderante.

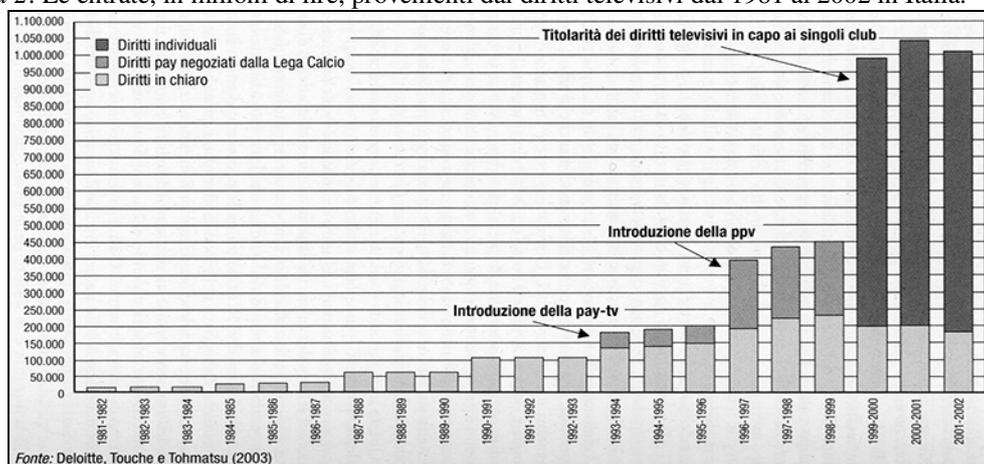
A livello normativo il provvedimento dell'Agcm è recepito con la Legge n. 78 del 29 marzo 1999, che converte il D.L. n.15 del 30 gennaio. L'**art. 4** della Legge stabilisce che: "ciascuna società di calcio di serie A e B è titolare dei diritti di trasmissione televisiva in forma codificata. È fatto divieto a chiunque di acquisire, sotto qualsiasi forma e titolo, direttamente o indirettamente, anche attraverso soggetti controllati e collegati, più del sessanta per cento dei diritti di trasmissione in esclusiva in forma codificata di eventi sportivi del campionato di calcio di serie A o, comunque, del torneo o campionato di maggior valore che si svolge o viene organizzato in Italia. Nel caso in cui le condizioni dei relativi mercati determinino la presenza di un solo acquirente, il limite indicato può essere superato ma i contratti di acquisizione dei diritti in esclusiva hanno durata non superiore a tre anni. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato, sentita l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, può derogare al predetto

⁷⁵ Cfr. U. Lago-A. Baroncelli-S. Szymanski, *Il business del calcio*, Egea, Milano 2004, pagg. 22-23.

limite o stabilirne altri, tenuto conto delle condizioni generali del mercato, della complessiva titolarità degli altri diritti sportivi, della durata dei relativi contratti, della necessità di assicurare l'effettiva concorrenzialità dello stesso mercato, evitando distorsioni con effetti pregiudizievoli per la contrattazione dei predetti diritti di trasmissione relativi a eventi considerati di minor valore commerciale”.

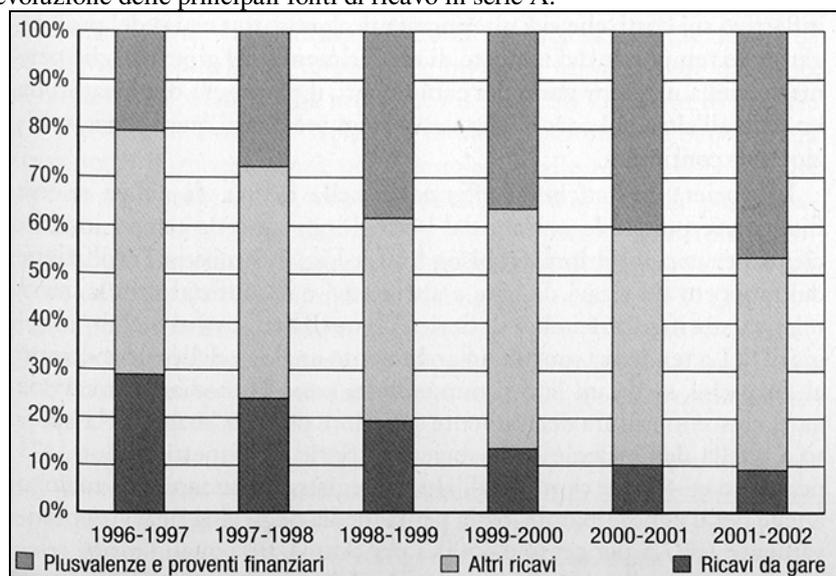
Osservando la *Figura 2* si può notare come dall'anno di introduzione della *pay-tv* le entrate da diritti televisivi abbiano raggiunto livelli esorbitanti, passando dai complessivi 200 milioni di lire della stagione 1995/1996 al miliardo e 50 milioni dell'annata 2000/2001.

Figura 2: Le entrate, in milioni di lire, provenienti dai diritti televisivi dal 1981 al 2002 in Italia.



Fonte: U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pag. 9.

Figura 3: L'evoluzione delle principali fonti di ricavo in serie A.



Fonte: U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pag. 13.

Osservando, invece, la composizione dei ricavi si nota come in termini percentuali si riducano sensibilmente i ricavi provenienti dalle gare, mentre aumentino quelli derivanti dalle plusvalenze e dalla vendita dei diritti televisivi (si confronti la *Figura 3*, dove i proventi da diritti televisivi sono compresi negli altri ricavi).

Si chiude, così, l'era della scampagnata domenicale allo stadio; ora, le partite di calcio si "gustano" direttamente da casa stando comodamente seduti in poltrona⁷⁶.

9 La Legge "anti-insolvenza" e il Decreto "salva-calcio" del 2002

Dopo la delusione del 1998, Ronaldo, tornato ai vecchi splendori e con un look molto particolare trascina il Brasile alla conquista della quinta Coppa del mondo⁷⁷, mentre per l'Italia il mondiale nippo-coreano del 2002 rappresenta una cocente delusione: la spedizione azzurra viene rimandata mestamente a casa dopo la sconfitta subita negli ottavi di finale contro la modesta Corea del Sud. Trentasei anni dopo la disfatta di Middlesbrough ad opera della Corea del Nord, sono questa volta i cugini del Sud che nella loro tana di Daejon eliminano dalla Coppa del mondo la rappresentativa azzurra, guidata in panchina da Giovanni Trapattoni.

In Italia dal punto di vista economico le società continuano a navigare in cattive acque. Tanto da prospettare, al ricorrere del presupposto oggettivo dell'insolvenza, la possibilità di fallimento di alcuni *club*⁷⁸. La crisi dei *club* deriva, principalmente, dagli altissimi compensi corrisposti per gli ingaggi degli atleti e dalle sovrastimate entrate che sarebbero dovute derivare dai contratti con le televisioni a pagamento.

Per consentire alle società di superare le gravi difficoltà gestionali in cui si sono venute a trovare, il legislatore italiano emana due provvedimenti, ribattezzati:

⁷⁶ Per approfondimenti sul tema dei diritti televisivi si rimanda a A. Pezzoli, *Il calcio visto dal divano*, in "Mercato Concorrenza Regole", n. 3/2000.

⁷⁷ *Il Dio del Mondo*, questo il titolo de *La Gazzetta dello Sport* di lunedì 1° luglio 2002. Sotto una gigantografia di Ronaldo che con una doppietta batte da solo la Germania e consegna alla *seleção* la quinta coppa del mondo. Del mondiale orientale il fenomeno, presentatosi con un curioso "ciuffetto" nero che risalta sulla sua "pelata", è anche il capocannoniere grazie alle 8 marcature realizzate in 7 incontri.

⁷⁸ Le società sportive professionistiche, infatti, catalogandosi quali società lucrative sono assoggettabili alle procedure concorsuali previste dal Regio Decreto n. 267 del 1942, novellato dal Decreto Legislativo n. 5 del 9 gennaio 2006. Sull'argomento ha avuto modo di pronunciarsi anche la Corte di Cassazione, la quale ha sancito che le società calcistiche affiliate alla Figc sono da ricomprendersi tra le imprese soggette a registrazione, atteso che l'attività economica da esse esercitata, consistente nella promozione e nella organizzazione di manifestazioni agonistiche e nella produzione ed offerta di spettacoli sportivi, deve considerarsi di natura oggettivamente imprenditoriale. Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 210.

- a) la “Legge anti-insolvenza”;
- b) il “Decreto salva-calcio”.

Il primo intervento⁷⁹, adottato con il Decreto Legge n. 138 dell’8 luglio 2002, poi convertito dalla Legge n. 178 dell’8 agosto, prevede la possibilità per l’Agenzia delle Entrate di giungere ad una transazione⁸⁰, anche attraverso la rateizzazione del pagamento, con il contribuente insolvente. La rateizzazione del pagamento del debito fiscale viene consentita fino ad un massimo di cinque anni⁸¹.

Questo intervento permette il salvataggio della Lazio, che al termine di una lunga istanza vede concedersi la possibilità di rateizzare in 23 anni il versamento all’Erario di debiti tributari pari a 107 milioni di euro, comprensivi di interessi e sanzioni.

Nei primi anni del nuovo millennio, si assiste a trasferimenti di calciatori a cifre folli, le quali, però, spesso non vengono pagate, in quanto di solito la contropartita della cessione non è pecuniaria ma tecnica. Si scambia cioè un giocatore in cambio di un altro. Il risultato di questa trattativa è duplice:

- a. la squadra cedente iscrive nel conto economico l’ingente plusvalenza (differenza positiva tra il valore del corrispettivo incassato e il valore contabile netto del diritto pluriennale ceduto) realizzata nello scambio. Ciò consente alla società in questione di risanare il bilancio e di diminuire notevolmente il valore della perdita d’esercizio;

⁷⁹ A ben vedere la norma in questione non è rivolta soltanto alle società di calcio, ma a tutte le società in generale. L’intervento legislativo è, infatti, rubricato “Interventi urgenti in materia tributaria, di privatizzazioni, di contenimento della spesa farmaceutica e per il sostegno dell’ economia anche nelle aree svantaggiate”.

⁸⁰ Ai sensi dell’art. 1965 del codice civile la transazione è “il contratto col quale le parti, facendosi reciproche concessioni, pongono fine ad una lite già incominciata o prevengono una lite che può sorgere tra loro. Con le reciproche concessioni si possono creare, modificare o estinguere anche rapporti diversi da quello che ha formato oggetto della pretesa e della contestazione delle parti”.

⁸¹ L’art. 2 della Legge n. 178 dell’8 agosto 2002, stabilisce che “l’Agenzia delle entrate, dopo l’inizio dell’esecuzione coattiva, può procedere alla transazione dei tributi iscritti a ruolo dai propri uffici il cui gettito è di esclusiva spettanza dello Stato in caso di accertata maggiore economicità e proficuità rispetto alle attività di riscossione coattiva, quando nel corso della procedura esecutiva emerga l’insolvenza del debitore o questi è assoggettato a procedure concorsuali. Alla transazione si procede con atto approvato dal direttore dell’Agenzia, su conforme parere obbligatorio della Commissione consultiva per la riscossione di cui all’articolo 6 del decreto legislativo 13 aprile 1999, n. 112, acquisiti altresì gli altri pareri obbligatoriamente prescritti dalle vigenti disposizioni di legge. I pareri si intendono rilasciati con esito favorevole decorsi 45 giorni dalla data di ricevimento della richiesta, se non pronunciati espressamente nel termine predetto. La transazione può comportare la dilazione del pagamento delle somme iscritte a ruolo anche a prescindere dalla sussistenza delle condizioni di cui all’articolo 19, commi 1 e 2, del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 602. Il pagamento rateale dei debiti per contributi, premi e accessori di legge, iscritti a ruolo dagli enti gestori di forme di previdenza e assistenza obbligatorie, può essere consentito, in deroga a quanto previsto dall’articolo 2, comma 11, del decreto-legge 9 ottobre 1989, n. 338, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 dicembre 1989, n. 389, nel limite massimo di sessanta mesi con provvedimento motivato degli stessi enti impositori”.

- b. la squadra cessionaria, invece, iscrive nello stato patrimoniale il diritto pluriennale alle prestazioni del calciatore per un importo ben superiore al suo valore d'uso (valore che si ritiene possa essere ragionevolmente recuperato in futuro per mezzo dei ricavi d'esercizio). Ciò fa sì che i bilanci societari si ritrovino pieni di immobilizzazioni immateriali sopravvalutate.

Stando alle regole contabili in vigore, quindi, l'intero patrimonio dovrebbe essere svalutato nell'anno per allineare il suo valore contabile all'effettivo valore di mercato. Tale operazione porterebbe conseguenze devastanti per i risultati economici, in quanto i bilanci societari sarebbero gravati da ingenti svalutazioni.

Per evitare il disastro, il governo emana il cosiddetto "Decreto salva-calcio", cioè il Decreto Legge 24 dicembre 2002 n. 282, convertito dalla Legge n. 27 del 21 febbraio 2003, il quale introduce alcune previsioni di carattere eccezionale relativamente alla disciplina del bilancio delle società sportive.

In particolare, l'**articolo 3** comma 1-bis della Legge 27/2003 introduce nella Legge 91/81 un nuovo articolo, il **18 bis**, rubricato "disposizioni in materia di bilanci", il cui testo recita: "le società sportive previste dalla presente legge possono iscrivere in apposito conto nel primo bilancio da approvare successivamente alla data di entrata in vigore della 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. 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."

Lo scopo di questo provvedimento è quello di consentire alle società sportive, in deroga ai principi e alle regole ordinariamente applicabili in sede di formazione del bilancio, la ripartizione in più esercizi delle perdite permanenti di valore dei diritti pluriennali alle prestazioni degli sportivi professionisti sorte in conseguenza alla crisi che ha coinvolto il settore del calcio⁸².

In particolare, il legislatore consentendo alle società interessate di contenere gli effetti della crisi sul risultato economico dell'esercizio e sul patrimonio netto, persegue il fine, da un lato, di evitare a dette società l'adozione immediata di eventuali provvedimenti

⁸² Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 216.

previsti dagli articoli 2446 e 2447 del codice civile⁸³ e, dall'altro, di consentire loro di rinegoziare con adeguato respiro di tempo gli assetti contrattuali complessivi e di assumere le decisioni più opportune per riequilibrare gli assetti patrimoniali, finanziari ed economici⁸⁴.

Il presupposto per potere procedere alla svalutazione dei diritti pluriennali è l'esistenza, alla data di entrata in vigore della norma, di una "perdita durevole" di valore dei diritti non recuperabile in futuro e determinata per mezzo di una perizia all'uopo realizzata.

Dalla perizia giurata, redatta in forma analitica, devono risultare:

- a) il valore attribuibile a ciascun diritto pluriennale;
- b) i criteri di stima adottati;
- c) le ragioni che ne suggeriscono l'adozione e gli elementi che inducono a considerare che le svalutazioni siano di natura durevole.

Nel maggio 2003 l'Organismo italiano di contabilità (Oic) redige un documento contenente i criteri per la rilevazione in bilancio della svalutazione.

In tale documento si legge come l'ammontare della svalutazione riferibile a ciascun diritto pluriennale debba essere calcolato confrontando il relativo valore di stima con il valore contabile al netto degli ammortamenti comprensivi della quota di competenza dell'anno in cui si effettua la svalutazione⁸⁵.

La previsione dei diritti pluriennali in questione deve essere effettuata in base a ragionevoli ipotesi in funzione della loro prevedibile destinazione: vendita oppure impiego nell'attività sportiva della società.

⁸³ Art. 2446 (*Riduzione del capitale per perdite*): "Quando risulta che il capitale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite, gli amministratori (...) devono senza indugio convocare l'assemblea per gli opportuni provvedimenti. All'assemblea deve essere sottoposta una relazione sulla situazione patrimoniale della società, con le osservazioni del collegio sindacale (...). La relazione e le osservazioni devono restare depositate in copia nella sede della società durante gli otto giorni che precedono l'assemblea, perchè i soci possano prenderne visione (...). Se entro l'esercizio successivo la perdita non risulta diminuita a meno di un terzo, l'assemblea (...) che approva il bilancio di tale esercizio deve ridurre il capitale in proporzione delle perdite accertate. In mancanza gli amministratori e i sindaci devono chiedere al tribunale che venga disposta la riduzione del capitale in ragione delle perdite risultanti dal bilancio. Il tribunale provvede, sentito il pubblico ministero, con decreto soggetto a reclamo, che deve essere iscritto nel registro delle imprese a cura degli amministratori".

Art. 2447 (*Riduzione del capitale sociale al disotto del limite legale*): "Se, per la perdita di oltre un terzo del capitale, questo si riduce al di sotto del minimo stabilito dall'articolo 2327, gli amministratori (...) devono senza indugio convocare l'assemblea per deliberare la riduzione del capitale ed il contemporaneo aumento del medesimo ad una cifra non inferiore al detto minimo, o la trasformazione della società".

⁸⁴ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 216.

⁸⁵ Si confronti Organismo Italiano di Contabilità (OIC), *Criteri per la rilevazione in bilancio delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni degli sportivi professionisti in relazione al disposto dell'art. 18-bis della legge 23/03/1981 n.91*", Roma maggio 2003, pag. 7.

Il valore dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori destinati alla vendita è pari al valore stimato conseguibile sul mercato, al netto dei costi di transazione.

Il valore effettivo d'uso è, invece, funzione dei complessivi flussi attesi conseguibili nel corso della durata residua dei contratti.

In base al principio generale, il valore di un diritto pluriennale non può essere inferiore al valore netto che ragionevolmente è possibile conseguire in sede di cessione⁸⁶.

Il processo di ammortamento dei diritti pluriennali sulle prestazioni dei calciatori, dopo la svalutazione, continua ad essere calcolato sulla base della durata del contratto, ma assume come valore di riferimento il costo del diritto "post-svalutazione".

L'ammortamento delle svalutazioni potrà essere effettuato lungo un arco temporale pari a dieci anni. Il primo esercizio in cui si deve stanziare la quota di ammortamento iniziale è quello in cui la società si avvale della facoltà concessa dalla legge; la svalutazione, quindi, influenzerà, a quote costanti, i bilanci nei dieci esercizi che vanno dal 2002/2003 al 2011/2012.

Il documento redatto dall'Oic chiarisce, inoltre, che la svalutazione va inserita nello Stato Patrimoniale all'interno delle Immobilizzazioni Immateriali, alla voce n. 7 "Altre immobilizzazioni immateriali"⁸⁷.

La svalutazione per la parte eccedente l'importo indicato nella perizia deve, invece, essere imputata per intero nel conto economico dell'esercizio, salvo che tale maggiore svalutazione non abbia trovato riscontro in una nuova perizia, rettificativa della precedente, sempre riferita alla data del bilancio d'esercizio.

Il decreto viene utilizzato da alcune società di serie A e B alla fine del campionato 2002/2003 per regolarizzare le proprie posizioni.

Si raggiunge, così, il risultato di non appesantire i bilanci di risultati economici negativi, ma di spalmare queste perdite in più anni.

Tra la fine del 2003 e l'inizio del 2004, però, viene avviata un'indagine a livello europeo per verificare se la Legge 27/2003 non violi la normativa U.E. in materia di norme contabili e di aiuti di stato. Gli sviluppi di tale vicenda saranno affrontati nel paragrafo 11⁸⁸.

⁸⁶ Cfr. OIC, *op.cit.*, pag.8.

⁸⁷ *Ibidem*, pag. 10.

⁸⁸ Per un'analisi più approfondita degli effetti del decreto "salva calcio" sui bilanci societari si rimanda al capitolo secondo.

10 Il “doping amministrativo” e il lodo Petrucci

Il 23 novembre 2003 allo stadio Dall'Ara si gioca Bologna-Roma. Risultato finale 0-4. Infuriato dopo la sconfitta, che gli scatena contro la contestazione dei tifosi, il presidente rossoblu Giuseppe Gazzoni Frascara dichiara: «Vedo una Roma talmente forte....Però noi paghiamo 14 milioni di Irpef e li paghiamo tutti gli anni. La questione fondamentale è che le regole vengono disattese: la Lazio non paga le imposte, la Roma non paga. Anche noi, se non le pagassimo, acquireremmo quattro giocatori buoni, e con quattro giocatori si fa strada»⁸⁹. Qualche giorno prima, l'amministratore della Juventus, Antonio Girando, per controbattere alle accuse di doping per le quali è sotto processo⁹⁰ aveva affermato: «Chi non paga le tasse è un concorrente sleale. Andiamo a vedere i bilanci di molte società. Occupiamoci di quel doping lì»⁹¹. Nasce così l'inchiesta sul doping amministrativo.

Irregolarità delle iscrizioni ai campionati, fidejussioni false, debiti erariali, liberatorie non ottenute dai calciatori, plusvalenze fittizie. La procura di Roma avvia le indagini nei confronti di tutte le società di calcio di serie A e di serie B per controllare le plusvalenze tra il 1999 e il 2002. Si indaga, cioè, su attivi di bilancio fasulli iscritti nei documenti contabili e giustificati dalla compravendita di calciatori, non solo campioni, ma anche “brocchi” fatti passare per pezzi da novanta⁹².

Gli *escamotages* contabili, però, non sono sufficienti a mantenere intatto il sistema di fronte ad una crisi che appare irreversibile.

A partire dall'estate del 2002 e fino a quella del 2005 si assiste al fallimento di diversi club di serie A e serie B⁹³. La prima società ad imboccare il tunnel senza fine è la Fiorentina che viene formalmente dichiarata fallita dal tribunale il 27 settembre 2002, mentre il suo presidente Vittorio Cecchi Gori e l'amministratore Luciano Luna sono

⁸⁹ Cfr. O.Beha-A.Di Caro, *op.cit.*, pag. 504.

⁹⁰ Il processo doping contro la Juventus si è concluso nel dicembre 2005 con l'assoluzione sia di Girando sia del medico sociale, il dott. Agricola. Per ulteriori informazioni si rimanda alla pagina web: www.repubblica.it/2005/11/sezioni/sport/calcio/juveassolta/juveassolta/juveassolta.html.

⁹¹ O.Beha-A.Di Caro, *op.cit.*, pag. 505.

⁹² *Ibidem*, pag. 506.

⁹³ Per approfondimenti sul fallimento dei club calcistici si rimanda a V. Sparano, *La crisi delle società sportive di calcio*, in “Il diritto fallimentare e delle società commerciali”, n. 3/2003.

accusati di bancarotta fraudolenta⁹⁴. Tra gli altri *club* che da lì a poco falliranno si possono citare il Napoli, l'Ancona, il Como, il Torino, il Perugia, la Salernitana.

In seguito ai numerosi casi di bancarotta il Consiglio della Figc vara il 14 maggio 2004 il cosiddetto "Lodo Petrucci" (dal nome del Presidente del Coni Giovanni Petrucci, che ha proposto la norma). Il lodo consiste in una particolare procedura burocratico-amministrativa che, nel caso del fallimento di una società professionistica di calcio, consente di non perdere il patrimonio sportivo cittadino. Infatti la nuova società che subentra a quella fallita eredita il titolo sportivo ma riparte da una categoria al di sotto di quella conquistata sul campo e che gli sarebbe stata sportivamente dovuta se non fosse avvenuto il fallimento. Non si ereditano, invece, il marchio – che potrà essere comunque acquistato all'asta fallimentare – e i giocatori, che vengono tutti svincolati. I punti da rispettare per usufruire del Lodo Petrucci sono i seguenti⁹⁵:

- ✓ il titolo sportivo delle società non iscritte per motivi finanziari alla serie A, B o C1 potrà essere rilevato da una nuova società della stessa città che si iscriverà al campionato inferiore. La vecchia società ripartirà dalla terza categoria;
- ✓ chi "chiuderà" in C2, invece, dovrà scendere di due categorie, ripartendo dall'Eccellenza anziché dalla serie D;
- ✓ la società morente dovrà almeno avere 10 anni consecutivi di partecipazione ai campionati professionistici, oppure 25 anni non consecutivi nella sua storia;
- ✓ sull'attribuzione del titolo deciderà la FIGC, sentito il sindaco della città, verificando che la nuova società sia in grado di fornire garanzie di solidità finanziaria e continuità aziendale;
- ✓ al capitale della nuova società non potranno partecipare i vecchi dirigenti o i soci che abbiano avuto quote superiori al 2%. Chi violerà questa regola rischia di non vedersi ammesso all'iscrizione oppure, se scoperto dopo, di subire almeno due punti di penalizzazione in classifica;
- ✓ le garanzie da presentare comprendono: una tassa straordinaria di iscrizione, la dichiarazione che la nuova società è disposta a coprire, con un versamento al fondo

⁹⁴ "Cinque anni e due mesi di reclusione, di cui tre condonati per indulto. È la condanna richiesta ieri dai pm per l'ex patron viola Vittorio Cecchi Gori al processo per il crack della vecchia Fiorentina, fallita nel settembre 2002 con 104 milioni di euro di passivo. Quattro anni, di cui tre sempre condonati per indulto, sono stati chiesti per l'ex. a.d. viola Luciano Luna, accusato con Cecchi Gori di bancarotta fraudolenta. A Cecchi Gori e Luna il legale della curatela fallimentare ha chiesto un risarcimento danni di 40 milioni". Estratto da "Il Sole 24 Ore" del 5 ottobre 2006.

⁹⁵ Cfr. www.figc.it.

di garanzia, i debiti verso calciatori e allenatori lasciati dalla vecchia società; l'impegno a emettere una fideiussione bancaria a prima richiesta per coprire gli obblighi contrattuali verso tesserati.

Tra le principali società che hanno usufruito del Lodo si ricordano il Napoli, il Torino e il Perugia.

11 L'intervento dell'Unione Europea e la Legge 168/2005

Ai sensi della IV e della VII direttiva CEE, relative ai conti annuali e consolidati delle società, i contratti con i giocatori quando sono considerati immobilizzazioni immateriali devono essere ammortizzati durante il periodo della loro utilizzazione. Inoltre il valore assegnato alle immobilizzazioni deve essere ridotto a quello effettivo alla data di chiusura del bilancio, qualora si ritenga che si sia verificata una perdita di valore avente carattere permanente.

Stando al contenuto delle due direttive citate, la Commissione Europea apre nel 2004 una procedura di infrazione nei confronti dell'Italia perché la Legge "salva-calcio" contravviene alle direttive CEE consentendo che i diritti alle prestazioni dei calciatori siano ammortizzati su un periodo più lungo rispetto alla loro utilizzazione.

La Legge "salva-calcio", inoltre, viola anche l'articolo 87 del Trattato UE⁹⁶, in materia di aiuti di stato, in quanto concede alle società calcistiche un indebito aiuto in termini di deducibilità fiscale delle perdite d'esercizio.

La procedura di infrazione si chiude soltanto in seguito all'emanazione del Decreto Legge n. 115 del 30 giugno 2005, convertito dalla Legge n. 168 del 17 agosto 2005. L'**art. 6** comma 2 di tale Legge stabilisce, infatti, che: "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

⁹⁶ **Art. 87** Trattato UE: "Sono incompatibili con il mercato comune gli aiuti concessi dagli stati, ovvero mediante risorse stabili, sotto qualsiasi forma che favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la libera concorrenza".

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".

La disposizione, quindi, prevede il dimezzamento da dieci a cinque anni del periodo di ammortamento delle svalutazioni. Si tratta di "un compromesso che l'Italia ha negoziato con la U.E. per evitare ulteriori guai; tuttavia, la disposizione non precisa le modalità di imputazione, nei vari esercizi, dell'ammortamento relativo alla parte non ancora ammortizzata"⁹⁷.

12 Lo scandalo intercettazioni

Mentre i bilanci delle società continuano ad essere in rosso, con le perdite attutite soltanto dalle plusvalenze sui trasferimenti e dai proventi derivanti dalla cessione del marchio oppure da operazioni di *lease-back* su immobili, nel maggio del 2006 il calcio viene invaso dallo "scandalo intercettazioni".

Le procure di Torino, Roma, Parma e Napoli aprono diverse inchieste in seguito all'ascolto di una serie di intercettazioni telefoniche, dalle quali emergono "intrecci pericolosi" tra dirigenti di *club*, designatori degli arbitri e vari esponenti della Federcalcio.

Ascoltando le telefonate emerge il cosiddetto "Sistema Moggi" (dal nome del direttore generale della Juventus, Luciano Moggi, la punta dell'iceberg dell'intero polverone), cioè un insieme di relazioni tra procuratori, arbitri, *club* e favori che il manager bianconero chiedeva per la sua squadra.

Le inchieste vengono spezzate in diversi tronconi. A Torino si indaga su irregolarità dei bilanci e doping; a Roma si indaga sugli affari dei procuratori della Gea⁹⁸; la procura di Parma segue il filone del calcio scommesse; a Napoli, infine, ci si occupa dei campionati truccati.

⁹⁷ F. Roscini Vitali, *Sulle perdite è scattato il cartellino rosso*, in "Il Sole 24 Ore", 26/06/06, pag. 32. L'argomento verrà ripreso ed approfondito nel capitolo terzo.

⁹⁸ La Gea World Spa era una società di procuratori presieduta da Alessandro Moggi, figlio di Luciano, nella quale erano anche inseriti tra gli altri Chiara Geronzi, figlia del banchiere Cesare, e Davide Lippi, figlio dell'ex C.T. dell'Italia Marcello. La Gea, a seguito dello scandalo intercettazioni, cesserà di esistere dal 1° agosto 2006. Cfr. "Gea il liquidazione. Moggi junior: «colpa dei media»", in "La Gazzetta dello Sport", 30/07/06.

Si muove, naturalmente, anche la giustizia sportiva che contesta ai tesserati violazioni di diversi articoli del codice di giustizia sportiva. In particolare si discute sul mancato rispetto degli articoli:

- 1, sui doveri e gli obblighi generali dei tesserati⁹⁹;
- 2, sulla responsabilità delle persone fisiche e delle società¹⁰⁰;
- 5, sul divieto di scommesse sportive¹⁰¹;
- 6, sull'illecito sportivo e l'obbligo di denuncia¹⁰².

Nel frattempo, la Federcalcio viene commissariata e i vertici dell'ufficio indagini e della commissione di appello federale si dimettono.

Mentre l'iter del procedimento ordinario è ancora in corso, il processo sportivo si conclude nel giro di pochi mesi, con punizioni esemplari.

⁹⁹ **Art. 1 (Doveri ed obblighi generali):** 1. Coloro che sono tenuti all'osservanza delle norme federali devono comportarsi secondo i principi di lealtà, correttezza e probità in ogni rapporto comunque riferibile all'attività sportiva; 2. Ai soggetti di cui al comma 1 è fatto divieto di dare comunque a terzi notizie o informazioni che riguardano fatti oggetto di procedimenti disciplinari in corso; 3. I dirigenti, i soci di associazione ed i tesserati, se convocati, sono tenuti a presentarsi dinanzi agli organi di giustizia sportiva.

¹⁰⁰ **Art. 2 (Responsabilità delle persone fisiche e delle società):** 1. I soggetti dell'ordinamento federale sono responsabili delle violazioni delle norme loro applicabili commesse a titolo di dolo o di colpa, salvo diversa disposizione. I dirigenti che hanno la legale rappresentanza delle società sono ritenuti anch'essi responsabili, sino a prova contraria, delle infrazioni addebitate alle società medesime; 2. Il calciatore che funge da capitano della squadra in una determinata gara è responsabile, ai sensi del presente Codice, degli atti di violenza a danno degli ufficiali di gara compiuti da calciatori della sua squadra non individuati. Tale responsabilità viene meno nel momento in cui è comunque individuato l'autore dell'atto; 3. Le società possono essere ritenute responsabili anche a titolo di responsabilità oggettiva o di responsabilità presunta, nei casi previsti dal presente Codice; 4. Le società rispondono direttamente dell'operato di chi le rappresenta ai sensi delle norme federali e sono oggettivamente responsabili agli effetti disciplinari dell'operato dei propri dirigenti, soci di associazione e tesserati.

¹⁰¹ **Art. 5 (Divieto di scommesse):** 1. Ai soggetti dell'ordinamento federale, ai dirigenti, ai soci di associazione e ai tesserati delle società sportive appartenenti al settore professionistico è fatto divieto di effettuare o accettare scommesse, direttamente o per interposta persona, anche presso i soggetti autorizzati a riceverle, o di agevolare scommesse di altri con atti univocamente funzionali alla effettuazione delle stesse, che abbiano ad oggetto i risultati relativi ad incontri ufficiali organizzati nell'ambito della Fifa, della Uefa e della Figc; 2. Ai soggetti dell'ordinamento federale, ai dirigenti, ai soci di associazione e ai tesserati delle società sportive appartenenti al settore dilettantistico e al settore giovanile è fatto divieto di effettuare o accettare scommesse, direttamente o per interposta persona, presso soggetti non autorizzati a riceverle, o di agevolare scommesse di altri con atti univocamente funzionali alla effettuazione delle stesse, che abbiano ad oggetto i risultati relativi ad incontri ufficiali organizzati nell'ambito della Fifa, della Uefa e della Figc.; 3. La violazione del divieto di cui ai commi 1 e 2, comporta per i soggetti dell'ordinamento federale, dei dirigenti, dei soci di associazione e dei tesserati delle società sportive la sanzione della inibizione o della squalifica non inferiore a diciotto mesi.

¹⁰² **Art. 6 (Illecito sportivo e obbligo di denuncia):** 1. Il compimento, con qualsiasi mezzo, di atti diretti ad alterare lo svolgimento o il risultato di una gara ovvero ad assicurare a chiunque un vantaggio in classifica, costituisce illecito sportivo; 2. Le società, i loro dirigenti, i soci di associazione ed i tesserati che commettono direttamente o che consentono che altri compiano, a loro nome o nel loro interesse, i fatti di cui al comma 1, ne sono responsabili; (...) 5. I dirigenti, i soci di associazione ed i tesserati riconosciuti responsabili di illecito sportivo sono puniti con una sanzione non inferiore all'inibizione o squalifica per un periodo minimo di tre anni;

Con la sentenza emessa dalla Corte di appello federale, la Juventus viene retrocessa in serie B con una penalizzazione di 17 punti nel campionato 2006/2007 e revoca dello scudetto 2004/2005; Milan, Lazio e Fiorentina vengono penalizzati di 30 punti nel campionato 2005/2006 e rispettivamente di 8, 11 e 19 nella stagione 2006/2007. Vengono puniti anche i dirigenti dei quattro *club* coinvolti, i dirigenti della Figc e quelli del settore arbitrale. Successivamente in un secondo filone di indagini subiscono delle pene anche la Reggina (15 punti di penalizzazione da scontare nel campionato 2006/2007) e l'Arezzo (6 punti di penalizzazione nella stagione 2006/07)¹⁰³.

13 L'indagine dell'Antitrust sul settore del calcio

Il 24 maggio 2006, in pieno scandalo intercettazioni, l'Autorità garante della concorrenza e del mercato conclude il primo stralcio di un'indagine conoscitiva sul mondo del calcio professionistico in Italia, iniziata nel febbraio del 2005¹⁰⁴, approvando alcune linee guida che dovrebbero essere recepite nel nuovo regolamento agenti all'esame dei vertici della FIGC.

L'analisi svolta evidenzia come il Regolamento agenti della FIGC contenga previsioni che non trovano alcun riscontro nel Regolamento FIFA; tali previsioni sono suscettibili di condizionare in maniera significativa la condotta degli agenti di calciatori sul mercato, così da ostacolare le opportunità di confronto concorrenziale tra gli operatori e da favorire comportamenti collusivi.

L'indagine, portando alla luce la posizione dominante assunta nel mercato degli agenti dalla Gea World, si conclude con dieci proposte di modifica al regolamento degli agenti¹⁰⁵:

- 1) eliminare l'albo degli agenti. Si rileva come la previsione di un esame per l'ottenimento della licenza rappresenti uno strumento di per sé sufficiente a garantire l'accesso alla professione a soggetti qualificati; conseguentemente l'obbligo di iscrizione all'albo configura un'ingiustificata barriera all'accesso;
- 2) ridurre le esclusive agenti-calciatori;

¹⁰³ Per le sentenze definitive emesse dal Collegio arbitrale del Coni si rimanda al primo paragrafo del capitolo successivo.

¹⁰⁴ L'intera indagine conoscitiva sarà invece conclusa nel gennaio del 2007. Per un approfondimento sulla stessa si rimanda al capitolo sesto.

¹⁰⁵ Si confronti www.agcm.it

- 3) eliminare le penali per la revoca del mandato;
- 4) stipulare contratti più liberi; ciò indurrebbe gli agenti a competere tra loro anche sotto il profilo delle condizioni offerte ai propri clienti e consentirebbe ai calciatori di disporre di maggiori elementi di valutazione nella scelta del proprio agente;
- 5) eliminare le clausole che impongono al calciatore di corrispondere comunque un compenso al proprio agente anche ove l'ingaggio ottenuto non sia dovuto all'opera svolta dall'agente medesimo;
- 6) concedere maggiore libertà di scelta per i calciatori, eliminando il divieto per l'agente di contattare un calciatore per indurlo a cambiare il suo rappresentante;
- 7) consentire maggiori confronti tra gli agenti;
- 8) eliminare i conflitti di interessi. È stato osservato come la presenza di legami familiari tra l'agente e i soggetti che ricoprono cariche di rilievo nelle società di calcio e nelle federazioni attribuisca un vantaggio concorrenziale non riconducibile ad una maggiore efficienza dello stesso agente. Gli agenti dovrebbero piuttosto essere messi in condizione di confrontarsi sulla base delle loro effettive capacità professionali, anche a vantaggio delle aspettative di ingaggio dei calciatori. Per tale motivo, l'Autorità ritiene che l'attività di agente debba essere preclusa ai soggetti i cui parenti ricoprano cariche sociali o incarichi dirigenziali e tecnici nelle società o nelle federazioni o, comunque, non debba essere consentito agli agenti di gestire quelle trattative che vedano come destinatari o beneficiari dell'attività svolta dall'agente soggetti che abbiano legami parentali o di affinità quantomeno entro il secondo grado con l'agente stesso. Di converso, ai soggetti che detengano legami di parentela con un agente dovrebbe essere precluso di rivestire cariche sociali o incarichi dirigenziali e tecnici nelle società o nelle federazioni;
- 9) vietare all'agente di rappresentare contemporaneamente calciatori e allenatori;
- 10) eliminare le norme che ingessano il mercato. L'Antitrust ha rilevato come la situazione di mercato appare caratterizzata da un lato da una certa stabilità delle quote di mercato degli operatori e, dall'altro, dalla presenza, tra i primi di essi, di soggetti connotati da specifici rapporti di parentela con esponenti di rilievo di società di calcio professionistiche. Tale contesto è in larga parte riconducibile sia a quelle disposizioni regolamentari che rendono vischiose le dinamiche concorrenziali tra i soggetti attivi sul mercato (quali la previsione di un sistema di doppia penale,

l'obbligo di conferire l'incarico in via esclusiva ad un solo agente, il divieto di contattare un calciatore per indurlo a cambiare agente) sia all'assenza di un esplicito divieto di esercitare l'attività di agente da parte di quei soggetti che potrebbero beneficiare, rispetto ai concorrenti, di rapporti di parentela privilegiati con esponenti di società di calcio o federali.

14 Considerazioni conclusive

Tra intercettazioni, interrogazioni, indagini e interviste piccanti, l'Italia, intesa come squadra, si presenta al mondiale di Germania a pezzi. Il giorno del raduno a Coverciano le menti più astute chiedono l'allontanamento del c.t. Lippi (il figlio è coinvolto nell'*affaire* Gea) e del portiere Buffon (il cui nome è legato direttamente al filone sulle scommesse sportive), ma il commissario straordinario della Figc Guido Rossi¹⁰⁶ conferma piena fiducia a tutti.

Il bello del calcio si vede proprio nei momenti difficili. Ti aspetti una squadra allo sfascio con il morale sotto i tacchi e invece ti ritrovi dinanzi undici leoni pronti a lottare e a sudare pur di conquistare l'ambito trofeo.

Il mondiale dell'Italia è tutto un crescendo, accompagnato anche da un po' di fortuna, che si sa, non guasta mai. Dall'avvio *soft* in un girone dimostratosi abbordabilissimo, al posizionamento nella parte di tabellone priva delle altre "grandi". Dal rigore all'ultimo secondo realizzato da Totti contro l'Australia all'ingresso in semifinale dopo un perentorio 3-0 all'Ucraina. Da qui inizia il mondiale vero. Due sfide delicate in cui occorre dimostrare tutto il proprio valore.

La semifinale di Dortmund contro la Germania ha un valore particolare. Nel 1970 ai mondiali messicani in semifinale l'Italia battè i tedeschi 4-3 nel *match* ancora oggi più

¹⁰⁶ Nell'ottobre 2006, Rossi si è dimesso dalla carica di commissario della Figc, per assumere il ruolo di presidente di Telecom Spa, ed è stato sostituito da Luca Pancalli, già vicepresidente del Coni e presidente del comitato italiano paralimpico. Dopo il suo addio Rossi ha avuto parole molto dure sui vertici dello sport italiani. In un'intervista a *La Stampa* del 19/11/06, l'ex commissario dichiara: «Nel calcio non vogliono fare le riforme. Fino a quando li ho tutelati all'estero e abbiamo vinto la coppa del mondo andava tutto bene. Poi quando ho detto che volevo fare le riforme mi hanno cacciato. È lo specchio del paese». In un'intervista alla trasmissione di RaiSport "*Dribbling*" del 16 dicembre 2006, l'ex commissario ha, invece, dichiarato al microfono di Enrico Varriale: «Sono stato rimosso, non mi sono dimesso (...) Nel calcio i conflitti di interesse sono istituzionali, i controllori, infatti sono nominati dai controllati e tuttora persistono troppi diritti di veto (...) Occorrono riforme strutturali, ma credo che non ci sia nei dirigenti attuali la volontà di cambiare le regole».

memorabile della storia del calcio italiano; nel 1990, però, i tedeschi infransero le notti magiche conquistando il titolo sul suolo italico. La sfida del 4 luglio 2006 ha un sapore ancora più particolare, perché arriva due ore dopo le richieste del procuratore federale sullo scandalo di Calciopoli¹⁰⁷. Sul campo, però, i giocatori italiani, non risentono dell'effetto scandalo e danno vita a 120 minuti di *pathos*. Mai battuti nel loro stadio preferito i tedeschi crollano nell'ultima mezz'ora, quando gli azzurri colpiscono due pali con Gilardino e Zambrotta e poi finalmente segnano con Grosso e Del Piero. L'Italia vola in finale¹⁰⁸: destinazione Berlino dove affronterà la Francia.

Domenica 9 luglio ore 20, Olympiastadion di Berlino. Nel luogo dove nel 1936 un americano di colore, Jesse Owens, vinceva tre medaglie d'oro nell'atletica facendo stizzare Hitler, Italia e Francia sono pronte per contendersi la diciottesima edizione della Coppa del mondo. Da un lato Buffon; Zambrotta, Materazzi, Cannavaro, Grosso; Pirlo, Gattuso; Camoranesi, Totti, Perrotta; Toni. Dall'altro: Barthez; Sagnol, Gallas, Thuram, Abidal; Vieira, Makelele; Ribery, Zidane, Malouda; Henry. Nel 2000 i francesi batterono l'Italia al *golden goal* nella finale del Campionato europeo; nel 1998 ai rigori la eliminarono dal mondiale. Questa volta la storia sorriderà ai colori azzurri. Al novantesimo il *match* si chiude sull'1-1 (Zidane su rigore e Materazzi di testa, i marcatori). Poi nei supplementari, Zidane prima utilizza la testa per colpire il pallone impegnando severamente Buffon, poi la adopera per buttare a terra Materazzi. Cartellino rosso e fine dell'avventura per uno dei migliori calciatori dell'ultimo decennio. I risultati non si sblocca e si va, quindi, ai calci di rigore. Dal dischetto i tiratori azzurri sono impeccabili (Pirlo, Materazzi, De Rossi e Del Piero trasformano senza affanni). Per i francesi invece c'è l'errore di Trezeguet. Colui che nel 2000 punì l'Italia col *golden goal*, ora consegna agli azzurri il mondiale su un piatto d'argento. L'ultimo rigorista azzurro è Fabio Grosso. L'emblema del calcio operaio che è salito in Paradiso, ma anche la dimostrazione che il calcio è un gioco di squadra dove undici giocatori discreti, ma motivati e ben assemblati, valgono di più di undici fuoriclasse che

¹⁰⁷ In questo modo è stato ribattezzato dai media lo scandalo intercettazioni. A ben vedere, alcuni quotidiani hanno invece usato l'appellativo "Moggiopoli" per indicare come tutto sia partito dal direttore generale della Juventus Luciano Moggi.

¹⁰⁸ "Vola Italia Vola. Grosso – Del Piero: azzurri in finale, piazze in delirio. Supplementari travolgenti come 36 anni fa: palo di Giardino, traversa di Zambrotta, poi il 2-0 da urlo ai tedeschi". Questa la prima pagina de *La Gazzetta dello Sport* di mercoledì 5 luglio 2006.

giocano ognuno per conto proprio. Il sinistro di Grosso spiazza Barthez e l'Italia sale sul tetto del mondo.

Corri Fabio, corri, perchè la festa può cominciare! E per dirla con le parole di Fabio Caressa, telecronista di *Sky Sport*: «Abbracciamoci forte e vogliamoci bene. Abbiamo vinto tutti; questa è la coppa di tutti gli italiani». La potenza del calcio è anche questa¹⁰⁹. “Po-popopo-popo-po¹¹⁰” diventa la canzone dell'estate 2006. Il ritorno degli azzurri in patria è un trionfo. Un milione di persone si riversano nella festa romana del Circo Massimo. Gli scandali di “Calciopoli” sono dimenticati. Gli Italiani si sono riconciliati con il vecchio amore di sempre: il pallone.

¹⁰⁹ Nella nota n. 1 sono state citate le prime pagine dei quotidiani sportivi. Naturalmente anche i quotidiani politici dedicano la prima pagina al successo azzurro. *Il Corriere della Sera* titola “L'Italia dei Campioni. La nazionale batte la Francia segnando tutti e cinque i rigori. Partita in bilico fino all'ultimo poi la grande festa nelle città”. *La Repubblica* apre con “Campioni. Storica vittoria dell'Italia: batte la Francia ai rigori e conquista il mondiale. Finale al batticuore a Berlino. Dopo 24 anni la nazionale vince il quarto titolo: 6-4 contro la squadra di Zidane, espulso per una testata. Napolitano: grazie Lippi”.

¹¹⁰ La canzone degli azzurri mondiali riprende un noto brano dei *White Stripes* (John Gillis e Megan Martha) dal titolo *Seven Nation Army*, tratta dall'album *Elephant*.

II. PROFILI GESTIONALI E DI BILANCIO DELLE SOCIETÀ DI CALCIO IN ITALIA

Il bilancio è la pagella del manager
Helmar Nahr, matematico tedesco (1931-1990)

1 Introduzione

All'inizio della stagione sportiva 2006/2007 la vittoria dell'Italia nella Coppa del Mondo sembra già dimenticata. La volontà, a lungo manifestata durante i mondiali, di realizzare un rinnovamento nella *governance* del calcio italiano e di ripartire daccapo secondo corretti principi gestionali svanisce sotto il sole estivo e persino gli azzurri, ritrovatisi due mesi dopo la finale di Berlino nuovamente di fronte alla Francia nel secondo incontro valevole per le qualificazioni europee, subiscono una pesante batosta da parte dei transalpini¹.

Gli strascichi di "Calciopoli" si trascinano per i primi mesi del campionato fino a che nella tarda serata di venerdì 27 ottobre sono rese note le decisioni del Collegio arbitrale del Coni, ultimo grado di giudizio della giustizia sportiva, che chiudono definitivamente uno dei capitoli più squalidi della storia del calcio italiano.

In definitiva la Juventus sconterà una penalizzazione di 8 punti nel campionato di serie B; mentre Lazio, Milan e Fiorentina sconteranno un handicap rispettivamente di 3, 8 e 15 punti nel campionato di serie A². L'unica grande differenza rispetto al passato è

¹ *La pacchia è finita* sentenza in prima pagina *La Gazzetta dello Sport* di giovedì 7 settembre 2006. Sotto il titolo si legge "Europei 2008: un punto in due partite: la qualificazione degli azzurri è a rischio. Rivincita Francia (3-1) dopo Berlino, e ora per l'Italia sono guai. La squadra di Donadoni va a picco sotto i colpi degli uomini di Domenech che in 69 secondi frantumano con Govou la difesa dei campioni del mondo. Serata compromessa per l'Italia quando Henry raddoppia. Giardino accorcia le distanze e ci illude, ma nella ripresa arriva il tris ancora di Govou. Difesa traballante, Cassano fantasma rispetto a sabato con la Lituania. Troppi azzurri in ritardo e qualificazione a rischio". Quella sera scesero in campo dal primo minuto 16 reduci della finale di Berlino. Due furono le novità nella Francia (Coupet e Govou), 4 nell'Italia (Barzagli, Semioli, Gilardino e Cassano), che durante l'estate aveva cambiato anche il commissario tecnico: via Lippi al suo posto Roberto Donadoni. Per la cronaca i due schieramenti iniziali erano così composti. Per la Francia: Coupet; Sagnol, Thuram, Gallas, Abidal; Makelele, Vieira; Govou, Ribery, Malouda; Henry. Per l'Italia: Buffon; Zambrotta, Cannavaro, Barzagli, Grosso; Semioli, Gattuso, Pirlo, Perrotta; Gilardino, Cassano.

² Molti commentatori hanno parlato in proposito di autogol della giustizia sportiva sottolineando l'enorme differenza tra le punizioni inflitte nel corso dei diversi gradi di giudizio. In particolare, le quattro squadre coinvolte nel primo filone delle indagini sono state così punite nei diversi gradi di giudizio:

quindi soltanto una: per la prima volta nella storia del campionato italiano a girone unico la Juventus non disputa la massima serie.

Il *club* bianconero, costretto a rimboccarsi le maniche, volta completamente pagina, azzerà i vertici societari³ e inizia una nuova avventura nella serie cadetta con l'obiettivo di tornare nel massimo campionato al più presto. La rosa viene ridimensionata, si cedono alcuni grandi campioni e si punta molto di più sui giovani; cambia anche la guida tecnica: via Fabio Capello, arriva Didier Deschamps. Tra i grandi calciatori che vengono ceduti si citano Zambrotta e Thuram, passati al Barcellona; Vieira e Ibrahimovic, acquistati dall'Inter; Mutu, passato alla Fiorentina, ed infine Emerson e Cannavaro che hanno seguito Capello approdando alla corte del Real Madrid.

	I grado: 14/07/06	II grado: 25/07/06	III grado: 27/10/06
Lazio	serie B / 7 punti di pen.	serie A / 11 punti di pen.	serie A / 3 punti di pen.
Milan	serie A / 15 punti di pen.	serie A / 8 punti di pen.	serie A / 8 punti di pen.
Fiorentina	serie B / 12 punti di pen.	serie A / 19 punti di pen.	serie A / 15 punti di pen.
Juventus	serie B / 30 punti di pen.	serie B / 17 punti di pen.	serie B / 9 punti di pen.

Successivamente, in un secondo filone di indagini sono stati coinvolti altri *club* che sono stati puniti nei diversi gradi di giudizio con le seguenti penalizzazioni:

	I grado: 18/08/06	II grado: 25/09/06	III grado: 12/12/06
Reggina	serie A / 15 punti di pen.	serie A / 15 punti di pen.	serie A / 11 punti di pen.
Arezzo	serie B / 9 punti di pen.	serie B / 6 punti di pen.	serie B / 6 punti di pen.

A ben vedere le sentenze definitive emesse non sono state per niente esemplari, ma risultano in linea con quelle comminate in occasione di precedenti scandali di illecito sportivo che hanno interessato il settore calcistico italiano.

A titolo di esempio si ricorda che:

- nel 1981 Milan e Lazio furono retrocesse in serie B a seguito dello scandalo scommesse. Per fatti connessi Avellino, Torino e Perugia furono penalizzate di cinque punti nel torneo successivo. Furono, inoltre, arrestati il presidente del Milan Colombo e 13 giocatori;
- nel 1986 il Perugia fu retrocessa dalla B in C2 con 2 punti di handicap sempre per una vicenda legata al calcio scommesse scoperta dalla procura di Torino. Udinese e Lazio vennero penalizzate di 9 punti; Foggia, Palermo, Triestina e Cagliari di 5 punti. Il Vicenza fu escluso dalla A nonostante la promozione;
- nel 2004 sempre per scommesse il Modena fu penalizzato di 4 punti, mentre ci furono soltanto ammende per Siena, Sampdoria, Pescara e Como;
- nel 2005 il Genoa è retrocessa dal primo all'ultimo posto del campionato di B, e quindi in C1 con tre punti di penalizzazione, per partite truccate. Per approfondimenti si rimanda a E. Sgambato, *I bianconeri rischiano due scudetti e la retrocessione*, in "Il Sole 24 Ore", 13/05/06.

³ La proprietà sceglie come nuovo presidente del Cda Giovanni Cobolli Gigli (ex a.d. di Rinascente) e come amministratore delegato e direttore generale il francese Jean Claude Blanc (ex responsabile dell'organizzazione degli Internazionali di Francia di tennis). Il nuovo consiglio di amministrazione, composto da 9 membri, comprende tra gli altri il commissario tecnico della nazionale italiana maschile di pallavolo Gianpaolo Montali e l'ex calciatore juventino, nonché campione del mondo con la nazionale nel 1982, Marco Tardelli. La nuova governance societaria prevede, inoltre, la costituzione di un comitato sportivo con il compito di vigilare sul rispetto delle regole da parte di dirigenti, giocatori e tecnici. Per approfondimenti si confrontino: C. Martino, *Juve la nuova governance di Elkan e Sant'Albano*, in "Il Sole 24 Ore", 9/06/06; G. Dragoni, *La Juve sceglie Cobolli Gigli*, in "Il Sole 24 Ore", 15/06/06; A. Grandi, *Nasce la Juve di Jean Claude Blanc*, in "Il Sole 24 Ore", 30/06/06.

E proprio da Madrid arriva, in una tranquilla serata del novembre scorso, un'altra bella notizia per il calcio italiano: Fabio Cannavaro vince l'edizione 2006 del Pallone d'oro⁴. È lui il miglior calciatore militante in un campionato europeo dell'anno solare appena trascorso. Battuti, nella classifica stilata dal settimanale francese *France Football* in base ai giudizi espressi dai più autorevoli giornalisti sportivi europei, il compagno di nazionale Gigi Buffon e l'attaccante francese dell'Arsenal Thierry Henry⁵.

Così, lo scugnizzo di Fuorigrotta diventa il calciatore europeo più rappresentativo, nell'anno in cui ha avuto l'onore di alzare per primo al cielo la Coppa del Mondo. Proprio lui, che meglio di chiunque altro può rappresentare la storia calcistica italiana dell'ultimo decennio.

Da ragazzino della squadra primavera del Napoli, raccattapalle allo Stadio San Paolo quando in campo c'era Maradona, a giovane prodigio del calcio italiano su cui il Parma di Tanzi decide di puntare a metà anni Novanta; da calciatore coinvolto nell'*affaire plusvalenze* in occasione del suo passaggio dall'Inter alla Juventus nel 2004 a simbolo del calcio difensivo italiano nel corso dell'ultimo mondiale di Germania. Passando per le vicende legate al *doping*, alla sudditanza psicologica degli arbitri e alle sponsorizzazioni pubblicitarie fino a giungere al suo trasferimento milionario a Madrid, dove gli viene comunicata la notizia più lieta di fine anno.

Poste le premesse di cui sopra, il presente capitolo si pone l'obiettivo di studiare le società di calcio dal punto di vista aziendalistico e risulta propedeutico all'analisi economico-finanziaria che sarà svolta nel capitolo terzo.

⁴ *Cannavaro* è il titolo d'apertura de *La Gazzetta dello Sport* di venerdì 17 novembre 2006. Il quotidiano riporta la notizia che ancora non è stata ufficializzata dall'organizzazione, ma che appare certa visto che diverse emittenti radiofoniche spagnole l'avevano già confermata dal giorno prima.

A ben vedere alla lieta notizia dell'assegnazione del pallone d'oro a Cannavaro ne segue un'altra di umore opposto sempre attinente il Real Madrid. Nella serata di venerdì 17 novembre 2006 si spegne all'età di 79 anni in un ospedale di Budapest Ferenc Puskas. Nato nel 1927, il mancino ungherese è stato la stella della nazionale che dominò il calcio europeo agli inizi degli anni Cinquanta (vincendo l'oro olimpico a Helsinki nel 1952 e perdendo la finale della Coppa del Mondo del 1954 contro la Germania di Fritz Walter). Militò in due grandi club, prima l'Honved di Budapest e poi il Real Madrid dove chiuse la carriera a 39 anni nel 1966, dopo aver vinto cinque campionati consecutivi e due coppe campioni ed aver conquistato quattro volte il titolo di capo cannoniere della *Liga*. Nella sua carriera giocò 1200 partite, segnando 418 reti ufficiali. Per approfondimenti si rimanda al sito www.gazzetta.it

⁵ Queste le prime posizioni della classifica finale dell'edizione 2006 del pallone d'oro: 1. Fabio Cannavaro (Italia, Juventus/Real Madrid), 173 punti; 2. Gianluigi Buffon (Italia, Juventus), 124; 3. Thierry Henry (Francia, Arsenal), 121; 4. Ronaldinho Gaucho (Brasile, Barcellona), 73; 5. Zinedine Zidane (Francia, Real Madrid), 71; 6. Sameul Eto'o (Camerun, Barcellona), 67; 7. Miroslav Klose (Germania, Werder Brema), 29; 8. Didier Drogba (Costa d'Avorio, Chelsea), 25; 9. Andrea Pirlo (Italia, Milan), 17; 10. Jens Lehmann (Germania, Arsenal), 13. Per approfondimenti si consulti il sito internet www.francefootball.com.

Se nel capitolo successivo l'indagine sarà, infatti, sviluppata attraverso il metodo quantitativo, indispensabile nell'analisi dei dati relativi agli andamenti economici delle società, in questo capitolo la ricerca seguirà un approccio qualitativo, necessario per interpretare le strategie dei *club* e le logiche gestionali.

Prima di tutto, nel paragrafo secondo, si indagherà la specie economica delle società di calcio; ci si chiederà, in particolare, se i *club* calcistici possano essere considerati o meno imprese. Dopo aver risposto, in maniera affermativa, a tale quesito si introdurrà (paragrafo quarto) il principio di economicità, inteso come regola generale cui tutte le imprese devono uniformarsi.

Successivamente si illustreranno – nel quinto paragrafo – le peculiarità dell'attività economica e della gestione strategica di una società di calcio. Si analizzerà in particolare la formula imprenditoriale dei *club*, focalizzando l'attenzione soprattutto sul sistema competitivo e sui fattori critici di successo.

Nel paragrafo sesto sarà introdotta la tematica del bilancio d'esercizio nelle società di calcio. Dopo aver illustrato i destinatari del bilancio, ci si focalizzerà sul rapporto intercorrente tra le norme di legge in materia bilancistica, i principi contabili dettati dalla prassi professionale e le norme emanate dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio. Particolare attenzione sarà prestata, in particolar modo, all'analisi del piano dei conti unificato e delle raccomandazioni contabili in materia di valutazione.

La peculiarità dell'attività svolta dalle società sportive si riflette con grande evidenza nel contenuto informativo dei rispettivi bilanci, per la corretta interpretazione dei quali è necessario intendere esattamente la natura delle principali voci che compongono di norma sia lo Stato Patrimoniale sia il Conto Economico.

A tal fine, il paragrafo settimo conterrà l'analisi delle classi di valore tipiche dello Stato Patrimoniale di un *club*, quali i "Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori", la "Capitalizzazione dei costi del vivaio" e le "Compartecipazioni ex art. 102 bis Noif".

Nel paragrafo ottavo, invece, saranno illustrate le classi di valore peculiari del Conto Economico delle società di calcio, concentrando l'attenzione principalmente sull'ammortamento del costo dei diritti pluriennali all'utilizzazione dei calciatori e sulle plus/minusvalenze derivanti dall'alienazione di tali diritti.

Infine, nel paragrafo nono, si presenteranno gli aspetti caratteristici della Nota Integrativa e degli altri documenti accompagnatori al bilancio.

2 La specie economica delle società di calcio

Il settore calcistico, come qualsiasi altro comparto economico, può essere analizzato da più discipline, ognuna delle quali focalizza la propria indagine su determinati aspetti, tralasciandone irrimediabilmente degli altri.

La disciplina di riferimento del presente lavoro è l'Economia Aziendale, ossia la materia avente ad oggetto il sistema degli accadimenti economici di tutti gli istituti nei quali si svolgono attività di produzione e di consumo di beni economici⁶.

Si considerano particolarmente rilevanti tre classi di istituti: le famiglie, le imprese, gli istituti della pubblica amministrazione; ad esse corrispondono tre classi di aziende sinteticamente denominate: aziende familiari di consumo, aziende di produzione, aziende di pubbliche amministrazioni (o aziende composte pubbliche)⁷.

L'Economia Aziendale studia l'attuazione delle produzioni e dei consumi e, con riguardo ai sistemi economici progrediti, i connessi processi di: trasformazione fisico-tecnica; negoziazione di beni, di capitale di prestito e di rischi particolari; negoziazione di lavoro e di capitale proprio; organizzazione; rilevazione e informazione.

Il sistema degli accadimenti d'azienda, analizzato secondo l'impostazione dell'amministrazione d'azienda, è riconducibile ai grandi aggregati dei processi di gestione, di organizzazione e di rilevazione e informazione⁸.

⁶ G.Airoidi-G.Brunetti-V.Coda, *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994, pag. 28.

⁷ *Ibidem*, pag. 29.

⁸ *Ibidem*. Per completare l'oggetto complesso dell'Economia aziendale, gli autori aggiungono che:

- “le modalità strutturali e tecniche di svolgimento delle operazioni di azienda sono riconducibili a: la struttura del soggetto economico (più in generale, l'assetto istituzionale), la struttura delle combinazioni produttive, la struttura dell'organismo personale, la struttura del patrimonio, l'assetto organizzativo e, per alcuni aspetti, l'assetto tecnico;
- le operazioni d'azienda si attuano con il concorso di vasti insiemi di condizioni di produzione; si definiscono condizioni primarie di produzione il lavoro e il capitale risparmio, cui corrispondono i prestatori di lavoro ed i conferenti di capitale risparmio come prime categorie di persone componenti il soggetto economico;
- in Economia Aziendale si distingue il concetto di produzione di beni, da quello di produzione di redditi per la remunerazione dei prestatori di lavoro e dei conferenti di capitale; nelle imprese la produzione di beni è da un lato la funzione caratteristica per la collettività, e dall'altro il mezzo per la produzione di redditi; la produzione di beni secondo efficienza (in senso lato) è condizione necessaria per la produzione di redditi soddisfacenti per i membri del soggetto economico;
- tra i processi economici di azienda si pongono in evidenza i processi di innovazione delle modalità strutturali e tecniche di svolgimento dell'attività economica”.

Delineato il perimetro teorico all'interno del quale si inquadra la presente trattazione, al fine di indagare le caratteristiche peculiari dei *club* calcistici dal punto di vista economico aziendale occorre innanzitutto comprendere se nelle società di calcio sia identificabile l'istituto-impresa oppure altra tipologia di istituzione⁹.

Per delineare il concetto di impresa si seguirà l'impostazione concettuale proposta da Carlo Masini¹⁰.

L'attività economica, ossia l'insieme di operazioni di produzione e di consumo di beni economici, è attuata prevalentemente all'interno di istituti, società umane che assumono caratteristiche di istituzioni. Un istituto, indipendentemente dalla specie, possiede alcune caratteristiche peculiari:

- è destinato a perdurare nel tempo;
- è di specie dinamica;
- è caratterizzato da regole e strutture di comportamento;
- è unitario;
- è autonomo;
- è finalizzato al raggiungimento di un obiettivo di ordine generale¹¹.

Come già sottolineato in precedenza, tra le varie tipologie di istituti ne emergono tre nelle quali l'attività economica assume rilevanza non trascurabile, con gradazioni differenti anche se mai esclusiva: si tratta delle famiglie, delle imprese e degli istituti pubblici territoriali.

⁹ “La vita delle persone nella società umana complessiva è caratterizzata dal sorgere e dall'evolversi di istituzioni di varia natura, ossia da regole e strutture di comportamento relativamente stabili per i singoli e per i gruppi. Tali istituzioni possono essere codificate in nome del diritto positivo ma in merito si manifesta una relazione dinamica non univoca. Le società umane che assumono caratteri di istituzioni, ossia di regole e di strutture di comportamento relativamente stabili, sono denominati istituti. In tal senso sono istituti le famiglie, le imprese, i partiti politici, i sindacati, i Comuni e così via”. Cfr. G. Airoidi-G. Brunetti-V. Coda, *op.cit.*, pag. 39.

¹⁰ Cfr. C. Masini, *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino 1979. Tale impostazione teorica è seguita anche da C. Teodori, *L'economia ed il bilancio delle società sportive. Il caso delle società di calcio*, Giappichelli, Torino 1995.

¹¹ “Un istituto si presenta come complesso di elementi e di fattori, di energie e di risorse personali e materiali. Esso è duraturo (impropriamente talora si dice “stabile”). Il suo permanere è della specie dinamica, sia per i fenomeni interni sia per quelli di rapporti esterni con l'ambiente. Come complesso è ordinato (...) secondo proprie leggi anche di varia specie (fisiche, sociologiche, economiche, religiose, e così via) ed in multiforme combinazione. È una unità per i rapporti che lo costituiscono, ma che proprio si manifestano in un modo e non in un altro e con vincolo degli elementi e fattori a carattere di complementarità per essere rivolti ad un insieme di fini comune. (...) L'istituto presenta inoltre il carattere dell'essere autonomo, ma di un'autonomia relativa per i nessi con le altre componenti della società umana”. Cfr. C. Masini, *op.cit.*, pagg. 10-11.

L'istituto può essere indagato da più discipline¹²: quando la ricerca è di specie economica, emerge il concetto di azienda definita come “l'ordine strettamente economico di un istituto, ossia l'insieme degli accadimenti economici disposti ad unità e secondo proprie leggi”¹³.

Tale definizione generale di azienda deve essere sottoposta ad ulteriore approfondimento per meglio collegarla alla tipologia di istituto da cui promana: nel caso dell'istituto-impresa, si individua l'azienda di produzione.

Il fine economico immediato di un'impresa è la produzione di remunerazioni monetarie e di altre connesse condizioni, per le persone componenti il soggetto economico¹⁴.

Fino al 1996 – prima dell'emanazione del D.L. 485/96 – poteva esistere qualche dubbio circa il considerare le società di calcio come imprese, dal momento che le stesse erano gravate da tre vincoli:

- 1) impossibilità di distribuire dividendi;
- 2) liquidazione del capitale in misura non superiore al valore nominale delle azioni;
- 3) preventiva approvazione, da parte di un ente esterno, degli atti di straordinaria amministrazione,

che mettevano in discussione il collegamento tra *club* calcistico e impresa.

I diversi tipi di azienda che erano associati alle differenti visioni dello statuto delle società calcistiche professionistiche erano stati identificati nelle seguenti fattispecie:

- aziende di erogazione miste;
- aziende di produzione non a rischio di mercato;
- imprese.

Le società di calcio potrebbero essere identificate come “aziende miste erogative”, cioè come associazioni private o pubbliche deputate alla gestione di patrimoni e alla elargizione di un consumo per l'utenza, quella della diffusione della pratica sportiva, poiché per sopravvivere devono ricorrere almeno in parte ad entrate di origine mecenatistica. Ad evidenza, però, la società calcistica non fornisce un servizio che può essere giudicato di interesse sociale e, perciò, il mecenatismo atto alla sopravvivenza

¹² “La ricerca intorno ad un istituto è necessariamente di tipo interdisciplinare”. Ibidem, pag. 15.

¹³ Ibidem, pag. 18.

¹⁴ Il soggetto economico di un istituto è composto dall'insieme delle persone che portano gli interessi economici istituzionali; di regola, nel caso delle imprese, gli interessi economici istituzionali sono quelli dei conferenti di capitale proprio e dei prestatori di lavoro, pertanto queste due categorie compongono il soggetto economico delle imprese. Cfr. G.Aioldi-G.Brunetti-V.Coda, *op.cit.*, pag. 102.

delle stesse sarebbe stato esclusivamente di tipo privato e dunque difficilmente slegabile da considerazioni di vantaggio economico per l'offerente e da valutazioni di mercato¹⁵.

L'ipotesi di aziende di produzione non a rischio di mercato apparve subito da scartare, perché legata al concetto di un'unica azienda del calcio, che opera in condizioni di monopolio, e che si articola in diverse squadre, in tante società relativamente autonome che producono un servizio in condizioni economiche (cioè applicando i criteri di efficienza) pur senza misurarsi col mercato¹⁶.

L'identificazione delle società di calcio professionistiche con le imprese sembrava la più accettabile, ma l'incertezza derivava dai tre vincoli posti dalle norme giuridiche.

Dopo la riforma a seguito della "sentenza Bosman", tutti e tre questi vincoli sono stati aboliti e quindi i *club* calcistici possono essere considerati delle imprese in senso stretto.

A ben vedere, però, nonostante la presenza delle limitazioni elencate sopra, le società calcistiche già prima della riforma del 1996 potevano essere annoverate tra le imprese.

Infatti, nonostante i vincoli sub 1) e 2) influenzino la possibilità di soddisfare pienamente le attese dei conferenti di capitale risparmio, gli stessi limiti non incidono sulla specie dell'attività svolta, la quale si identifica con la produzione economica alla quale "corrisponde sistematicamente il formarsi di costi e ricavi unitari di mercato, di entrate ed uscite di mezzi monetari, di variazioni di debiti e crediti di regolamento e di prestito, di redditi e di capitali; tali manifestazioni, nell'insieme o per classi, possono presentarsi con vari gradi; al loro decrescere l'istituto si allontana dalla configurazione dell'impresa in senso stretto¹⁷".

Inoltre, si poteva sostenere che i portatori di capitale nelle società calcistiche ottenevano remunerazioni in modo indiretto; infatti, nella maggior parte dei casi, le società trovano la propria giustificazione economica nella più ampia realtà di un gruppo aziendale, che beneficia di sinergie derivanti dall'avere al proprio interno una società sportiva¹⁸.

In definitiva, le società calcistiche possono essere inserite nell'ambito della tipologia istituto-impresa, poiché l'attività economica assume rilevanza primigenia, anche se non mancano, come in qualsiasi istituto, fenomeni di ordine sociale o politico¹⁹.

¹⁵ Cfr. A. Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino 1999, pag. 81.

¹⁶ Ibidem, pag. 82.

¹⁷ Cfr. G. Airolti-G. Brunetti-V. Coda, *op.cit.*, pag. 45.

¹⁸ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 83.

¹⁹ Cfr. C. Teodori, *op.cit.*, pag. 14.

Seguendo l'impostazione concettuale proposta da Pietro Onida²⁰, invece, le aziende possono essere classificate in due tipologie fondamentali:

- di erogazione;
- di produzione per il mercato.

Nel primo caso la finalità perseguita è il soddisfacimento dei bisogni di un gruppo definito di soggetti, attraverso l'utilizzo e la conservazione della ricchezza disponibile. Tale obiettivo viene raggiunto attraverso il consumo di determinati beni o servizi erogati dall'azienda. A tali fini, può anche essere attuata attività di produzione, purché finalizzata al soddisfacimento dei consumi dei membri che vi appartengono. In buona sostanza, l'attività di produzione non è destinata allo scambio per il mercato.

Questa caratteristica, invece, risulta fondamentale nella seconda tipologia di azienda, nella quale assume rilevanza lo scambio con il sorgere di tipiche quantità economiche quali costi e ricavi.

Nell'ampia categoria delle aziende che producono per lo scambio nel mercato, se ne individua una specifica denominata impresa, nella quale appare evidente l'esistenza del rischio economico generale²¹.

Nella definizione di impresa si individuano, quindi, due caratteristiche fondamentali:

- a) la produzione per il mercato;
- b) l'esistenza di un rischio economico generale (o rischio di mercato).

Risulta evidente come la società di calcio professionistica presenti tutti i connotati individuati per l'impresa "pura"; infatti, l'attività di produzione economica è indirizzata al mercato ed esiste un rischio economico generale, in quanto la società può fallire o essere liquidata²².

Si può affermare, quindi, che a tutti gli effetti le società di calcio possono essere considerate delle imprese, dove oltre agli interessi economici convergono anche interessi di altra specie.

Si sottolinea, inoltre, come alcune argomentazioni presentate per sfumare l'identificazione delle società di calcio con le imprese, abbiano perso attualmente l'incisività che potevano avere in passato. Ci si riferisce alle implicazioni sociali e di

²⁰ Cfr. P. Onida, *Economia d'azienda*, Utet, Torino 1971.

²¹ Il rischio economico generale consiste nell'incertezza nella realizzazione di ricavi d'esercizio sufficienti a remunerare, nella misura determinata dal mercato, tutti i fattori produttivi richiesti dalla gestione, a causa di mal prevedibili e mutevoli condizioni. Cfr. P. Onida, *op.cit.*, pag. 9.

²² Cfr. C. Teodori, *op.cit.*, pag. 18.

costume che caratterizzano tali società, evidenziate principalmente da Rusconi che sottolinea come l'identificazione delle squadre con città e piccoli paesi trasformi i *club* in proprietà della comunità di cui sono la bandiera. "Parlare quindi di pura impresa a scopo di lucro diviene molto difficile, poiché nessuna società commerciale è vincolata così pesantemente da motivazioni extra-economiche nelle sue scelte imprenditoriali. L'impresa calcistica pura dovrebbe avere come obiettivo principale l'equilibrio dinamico di bilancio (...) mentre per il costume e la consuetudine le finalità sono il successo ed il prestigio"²³.

Per confutare tale affermazione, Teodori sottolinea come "il fatto che per non pochi anni l'equilibrio di bilancio non sia stato raggiunto, non significa che l'obiettivo non fosse presente. Altre forme di copertura hanno permesso di salvaguardare una situazione che, per sua naturale evoluzione, si sarebbe indirizzata verso il fallimento. Infatti, l'obiettivo fino ad oggi surrettiziamente nascosto sta assumendo tutta la sua importanza, proprio per la ragione che società calcistiche vanno individuate come imprese calcistiche e, quindi, come tali devono presentare situazioni patrimoniali, finanziarie e reddituali soddisfacenti. In caso contrario sono destinate ad essere cancellate dal panorama sportivo, indipendentemente dal ruolo sociale e di costume assolto"²⁴.

3 L'aspetto sociale e sociologico del calcio

Molte società proiettano e trasferiscono in certi sport le proprie caratteristiche profonde, così alcuni giochi sportivi rivelano più di altre attività le metafore nascoste di quella società²⁵.

Nel calcio l'identificazione delle metafore prevalenti è forse resa più facile che non in altri sport a causa della semplicità e del conservatorismo che regolano le sue norme. I gesti essenziali del calcio sono definiti: correre, calciare, tirare la palla e toccarla con tutte le parti del corpo fuorché con gli arti superiori; la semplicità delle sue regole lascia, in un certo senso, libero ogni giocatore di usare il proprio patrimonio istintivo di qualità. Così il gioco del calcio è associato al concetto di libertà e allo stesso tempo di serietà e

²³ G. Rusconi, *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari 1990, pagg. 29-30.

²⁴ C. Teodori, *op.cit.*, pag. 20.

²⁵ A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 7.

di dovere. Essendo due le squadre contrapposte, sia nei giocatori sia tra gli spettatori si formano gruppi in una sorta di divisione del mondo in amici o nemici²⁶.

Riflettendo sulle tipicità del calcio, si può evidenziare come esso sintetizzi alcune metafore profonde della vita: la rappresentazione di una lotta ritualizzata, l'identificazione di sé mediante il conflitto, la differenziazione, la giustizia ma anche l'ingiustizia del quotidiano²⁷.

Tutto ciò fa del calcio qualcosa di più di un semplice sport; esso è forse un rito profano²⁸. Con la sua conflittualità poi, può essere lo specchio di ogni altra divisione; e tanto più i conflitti reali (sociali, politici, etnici e religiosi) tendono nella nostra cultura ad essere rimossi o razionalizzati, tanto più vengono esasperati nella dimensione del calcio. Paradossalmente è proprio negli stadi che vengono anticipate e realizzate le tendenze conflittuali delle società moderne²⁹.

Gli *ultras*, cioè i tifosi più fanatici, nascono sull'onda della contestazione giovanile sessantottina; tuttavia l'elemento politico che fa da sfondo alla genesi del movimento ben presto perde d'importanza e di significato lasciando il posto a quel bisogno di socializzazione e alla spasmodica ricerca di identità personali e collettive che conducono il movimento fino agli anni ottanta³⁰.

²⁶ "E sul terreno di gioco, campo di battaglia, vi è una lotta stilizzata per il possesso del territorio. Il calcio, gioco di squadra, mantiene però per i giocatori le caratteristiche del gioco individuale, cosicché i calciatori sviluppano attività specifiche combinando in una grande varietà estetica azioni individuali e azioni collettive. La seconda caratteristica del gioco del calcio è l'imprevedibilità, data l'impossibilità di controllare perfettamente con i piedi la traiettoria del pallone. Molti fattori complessi come la condizione fisica, il sostegno del pubblico, la coesione della squadra, possono influenzare il gioco innestando un elemento strutturalmente aleatorio. Terza caratteristica è la faticità; qualsiasi circostanza può mutare il risultato della partita e l'andamento della squadra. Un incidente fisico ad un giocatore, un passaggio sbagliato, una parata non riuscita possono mutare le sorti della partita. Il fatto poi che l'arbitro sia giudice indiscutibile fa sì che la critica che spesso gli viene fatta da coloro che ritengono non corretto il suo comportamento, sia considerata come la lotta per la giustizia." A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 8.

²⁷ Cfr. G. Simmel, *Sociologia*, Comunità, Milano 1989.

²⁸ Quando si parla di calcio ogni Paese tende a rivendicare la paternità storica e culturale di questa disciplina riconducendola, non senza una buona dose di orgoglio patriottico, ad una qualche antica pratica ludica o ad un gioco tradizionale già ampiamente diffuso tra il proprio popolo fin dai tempi più remoti. È un contenzioso ancora aperto che oppone nazioni e comunità di ogni parte del mondo, ciascuna intenta a rispolverare vecchie forme di divertimento con la palla per reclamare i natali del *football* e pronta così a giurare di aver per prima sperimentato il gioco del calcio e di averlo poi insegnato a tutti gli altri. Cfr. D. Cioni, *Calcio e Tifo, Dalle origini ad oggi*, su [www.figc.it/centro studi e ricerche](http://www.figc.it/centro_studi_e_ricerche).

²⁹ "Ma forse il fenomeno più nuovo legato alla dimensione sociale del calcio è il dilagare all'esterno del proprio mondo di stereotipi linguistici mutati da tale sport, e il diffondersi di comportamenti di masse giovanili che riprendono moduli espressivi di tipo calcistico. Ciò accade nei concerti rock, nelle manifestazioni politiche, e perfino nei graffiti e nelle scritte murali. In altri termini il mondo del calcio è una macchina capace di produrre simboli non solo autoreferenti ma utilizzati anche nell'aspetto serio, non ludico, della società". A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 8.

³⁰ Cfr. D. Cioni, *op.cit.*

Negli ultimi venti anni, invece, è emerso nei “tifosi esasperati” un pressante bisogno di apparire, spinto certamente dall’avvento della società dell’immagine.

Se è vero che lo scontro fisico tra opposte fazioni cercato ad ogni costo è da sempre il momento aggregativo per eccellenza degli *ultras* e ciò che maggiormente li contraddistingue dai tifosi “normali”, è anche vero che quella assunta dai giovani ultras italiani è una specifica *forma mentis* che consente loro di interpretare e filtrare il mondo (dividendolo in amici e nemici) e di plasmare il loro stile di vita, stabilendo e condividendo tutta una serie di valori, norme e gerarchie³¹.

La creazione di questa forma mentale è avvantaggiata dalle caratteristiche intrinseche del calcio. In primo luogo, il *football* favorisce con la sua natura agonistica e di gioco di squadra l’adesione del pubblico al modello “amico/nemico”, schema che finisce così per essere dominante non solo in campo ma anche sulle gradinate dello stadio. In secondo luogo, il calcio, in quanto rappresentazione pubblica di una guerra ritualizzata e messa in scena dalla conflittualità di fondo della moderna società, abbonda di metafore belliche ed il suo linguaggio fa un ricco ricorso a termini del gergo militare. In terzo luogo, lo stadio costituisce oggi uno dei pochi luoghi (fisici e sociali) in cui è possibile allentare le tensioni della vita quotidiana e lasciarsi andare – entro un certo limite – a comportamenti altrimenti banditi da ogni altro contesto pubblico o privato³².

Allo stadio, quindi, i giovani trovano un nuovo spazio simbolico e la dimensione ideale (l’unica consentita) dove rivendicare le loro istanze – a cominciare da un forte bisogno di socializzazione e dalla necessità urgente di crearsi una propria identità cui non possono aspirare percorrendo i canali tradizionali o attenendosi ai codici di una normalità imposta dalla società degli adulti – colmare determinate lacune identitarie ed enfatizzare così il distacco dai propri padri, ricorrendo anche a forme vistose e spettacolari, spesso violente, di trasgressione collettiva che esaltano le differenze con le proposte loro fornite dal mondo adulto³³.

Il calcio è, quindi, un gioco in cui si realizzano profonde esigenze simboliche della nostra società. Da qui un primo duplice aspetto: quello di uno sport in cui chiunque può identificarsi e quello di una macchina che esprime conflitti e produce effetti sociali. Oltre a ciò, è diventato un’attività economica assai rilevante, con un giro d’affari di

³¹ Ibidem.

³² Ibidem.

³³ Ibidem.

milioni di euro. Nell'immaginario collettivo esso rimane, però, un mero sport estraneo all'economia. E se questo può valere per la passione che suscita in milioni di persone (per l'identificazione che avviene con la squadra, o con i loro idoli), certamente non può valere per la sua dimensione di attività professionistica e imprenditoriale. Questo sport realizza bisogni ludici profondi, ma è anche una scena, tra le altre, di competizione economica³⁴.

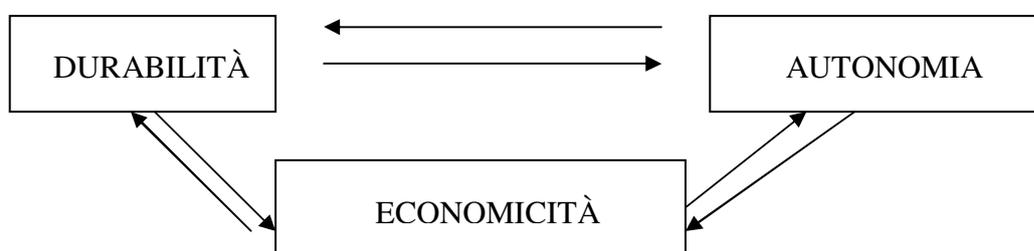
4 Il principio di economicità: profili interpretativi nelle società calcistiche

L'azienda, al fine di assumere la veste di ordine economico dell'istituto, deve essere duratura, deve cioè svolgersi secondo condizioni di vita e di funzionamento tali da consentire di durare nel tempo in un ambiente mutevole. Essendo, infatti, rivolta a soddisfare finalità economiche che sono a loro volta strumentali per il perseguimento dei fini generali di istituto, non può considerare queste finalità economiche che in un'ottica di lungo periodo³⁵.

Connesso al carattere della durabilità, vi è anche quello dell'autonomia. Non è sufficiente che l'azienda duri nel tempo, occorre anche accertarsi che non si manifesti un sistematico ricorso a interventi di sostegno o di copertura delle perdite da parte di altre economie. L'autonomia, quindi, è carattere che si accompagna necessariamente alla durabilità e che serve a meglio qualificarla³⁶.

Al fine di operare in condizioni di durabilità e autonomia, ogni istituto deve rispettare il principio di economicità, inteso come modalità da osservare nell'attività aziendale per perseguire le finalità generali di istituto (cfr. *Figura 1*).

Figura 1: Le relazioni tra durabilità, autonomia ed economicità dell'azienda.



Fonte: G.Airoldi-G.Brunetti-V.Coda, *op.cit.*, pag.176.

³⁴ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 9.

³⁵ Cfr. G.Airoldi-G.Brunetti-V.Coda, *op.cit.*, pag.174.

³⁶ *Ibidem*, pag. 175.

Il principio di economicità, come regola di condotta o di funzionamento dell'azienda, si traduce concretamente nel perseguimento contemporaneo di più fini economici. In particolare, le condizioni da rispettare simultaneamente nel funzionamento delle aziende appartengono a due gruppi di ordini:

- a) il primo attinente alla dimensione più propriamente reddituale, comprende quelle condizioni che hanno impatto sull'equilibrio tra componenti positivi e negativi di reddito;
- b) il secondo ordine di condizioni riguarda, invece, la dimensione monetaria, cioè accoglie quelle condizioni che assicurano la continuità soddisfacendo, momento per momento, l'equilibrio tra entrate e uscite di mezzi monetari³⁷.

Il principio di economicità non può essere confinato soltanto nel campo delle regole di comportamento per la conduzione di un'azienda; per essere concretamente seguito ha bisogno di avvalersi di determinazioni quantitative, sia prima che l'attività si svolga, sia successivamente, per accertare se la prestazione aziendale si sia realizzata secondo economicità³⁸.

Soltanto attraverso l'analisi quantitativa è, quindi, possibile verificare se le società di calcio, nel proprio operare rispettino i canoni di economicità e siano in grado di durare nel tempo in condizioni di autonomia.

Le imprese calcistiche, pur nella sostanziale uniformità della gestione, presentano alcuni caratteri peculiari a seconda, tra l'altro, che siano o meno appartenenti ad un gruppo; profondamente diverse, infatti, sono le decisioni che presiedono al comportamento delle società sportive indipendenti da quelle facenti parte di un gruppo.

La distinzione di cui sopra è utile avendo riguardo alla diversità di significato che può assumere il concetto di reddito al fine di poter esprimere giudizi sulla solvibilità delle imprese medesime.

Per le singole aziende appartenenti ad un gruppo il reddito di ciascuna di esse è grandezza poco significativa; l'economicità aziendale non è una condizione

³⁷ Ibidem, pag. 176.

³⁸ Ibidem, pag. 191.

indispensabile per la loro esistenza; le imprese controllate devono soddisfare in modo efficiente soprattutto le attese formulate dal soggetto economico del gruppo³⁹.

L'appartenenza di una impresa calcistica ad un gruppo (come controllata) o ad una aggregazione di aziende comporta, dunque, la necessità di interpretare fenomeni che la caratterizzano alla luce delle influenze emergenti⁴⁰.

Il soggetto economico giudica sulla convenienza a mantenere in vita l'impresa calcistica secondo schemi di valutazione che si discostano dai comuni requisiti dell'economicità aziendale; ciò che vengono valutati sono i benefici che l'impresa calcistica, in vario modo, è in grado di apportare al gruppo.

Pertanto, è questo il motivo che giustifica, spesso, la partecipazione di società calcistiche, perennemente in perdita, ai rispettivi campionati⁴¹.

Per contro, le imprese calcistiche che vivono di forza propria e che non sono inserite in un gruppo devono soddisfare le tipiche condizioni dell'economicità aziendale, possibili solo in presenza di una gestione particolarmente attenta.

Nell'attuale contesto italiano, le imprese calcistiche per continuare ad esistere necessitano di continue ricapitalizzazioni volte ad annullare i negativi effetti prodotti dalla gestione. La mancata disponibilità degli azionisti a ripianare le perdite conduce o alla scomparsa dell'impresa dal mercato o alla sua continuazione in capo ad una nuova compagine proprietaria⁴².

5 L'attività economica e la gestione strategica delle società di calcio

Dal momento in cui passa dal dilettantismo al professionismo, dalla fase "eroica" alla fase "economica", il calcio diventa "industria", i *club* "imprese", i giocatori "fattori di

³⁹ Cfr. F. Manni, *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Giappichelli, Torino 1991, pag. 53.

⁴⁰ "Il principio di economicità (...) deve essere valutato in funzione del più ampio aggregato al quale l'azienda pertiene e dei vantaggi sicuramente apportati alle altre società, quali, ad esempio, la promozione di immagine. Le strategie aziendali, perciò, devono essere viste nel più vasto complesso imprenditoriale del quale la società calcistica diviene uno dei veicoli promozionali". A. Tanzi, *op.cit.*, 1999, pag. 83.

⁴¹ I responsabili del loro governo non hanno da soddisfare come condizione di esistenza un equilibrato rapporto con il mercato, quel che più importa è la notorietà che segue ai successi sportivi. Con riferimento all'economia delle imprese calcistiche "dipendenti" ha poco interesse giudicare della loro economicità aziendale in quanto si pongono in un rapporto di strumentalità rispetto al gruppo di cui fanno parte assecondandone le strategie; in questo caso i giudizi di economicità sono giudizi di "economicità di gruppo", l'azienda calcistica non è considerata da sola ma nell'ambito di una più vasta economia: quella del gruppo. F. Manni, *op.cit.*, pag. 53.

⁴² *Ibidem*, pag. 57.

produzione”, le società di appartenenza “datori di lavoro”, le partite “beni offerti sul mercato”, gli spettatori “consumatori”⁴³.

L’impresa calcistica può essere funzionalmente definita come un sistema destinato alla produzione di beni e servizi per la collettività, in cui le risorse disponibili devono essere combinate in modo efficiente per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Le caratteristiche tipiche del “prodotto calcio” possono essere individuate in⁴⁴:

- la passione ed il senso di appartenenza; si tratta di un patrimonio unico e di inestimabile valore, sul quale il settore ha storicamente costruito gran parte delle sue fortune; ciò spiega, perché, un’industria che è stata caratterizzata da *performance* economico-finanziarie non ottimali è sopravvissuta senza essere dilaniata da lotte tra i suoi numerosi *stakeholder* (giocatori, spettatori, azionisti, amministratori locali, Stato) tutti disposti a garantirne la sopravvivenza, anche contro le più elementari leggi dell’economia;
- la connotazione sociale che può assumere il suo consumo; nel caso delle politiche di prezzo negli stadi o della trasmissione televisiva di particolari incontri, tale caratteristica è stata anche riconosciuta in atti ufficiali⁴⁵;
- la caratteristica di produzione congiunta che assume la sua fornitura; una società di calcio, a differenza di una normale impresa, non può svilupparsi e prosperare da sola; tra le diverse società, dunque, non c’è possibilità né di sostituzione né di concorrenza ma c’è complementarità di prodotti⁴⁶.
- l’atipicità dei meccanismi concorrenziali; le società di calcio competono tra loro per vincere le partite, ma sono, al tempo stesso, parte integrante della medesima industria, che si sta sviluppando in contrapposizione ad altre forme di intrattenimento, non solo sportivo;

⁴³ P. L. Marzola, *L’industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1990, pag. 105.

⁴⁴ Cfr. G. Basile-M. Brunelli-G. Cazzulo, *Le società di calcio professionistiche*, Buffetti, Roma, 1997.

⁴⁵ Un esempio può essere rappresentato dall’incentivazione fiscale per le categorie di biglietti più popolari oppure dalle ordinanze che hanno imposto la diretta televisiva di alcuni incontri per motivi di ordine pubblico.

⁴⁶ Cfr. P. Marzola, *op.cit.* Questo aspetto, a ben vedere, rafforza la convinzione che è opportuno tenere in vita meccanismi di redistribuzione delle risorse a tutela della sopravvivenza del calcio professionistico di squadre di città minori dal punto di vista sociale, economico e produttivo. Tale principio di mutualità vale a garanzia del mantenimento, in qualsiasi tipo di spettacolo sportivo, dell’equità competitiva e dell’incertezza del risultato, in assenza del quale nessun tipo di spettacolo potrebbe continuare ad attirare l’attenzione del pubblico.

- l'incertezza e l'indeterminazione del risultato sportivo, che condiziona pesantemente il risultato economico di fine anno; diviene, pertanto, un'esigenza primaria di tutti i *club* calcistici professionistici quella di programmare la propria attività in modo da dipendere sempre meno da risultati conseguiti sul campo.

L'allestimento dello spettacolo sportivo costituisce, nell'aspetto imprenditoriale, l'oggetto a cui è rivolta l'attività economica dell'impresa calcistica e di conseguenza la componente tradizionale, ma non esclusiva, del valore della produzione.

Le utilità incorporate nello spettacolo calcistico consentono vantaggi economici direttamente riconducibili all'allestimento dello spettacolo stesso o indiretti avendo riguardo allo sfruttamento economico che esso in altro modo consente⁴⁷.

I valori direttamente connessi allo spettacolo calcistico, storicamente considerati i tipici ricavi, originano dagli incassi relativi alle gare disputate nei campionati di appartenenza o dalla partecipazione a competizioni sportive di altro tipo.

La diffusione televisiva dello spettacolo calcistico prima e, successivamente, l'adattamento del calcio a logiche imprenditoriali hanno originato una serie di ricavi complementari che nel tempo hanno assunto valori assai rilevanti, fino a diventare oggi largamente preponderanti rispetto agli incassi delle partite.

I diritti televisivi, lo sfruttamento dell'immagine e le sponsorizzazioni sono l'espressione di sistemi economici modernamente organizzati⁴⁸.

Un secondo gruppo di ricavi origina dall'attività di commercializzazione dei diritti alle prestazioni degli atleti. In questo caso il prezzo di cessione del calciatore deve essere confrontato col valore contabile del diritto alla prestazione sportiva. Se il prezzo di cessione è maggiore del valore contabile la differenza esprimerà un componente positivo di reddito imputabile all'esercizio che va sotto il nome di plusvalenza patrimoniale⁴⁹.

Un'ultima classe di ricavi è rappresentata dai contributi erogati annualmente dalla Federazione alle società⁵⁰.

⁴⁷ Cfr. F. Manni, *op.cit.*, pag. 58.

⁴⁸ *Ibidem*.

⁴⁹ *Ibidem*.

⁵⁰ In particolare, una parte degli introiti del "Totocalcio" sono devoluti al CONI, che, a sua volta, ne assegna una parte a tutte le Federazioni che poi provvedono a ripartirle tra le società affiliate.

L'impresa calcistica – per attuare la combinazione che le è propria – impiega, alla stregua di tutte le altre imprese, capitali e risorse, umane e materiali e nello svolgere le proprie funzioni sostiene dei costi.

Nelle società di calcio la produzione del servizio sportivo e la sua commercializzazione coincidono temporalmente; anche se, la gara sportiva non è che la fase terminale di un processo tecnico, che può essere pensato per periodi annuali, come nel caso del campionato, o per periodi più brevi nel caso delle competizioni di coppa⁵¹.

All'acquisizione dei fattori di produzione sono legati i costi relativi ai compensi agli atleti e le somme spettanti alle società da cui provengono i nuovi calciatori.

Altri componenti negativi possono originare dalle minusvalenze che seguono la cessione dei calciatori e dalle quote di ammortamento del “diritto alle prestazioni sportive”. Di minore entità sono i costi del personale non legato alla struttura tecnica.

Non è solo la possibilità di conseguire un utile e di distribuirlo ai soci a favorire gli investimenti nel calcio; il tornaconto psicologico, in immagine e popolarità possono talvolta essere di gran lunga più importanti della realizzazione di un risultato economico immediato, in quanto il vantaggio indiretto è comunque notevole.

Tale situazione contraddittoria trova riscontro nella circostanza che il calcio professionistico è una industria perennemente in crisi a causa della cronica eccedenza delle uscite sulle entrate, ma pur sempre viva e vitale in tutte le sue componenti istituzionali⁵².

La comprensione della formula imprenditoriale del calcio professionistico diviene quindi fondamentale al fine di comprendere il governo strategico delle aziende calcistiche.

Ogni impresa ha una sua impostazione imprenditoriale (o formula) che dipende dalla sua storia e dalle scelte effettuate nel corso dell'esistenza.

La formula imprenditoriale è il risultato delle scelte di fondo riguardanti le seguenti variabili:

- 1) il sistema competitivo;
- 2) il sistema di prodotto;
- 3) la struttura;
- 4) il sistema degli attori sociali;

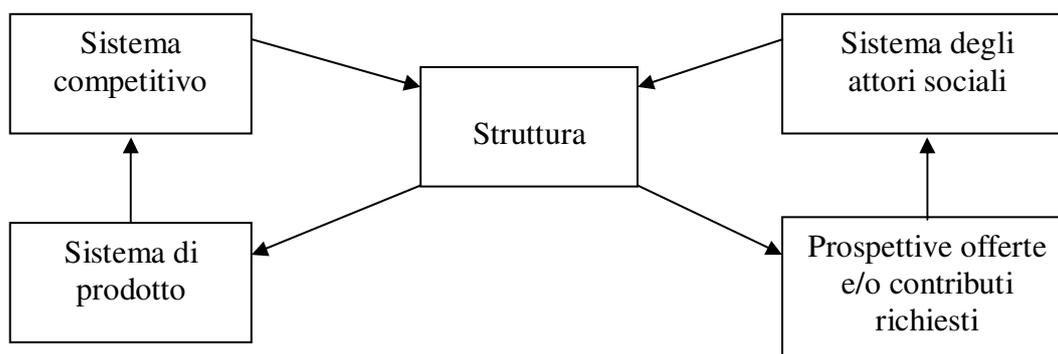
⁵¹ Cfr. F. Manni, *op.cit.*, pag. 64.

⁵² Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 84.

5) le prospettive offerte e/o i contributi richiesti⁵³.

Tali variabili sono legate da relazioni (Figura 2) che le compongono in un unico sistema il quale si articola in due sottoinsiemi che esprimono l'uno il modo di essere dell'impresa in una data arena competitiva (strategia competitiva), l'altro il modo di essere dell'impresa nel sistema di forze economiche, politiche e sociali in cui cerca le risorse ed i consensi che le occorrono (strategia sociale).

Figura 2: La formula imprenditoriale dell'impresa.



Fonte: Coda, *op.cit.*

Il sistema competitivo è inteso secondo il modello della concorrenza allargata proposto da Porter⁵⁴, cosicché vi sono ricompresi oltre alle aziende rivali, le aziende clienti, le aziende fornitrici, i potenziali nuovi entranti e le aziende offerenti prodotti sostitutivi (Figura 3).

Per quanto riguarda i concorrenti diretti, nel settore calcistico, essi sono riconducibili alle altre squadre che competono per il raggiungimento di un determinato obiettivo più o meno prestigioso⁵⁵. La concorrenza nel settore calcistico avviene tra le squadre di club, in ambito nazionale, ma anche europeo⁵⁶ e la competizione è molto forte. Non tutte le squadre sono, però, in diretta concorrenza; occorre, infatti, suddividere l'arena

⁵³ Per un'analisi dettagliata si rimanda a V. Coda, *La Valutazione della formula imprenditoriale*, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 82, marzo-aprile 1984, pagg. 7-21.

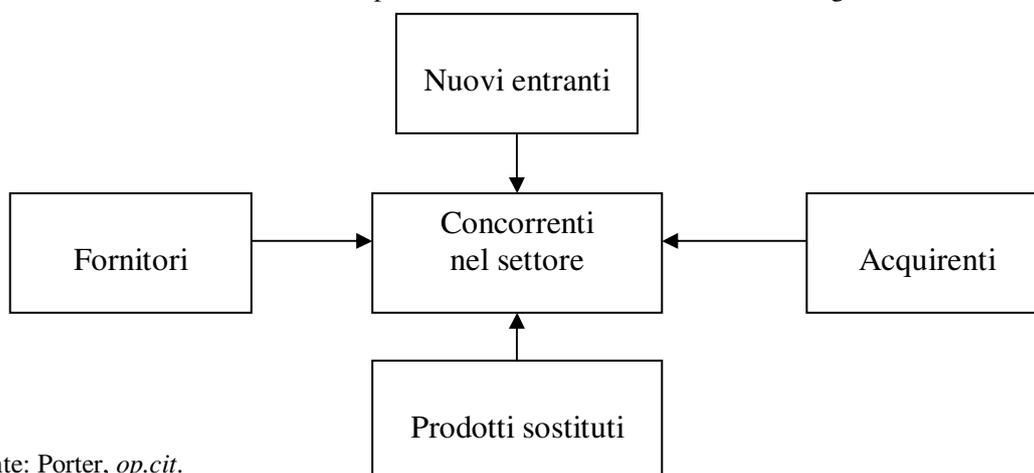
⁵⁴ Per approfondimenti sul modello della concorrenza allargata si rimanda a M. E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analysing and Competitors*, The free press, New York, 1980, oppure all'edizione italiana dell'opera, *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna 1982.

⁵⁵ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 85.

⁵⁶ Questa competizione si esplica su due fronti: uno, sportivo, per la vittoria delle partite (di campionato, coppa Italia e coppe europee) e un altro, di calcio-mercato, per l'acquisto dei diritti alle prestazioni dei calciatori. Questo secondo fronte sarebbe teoricamente allargabile al mondo intero, ma in realtà la concorrenza per l'acquisto dei migliori giocatori è esclusiva delle squadre continentali (con la flebile eccezione di nazioni come il Giappone e il Qatar).

competitiva in base agli obiettivi delle diverse squadre: non è possibile ritenere fortemente concorrenziali club con obiettivi (e quindi molto probabilmente anche risorse) diversi⁵⁷.

Figura 3: La struttura del sistema competitivo: il modello della concorrenza allargata.



Fonte: Porter, *op.cit.*

Sul punto occorre sottolineare una peculiarità specifica delle settore calcistico. Infatti, mentre nella maggior parte delle industrie i concorrenti sono di norma beneficiati dalla scomparsa di un competitore, nelle competizioni calcistiche l'esistenza di un numero minimo di concorrenti è addirittura condizione necessaria per l'esistenza dell'industria stessa⁵⁸.

Per ciò che riguarda gli acquirenti ed i fornitori, il settore calcistico è caratterizzato da una peculiarità; infatti, astruendo dai fornitori di materiale tecnico e dagli acquirenti dello spettacolo calcistico intesi come spettatori paganti, i fornitori e gli acquirenti dei fattori fondamentali (i calciatori) sono le stesse squadre che competono tra di loro.

In tale ambito il potere contrattuale dei fornitori non viene a dipendere dalle loro dimensioni, dalla loro capacità di integrarsi a valle e dalla loro leva negoziale, quanto piuttosto dal disporre di un prezzo pregiato (il calciatore) che essendo di interesse per

⁵⁷ Ad esempio, nel campionato italiano 2005/2006, la lotta per lo scudetto ha riguardato Juventus e Milan, quella per la Champions League ha coinvolto Inter, Fiorentina e Roma; quella per la partecipazione alla coppa Uefa ha visto interessato principalmente Lazio, Chievo, Palermo, Livorno, Empoli, Parma e Udinese. Per la permanenza in serie A hanno invece lottato in particolare Reggina, Sampdoria, Ascoli, Cagliari, Siena, Messina, Lecce e Treviso.

⁵⁸ Cfr. L. A. Bianchi-D. Corrado, *I bilanci delle società di calcio. Le ragioni di una crisi*, Egea, Milano 2004, pag. 4.

diversi concorrenti, rende possibile anche ad una piccola società di possedere un forte potere contrattuale⁵⁹.

Il potere dei fornitori degli altri servizi (dal materiale tecnico ai mezzi di trasporto, dagli alberghi per le trasferte alla gestione dello stadio), invece, è influenzato dal numero di imprese fornitrici e dal prestigio; più in generale, però, essendo le squadre di calcio un eccellente mezzo pubblicitario, essi fanno a gara tra di loro per divenirne fornitori ufficiali con l'esclusiva per un dato servizio o area geografica; ne consegue, quindi, che il loro potere è molto limitato.

Il potere contrattuale degli acquirenti, intesi come fruitori dello spettacolo calcistico, è legato alla loro sensibilità al prezzo su cui incide in maniera determinante la "fede calcistica"⁶⁰. Si può infatti osservare come lo spettatore tifoso medio presenta una domanda di spettacolo calcistico poco elastica al prezzo, derivante dal fatto che il sostenere un team calcistico implica una certa "fede del tifoso-spettatore" difficilmente crollabile⁶¹.

I potenziali nuovi entranti sono rappresentati da quelle squadre che attuano spostamenti di obiettivi da più prestigiosi a meno prestigiosi e viceversa⁶².

Infine, i prodotti sostitutivi sono rappresentati sia dagli sport alternativi che possono spostare a loro favore l'attenzione degli sportivi, sia dalle altre attività ricreative quali il cinema o il teatro.

Il secondo elemento della strategia competitiva è costituito dal sistema di prodotto, che nelle società di calcio è rappresentato dall'organizzazione di spettacoli calcistici.

Il tratto peculiare del prodotto di una società di calcio è l'instabilità, a causa dell'elevata incertezza che caratterizza l'attività sportiva.

Nel calcio, infatti, viene offerto un bene che solo potenzialmente è competitivo, in quanto soltanto tramite una testimonianza di ripetitività del successo si può asserire con certezza che il prodotto offerto sia valido⁶³.

⁵⁹ Proprio l'alto potere dei giocatori è un fattore destabilizzante per le squadre, che sono spesso costrette a rinnovare contratti in corso d'opera per evitare che un giocatore cambi club, con pesanti conseguenze sui bilanci che hanno reso il sistema calcio molto debole.

⁶⁰ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*

⁶¹ In definitiva, quindi, la domanda di spettacoli calcistici risulta essere più sensibile al risultato-andamento della squadra del cuore che al prezzo del biglietto o dell'abbonamento. Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 87.

⁶² Per quel che riguarda le barriere all'entrata, esse sono rappresentate dai costi di passaggio ad obiettivi più elevati e dai relativi fabbisogni di capitale. *Ibidem.*

⁶³ Cfr. Tanzi, *op.cit.*, pag. 88.

Inoltre, il calcio può essere considerato un'industria sui generis, per la particolarità del prodotto che questa offre sul mercato: un prodotto unico, soggettivo, intangibile. Il calcio ha dei caratteri distintivi rispetto a tutte le altre industrie, come la passione e l'attaccamento alla squadra di tifosi, dirigenti e proprietari che hanno permesso alle società, nonostante performance economiche negative, di sopravvivere trovando sempre qualcuno pronto a garantirne la continuazione, contro le più elementari leggi dell'economia⁶⁴.

Altro elemento da considerare è la struttura dell'impresa la quale rappresenta il punto di collegamento tra strategia competitiva e, per così dire, strategia sociale, consentendo di presentarsi sul mercato con quella offerta e agli attori sociali con quella certa proposta progettuale.

Il termine struttura è inteso in senso lato, così da ricomprendervi non solo la struttura organizzativa ed i meccanismi operativi ma anche tutte le risorse costituenti il patrimonio tecnologico, commerciale, direzionale ed economico-finanziario della società. Nella realtà dei *club* calcistici prevalgono indiscutibilmente le risorse umane, intese non solo come fattori produttivi, ma anche come *know-how* posseduto dai dirigenti che effettuano le scelte e prendono le decisioni, che hanno un'importanza cruciale per il raggiungimento della finalità aziendale⁶⁵.

La strategia competitiva cerca di spiegare il rapporto tra le risorse disponibili per la società, i suoi obiettivi e la sua *performance*.

La formulazione della strategia implica tre componenti fondamentali: l'identificazione degli obiettivi, l'identificazione delle risorse a disposizione e l'identificazione delle limitazioni imposte dall'ambiente economico. Una strategia ben formulata è, quindi, una strategia che permette all'impresa di realizzare i propri obiettivi date le risorse a disposizione, per mezzo di un adattamento ottimale all'ambiente⁶⁶.

La quarta variabile della formula imprenditoriale è il sistema degli attori sociali. Con tale espressione ci si riferisce ai detentori di interessi coinvolti nell'esercizio

⁶⁴ L'imponderabilità dei risultati sportivi condiziona i risultati economici dei club. Per questo risulta molto importante l'obiettivo di diversificazione del mix dei ricavi, per rendere i risultati di gestione sempre più indipendenti da quelli sportivi, troppo incerti e altalenanti. Le società mirano alla massimizzazione dei profitti principalmente attraverso la produzione dello spettacolo sportivo, la valorizzazione del proprio marchio e progettano nuove fonti di crescita dei ricavi, legate allo sfruttamento economico dello stadio.

⁶⁵ Cfr. Tanzi, *op.cit.*, pag.88.

⁶⁶ Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano 2004.

dell'impresa estranei al sistema competitivo. Essi ripongono delle aspettative sull'impresa ed hanno il potere di influire sulla vita stessa del *club*⁶⁷.

Infine, l'ultimo aspetto da indagare è costituito dalla proposta progettuale che l'impresa calcistica rivolge alle forze sociali coinvolte nella realizzazione della proposta stessa, offrendo determinate prospettive e richiedendo determinati contributi o consensi.

In sintesi, si può asserire che la struttura determina il sistema di prodotto (il patrimonio umano e le conoscenze possedute determinano l'offerta di spettacolo calcistico), il quale, a sua volta, mentre concorre a plasmare il sistema competitivo, consente all'impresa di ritagliarvi il suo spazio operativo⁶⁸. Dal sistema competitivo, poi, la struttura riceve continui flussi informativi, che ne stimolano gli adattamenti di breve e di lungo periodo, nonché i flussi di risorse rappresentanti i corrispettivi degli scambi che intrattiene con il sistema stesso (incassi da gare, abbonamenti, diritti televisivi, sponsorizzazioni, *merchandising* e così via).

Analogamente, considerando il secondo sottosistema, la struttura esprime la proposta progettuale attorno a cui si aggregano determinate forze sociali che le assicurano le collaborazioni vitali di cui necessita⁶⁹.

Come già osservato, l'oggetto dell'attività delle società di calcio consiste nell'organizzazione di spettacoli sportivi; nello stesso tempo, però, i *club* perseguono anche altri obiettivi, quali: la vittoria del campionato, la conquista di una coppa nazionale o internazionale, il raggiungimento di una certa posizione in classifica tale da garantire l'accesso alle competizioni internazionali, la permanenza nella massima serie, la promozione nella serie maggiore.

Per realizzare i propri obiettivi una società intenderà:

- proseguire nell'attenta gestione del proprio parco giocatori e rivolgere la massima attenzione al settore giovanile per garantire il costante reinserimento di giovani calciatori;
- valorizzare i giocatori della società per incrementarne il valore di mercato ed ottenerne plusvalenze;

⁶⁷ Per ulteriori approfondimenti sugli *stakeholders* di una società di calcio si rimanda al successivo paragrafo 6.2.

⁶⁸ L'impresa calcistica, sulla base del sistema di prodotto che intende offrire, ritaglierà la sua arena competitiva, in cui saranno presenti le società che perseguono il medesimo obiettivo. Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 90.

⁶⁹ *Ibidem*.

- mantenere e incrementare le quote di mercato nei segmenti di riferimento in cui opera (quindi nel numero di tifosi, abbonamenti e biglietti venduti, nel *merchandising*, nei proventi pubblicitari, nel numero di abbonati ai canali tematici e così via);
- intervenire sui costi operativi, con particolare riferimento al costo dei giocatori, mediante una riduzione concordata e consensuale degli ingaggi e la valorizzazione dei giocatori del vivaio;
- ricercare la redditività nella gestione dinamica del parco calciatori con operazioni di *trading* in grado di generare flussi di cassa positivi per fronteggiare i fabbisogni finanziari;
- continuare a promuovere il *brand* nel mondo attraverso la partecipazione a tornei prestigiosi (*Champions League* e Coppa UEFA) e manifestazioni sportive nei Paesi che hanno dimostrato o dimostreranno interesse per il mondo del calcio (Nord America, Nord Africa, Estremo Oriente) valorizzando così il marchio in ambito europeo e internazionale anche attraverso il coordinamento della gestione dello stesso con l'immagine della squadra e dei giocatori;
- stipulare contratti di sponsorizzazione con società titolari di marchi rinomati a livello internazionale, nella prospettiva di una reciproca valorizzazione dei rispettivi segni distintivi;
- realizzare i progetti di diversificazione dei ricavi investendo in altre attività connesse al *core business* e valorizzare l'attività svolta dalla prima squadra.

L'elemento cruciale al fine del raggiungimento dei suddetti traguardi è costituito da una efficace ed accorta programmazione della gestione, che rappresenta uno dei principali fattori critici di successo nelle società di calcio come peraltro nelle imprese in generale⁷⁰.

Le aree aziendali che maggiormente influenzano le condizioni di equilibrio delle società di calcio sono rappresentate dall'allestimento dello spettacolo e dall'offerta al pubblico. L'allestimento dello spettacolo calcistico richiede la predisposizione di risorse umane i

⁷⁰ Bisogna però ricordare che non esiste una formula certa e sicura; non esiste cioè un "ricettario strategico che permetta di asserire con certezza che con un po' di organizzazione, un po' di attenzione allo sviluppo del settore giovanile, si raggiunga sempre e comunque l'obiettivo aziendale, anche perché, nel calcio, più che in altre attività, regna l'incertezza dovuta forse e soprattutto al fatto che il risultato aziendale viene determinato principalmente dagli uomini sul campo e dalle relative scelte di mercato". A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 95.

cui rendimenti tecnici sono incerti ed influenzati da una serie di elementi fisici e psicologici difficilmente ponderabili.

Un gruppo di calciatori, anche di ottimo livello, non costituisce una buona squadra; questa, per essere tale, necessita di una guida che sappia armonizzare le scelte tecniche con le caratteristiche degli atleti e abbisogna di manager che sappiano individuare atleti con le caratteristiche desiderate ad un costo economicamente conveniente⁷¹.

La bontà dei risultati di un *club* calcistico dipende, quindi, da una miscela di varie componenti:

- qualità delle prestazioni e professionalità degli atleti;
- sapienza, abilità e competenza dei dirigenti, sia nell’effettuare le scelte di mercato dei calciatori (a cui partecipa di solito anche l’allenatore) sia nella programmazione e nella gestione della società calcistica (rapporti con calciatori e allenatori, strategie commerciali, organizzazione dei vivai, rapporti con la tifoseria, diffusione, valorizzazione e tutela del marchio e dell’immagine);
- abilità dell’allenatore, non solo di armonizzare gli schemi tattici con le caratteristiche dei giocatori, ma anche di affinare e completare le qualità tecniche degli atleti (fondamentale, al proposito, risulta essere la capacità di contribuire alla creazione di una “mentalità vincente” nel gruppo attraverso un intenso lavoro anche psicologico);
- qualità dello *staff* medico, che deve dare la corretta preparazione fisica ed atletica – di concerto con l’allenatore – ai calciatori, in relazione agli impegni da affrontare⁷².

Per concludere, si sottolinea come siano i calciatori ad influenzare enormemente i risultati e i costi della squadra. Spesso, infatti, quanto più i costi relativi alla prima squadra sono elevati, tanto più sono elevati i rendimenti.

Tali considerazioni saranno riprese successivamente in sede di analisi quantitativa dei risultati economico-finanziari delle società calcistiche.

⁷¹ L’importanza del ruolo degli allenatori è dimostrata anche dal fatto che la crisi di alcuni *club* trova soluzione a volte solo apparente nel cosiddetto cambio della panchina. La sostituzione di un tecnico durante il campionato può tornare utile allorché esiste una incompatibilità motivata tra lo stesso e la squadra, ma se come a volte accade essa è praticata per cercare di nascondere scelte inadeguate effettuate durante la campagna acquisti, tale soluzione rimane uno sterile tentativo di mascherare inefficienze gestionali, ma non serve a superare i rischi inerenti. A. Tanzi, *op.cit.*, pag.154.

⁷² Da notare che gli infortuni possono essere fronteggiati avvalendosi dei risultati positivi ottenuti dalla medicina sportiva che, migliorando i sistemi di alimentazione, di allenamento e di rieducazione muscolare, contengono il rischio di infortuni e ne accelerano i tempi di recupero. F. Manni, *op.cit.*, pagg. 120-123.

Operazione propedeutica all'analisi dei dati è, però, l'interpretazione qualitativa del documento di sintesi dal quale si desume il rispetto o meno del principio di economicità aziendale, vale a dire il bilancio d'esercizio.

6 Il bilancio d'esercizio delle società calcistiche

6.1 Introduzione

Il bilancio d'esercizio è il modello che misura e valuta l'economicità della gestione, con riferimento a periodi di tempo definiti.

Tale modello, mediante opportuni calcoli, in cui intervengono stime e congetture, raccoglie il sistema di valori in adatte sintesi periodiche, pervenendo a determinare due quantità economiche complesse, il reddito di esercizio (*quantità-flusso*) e il capitale di funzionamento (*quantità-fondo*) alla fine del periodo per il quale si è determinato il reddito.

Il bilancio è, quindi, il documento nel quale è riflesso il comportamento dell'impresa in termini quantitativi. Le quantità economiche accolte dai bilanci sono espressione di valori che riflettono in modo sintetico le scelte praticate dai responsabili del governo aziendale.

Pur con tutte le insufficienze che possono rilevarsi⁷³, il bilancio d'esercizio costituisce lo strumento di sintesi più efficace per fornire informazioni riguardo la gestione dell'impresa esaminata nell'aspetto economico, patrimoniale e finanziario.

Il bilancio d'esercizio svolge una duplice funzione:

- informativa dei terzi;

⁷³ “È evidente che dal bilancio possono trarsi solo informazioni in un certo modo iniziali e che, quindi, necessitano di ulteriori analisi e sviluppi. Ad un bilancio non può chiedersi più di quanto sia in grado di fornire, cioè non possono chiedersi informazioni esaustive sulla gestione in quanto per essere tali dovrebbero coinvolgere anche l'aspetto qualitativo. La carenza qualitativa delle informazioni costituisce il primo limite del bilancio; un secondo, sentito in special modo dai fruitori esterni, riguarda l'aspetto semantico delle denominazioni dei conti e la formazione dei valori in esso espressi. Il problema semantico è comune a tutti i mezzi di informazione, a tutti i linguaggi che adottano termini tecnici oppure talmente generici da non chiarirne il contenuto. Per questa ragione spesso vengono predisposti dei bilanci tipo che ben definiscono il contenuto delle voci. Più arduo si presenta il problema di eliminare le incertezze connesse alla determinazione dei valori. Un'accorta terminologia, comunque, può favorire un migliore apprezzamento dei valori ma è evidente che risultati migliori nel conferire una maggiore intelligibilità dei valori sono offerti dall'uso di convenzioni che siano comuni e conosciute all'esterno. Adottare una convenzione nei criteri di valutazione significa, però, sacrificare le tipicità proprie delle singole realtà”. F. Manni, *op.cit.*, pag. 71.

– gestionale.

Il bilancio⁷⁴ ha un ruolo informativo perché offre, a posteriori, informazioni sull'andamento economico della gestione e sugli elementi che compongono il patrimonio di funzionamento. Tali informazioni sono messe a disposizione dei soggetti portatori di interessi nei confronti dell'impresa⁷⁵, i quali rappresentano diverse categorie, detentrici di obiettivi conoscitivi anche divergenti e talune volte addirittura conflittuali.

6.2 I destinatari del bilancio

I destinatari del bilancio delle società di calcio possono essere individuati in⁷⁶:

- a) i conferenti di capitale-risparmio, interessati ad ottenere un bilancio d'esercizio che mostri loro in modo fedele se il *club* sta rispettando le condizioni di equilibrio economico di lungo periodo; a ben vedere il bilancio esplica la propria finalità informativa soprattutto laddove esistono soci di minoranza, fenomeno assai raro in Italia ove mancano società ad azionariato diffuso;
- b) i prestatori di lavoro (calciatori professionisti), per i quali non sembrano esistere similarità, in termini di fabbisogno informativo, con i dipendenti di altre imprese, in

⁷⁴ “Non si può trattare del bilancio senza premettere alcuni chiarimenti sui molteplici significati, spesso confusi e controversi, le più volte convenzionali, che si usano attribuire con maggiore o minore esattezza alla parola bilancio. (...) Il significato originario della parola bilancio deve senza dubbio ricercarsi nel procedimento di saldo dei conti, connesso con quello di chiusura dei conti stesso. Col passare del tempo l'espressione bilancio ha finito per assorbire, in relazione alla funzione dimostrativa assunta dal saldo, il significato assai più largo di procedimento di valutazione del saldo, e quindi di determinazione del risultato. Ed ecco quindi che nella parola bilancio si fa manifesto il duplice significato: di contenuto strettamente contabile di saldo dei conti per quanto si riferisce alla sua derivazione dal procedimento formale di chiusura dei conti; di contenuto tecnico-amministrativo per quanto si riferisce alle complesse operazioni di studio, in forza delle quali i risultati contabili esposti per bilancio si piegano alle esigenze dimostrative e si conducono ad essere espressione, la più corretta possibile, dei risultati di un complesso di operazioni modificative di un fondo di valori precedentemente determinati.” A. Ceccherelli, *Il linguaggio dei bilanci: formazione e interpretazione dei bilanci commerciali*, quarta edizione, Le Monnier, Firenze 1947.

⁷⁵ Sono i cosiddetti *stakeholders*, cioè il complesso dei soggetti che sviluppano interessi di vario genere nei confronti dell'impresa e che, riponendo in essa precise aspettative, perseguono i propri obiettivi cercando di condizionare quelli dell'impresa, o qualora si presentino le condizioni, adoperandosi per influenzarne i comportamenti. Si confronti A. Codini, *L'impresa e il suo governo* in M. Martellini (a cura di), *L'impresa: Economia e gestione*, Giappichelli, Torino 2003.

⁷⁶ Per approfondimenti si rimanda a G. Rusconi, *op.cit.*, pagg. 52 e seguenti e a C. Teodori, *op.cit.*, pagg. 65 e seguenti.

quanto le modalità di assunzione sono differenti; non esistono quindi problemi connessi a potenziali licenziamenti oppure a politiche di remunerazione collegate ai risultati economici ottenuti;

- c) i calciatori dilettanti, interessati a trarre informazioni sulle strategie future per vedere se la società è in grado di portar avanti progetti di medio periodo sulla formazione giovanile;
- d) i praticanti non agonisti;
- e) i fornitori ed i consulenti esterni, interessati al fatto che il bilancio sia redatto con prudenza e che non sia annacquato il capitale netto;
- f) gli spettatori generici, per i quali il bilancio può servire da informazione su eventuali danneggiamenti provocati al “prodotto calcio” da uno squilibrio economico-finanziario dell’azienda;
- g) i tifosi, interessati all’equilibrio economico-finanziario dell’impresa solo nella misura in cui può incidere sulle prestazioni della squadra; il bilancio permette, comunque, ai tifosi di essere informati con trasparenza sulla corretta gestione della società e sulla capacità dell’azienda di soddisfare la condizione oggettiva di equilibrio economico di lungo periodo, fattori che sono alla base del buon funzionamento sportivo della società;
- h) le altre società calcistiche, interessate soprattutto in occasione del calcio-mercato, per valutare le condizioni economiche globali delle aziende con cui si stanno instaurando trattative finalizzate alla cessione ed acquisizione dei diritti alle prestazioni dei calciatori;
- i) le imprese sponsorizzanti, pubblicitarie o comunque collegate all’attività calcistica, le quali sono interessate alle oscillazioni dei risultati ed alle previsioni sulle future prestazioni sportive; per soddisfare il loro interesse informativo, quindi, oltre al bilancio d’esercizio redatto in modo fedele e trasparente, essi devono conoscere gli specifici progetti di rilancio o di ridimensionamento dei *club*;
- j) i mezzi di comunicazione di massa, in particolare sia la stampa sportiva che quella economica, in quanto la diffusione del calcio è tale da giustificare numerosi articoli;
- k) i finanziatori, i quali richiedono oltre ai dati di bilancio anche notizie aggiuntive e garanzie reali o personali;

- l) l'Amministrazione finanziaria dello Stato (Erario), la quale non può accontentarsi del contenuto minimale del bilancio d'esercizio, ma necessita di particolari dati ed informazioni;
- m) le autorità locali, che sono coinvolte nell'attività dei *club* calcistici sia direttamente (la gran parte degli stadi è di proprietà comunale), sia indirettamente (esse sono il referente pubblico degli appassionati di una città e spesso fanno parte della tifoseria);
- n) la Federazione, in quanto il bilancio d'esercizio rappresenta l'elemento di partenza per lo svolgimento della funzione di controllo sulle società;
- o) per le società quotate: gli investitori, la Consob, gli analisti di borsa.

Si sottolinea come per alcuni degli interlocutori sopra citati non risulti sufficiente il bilancio d'esercizio, il quale deve quindi essere opportunamente integrato da altre informazioni quali-quantitative.

6.3 Le caratteristiche del bilancio delle società calcistiche

La peculiarità del bilancio d'esercizio delle società di calcio è rappresentata dalla sua non coincidenza con l'anno solare. La maggior parte dei club, infatti, adotta come periodo amministrativo⁷⁷ quello intercorrente tra il 1° luglio e il 30 giugno. Tale scelta è motivata dalla circostanza che l'attività economica delle società calcistiche viene svolta seguendo il ritmo tipico della stagione agonistica che prende avvio nel mese di luglio con il ritiro estivo e termina alla fine di maggio con la conclusione del campionato e delle coppe nazionali ed internazionali.

La scelta è, quindi, coerente con il processo di produzione economica di un *club* calcistico o, alternativamente, è tale da permettere di considerare tutte le manifestazioni più significative che caratterizzano una stagione sportiva. Malgrado la felice definizione del periodo, vi sono da rilevare, per non poche società anche se in misura diversa, fenomeni di comunanza tra due periodi o, meglio, fenomeni di anticipazione: esempio

⁷⁷ Il periodo amministrativo rappresenta l'intervallo temporale, di norma pari ai dodici mesi, cui si fa riferimento per il processo di calcolo del reddito. L'esercizio, invece, è l'insieme delle operazioni economiche che sono assegnate al periodo amministrativo secondo il postulato della competenza economica. Cfr. R. Camodeca, *L'iter formativo del bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova 2000, pagg. 34-35.

ne sono gli abbonamenti relativi al campionato successivo ma sottoscritti prima della chiusura dell'esercizio o gli abbonamenti pluriennali⁷⁸.

Ad evidenza, occorre sottolineare come da qualche anno alcuni *club*, soprattutto se inseriti all'interno di un gruppo aziendale, abbiano deciso di considerare come periodo amministrativo l'anno solare. Infatti, vista la necessità per la capogruppo di redigere annualmente anche il bilancio consolidato, l'uniformare le date di bilancio di tutte le società controllate agevola le procedure di consolidamento e riduce sensibilmente i costi amministrativi. Attualmente tra le società di Serie A che chiudono il bilancio al 31 dicembre si possono annoverare Milan e Fiorentina⁷⁹.

6.4 Le fonti legislative del bilancio d'esercizio

Le diverse finalità informative del bilancio hanno richiesto una standardizzazione delle modalità espositive dei dati in esso contenuti. Ciò ha portato all'emanazione di diversi atti legislativi nel tempo che hanno imposto a tutte le società l'adozione di rigidi schemi di rappresentazione dei dati⁸⁰.

⁷⁸ C. Teodori, *op.cit.*, pag. 80.

⁷⁹ Nel tempo sono state anche avanzate delle proposte tese a modificare il periodo amministrativo di riferimento posticipandone la chiusura al 31 luglio o al 31 agosto; in questo modo in bilancio troverebbero collocazione le classi di valori derivanti dalla campagna acquisti/cessione che avviene per la maggior parte, proprio nel mese di luglio. Come sottolineato da Teodori "non si ritiene tale modifica necessaria in quanto:

- il periodo amministrativo attuale comprende tutti i fatti di rilievo che caratterizzano una stagione sportiva;
- la campagna acquisti/cessioni estiva rappresenta l'atto iniziale di una stagione e non il momento finale di quella precedente;
- il cambiamento del periodo avrebbe significato nella misura in cui riducesse i valori stimati e congetturati: con la proposta in oggetto, invece, vi è solamente uno sfasamento temporale (anticipazione);
- la contabilizzazione dei diritti nel periodo precedente alla utilizzazione delle prestazioni dei calciatori (ferma restando la data attuale della campagna acquisti), porterebbe all'iscrizione di immobilizzazioni per le quali non è possibile, nel medesimo periodo, attuare il processo di ammortamento: conseguenza sarebbe la difficoltà nella determinazione della quota di ammortamento in caso di cessione del contratto". C. Teodori, *op.cit.*, pagg. 80-81.

⁸⁰ L'apparato normativo in materia di bilancio è stato oggetto di un percorso evolutivo nel corso del tempo. Punto di partenza può essere considerato il 1942, anno in cui c'è stata la promulgazione dell'attuale codice civile, che nella sua forma primaria disciplinava solo il contenuto dello stato patrimoniale (S.P.) e i criteri di valutazione delle voci di bilancio. Proseguendo nel tempo, ci sono state altre tappe significative. Nel 1974, con l'emanazione della legge 216/74, c'è stata l'introduzione nel codice civile della disciplina del contenuto del conto profitti e perdite (quello che è l'attuale conto economico - C.E. -) e della relazione degli amministratori. Nel 1991 è stato emanato il decreto legislativo 127/91 che ha recepito nel nostro ordinamento la IV direttiva CEE sui conti annuali delle società del 25 luglio 1978. Questa nuova disciplina prevede schemi precisi e dettagliati sia di S.P. che di C.E, e in luogo della relazione degli amministratori introduce due nuovi prospetti: la nota integrativa (N.I.) e la relazione

Così inquadrato, il bilancio è un documento pubblico⁸¹, formato da tre prospetti: Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa⁸².

Il bilancio assolve anche ad una funzione prettamente gestionale. Esso, infatti, si configura come atto di gestione⁸³ in quanto utilizzato per effettuare delle scelte ben specifiche che hanno riflessi diretti sulle politiche aziendali, specialmente quelle finanziarie⁸⁴.

Le società di calcio, in particolare, nella redazione del bilancio d'esercizio oltre ad uniformarsi alle disposizioni legislative (codice civile) e a seguire le regole dettate dalla prassi professionale (principi contabili), devono tenere in considerazione anche quanto prescritto in materia contabile dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio (Figc).

sulla gestione. Tale apparato legislativo è quello che nella sostanza è ancora in vigore attualmente, anche se dal 1991 ad oggi vi sono state anche altri interventi legislativi che hanno mutato delle regole in tema di bilancio. In particolare occorre citare il decreto legislativo n.6 del 17 gennaio 2003 col quale è stata effettuata la riforma del diritto societario. La principale novità introdotta in tema di bilancio è consistita in una rigorosa separazione delle esigenze civilistiche da quelle fiscali, con la disposizione, attraverso l'eliminazione di qualsiasi riferimento a norme tributarie, che i rendiconti economici e patrimoniali siano redatti in ottemperanza alle sole disposizioni del codice civile. Ulteriori elementi di novità risultano pure introdotti con riguardo allo schema di S.P, C.E. e N.I, per dare conto della rappresentazione in bilancio degli effetti della fiscalità differita. Gli ultimi interventi in ordine cronologico sono stati quelli apportati con il Decreto Legislativo n. 394 del 30 dicembre 2003 – che, recependo parzialmente la direttiva comunitaria 65/2001, ha ampliato l'informativa di bilancio, introducendo nuove disposizioni nel codice inerenti l'obbligo di fornire in Nota integrativa informazioni sugli strumenti finanziari derivati e di inserire nella Relazione sulla gestione informazioni sui rischi associati agli strumenti finanziari posseduti dall'impresa – e con il Decreto Legislativo n. 38 del 25 febbraio 2005, che ha disciplinato la transizione ai principi contabili internazionali. Da ultimo, con il Decreto approvato in via definitiva dal Consiglio dei ministri il 25 gennaio 2007 è stato integrato il contenuto della Relazione sulla gestione (richiedendo un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società) e della Relazione dell'organo di controllo contabile.

⁸¹ L'art. 2435 del nostro codice civile (c.c.) prevede che entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio, una copia dello stesso deve essere depositata presso l'ufficio del Registro delle Imprese. In questo modo gli interessati possono consultarlo ed appagare i propri bisogni di conoscenza.

⁸² Lo stato patrimoniale è il prospetto che esprime le attività e le passività dell'impresa ed il patrimonio netto. Il suo contenuto è dettato dall'art. 2424 c.c. Il conto economico è, invece, il prospetto che in forma scalare evidenzia la formazione del risultato d'esercizio (è disciplinato dall'art. 2425 c.c.). La nota integrativa è un documento che contiene i criteri di redazione adottati e l'interpretazione dei valori contenuti sinteticamente negli altri due prospetti.

⁸³ La gestione può essere intesa:

- in senso oggettivo: come l'insieme delle operazioni compiute dall'azienda e rivolte alla produzione ed al consumo di beni;
- in senso soggettivo: come sistema di scelte che il soggetto economico compie quotidianamente.

⁸⁴ Tipiche scelte sono, per esempio, quelle concernenti la decisione di capitalizzare o spendere costi di ricerca o di pubblicità, piuttosto che scegliere di applicare una determinata aliquota di ammortamento o ancora valutare le rimanenze col criterio Lifo o Fifo. Tutte decisioni, lasciate alla discrezionalità degli amministratori, che producono effetti diretti sul risultato d'esercizio. Ciò si ripercuote a cascata sulle politiche fiscali (meno utili, meno imposte) e su quelle dei dividendi (meno utili, meno possibilità di esborsi monetari ai soci). Naturalmente, un ridotto carico fiscale e un dividendo limitato si traducono in minori uscite monetarie e quindi nella possibilità per l'impresa di avere a disposizione maggiori risorse finanziarie da destinare alle future scelte di investimento.

Infatti, il peculiare rapporto che si instaura tra Federazione e società calcistica a seguito dell'atto di affiliazione, previsto dall'art. 10 della Legge 91/1981, fa sì che la società stessa si trovi inserita in un ordinamento settoriale speciale, restando assoggettata alla potestà normativa della Federazione di appartenenza.

6.5 Le fonti speciali per le società di calcio

L'insieme delle norme, cui le società calcistiche professionistiche affiliate alla Figc devono attenersi, sono raccolte in un *corpus* organico, contenuto in una pubblicazione denominata "Carte Federali", pubblicata e aggiornata annualmente dalla Federazione stessa⁸⁵, che comprende disposizioni di varia natura e portata.

Le norme federali sono organizzate in ordine gerarchico e – limitando l'analisi soltanto a quelle inerenti alla disciplina bilancistica – comprendono:

- a) lo Statuto della Federazione;
- b) le Norme Organizzative Interne della Federazione (Noif);
- c) le Raccomandazioni Contabili Federali⁸⁶.

Si tratta, quindi, di un corpo alquanto complesso di norme, a loro volta integrate da prescrizioni di carattere pratico (come l'indicazione di un piano dei conti unificato, di cui si dirà *infra*) delle quali nel prosieguo si esamineranno soltanto quelle che incidono sull'ordinamento contabile delle società.

Innanzitutto, lo Statuto della Figc prevede che, per garantire il regolare svolgimento dei Campionati, le società calcistiche professionistiche siano sottoposte, al fine di verificarne l'equilibrio finanziario, ai controlli e ai conseguenti provvedimenti stabiliti dalla Figc⁸⁷.

Per lo svolgimento di tali compiti la Figc si avvale di un apposito Organismo Tecnico, la Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio professionistiche (Covisoc), il cui

⁸⁵ Le Carte Federali in vigore per la stagione 2006/2007 sono disponibili sul sito www.figc.it.

⁸⁶ Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *op.cit.*, pagg. 21 e seguenti.

⁸⁷ L'**articolo 16** dello Statuto federale, rubricato "Controlli sulle società professionistiche", prescrive che: "conformemente alla legislazione vigente, al solo scopo di garantire il regolare svolgimento dei Campionati, le società calcistiche professionistiche sono sottoposte, al fine di verificarne l'equilibrio finanziario, ai controlli e ai conseguenti provvedimenti stabiliti dalla Figc, per delega e secondo modalità e principi approvati dal Coni. La Figc può esercitare, nei confronti delle società calcistiche professionistiche, i poteri di denuncia al Tribunale previsti dall'art. 2409 del Codice Civile". Per il testo completo dello statuto federale si rimanda a www.figc.it.

ruolo è minuziosamente disciplinato nelle Norme Organizzative Interne della Figc (Noif)⁸⁸.

La norma cardine della disciplina contabile del settore calcistico professionistico è l'articolo 80 Noif, il quale stabilisce che “alla Covisoc è attribuita una funzione di controllo sull'equilibrio economico-finanziario delle società calcistiche”.

Gli articoli dall'84 all'88 delle Noif, invece, incidono direttamente sull'ordinamento contabile delle società calcistiche, costituendo il cuore della disciplina speciale in materia di informazione societaria rivolta alle società di calcio⁸⁹.

Questo gruppo di norme disciplina in profondità modalità e oggetto del controllo di stabilità esercitato, per mezzo della Covisoc, dalla Figc.

Le Noif, infatti, prescrivono un'ampia serie di obblighi informativi, disciplinando in dettaglio contenuto e forma delle comunicazioni periodiche che le società devono inviare alla Commissione. In particolare, il controllo sull'equilibrio finanziario è esercitato seguendo due distinte modalità:

- a) il periodico esame della documentazione economico-finanziaria richiesta dalla normativa civilistica e dai regolamenti federali;
- b) l'esame di indici sintetici di bilancio.

Rimandando l'analisi del secondo aspetto al capitolo successivo, per quanto riguarda il primo punto occorre sottolineare come per facilitare il controllo attraverso una più agevole comparazione dei dati:

- venga prescritta l'adozione di un piano dei conti obbligatorio approvato dalla Figc (art. 84 Noif);
- sia proibita l'adozione del bilancio in forma abbreviata (art. 85, comma 1, lettera C Noif)⁹⁰;

⁸⁸ La Covisoc si compone di un Presidente e di quattro membri nominati, per due anni, dal Consiglio Federale fra persone aventi specifici requisiti professionali nelle materie giuridico-contabili ed economico-finanziarie. Alla Covisoc spettano poteri di controllo al fine di garantire il regolare svolgimento dei campionati sportivi. Tale organismo può proporre alla Figc l'assunzione di provvedimenti nei confronti delle società in caso di violazione delle norme federali, incluse inchieste e procedimenti disciplinari. Per un approfondimento sulle funzioni della Covisoc si confrontino in particolare gli articoli da 77 a 90 della Parte seconda, titolo VI delle Noif, recanti disposizioni in merito ai “Controlli sulla gestione economica finanziaria delle Leghe e delle Società professionistiche”.

⁸⁹ Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *op.cit.*, pag. 24.

⁹⁰ Il bilancio in forma abbreviata è disciplinato dall'art. 2435 bis del codice civile, il quale prescrive i limiti che le società non devono oltrepassare per poter godere di tale agevolazione (cfr. nota 63 al capitolo 1). A ben vedere le dimensioni economiche assunte dal movimento calcistico fanno sì che – perlomeno per le società di serie A e B – i limiti di cui all'articolo 2435 bis siano facilmente superati;

– sia prescritto il tempestivo invio alla Covisoc di una copia rispettivamente del bilancio d’esercizio e di una relazione semestrale (art. 85 Noif commi 1 e 2)⁹¹.

L’aspetto caratteristico e peculiare della contabilità dei club calcistici è, quindi, rappresentato dalla presenza di un piano dei conti⁹² obbligatorio predisposto dalla Federazione.

L’art. 84 Noif rubricato “Rendicontazione delle attività sociali”, infatti, prescrive che “la contabilità deve essere tenuta dalle società in osservanza delle norme di legge, utilizzando il piano dei conti approvato dalla Figc, idoneo sia alla redazione del bilancio d’esercizio sia a consentire alla Covisoc i controlli periodici sull’equilibrio economico-finanziario”.

Per esigenze di uniformità e di controllo sull’operare delle società, la Figc, contestualmente alla trasformazione delle associazioni calcistiche professionistiche in società di capitali, ha predisposto uno schema di bilancio unico fondato su un piano dei conti obbligatorio. Il bilancio, unitamente allo “statuto – tipo”, costituisce lo strumento operativo con il quale ottenere una maggiore trasparenza della gestione, un suo riordino e una migliore definizione della responsabilità in capo ai soggetti che operano in qualità di legali rappresentanti⁹³.

La presenza di un piano dei conti obbligatorio rappresenta una peculiarità del settore calcistico rispetto agli altri comparti dell’economia.

In Italia, infatti, non esiste un piano dei conti unificato cui tutte le imprese di un settore devono uniformarsi, ma ogni impresa possiede dei gradi di discrezionalità molto ampi

conseguentemente anche in assenza del divieto federale le società non avrebbero potuto beneficiare dell’agevolazione. Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *op.cit.*

⁹¹ La relazione semestrale è composta dalla situazione patrimoniale e dal conto economico alla data di riferimento, che devono essere redatti in conformità alle norme che disciplinano il bilancio d’esercizio e il bilancio consolidato, ove se ne verificano i presupposti; essa deve essere corredata dalle eventuali osservazioni del collegio sindacale e, ove presente, della società di revisione. Sia il bilancio sia la relazione semestrale devono essere accompagnati da una dichiarazione di conformità all’originale della documentazione trasmessa, sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile. Cfr. Art. 85 Noif disponibile sul sito www.figc.it.

⁹² Lo strumento usato per effettuare le rilevazioni contabili è il conto. Secondo Zappa il conto è “lo strumento che rappresenta una serie ordinata di scritture riguardanti un determinato oggetto aventi per scopo di porne in evidenza la variabile e commensurabile grandezza”. G. Zappa, *Il reddito d’impresa*, Giuffrè, Milano 1950.

L’insieme di tutti i conti utilizzati nelle rilevazioni formano il piano dei conti, che è la risultanza del processo di classificazione dei valori aziendali. Il piano dei conti possiede due caratteristiche importanti:

- la variabilità, in quanto muta in relazione del tipo di azienda in cui viene impiegato;
- la flessibilità, perché si costruisce via via che l’attività dell’azienda prosegue nel tempo.

⁹³ Cfr. F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano 2004, pag. 123.

nella compilazione del proprio piano dei conti⁹⁴. In proposito, invece, si segnala come esistano dei paesi europei – la Francia, ad esempio – in cui l’ordinamento nazionale impone alle imprese di utilizzare uno specifico piano dei conti⁹⁵.

6.6 Norme legali e Norme federali nelle loro mutue relazioni

La particolarità del contenuto informativo del bilancio delle società calcistiche professionistiche costituisce il presupposto tipico⁹⁶ per l’applicazione della facoltà concessa dall’articolo 2424-ter, quarto comma, del codice civile, che, derogando al principio della vincolatività degli schemi di bilancio previsti dagli articoli 2424 (Stato Patrimoniale) e 2425 (Conto Economico) c.c., prevede che “le voci precedute da numeri arabi devono essere adattate quando lo esige la natura dell’attività esercitata”.

Si spiega quindi la ragione per cui le società di calcio sono tenute a presentare un bilancio che deve seguire un piano dei conti unificato proposto dalla Figc in cui si fa largo uso della facoltà di adattamento sopra citata⁹⁷.

A ben vedere, il nostro ordinamento conosce altri casi in cui la normativa sui bilanci tende a proporre vincoli più stretti ad aziende aventi particolare rilievo economico o sociale; casi noti, ad esempio, sono quelli relativi al settore bancario, a quello assicurativo o all’editoria⁹⁸.

L’aspetto peculiare del settore calcistico risiede, però, nella circostanza che la deviazione dallo schema legale non trova fondamento in norme di legge⁹⁹ e, conseguentemente, presenta problemi di compatibilità con le stesse norme legali.

Di certo, però, la ragione dell’utilità socio-economica del fenomeno sportivo può costituire un valido motivo per la previsione di uno schema di bilancio speciale.

⁹⁴ A ben vedere nel nostro paese nel 1942 ci fu un tentativo, con la costituzione della commissione Uniconti, di istituire un piano dei conti. Il lavoro, però, non raggiunse i risultati sperati.

⁹⁵ In Francia, la legge impone a tutte le imprese di utilizzare un “piano dei conti tipo”, il cosiddetto *plan comptable général*, strutturato in classi, sotto-classi, conti e sotto-conti. Per approfondimenti si rimanda a www.plancomptable.com.

⁹⁶ Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *op.cit.*, pag.40.

⁹⁷ *Ibidem*.

⁹⁸ Il riferimento normativo di riferimento per la redazione del bilancio d’esercizio delle imprese bancarie è il Decreto Legislativo 87/92 del 27 gennaio 1992; il bilancio delle imprese assicurative è invece disciplinato dal Decreto Legislativo n. 209 del 7 settembre 2005.

⁹⁹ Occorre tuttavia notare come l’osservanza dei regolamenti federali (e in particolare delle Noif) configuri per le società di calcio professionistiche condizione per l’ammissione e la permanenza nei campionati organizzati dalla Figc, la partecipazione ai quali costituisce per questi soggetti la parte più rilevante dell’oggetto sociale. Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *op.cit.*, pag. 40.

Sul punto la dottrina ha espresso pareri discordanti nel corso del tempo.

Tra i diversi contributi si ricorda quello di Rusconi, il quale osserva che “la Figc è un organo di un ente pubblico e non è essa stessa un ente autonomo. Ci si trova dinanzi a un’emanazione di un ente pubblico che è in grado di fissare (con poteri di fatto simili a quelli della legge) non solo principi e regole di controllo interno, ma addirittura un preciso e dettagliato piano dei conti unificato, che dovrebbe approfondire e allargare i minimi del Codice civile”¹⁰⁰.

Lo stesso autore sottolinea come “il rischio di un’impostazione simile consista nel gravare la Federazione di un onere troppo pesante per le seguenti ragioni:

- un ufficio di un ente pubblico non è necessariamente così libero da influenze esterne come può esserlo il legislatore, che deve rendere conto del suo operato all’opinione pubblica nella sua generalità a livello politico e, non solo, ad un gruppo di società ed affiliati;
- l’esigenza di presentare il mondo del calcio come un unico centro d’interessi può spingere la Figc a porsi più come uno *stakeholder* particolare, con i suoi specifici obiettivi informativi, piuttosto che come portavoce di tutti gli *stakeholder*. Le importanti esigenze di controllo cui la Federazione è giustamente tenuta possono infatti prediligere nel “piano tipo” l’aspetto del controllo esterno, che è cosa differente rispetto alla finalità dell’informazione minima a terzi.

Quanto qui affermato riguarda il principio di redazione del piano dei conti per il bilancio d’esercizio e non il controllo cui la Federazione è tenuta. Ponendo all’esempio delle banche, la banca d’Italia controlla i bilanci degli istituti di credito ma è lo Stato che ha emanato la legge sui bilanci bancari”¹⁰¹.

Teodori, invece, evidenzia come “in merito all’obbligatorietà imposta dalla Federazione è possibile sostenere che ci si trova ad affrontare un caso assai singolare, poiché l’imposizione riguarda una tematica regolamentata dalla normativa vigente. È altresì vero che è quest’ultima a fare aggio ma non va negato che una qualsivoglia forma di influenza esista. Tale impostazione è, quindi, positivamente valutata, totalmente nelle

¹⁰⁰ Cfr. Rusconi, *op.cit.*, pag. 127.

¹⁰¹ *Ibidem*.

intenzioni e parzialmente nelle scelte di attuazione, poiché introduce ordine in un fenomeno complesso¹⁰².

Manni, dal canto suo, evidenzia come “è da valutare positivamente l’iniziativa federale di predisporre per le società calcistiche una regolamentazione speciale riguardo la formazione dei bilanci annuali in considerazione dei caratteri peculiari dell’attività esercitata. Le disposizioni civilistiche, che riguardano il contenuto dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, mal si prestano a rappresentare una realtà a loro molto lontana. Sarebbe auspicabile soffermare maggiormente l’attenzione sulla realtà delle imprese calcistiche, migliorando, laddove è possibile, il disposto federale e allo stesso tempo prevederne una obbligatorietà giuridica così da liberare le società di calcio dal doppio obbligo contabile che risulta oneroso e, per certi versi, inutile avendo riguardo alle finalità a cui il bilancio civilistico vuole assolvere”¹⁰³.

Volendo sintetizzare l’inquadramento normativo del bilancio d’esercizio delle società di calcio si può affermare, quindi, che:

- non esiste – e non è mai esistita nemmeno in passato – una normativa speciale per le società di calcio;
- i *club* devono, perciò, redigere il bilancio d’esercizio seguendo la disciplina generale delle società di capitali prevista dagli articoli 2423 e seguenti del Codice civile;
- il piano dei conti e gli schemi di bilancio proposti dalla Figc non hanno valore normativo; al fine di potersi iscrivere ai campionati, però, le società devono rispettare le norme organizzative interne della federazione e conseguentemente adottare il piano dei conti federale e le tavole di sintesi che ne derivano¹⁰⁴;

¹⁰² C. Teodori, *op.cit.*, pag. 79. L’autore aggiunge che “si potrebbe integrare l’affermazione di Cassandro in merito alle modalità di adozione di schemi unificati (P.E. Cassandro, *La tipizzazione dei bilanci annuali delle società per azioni*, in “Rivista dei Dottori Commercialisti”, 1973, pagg. 839-852):

1. per spontanea iniziativa delle stesse società...;
2. per specifiche disposizioni di legge,

con un terzo punto, cioè in seguito a disposizioni di organi specifici di controllo”.

¹⁰³ F. Manni, *op.cit.*, pag. 73.

¹⁰⁴ Volendo le società di calcio potrebbero predisporre due bilanci diversi:

- uno da presentare all’organo di controllo federale per il quale valgono le norme stabilite dalla Federazione;
- l’altro da presentare secondo la normativa civilistica vigente e da sottoporre a pubblicazione.

Teodori suggerisce come “risulta evidente che le norme federali non possono incidere ed influenzare, almeno direttamente e per alcuna ragione il bilancio civilistico. Né, peraltro, appare opportuno che si riscontrino differenze tra i due bilanci se non esclusivamente in termini di scelte di aggregazione dei valori. Nonostante ciò, assume particolare importanza l’analisi dettagliata del piano dei conti federale che rappresenta, comunque, elemento comune tra i due bilanci. Tale comunanza è rafforzata dal fatto che nel

- la normativa sul bilancio consente alle società di adattare alcune voci previste nello schema legale se ciò favorisce la chiarezza del bilancio; nello stesso tempo il codice civile obbliga le società ad aggiungere altre voci qualora il contenuto non sia compreso in alcuna di quelle previste dagli articoli 2424 e 2425 e ad adattare le voci precedute da numeri arabi quando lo esige la natura dell'attività esercitata;
- la fattispecie descritta al punto precedente consente – e in alcuni casi obbliga – alle società di calcio di inserire nello schema di bilancio civilistico le classi di valore tipiche legate allo svolgimento dell'attività sportiva, che sono previste nel piano dei conti federale;
- le valutazioni di bilancio devono essere effettuate nel rispetto, in primo luogo, del codice civile e dei principi contabili; per la valutazione delle classi di valore peculiari del settore calcistico, non disciplinate espressamente dalla legge e dai documenti della prassi professionale, le società devono seguire le Raccomandazioni contabili federali;
- infine, la situazione economico-finanziaria delle società di calcio è monitorata costantemente dalla *Covisoc* attraverso l'analisi dei dati di bilancio.

6.7 Il piano dei conti federale

La presenza di un bilancio a schema obbligatorio derivante da un piano dei conti unificato rientra nel più vasto ambito dell'unificazione contabile¹⁰⁵.

medesimo è prevista una “tabella di conversione” (prospetto di raccordo) tra le tavole di sintesi “federali” e civilistiche”. C. Teodori, *op.cit.*, pag. 79.

Sul punto Manni osserva come “il bilancio-tipo ha il pregio di unificare, nell'aspetto semantico e strutturale, i rendiconti delle singole società ma, poiché si discosta dalla normativa civilistica, pone problemi di armonizzazione. Le disposizioni federali non hanno forza di legge e, quindi, in alcun modo possono derogare e sostituirsi ad una disposizione normativa dello Stato. Per tale motivo il bilancio-tipo non è alternativo al bilancio reso obbligatorio dalla legge, ma si aggiunge, come obbligo imposto dall'ordinamento sportivo, a quest'ultimo. Il bilancio “federale rappresenta lo strumento contabile attraverso il quale la Federazione esplica i compiti di controllo ad essa demandati dalla Legge 91/1981”. F. Manni, *op.cit.*, pag. 72.

¹⁰⁵ C. Teodori, *op.cit.*, pag. 78 che richiama a sua volta D. Amodeo, *Le gestioni industriali produttrici di beni*, Utet, Torino 1964. Secondo Amodeo, il concetto di unificazione contabile richiama i seguenti elementi:

- il piano dei conti;
- i criteri relativi alla definizione del contenuto dei conti;
- le tecniche di rilevazione;
- gli schemi di bilancio;
- i criteri di valutazione.

Nel caso delle società di calcio il concetto di uniformità contabile riguarda due elementi:

- a) il piano dei conti;
- b) le tavole di sintesi.

Il piano dei conti obbligatorio è stato introdotto dalla Figc nel 1987. Questo modello, permettendo di evidenziare aspetti peculiari della gestione del settore calcistico, che verrebbero ignorati se ci si attendesse pedissequamente al modello civilistico, consente alla Federazione di omogeneizzare il linguaggio contabile al fine di agevolare il controllo dei *club*.

Il piano dei conti, dopo l'introduzione del D.Lgs. n. 127 del 1991, viene sostituito integralmente, a partire dalla stagione 1992/1993, da un nuovo modello che recepisce le novità previste dal legislatore.

Il piano dei conti attualmente in vigore è diviso in:

- 1) classi di conti;
- 2) gruppi di conti;
- 3) conti;
- 4) sottoconti;
- 5) sottoconti analitici;
- 6) sottoconti elementari¹⁰⁶.

Le classi di conti, elemento di ordine superiore del piano, sono nove e in corrispondenza di ognuna la Figc ha previsto anche una tabella di raccordo tra le tavole di sintesi "federali" e quelle civilistiche.

In particolare le classi di conti sono:

- a) fonti finanziarie durevoli, suddivisa in patrimonio netto, fondi per rischi ed oneri, trattamento di fine rapporto, obbligazioni ordinarie e convertibili, debiti e debiti collegati a partecipazioni;

¹⁰⁶ Ad esempio (tratto dal Piano dei conti federale su www.figc.it):

1. classi di conti: Conti accesi ai ricavi;
2. gruppi di conti: Valore della produzione;
3. conti: Ricavi delle vendite e delle prestazioni;
4. sottoconti: Ricavi da gare;
5. sottoconti analitici: Gare in casa;
6. sottoconti elementari: Campionato.

- b) immobilizzazioni, comprendente immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie;
- c) rimanenze, suddivisa in rimanenze iniziali e rimanenze finali;
- d) crediti e debiti correnti, comprendente le classi di valore crediti, crediti verso società del gruppo, crediti tributari, crediti diversi, altri valori attivi, debiti commerciali, debiti diversi e altri valori passivi;
- e) liquidità, suddivisa in attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni e disponibilità liquide;
- f) conti accesi ai costi, comprendenti le voci costi della produzione, costi per il personale, ammortamenti e svalutazioni, altri costi di produzione e di esercizio, interessi ed altri oneri finanziari, rettifiche di valore di attività finanziarie, oneri straordinari e operazioni relative al reddito imponibile;
- g) conti accesi ai ricavi, comprendenti le classi valore della produzione, proventi da partecipazioni, altri proventi finanziari, rettifiche di valore di attività finanziarie e proventi straordinari;
- h) conti di risultato, ossia conto economico di esercizio, stato patrimoniale di apertura e stato patrimoniale di chiusura;
- i) conti d'ordine, cioè garanzie prestate a terzi, opzioni per diritti prestazioni calciatori, canoni di leasing e factoring pro solvendo¹⁰⁷.

6.8 Le valutazioni di bilancio

In merito alle valutazioni di bilancio, occorre sottolineare come nelle società di calcio le “aree critiche”, nelle quali si esprime la discrezionalità dei valutatori, siano minori rispetto alle imprese operanti in altri settori economici¹⁰⁸.

Nei *club* calcistici, infatti:

- il rischio specifico connesso ai crediti è limitato a causa della specie dei soggetti verso cui sono in essere;

¹⁰⁷ Su tale classificazione C. Teodori sottolinea due aspetti:

- a) la classe di conti “fonti di finanziamento durevole” comprende, o può comprendere, anche fonti di finanziamento a breve termine;
- b) non vi sono ragioni particolari per riunire in un'unica classe crediti e debiti correnti.

C. Teodori, *op.cit.*, pag. 159.

¹⁰⁸ Cfr. R. Bauer, *Aree critiche di revisione delle società di calcio*, in “Revisione Contabile”, n. 41/2001, pagg. 4-12.

- le rimanenze di qualunque specie non sono presenti o comunque assumono una rilevanza trascurabile;
- le immobilizzazioni materiali assumono di norma un valore modesto;
- il rischio di svalutazione dei titoli non assume, laddove potenzialmente presente, valori significativi.

Da ciò consegue come le valutazioni che possono influire sulla significatività del bilancio siano quelle relative alle classi di immobilizzazioni immateriali “Diritti alle prestazioni sportive dei calciatori” e “Capitalizzazione costi vivaio”¹⁰⁹.

Chiarito questo aspetto, si può evidenziare come, per quanto attiene i criteri di valutazione, le norme federali si limitino a regolamentarne soltanto alcuni, anche se i più critici. In particolare:

- la valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori al costo di acquisizione;
- l'impossibilità a rivalutare il costo originario di acquisizione del calciatore;
- il limite specifico alla capitalizzazione dei costi del vivaio;
- le quote di ammortamento costanti del diritto alle prestazioni dei calciatori in base alla durata del contratto.

La presenza di queste previsioni regolamentari riduce i gradi di discrezionalità dei redattori insiti nel processo di formazione dei valori aziendali da rappresentare nei prospetti contabili. D'altro canto, però, la standardizzazione delle modalità valutative riduce, altresì, la possibilità di sfruttare, all'interno del perimetro normativo, dei margini di libertà per attuare politiche di bilancio volte a occultare perdite piuttosto che a nascondere materia imponibile¹¹⁰.

I criteri di valutazione federali sono contenuti nel documento “Il bilancio d'esercizio e il nuovo statuto tipo delle società calcistiche”¹¹¹, inviato dalla Figc a tutti gli amministratori delle società professionistiche, con lo scopo di indicare delle raccomandazioni cui i compilatori dei bilanci devono attenersi, realizzando così il collegamento tra disciplina civilistica e normativa federale.

¹⁰⁹ Entrambe le classi di valore saranno dettagliatamente analizzate nel paragrafo 7.

¹¹⁰ Per un'ampia disamina sulle politiche di bilancio si rimanda a P. Onida, *Il bilancio d'esercizio nelle imprese: significato economico del bilancio e problemi di valutazione*, 4^a edizione ampliata, Giuffrè, Milano 1974 e a V. Coda-G. Frattini, *Valutazioni di bilancio: principi economici, norme civili, norme fiscali e direttive comunitarie*, 3^a edizione, Libreria universitaria editrice, Venezia 1986.

¹¹¹ Il documento è stato redatto dalla “Commissione adeguamento Piano dei Conti e struttura del bilancio alla IV e VII direttiva CEE” nominata dal Consiglio Federale nell'ottobre del 1993.

Le Raccomandazioni contabili federali, la cui adozione è obbligatoria, a pena di sanzioni di carattere sportivo, hanno una duplice funzione:

- 1) interpretare sotto l'aspetto tecnico le norme di legge che fissano soltanto alcuni principi generali sulla formazione del bilancio rinviando ai principi contabili per l'interpretazione di tipo applicativo;
- 2) integrare gli schemi di legge quando questi appaiono inadeguati alla rappresentazione veritiera e corretta della situazione economico-finanziaria delle società calcistiche, in ossequio al terzo comma dell'articolo 2423-ter del c.c., che impone, nel caso in cui le informazioni richieste da disposizioni specifiche di legge non siano sufficienti a tal fine, che il redattore del bilancio fornisca le informazioni complementari utili per tale scopo¹¹².

Ad esempio, un bilancio di una società di calcio che non evidenziasse in un'apposita classe di valore l'entità dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori avrebbe ben scarsa utilità informativa, data l'enorme incidenza di questa posta sulla composizione dell'attivo.

Le Raccomandazioni contabili federali, periodicamente riviste e aggiornate¹¹³, indicano quindi le procedure da seguire per una corretta contabilizzazione e rappresentazione in bilancio di alcune voci tipiche per il settore, riferite sia allo Stato Patrimoniale sia al Conto Economico. Esse indicano altresì i principi da seguire nella redazione della Nota Integrativa, che assume particolare significato in relazione al contenuto tipico dei bilanci delle società sportive.

In generale, le Raccomandazioni predisposte dalla Figc appaiono particolarmente attente a raccordare la normativa civilistica in materia di bilancio e i principi nazionali

¹¹² Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *op.cit.*, pag. 41.

¹¹³ L'edizione attualmente in vigore consta delle seguenti raccomandazioni:

1. Diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori;
2. Costi vivaio;
3. Compartecipazioni ex art. 102-bis Noif;
4. Cessione temporanea dei diritti alle prestazioni dei calciatori;
5. abrogata;
6. Permuta dei diritti alle prestazioni dei calciatori;
7. Crediti verso altre società calcistiche per la vendita dei diritti alle prestazioni dei calciatori;
8. Debiti verso altre società calcistiche;
9. Versamenti dei soci;
10. Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali e materiali
11. Valore della produzione;
12. Ricavi;
13. Beni ricevuti in locazione finanziaria;
14. Premi collettivi per obiettivi specifici ex art. 93 Noif.

ed internazionali elaborati dalla prassi¹¹⁴ con le peculiari problematiche di contabilizzazione delle società calcistiche, al fine di giungere alla rappresentazione chiara, veritiera e corretta, prescritta dalla legge, nonché ad assicurare un'omogenea applicazione dei principi medesimi, al fine di rendere raffrontabili i dati di bilancio delle diverse società e agevolare, così, i controlli¹¹⁵.

Per concludere l'esposizione delle principali regole dettate dalle norme federali si desidera sottolineare altri due aspetti.

Innanzitutto che l'art. 88 Noif prevede che i bilanci delle società di Serie A e di Serie B devono essere certificati da una società di revisione iscritta nell'albo CONSOB, escludendo da tale obbligo soltanto le società neopromosse in Serie B.

In secondo luogo che l'art. 89 Noif attribuisce al Consiglio Federale il compito di fissare annualmente le norme per l'iscrizione ai Campionati e per l'ammissione all'acquisizione del diritto alle prestazioni dei calciatori¹¹⁶.

Terminata questa parte, dedicata all'analisi delle norme legislative e federali che disciplinano la redazione del bilancio di una società di calcio, nei prossimi due paragrafi saranno analizzate le classi di valore tipiche dei prospetti contabili dei *club* calcistici. In particolare nel paragrafo 7 saranno indagate le voci caratteristiche dello Stato patrimoniale, mentre nel paragrafo 8 ci si concentrerà nell'analisi delle classi di valore tipiche del Conto Economico.

7 Le classi di valore tipiche dello Stato Patrimoniale delle società di calcio

7.1 Premessa

¹¹⁴ Le Raccomandazioni federali, infatti, contengono diversi rinvii sia ai principi del CNDC sia agli IAS/IFRS.

¹¹⁵ Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *op.cit.*, pag.42.

¹¹⁶ “Se del tutto comprensibile appare il contenuto della disposizione, che attribuisce tale delicato potere al massimo organo di governo del calcio professionistico del nostro paese, davvero significativa appare la sua collocazione nell'ambito delle norme che prescrivono i requisiti finanziari delle società; ciò è evidentemente indicativo di una mutata consapevolezza in ordine all'inscindibilità, ai fini di assicurare il regolare svolgimento dei tornei sportivi, di valutazioni di carattere sportivo da quelle di carattere economico. È significativo inoltre che le norme per l'iscrizione non siano inserite direttamente nelle Noif, ma siano fissate annualmente dal Consiglio Federale: è chiara in proposito l'esigenza di consentire all'organo di governo del calcio un margine di manovra che consenta di tenere in considerazione eventuali aspetti congiunturali che possono suggerire di volta in volta una diversa modulazione dei requisiti”. L.Bianchi-D.Corrado, *op.cit.*, pag. 27.

Lo Stato Patrimoniale è il documento contabile nel quale sono esposti nell'aspetto qualitativo e quantitativo gli investimenti esistenti in un determinato periodo di tempo e le correlate fonti di finanziamento. Dalla lettura di tale prospetto è possibile, quindi, trarre utili informazioni riguardo la struttura tecnica e finanziaria dell'impresa.

La Federazione – nelle Raccomandazioni contabili e nel piano dei conti unificato – ha indicato con precisione la collocazione delle voci più caratteristiche dello Stato Patrimoniale delle società calcistiche.

In particolare la Figc ha prescritto l'appostazione:

- a) tra le immobilizzazioni immateriali delle voci “Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori” e “Capitalizzazione costi vivaio”;
- b) tra le immobilizzazioni finanziarie della voce “Compartecipazione ex art. 102 bis Noif”;
- c) nelle passività della voce “Debiti per compartecipazione ex art. 102 bis Noif”.

7.2 Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori

Il diritto alle prestazioni sportive dei calciatori può derivare da un accordo di trasferimento di un calciatore oppure dalla cessione del contratto di un calciatore professionista da parte di un'altra società¹¹⁷.

Tale diritto, che può riferirsi a calciatori professionisti, non professionisti o provenienti dal settore giovanile, può essere iscritto nello stato patrimoniale soltanto se l'accordo di trasferimento risulta da contratto¹¹⁸ e per il costo indicato nel documento medesimo.

La valutazione delle qualità di un atleta è un compito arduo, in buona misura fondato sull'esperienza dei valutatori. In genere gli elementi che sono presi a base della valutazione riguardano le caratteristiche dello sportivo, quali: età, ruolo ricoperto nella squadra e attitudine a ricoprirne altri, condizioni fisiche, prestazioni sportive, esperienza

¹¹⁷ **Art. 95** Noif (*Norme generali sul trasferimento e sulle cessioni di contratti*): L'accordo di trasferimento di un calciatore o la cessione del contratto di un calciatore “professionista” devono essere redatti per iscritto, a pena di nullità, mediante utilizzazione di moduli speciali all'uopo predisposti dalle Leghe (...). Nella stessa stagione sportiva un calciatore professionista può tesserarsi, sia a titolo definitivo che a titolo temporaneo, per un massimo di tre diverse società appartenenti alle Leghe, ma potrà giocare in gare ufficiali di prima squadra solo per due delle suddette società (...).

¹¹⁸ La raccomandazione contabile n. 1 emanata dalla Figc afferma che il perfezionamento del contratto si raggiunge con la sottoscrizione, comprovata da data certa. Quindi non è necessario attendere il deposito presso la Lega per dar luogo alla relativa contabilizzazione.

posseduta in campo internazionale, tipo di infortuni in cui l'atleta è incorso, presenza di altre società interessate all'acquisto¹¹⁹.

Le Raccomandazioni contabili precisano che i diritti pluriennali sono assimilabili ai diritti di concessione e simili, previsti dalla voce B.I.4 dell'articolo 2424 c.c.¹²⁰.

Tali diritti 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 determinato¹²¹.

Nel caso di trasferimento di un calciatore con contratto in corso, il prezzo di tale diritto è liberamente concordato tra le parti ed il corrispettivo pagato sarà iscritto tra le immobilizzazioni immateriali della società cessionaria, mentre quella cedente registrerà una plusvalenza o una minusvalenza rispetto al valore netto del diritto ancora iscritto in bilancio¹²².

In caso di cessione di un giocatore proveniente dal settore giovanile, bisogna distinguere se appartiene al proprio vivaio o a quello di altre squadre.

Nel primo caso non si ha nessuna movimentazione contabile¹²³, nel secondo la società cessionaria corrisponde il premio di addestramento e formazione tecnica ed iscrive il

¹¹⁹ La valutazione delle qualità di un calciatore implica, quindi, una componente di rischio molto elevata, che, solo in parte, può attenuarsi disponendo di accorti osservatori e promuovendo i vivai. Cfr. F. Manni *op.cit.*, pag. 57.

¹²⁰ Cfr. P. Busardò, *Il bilancio delle società di calcio professionistiche: trattamento contabile del "parco giocatori"*, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", n. 6/2004, pagg. 1277-1313.

¹²¹ Cfr. L. Bianchi-D. Corrado, *op.cit.*, pag. 44.

¹²² Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 128.

¹²³ È evidente in questo caso la distorsione nel valore informativo dei documenti contabili, che, secondo la disciplina vigente, non consentono l'esposizione in bilancio di alcun valore a fronte della titolarità di diritti relativi a calciatori che si sono formati nella società, e che tuttavia possono raggiungere "quotazioni di mercato" notevolissime. Si pensi, per esempio, al caso di uno dei calciatori italiani più rappresentativi, Francesco Totti. La società di appartenenza, l'A.S. Roma, non può valorizzare nell'attivo dello Stato Patrimoniale il diritto esclusivo ad avvalersi delle prestazioni di un "asso" di valore internazionale, poiché questi si è formato nella medesima società, che dunque non ha sostenuto alcun costo per assicurarsi la titolarità dei relativi diritti. Questo scenario, tuttavia, è destinato a mutare con l'adozione dei principi di valutazione internazionali, che consentono in casi come quello descritto l'applicazione del cosiddetto *fair value*. Cfr. L. Bianchi-D. Corrado, *op.cit.*, pag. 44. Per approfondimenti sulla valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori si rimanda a G. Fiori, *La valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni degli sportivi professionisti: una possibile metodologia*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", n. 7-8/2003, pagg. 414-330 e a T. Onesti-M. Romano, *La valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive nelle società di calcio*, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", n. 2/2004, pagg. 241-272.

costo tra le immobilizzazioni immateriali, mentre la cedente rileva una sopravvenienza attiva¹²⁴.

Occorre, in proposito chiarire come siano tre le fattispecie da cui non scaturisce la rilevazione in bilancio del Diritto pluriennale alle prestazioni del calciatore:

- a) l'acquisto a parametro zero di giocatori svincolati;
- b) il rinnovo di un contratto scaduto ad un proprio calciatore;
- c) il primo contratto da professionista ad un giocatore proveniente dal proprio vivaio.

In tutti e tre i casi sopra citati non si avrà alcuna evidenza del Diritto pluriennale tra le attività dello Stato Patrimoniale; per questa ragione le società dovranno riportare tali informazioni in Nota Integrativa.

Il momento temporale per la contabilizzazione in bilancio dei diritti è il perfezionamento contrattuale che costituisce l'evento che conferisce certezza all'operazione di trasferimento mentre il deposito in Lega ne costituisce la sola ratifica.

Il definire l'uno o l'altro momento quello in cui avvengono le rilevazioni vuol dire in molti casi imputare le eventuali plus o minusvalenze in uno o in un altro periodo amministrativo poiché i contratti vengono spesso stipulati alla fine di ogni esercizio mentre il deposito avviene all'inizio del successivo. Un'applicazione elastica del termine di decorrenza del trasferimento rischierebbe di agevolare politiche di annacquamento del capitale, in quanto i diversi *club* potrebbero essere indotti a mitigare le perdite di gestione anticipando le plusvalenze connesse al trasferimento dell'atleta (adottando così la data della stipula del contratto quale tempo in cui effettuare le rilevazioni), o a rilevarle successivamente se non fossero necessarie a far quadrare i propri bilanci (considerando il deposito in Lega l'atto necessario da cui far scaturire l'appostazione contabile)¹²⁵.

7.3 Capitalizzazione dei costi del vivaio

L'altra voce di immobilizzazioni immateriali tipica delle società di calcio è la capitalizzazione dei costi del vivaio.

¹²⁴ Cfr. G.Basile-M.Brunelli-G.Cazzullo, *Le società di calcio professionistiche*, Buffetti, Roma 1997.

¹²⁵ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 171. L'autrice sottolinea inoltre come la strumentale anticipata imputazione di plusvalenze provocherebbe il venir meno del principio della prudenza a cui si deve ispirare il bilancio.

La gestione e l'organizzazione dei vivai giovanili costituisce, infatti, un elemento di grande importanza strategica ed economica per le società calcistiche. Interessate a questo aspetto sono soprattutto le società di minori dimensioni, le quali grazie all'attività di formazione di giovani atleti possono, da un lato, far crescere talenti senza doverli acquistare a prezzi eccessivi sul mercato, dall'altro vendere i giocatori più promettenti ricavando introiti fondamentali per il proprio finanziamento.

La gestione del vivaio comporta il sostenimento di costi, i quali sono ascritti al *genus* delle spese di ricerca e sviluppo aventi utilità pluriennale, in quanto tali costi sono volti alla ricerca e allo sviluppo di una risorsa fondamentale per i *club*, quale appunto in talento calcistico degli atleti.

I costi del vivaio, infatti, sono assimilabili:

- alla ricerca di base¹²⁶ (attività di sviluppo di nuove conoscenze), in quanto si avvia il giovane all'attività sportiva agonistica;
- alla ricerca applicata¹²⁷ (verifica di impiego economico dei risultati della ricerca di base), perché durante la crescita nel vivaio si verificano le doti fisico-tecniche del giovane;
- allo sviluppo¹²⁸ (introduzione di prodotti e processi con caratteristiche innovative e migliorative), in quanto per le società calcistiche si profila l'impiego del giovane a livello professionistico.

In quanto tali, dal punto di vista contabile, tali spese devono essere capitalizzate al termine di ciascun esercizio (previa acquisizione del consenso da parte del collegio sindacale, *ex art. 2426, n.5 c.c.*) e concorreranno alla formazione del reddito attraverso l'imputazione delle relative quote di ammortamento. Le disposizioni federali, inoltre, impediscono – nella capitalizzazione di tali oneri – qualsiasi riferimento ai singoli giocatori, poiché gli atleti del vivaio svolgono attività di natura dilettantistica e non sono vincolati da un contratto di lavoro.

¹²⁶ La ricerca di base può essere definita come quell'insieme di studi, esperimenti, indagini, ricerche che non hanno una finalità definita con precisione, ma che è da considerarsi di utilità generica all'impresa. Cfr. Oic, *Principio contabile n.16, Le immobilizzazioni immateriali*, disponibile sul sito www.fondazioneoic.it.

¹²⁷ La ricerca applicata o finalizzata ad uno specifico prodotto o processo produttivo consiste nell'insieme di studi, esperimenti, indagini, ricerche che si riferiscono direttamente alla possibilità ed utilità di realizzare uno specifico progetto. *Ibidem*.

¹²⁸ Lo sviluppo è l'applicazione dei risultati della ricerca o di altre conoscenze possedute o acquisite in un progetto o programma per la produzione di materiali, strumenti, prodotti, processi, sistemi o servizi nuovi o sostanzialmente migliorati, prima dell'inizio della produzione commerciale o dell'utilizzazione. *Ibidem*

Per l'analisi degli aspetti reddituali concernenti le spese del vivaio si rimanda al paragrafo 8.3.

7.4 Compartecipazioni ai sensi dell'art. 102 bis N.O.I.F.

L'accordo di compartecipazione si perfeziona allorquando una società che ha acquistato il diritto alle prestazioni sportive di un calciatore professionista per effetto della cessione definitiva di un contratto, stipula contemporaneamente un altro accordo con la società cedente, che prevede il diritto di quest'ultima alla partecipazione agli effetti patrimoniali derivanti dalla titolarità del contratto¹²⁹.

L'accordo è dunque formato da due contratti distinti:

1. il primo con cui la società cedente trasferisce il diritto a titolo definitivo all'utilizzo delle prestazioni sportive di un calciatore;
2. il secondo con il quale la società cessionaria acquisisce il diritto di partecipare agli eventuali effetti patrimoniali scaturenti dal primo contratto.

Il diritto di partecipazione rappresenta per la società cessionaria (la società cedente del diritto alle prestazioni sportive) un'attività finanziaria da includere nello stato patrimoniale tra le immobilizzazioni finanziarie nella voce "Compartecipazione ex art. 102 bis Noif".

Per la società cedente (prima cessionaria del diritto alle prestazioni sportive), la cessione del diritto di partecipazione comporta, invece, l'iscrizione di una passività finanziaria da collocarsi nel passivo dello stato patrimoniale alla voce "Debiti per compartecipazione ex art. 102 bis Noif".

¹²⁹ **Art. 102 bis Noif (Diritto di partecipazione):** 1. Una società, che ha acquisito il diritto alle prestazioni sportive di un calciatore professionista per effetto di cessione definitiva di contratto, può contemporaneamente stipulare un accordo con la società cedente, che preveda un diritto di partecipazione di quest'ultima, in misura paritaria, agli effetti patrimoniali conseguenti alla titolarità del contratto; 2. Il contratto economico tra la società cessionaria ed il calciatore deve avere la durata minima di anni due; (...) 4. L'accordo di partecipazione ha durata di un anno e deve essere risolto, nelle forme e nei modi previsti nell'apposito modulo, nei termini di tempo fissati annualmente dal Consiglio Federale. Le società possono tuttavia risolvere consensualmente ed anticipatamente l'accordo di partecipazione durante il periodo fissato annualmente dal Consiglio Federale attraverso la compilazione del predisposto modulo dalle Leghe.(...) 7. La società titolare del tesseramento, può nei termini regolamentari e con il consenso del calciatore, cedere a titolo temporaneo il contratto con il calciatore alla società partecipante; 8. La società titolare del tesseramento può, nei termini regolamentari, con il consenso della società partecipante e del calciatore, cedere a titolo temporaneo per una stagione sportiva il rapporto contrattuale con il calciatore ad altra società purché a titolo gratuito; 9. La società titolare del diritto di partecipazione può cedere ad una terza società, nei termini fissati annualmente dal Consiglio Federale per la cessione di contratto, la propria quota di partecipazione.

Il diritto di partecipazione rappresenta un "affare in comune" tra la società cedente del diritto alle prestazioni e quella cessionaria dello stesso; i due *club* si accordano al fine di partecipare al 50% ai proventi derivanti dalla futura cessione a terzi del giocatore oggetto dello scambio.

Il titolo giuridico che consente l'iscrizione nello Stato Patrimoniale, sia per il cedente che per il cessionario, del diritto di partecipazione è rappresentato dal contratto ed il momento temporale in cui deve avvenire l'iscrizione è identificato nella sottoscrizione del contratto, che deve avere data certa, al fine di evitare contestazioni¹³⁰.

Secondo quanto indicato dalle Raccomandazioni federali, la società cessionaria deve provvedere ad ammortizzare i diritti alle prestazioni del calciatore (ammortamento a quote costanti) e deve provvedere alla liquidazione ed al pagamento degli emolumenti al calciatore oggetto del contratto.

Gli effetti di questo accordo possono essere analizzati dal punto di vista patrimoniale, finanziario ed economico¹³¹.

Sul piano patrimoniale la società titolare del diritto alle prestazioni è proprietaria al 100% dei diritti, e del patrimonio ad essi legato, per i quali ha sostenuto un costo di acquisizione. La società, invece, che ha ceduto i diritti alle prestazioni del calciatore elimina dal suo patrimonio il valore di tali diritti, rilevando eventuali plusvalenze o minusvalenze, ed iscrive nell'attivo patrimoniale il valore della compartecipazione che mantiene fino al suo scadere.

Dal punto di vista finanziario, invece, la società che acquisisce il diritto alle prestazioni paga, tramite la Lega, alla società cedente l'intero costo di tale diritto ed incassa, sempre tramite la Lega, l'importo corrispondente alla quota di partecipazione ceduta. La società che ha invece venduto i diritti incassa il corrispettivo della cessione e paga l'importo della quota di partecipazione acquisita.

¹³⁰ Cfr. Raccomandazione Contabile n. 3 della Figc. Si sottolinea che anche in questo caso esistono problematiche, analoghe a quelle evidenziate nel paragrafo relativo ai Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, in merito alla data a cui riferire le registrazioni contabili. Per questa e per altre questioni di natura contabile relative al contratto di compartecipazione si veda G.Basile-M.Brunelli-G.Cazzullo, *op.cit.*, pag. 81-82.

¹³¹ Gli effetti patrimoniali e finanziari sono analizzati nel presente paragrafo, per una disamina di quelli reddituali si rimanda al paragrafo 8.4.

7.5 Altre classi di valore dello Stato Patrimoniale

Tra le altre voci di Stato Patrimoniale comuni a tutte le società di capitali, ce ne sono alcune che nelle società di calcio assumono una rilevanza diversa rispetto alle imprese industriali o commerciali.

Un esempio è rappresentato dalle rimanenze. Il magazzino, infatti, non ha sostanzialmente rilievo nelle società di calcio, essendo costituito soprattutto dal materiale sportivo che viene acquistato nel corso dell'esercizio. Spesso si considera l'acquisto di tali beni di esclusiva competenza dell'esercizio senza procedere alla capitalizzazione del valore delle rimanenze.

Di conseguenza, l'assenza delle scorte, sia di materie prime che di prodotto finito, conferisce maggiori margini di affidabilità al reddito. Ciò è dovuto al carattere dell'attività esercitata; lo spettacolo calcistico è un "prodotto" che, come tutti i servizi, non è immagazzinabile, ma allo stesso tempo l'attività calcistica si distingue dalle altre offerte di servizi per il fatto che le risorse utili alla realizzazione dello spettacolo, sono anch'esse prive della possibilità di immagazzinamento.

Come già sottolineato in precedenza, la struttura tecnico-produttiva non ha, quindi, nella gestione calcistica quel peso in termini relativi tale da apportare apprezzabili motivi di arbitrarietà nelle valutazioni. Solamente la valutazione del diritto sportivo alle prestazioni dei calciatori ha un peso tale da apportare consistenti gradi di soggettività al risultato economico¹³².

Un'altra classe di valore interessante da analizzare è il conto "Lega c/campionato", inserito tra i crediti o debiti verso altri. In merito occorre sottolineare come la Lega gestisca un'apposita scheda contabile per ciascuna società, sulla quale sono accreditate le poste attive da essa maturate (contributi della Federazione, quota incassi del totocalcio, quota diritti televisivi in chiaro) e vengono addebitati i costi anticipati per conto della società (spese del calcio mercato, assicurazioni obbligatorie per il patrimonio calciatori e così via).

Una funzione analoga è svolta anche dal conto "Lega c/trasferimenti" che viene movimentato per regolare le posizioni debitorie/creditorie che sorgono tra le società

¹³² Cfr. F. Manni, *op.cit.*, pagg. 89 e 94.

sportive nazionali a seguito delle cessioni di contratti e al verificarsi di trasferimenti degli atleti¹³³.

Per quanto riguarda, infine, la valutazione dei crediti sia a breve che a lungo termine, la Raccomandazione n. 7 della Figc impone la loro iscrizione secondo il valore presunto di realizzo e quindi al loro valore nominale diminuito dell'importo dei fondi di svalutazione o di rischio.

Ultima voce dello stato patrimoniale rilevante per le società di calcio è quella denominata "Debiti verso altri finanziatori".

Tali debiti sono costituiti da versamenti effettuati dai soci in conto capitale infruttifero o in conto finanziamenti postergati ed infruttiferi.

Le società calcistiche, infatti, assorbendo più risorse di quante ne producano, necessitano di continue immissioni di capitale al fine di ripianare le perdite, per evitare il fallimento dell'impresa stessa.

La Federazione raccomanda di inserire tali finanziamenti tra i mezzi propri, in quanto l'art. 85 delle N.O.I.F. prevede che i debiti infruttiferi e postergati verso i soci ed i versamenti a capitale infruttifero non debbano essere presi in considerazione al fine della determinazione del parametro relativo al rapporto Ricavi/Indebitamento¹³⁴.

8 Le classi di valore tipiche del Conto Economico di una società di calcio

8.1 Premessa

Il Conto economico è il documento contabile che rende contezza del reddito prodotto da una qualunque impresa. In esso, in vario modo, sono rappresentati i valori della ricchezza impiegata e della ricchezza prodotta riferiti ad un convenzionale¹³⁵ periodo di

¹³³ Le società fatturano e contabilizzano gli importi relativi alle varie operazioni e nel chiudere il conto acceso al cliente o al fornitore usano il conto "Lega c/trasferimenti". È poi compito della Lega riscuotere i debiti dalle società che presentano un saldo passivo e corrispondere acconti alle società creditrici. Cfr, A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 178.

¹³⁴ Sul punto si rimanda al capitolo successivo.

¹³⁵ La gestione aziendale è destinata a fluire ininterrottamente nel tempo dal momento della costituzione fino a quello della messa in liquidazione. Il calcolo del reddito può essere svolto scegliendo due alternative come tempo di riferimento: l'intera vita aziendale o il periodo amministrativo (arco temporale di durata annuale). Nel primo caso si calcola il reddito totale, nel secondo il reddito d'esercizio. Il reddito totale è una quantità economica: certa, cioè calcolata in modo oggettivo; realizzata, ovvero la risultanza reddituale coincide con quella monetario-finanziaria in quanto la gestione è ultimata; ipotetica, perché non trova riscontro nella realtà. Il reddito d'esercizio, invece, è una grandezza astratta, non realizzata e

tempo di durata annuale, che, nelle imprese calcistiche – come precedentemente osservato – decorre dal 1° luglio al 30 giugno dell'anno solare successivo.

Le classi di valore peculiari del conto economico di una società di calcio sono:

- a) l'ammortamento del costo dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori;
- b) le minusvalenze e le plusvalenze da alienazione dei diritti pluriennali all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori;
- c) la capitalizzazione dei costi del vivaio;
- d) i proventi e gli oneri da partecipazioni ex art. 102 bis Noif.

8.2 Riflessi economici dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori: il processo di ammortamento e le plus/minusvalenze da cessione

A) Ammortamento del costo dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori

L'ammortamento del costo dei diritti pluriennali risulta essere la voce più caratteristica del Conto Economico e rappresenta la quota parte del costo di acquisto del diritto all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori imputata all'esercizio.

La determinazione della quota di ammortamento attribuita ad un determinato periodo amministrativo avviene mediante la preparazione di un piano di ammortamento composto principalmente da tre elementi: il valore da ammortizzare, la vita utile residua e la metodologia di calcolo delle quote annuali¹³⁶.

La teoria ragionieristica offre una pluralità di metodi che possono essere ricondotti a due macroclassi: ammortamenti rigidi e ammortamenti elastici.

Gli ammortamenti rigidi, per i quali inizialmente si può già definire un piano conoscendo la vita utile, possono essere classificati in tre categorie fondamentali:

concreta. Astratta, perché è soggettiva. È una quantità che risente delle ipotesi-finzioni e delle scelte fatte da chi lo ha calcolato; infatti per determinare tale reddito bisogna preventivamente assegnare al periodo amministrativo le operazioni economiche che ad esso si riferiscono. Non realizzata, perché non trova riscontro in forma monetaria; la gestione non è ultimata, perciò le valutazioni devono essere effettuate secondo il canone della prudenza. Concreta, perché riscontrabile nella realtà; è una quantità che si trova nei bilanci d'esercizio, che, per rispettare il diritto dei terzi di essere informati correttamente, vanno redatti secondo il criterio della coerenza valutativa. Sono proprio la competenza economica, la prudenza e la coerenza i tre principi ragionieristici fondamentali che devono guidare il redattore del bilancio. Essi rappresentano delle regole di comportamento che devono improntare tutti i ragionamenti compiuti in sede di valutazioni di fine esercizio. Per approfondimenti si rimanda a R. Camodeca, *op.cit.*, capitolo 2.

¹³⁶ Cfr. R. Cappellari, *Risorse, valore e organizzazione nelle società di calcio*, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 189/2002, pagg. 72-76.

- a) a quote costanti, in cui le quote di ammortamento non subiscono variazioni in quanto è costante l'utilità fornita dal costo pluriennale;
- b) a quote crescenti, in cui vi sono basse quote all'inizio che vanno incrementandosi all'avvicinarsi della fine del periodo prefissato¹³⁷;
- c) a quote decrescenti, in cui le quote più alte sono all'inizio del periodo, perché quel costo pluriennale offre la propria maggiore utilità nei primi anni di vita¹³⁸.

Nel metodo di calcolo dell'ammortamento chiamato elastico, invece, le quote sono variabili e commisurate al volume della produzione.

Per evitare comportamenti discrezionali da parte dei redattori del bilancio, la Federazione, allineandosi a una risoluzione ministeriale del 1981¹³⁹, ha stabilito nella Raccomandazione Contabile n.1 il criterio di ammortamento da seguire.

La metodologia scelta presuppone la ripartizione del costo iscritto in bilancio in quote costanti per l'intera durata del contratto che vincola il calciatore alla società cessionaria del diritto a partire dall'esercizio in cui avviene il tesseramento del giocatore.

Nel caso in cui nel corso del rapporto le parti concordino il prolungamento del contratto, la quota non ancora ammortizzata potrà essere ripartita in relazione alla nuova durata del contratto stesso, per cui la società redigerà un nuovo piano di ammortamento a rate costanti tenendo conto del costo ancora da ammortizzare e del nuovo tempo contrattuale. In tal modo si verificherà un miglioramento del risultato dell'impresa calcistica per il periodo intercorrente tra il rinnovo e l'originaria scadenza ed un peggioramento per il periodo compreso tra l'originaria scadenza e la nuova.

In caso, invece, di risoluzione anticipata del contratto per cessione ad altra società, il costo non ancora ammortizzato graverà interamente sull'esercizio in cui è avvenuta tale risoluzione e sarà controbilanciato dal ricavo derivante dalla cessione.

Gli amministratori sono, comunque, obbligati ad abbandonare il piano di ammortamento originariamente predisposto e ad effettuare una congrua svalutazione – ai sensi dell'art. 2426, n.3 c.c. – ogniqualvolta il calciatore in forza alla società non risulti più idoneo a partecipare all'attività agonistica (in seguito ad infortuni di rilevante

¹³⁷ A ben vedere tale metodo non risulta applicabile perché non realizza il postulato della prudenza.

¹³⁸ Cfr. CNDC, *Principio Contabile n.16*, Giuffrè, Milano, 1996, pag. 45-46.

¹³⁹ Cfr. Ministero delle Finanze, Direzione Generale II.DD., Risoluzione n. 9/1690, 21 novembre 1981, *Il Fisco*, n.7, 1982, pag. 817.

entità oppure in caso di provvedimenti disciplinari dell'autorità sportiva di lunga durata che impediscano l'utilizzo del calciatore)¹⁴⁰.

L'ammortamento nelle società di calcio non è solitamente eseguito in modo diretto come di norma avviene per le immobilizzazioni immateriali, ma attraverso la costituzione del fondo ammortamento; ciò a causa della rilevanza che il valore assume nell'ambito del capitale investito nelle società di calcio¹⁴¹.

Si sottolinea, infine, che molte società calcistiche, nel passato, non effettuavano l'ammortamento del "parco giocatori" secondo il descritto piano di ammortamento, ma utilizzavano le quote annuali come strumento per attuare politiche di bilancio.

Tali politiche, per quanto lungi dall'essere fantasiose, determinavano effetti di non poco conto sul piano dell'attendibilità complessiva del bilancio quale mezzo di informazione; esse, infatti, si limitavano sostanzialmente a ridurre le quote medesime per non compromettere ulteriormente i risultati di bilancio già caratterizzati da ingenti perdite¹⁴².

Le quote di ammortamento erano, infatti, calcolate, non già dividendo il costo del giocatore per la durata del contratto, ma diminuendo il costo del diritto, del valore di svincolo, secondo i parametri federali: la differenza veniva ripartita sulla durata del contratto¹⁴³.

B) Plusvalenze e minusvalenze da alienazione dei diritti pluriennali all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori

Nel caso in cui un calciatore venga ceduto prima della scadenza del suo contratto si configura una situazione analoga alla cessione di un cespite ammortizzabile al prezzo concordato tra la società cedente e quella acquirente.

¹⁴⁰ Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *op.cit.*, pag. 60.

¹⁴¹ Conoscere, infatti, in maniera analitica il valore originario del diritto, le quote di ammortamento e il fondo risulta essere un'esigenza per i terzi destinatari del bilancio e una doverosa informazione per i compilatori.

¹⁴² Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 184.

¹⁴³ Questo piano di ammortamento consentiva alle società di calcio di imputare minori costi al Conto Economico, riducendo così la perdita d'esercizio; venne però dichiarato non corretto dal Tribunale di Napoli (sentenza 8 giugno 1994) e successivamente reso materialmente e contabilmente inapplicabile data l'eliminazione delle indennità sancita dalla Legge 586/96. Cfr. G. Catturi, *La contabilizzazione dell'indennità di preparazione e promozione di calcio*, in "Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale", n. 9-10/1984, pagg. 421 e seg.

In particolare, la società cedente dovrà confrontare il prezzo di cessione con il valore contabile¹⁴⁴ attribuito al diritto alle prestazioni del calciatore. Nel caso in cui i due valori non coincidano si profilano due scenari:

- se la differenza tra il valore di cessione ed il valore netto contabile è positiva, tale importo rappresenta una plusvalenza da iscriverne nel conto economico tra i proventi straordinari alla voce “Plusvalenze da alienazione”;
- se la differenza è negativa, l’importo dovrà, invece, essere iscritto nel conto economico tra gli oneri straordinari alla voce “Minusvalenze da alienazione”.

Allo stesso tempo, invece, la società cessionaria iscriverà tra le immobilizzazioni immateriali, quale diritto pluriennale alle prestazioni del calciatore “acquistato”, il corrispettivo pagato per il trasferimento del calciatore, che concorrerà alla formazione del reddito di esercizio attraverso quote costanti di ammortamento.

Sotto il profilo ragionieristico non vi sono particolari osservazioni poiché è ormai ovvio che l’attività del calciatore è scomponibile in due fattispecie: quella che vede il calciatore come lavoratore dipendente, per cui si genera un costo d’esercizio misurato dalla sua remunerazione, e quella relativa al diritto ad utilizzare le sue prestazioni agonistiche che, essendo una immobilizzazione, nel momento della alienazione, può dare origine ad una plusvalenza o ad una minusvalenza.

Secondo il codice civile tali componenti reddituali non sono da considerare di carattere straordinario ma sono da inserire nel valore della produzione¹⁴⁵.

Per quanto concerne il momento di contabilizzazione dell’operazione – considerando che molto spesso la cessione avviene a cavallo tra due esercizi¹⁴⁶ – tenendo conto del principio di prudenza (per il quale i profitti non realizzati non devono essere contabilizzati, mentre tutte le perdite anche se non ancora definitivamente sopportate devono essere riflesse nel bilancio) si può affermare che le società di calcio dovrebbero:

- accantonare nel bilancio che si chiude al 30 giugno le minusvalenze derivanti dal calcio-mercato;

¹⁴⁴ Il valore contabile è pari alla differenza tra il costo storico e il fondo ammortamento accumulato fino alla data di cessione.

¹⁴⁵ Il carattere ordinario di tali componenti reddituali è stato, altresì, sancito dalla Figc che nel calcolo del parametro federale permette alle società di inserire tra i ricavi anche le plusvalenze da cessione. Per un approfondimento sul parametro federale si rimanda al capitolo successivo.

¹⁴⁶ Spesso si assiste ad un accordo preliminare nel mese di giugno (anno n) ed al deposito del contratto in Lega nei primi giorni del mese di luglio (anno n+1).

- differire le plusvalenze al bilancio dell'anno successivo che si apre il 1°luglio, dandone però menzione nella nota integrativa del bilancio chiuso al 30 giugno¹⁴⁷.

Lo sfasamento temporale nella produzione degli effetti economici dell'operazione nei bilanci di cedente e cessionaria è all'origine del fenomeno che ha permesso a società in perdita di mascherare lo stato di crisi ricorrendo a sistematiche operazioni di “permuta di giocatori”. Queste, evidentemente, non comportano alcuna movimentazione finanziaria; tuttavia, mentre la plusvalenza per la cessione costituisce un ricavo dell'esercizio in cui l'operazione è conclusa, il costo relativo all'acquisto graverà solo *pro quota*, determinata in base alla durata del periodo di ammortamento.

Il sistematico ricorso alla prassi della permuta di calciatori a volte sconosciuti, spesso valutati alla stregua di campioni, ha consentito a numerose società di evitare il verificarsi dei presupposti di cui agli articoli 2446 e 2447 c.c., che avrebbero comportato l'obbligo di procedere ad onerose ricapitalizzazioni.

Appare in maniera evidente come il cumularsi di ingenti immobilizzazioni immateriali per diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (reali o fittizie che siano), sebbene non si rifletta con immediatezza sul conto economico, porti al crescente aumento dei corrispondenti ammortamenti. Qualora i ricavi non crescano in proporzione, l'erosione del patrimonio netto (con i conseguenti obblighi di legge) è solo rinviata¹⁴⁸. È questa la situazione che ha portato a crescenti pressioni del mondo del calcio verso il governo, per una misura legislativa di carattere eccezionale che consentisse di limitare gli effetti della crisi economica, diluendo il peso degli ammortamenti dei diritti pluriennali sui bilanci delle società calcistiche¹⁴⁹.

8.3 Capitalizzazione dei costi del vivaio

Il trattamento contabile dei costi del vivaio è simile a quello delle costruzioni in economia delle imprese industriali. L'importo è imputato nel Conto Economico alla voce “Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni” (per la parte di spese annuali

¹⁴⁷ In questa ottica si muovono le principali società di revisione investite dell'onere della certificazione dei bilanci delle società di calcio, mentre tali indicazioni non sono condivise da quegli amministratori di società che fanno affidamento sulla stipula degli accordi preliminari per anticipare le plusvalenze e mascherare rilevanti perdite di esercizio. Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 187.

¹⁴⁸ Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *op.cit.*, pag. 54.

¹⁴⁹ Per un'analisi sul D.L. 282/2002 si rimanda al primo e al terzo capitolo.

che devono rettificare i costi d'esercizio) e nello Stato Patrimoniale tra le immobilizzazioni immateriali (dove compare la somma delle spese capitalizzate di anno in anno al netto delle quote di ammortamento)¹⁵⁰.

I costi che possono essere capitalizzati sono soltanto quelli di struttura e di gestione propriamente riferibili ed imputabili al vivaio. Essi, secondo quanto prescrive la Raccomandazione contabile n. 2, sono costituiti da: premi di formazione e addestramento tecnico corrisposti per il tesseramento di giovani calciatori; vitto, alloggio e spese di trasporto in occasione di gare; rimborsi spese ai calciatori; compensi ad allenatori, istruttori e tecnici del vivaio; assicurazioni infortuni e spese sanitarie.

Infine, si sottolinea come l'ammortamento vada effettuato con il metodo indiretto, con l'evidenziazione nello stato patrimoniale del fondo ammortamento a rettifica esplicita del costo capitalizzato¹⁵¹.

8.4 Compartecipazioni ai sensi dell'art. 102 bis N.O.I.F.

Come già evidenziato nel paragrafo 7.4 gli accordi di compartecipazioni generano effetti contabili anche sul piano reddituale.

Infatti, la società acquirente dei diritti alle prestazioni dei calciatori rileva nel proprio conto economico, per ogni esercizio, come componenti negativi gli ammortamenti (calcolati sul costo secondo la durata del contratto) ed i costi di gestione del contratto stesso (stipendi, premi e così via). La società acquirente del diritto alla partecipazione agli effetti patrimoniali, invece, rileverà solo alla risoluzione dell'accordo nel proprio conto economico, il provento della partecipazione o l'onere della stessa nel caso contrario.

8.5 Altre classi di valore del Conto Economico

Altre voci di Conto Economico che nelle società di calcio assumono una certa importanza in termini quantitativi sono le retribuzioni del personale e i ricavi da sponsorizzazioni e cessione dei diritti televisivi.

¹⁵⁰ Cfr. Raccomandazione contabile Figc n. 2.

¹⁵¹ Ibidem.

Tali categorie reddituali saranno approfondite nel capitolo successivo, al quale si rimanda.

In questa sede si vuole, invece, svolgere qualche considerazione in merito alle classe di valore “Costi/Ricavi da cessione temporanea di calciatori”.

La società titolare del diritto all'utilizzo delle prestazioni del calciatore può “prestare” temporaneamente l'atleta, dietro ricevimento di un corrispettivo, ad altra società che intrattiene così un regolare rapporto di lavoro dipendente a termine con il calciatore interessato. Il prezzo di tale operazione risulta da apposito contratto; al momento della sua stipulazione, la società cedente rileverà un ricavo alla voce “Ricavi cessione temporanea”, mentre il *club* acquirente rileverà un costo nella voce “Costi per il godimento beni di terzi”¹⁵².

Le cessioni temporanee di contratto di un calciatore professionista sono regolate dall'art. 103 Noif; la durata è di un anno, ma è tuttavia possibile il rinnovo tra le stesse per la stagione successiva¹⁵³.

Infine, si sottolinea come sia lasciata facoltà alle parti di integrare il contratto di trasferimento temporaneo con una clausola che preveda a favore della cessionaria il diritto di opzione per trasformare la cessione temporanea in definitiva.

¹⁵² A seguito della cessione temporanea può sorgere il dubbio se il diritto pluriennale iscritto nell'attivo del bilancio debba essere ammortizzato oppure no. “Poiché la cessione temporanea comporta la riduzione della residua possibilità di utilizzazione si deve concludere che l'accantonamento andrà eseguito; va rilevato, però, che poiché il deperimento del servizio avviene a vantaggio di terzi, esso è compensato, almeno idealmente, nella società cedente dall'apposizione nei ricavi del corrispettivo indicato nel contratto di cessione temporanea del giocatore. Alla stessa conclusione si perviene svolgendo altre considerazioni e partendo dal presupposto che l'ammortamento va eseguito soltanto quando l'elemento a cui è riferito è una risorsa che genera utilità per l'azienda. Ma se è vero che nel periodo di cessione il calciatore non partecipa alla realizzazione dei ricavi da gare per la società cedente, è altrettanto vero che egli favorisce la formazione di ricavi di specie diversa (ricavi da cessione temporanea), e perciò crea utilità”. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 189.

¹⁵³ **Art. 103 Noif** (*Le cessioni temporanee di contratto*): 1. La cessione temporanea del contratto con il calciatore “professionista” ha durata pari ad una sola stagione sportiva ed è ammesso il rinnovo tra le stesse società per la stagione successiva; 2. A favore della società cessionaria è consentito il diritto di opzione per trasformare la cessione temporanea del contratto in cessione definitiva, a condizione: a) che tale diritto di opzione risulti nell'accordo di cessione temporanea, di cui deve essere indicato il corrispettivo convenuto; b) che la scadenza del contratto ceduto non sia antecedente al termine della prima stagione successiva a quella in cui può essere esercitato il diritto di opzione; c) che la società cessionaria con diritto di opzione stipuli con il calciatore un contratto economico di durata almeno biennale. (...) 5. Le Leghe possono limitare il numero dei calciatori che ogni società può tesserare per cessione temporanea di contratto e ne possono disciplinare modalità d'impiego e limiti di età; 6. Nel corso della stessa stagione sportiva è consentito, nei periodi fissati annualmente dal Consiglio Federale, la cessione temporanea del contratto con il calciatore “professionista”, già oggetto di altra cessione temporanea con l'espresso consenso della originaria società. In tal caso le clausole relative ad opzione e contro-opzione eventualmente inserite nell'originaria cessione di contratto temporaneo sono risolte di diritto.

Se la società cessionaria eserciterà il diritto d'opzione, si manifesterà una cessione definitiva da contabilizzarsi nella forma prevista per tale tipo di trasferimento.

La sottoscrizione del contratto di prestito con diritto d'opzione dovrà essere rilevata da entrambe le società interessate in appositi conti d'ordine da evidenziarsi in calce dello Stato Patrimoniale, nei quali verranno iscritti i corrispettivi convenuti contrattualmente nel caso di esercizio del diritto d'opzione¹⁵⁴.

9 La Nota Integrativa e gli altri documenti accompagnatori al Bilancio d'esercizio

La Nota Integrativa costituisce parte integrante del bilancio d'esercizio e ha la funzione di illustrare, e per certi versi integrare, i dati quantitativi, sovente sintetici, esposti nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico.

Il contenuto minimo obbligatorio della Nota Integrativa è disciplinato in modo specifico dall'articolo 2427 del codice civile; riguardo alla fattispecie specifica delle società calcistiche, risultano particolarmente importanti l'indicazione e l'analisi in tale documento:

- dei criteri di valutazione e di ammortamento (e le motivazioni economiche che ne hanno determinato le eventuali modificazioni) dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori e dei costi capitalizzati per il vivaio;
- dei criteri di conversione utilizzati per operazioni di compravendita dei calciatori con società straniere;
- della ripartizione analitica dei ricavi, distinguendo quelli derivanti da eventi sportivi, da quelli da cessione temporanea di calciatori, da sponsorizzazioni, da diritti televisivi e così via;
- delle plusvalenze e delle minusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti sportivi;
- del numero medio dei dipendenti: poiché gli sportivi professionisti sono lavoratori dipendenti, nella Nota Integrativa deve essere indicato il loro numero, separatamente da altre tipologie di dipendenti¹⁵⁵.

La Federazione, nell'ambito di un documento per l'attuazione delle disposizioni relative al D.Lgs. 127/91, ha proposto alcuni allegati alla Nota Integrativa, così da agevolare la

¹⁵⁴ Cfr. Figc, *Il nuovo statuto tipo e il bilancio delle società calcistiche*, Roma 1993, pag. 66.

¹⁵⁵ Cfr. C. Teodori, *op.cit.*, pagg. 176-177.

rappresentazione di alcune richieste dell'art. 2427 e di disporre di ulteriori documenti per il controllo¹⁵⁶.

Sul punto diversi autori hanno formulato delle riflessioni. In particolare, sia Claudio Teodori sia Anna Tanzi sottolineano come tali allegati, da un lato consentano di fornire una rappresentazione più completa dell'attività indagata, dall'altro permettano alla Figc di effettuare un monitoraggio più analitico dell'esposizione debitoria.

Nello stesso tempo, però, i due autori non comprendono perché esistano due prospetti relativi alle immobilizzazioni e perché non sia stato richiesto in tali prospetti l'inserimento delle movimentazioni avvenute negli anni precedenti¹⁵⁷.

Mentre la Nota Integrativa è parte costitutiva del bilancio, la Relazione sulla gestione lo correda, con la funzione di informare sulla situazione e sull'andamento della società.

Nelle società di calcio, come in ogni altra impresa, la necessità di fare uno spaccato della continuità della gestione, per la determinazione del risultato d'esercizio, comporta alcuni problemi specifici; infatti, i bilanci, che hanno uno sfasamento temporale dell'esercizio gestionale rispetto all'anno solare per permettere il minor numero delle operazioni in corso, non riescono a recepire soltanto operazioni concluse. Delle operazioni in svolgimento o che avverranno nell'esercizio successivo, quali, ad esempio, il trasferimento di giocatori che almeno per quanto attiene alle cessioni sono anche frutto dei risultati della gestione dell'esercizio a cui il bilancio fa riferimento, deve essere fatta menzione nella relazione. È quindi fondamentale indicare i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio, secondo i dettami della legge¹⁵⁸.

¹⁵⁶ Gli allegati proposti sono i seguenti:

- prospetto delle immobilizzazioni materiali e dei relativi ammortamenti cumulati;
- prospetto rivalutazioni beni materiali ;
- prospetto delle immobilizzazioni immateriali ed i relativi ammortamenti cumulati;
- prospetto delle variazioni nei conti di patrimonio netto;
- prospetto variazione esercizio dei debiti;
- prospetto dell'indebitamento verso banche ed altri enti finanziatori;
- prospetto dei debiti verso banche a breve termine;
- prospetto dei debiti a medio lungo termine verso banche ed altri finanziatori suddivisi per tipo di garanzia concessa;
- prospetto dei rimborsi per debiti con garanzie reali;
- prospetto dei debiti verso fornitori ed altri;
- prospetto dei debiti per valuta;
- prospetto delle variazioni intervenute nelle immobilizzazioni materiali;
- prospetto delle partecipazioni in imprese controllate e collegate possedute.

¹⁵⁷ Cfr. C. Teodori, *op.cit.*, pag. 178 e A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 193.

¹⁵⁸ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 194.

In particolare, oltre a considerazioni di specie generale sulla gestione, sono importanti le seguenti indicazioni¹⁵⁹:

- grado di raggiungimento dei risultati sportivi ed equilibrio negli andamenti economico-finanziari;
- andamento dei costi, con particolare riferimento a quelli connessi alle remunerazioni degli sportivi professionisti;
- andamento dei ricavi, con una indicazione del numero di spettatori, delle variazioni dei prezzi dei biglietti e degli abbonamenti, delle azioni pubblicitarie tendenti all'incremento degli abbonati. Sempre nell'ambito dei ricavi, assume oggi importanza fornire informazioni riguardanti non tanto la composizione (già in Nota Integrativa) ma eventuali modificazioni rispetto al passato: nuovi contratti di sponsorizzazione, incrementi/decrementi dei diritti televisivi, operazioni di *merchandising*, sfruttamento dell'immagine;
- investimenti del settore giovanile, risultati agonistici ottenuti ed evoluzione attesa;
- rapporti con le società di gruppo, a tal proposito importanti sono le indicazioni sulle operazioni intra-gruppo, sulla loro specie ed importo¹⁶⁰.

La Relazione del collegio sindacale è un altro documento accompagnatorio al bilancio; essa serve ad esprimere un giudizio da parte dell'organo di controllo della società – il collegio sindacale, appunto – sulla redazione del bilancio d'esercizio e di quello consolidato, se la società fa parte di un gruppo societario. I sindaci analizzano il bilancio e verificano se siano stati rispettati i principi contabili e di legge, al fine di giungere ad una rappresentazione veritiera e corretta dell'attività aziendale.

Per le società di calcio, l'istituzione del collegio sindacale è obbligatoria; inoltre, le società devono anche fare certificare il loro bilancio e l'attestato ne diventa un altro documento accompagnatorio.

La certificazione di bilancio delle società di calcio ha connotati analoghi a quelli delle altre imprese e viene rilasciata da una società di revisione appositamente incaricata che provvede alla revisione e all'analisi del bilancio di esercizio e dell'eventuale bilancio consolidato. Scopo della revisione è, dunque, quello di pervenire alla certificazione del

¹⁵⁹ Cfr. C. Teodori, *op.cit.*, pag. 179.

¹⁶⁰ Si pensi, ad esempio, alle sponsorizzazioni, ai diritti per lo sfruttamento dell'immagine, alla pubblicità, alla concessione di finanziamenti fruttiferi ed infruttiferi, alle fideiussioni. Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 195.

bilancio, ossia ad una dichiarazione di conformità dello stesso ai principi contabili generalmente accolti.

Quando le informazioni fornite dal bilancio non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, lo stesso deve essere integrato da informazioni complementari, che possono consistere ad esempio nel Rendiconto finanziario, nel Prospetto delle variazioni di capitale netto, nei prospetti dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico riclassificati¹⁶¹.

In questa sede si vuole solo accennare al fatto che la Figc ha proposto un proprio schema di Rendiconto Finanziario, nel quale la risorsa di riferimento è la variazione delle disponibilità liquide¹⁶².

¹⁶¹ Per un approfondimento sulle modalità di riclassificazione dei bilanci delle società di calcio si rimanda a C. Teodori, *op.cit.*, cap. 5.

¹⁶² Per un approfondimento sulla costruzione del rendiconto finanziario si rimanda a I. Facchinetti, *Analisi dei Flussi Finanziari*, Pirola, Milano 1992 e a C. Teodori, *La costruzione e l'interpretazione del rendiconto finanziario*, Giappichelli, Torino 2002.

In merito allo schema di rendiconto finanziario proposto dalla Figc si evidenzia come “lo schema non appare affatto adatto al tipo di società calcistica, non essendovi alcun riferimento ai diritti, alle prestazioni dei calciatori e alle partecipazioni; l'unico richiamo alle peculiarità di tali società sono i prestiti postergati”. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 256.

III. L'ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE SOCIETÀ DI CALCIO IN ITALIA: LA MASSIMA SERIE 1998-2005

L'artista che mira alla perfezione in tutto, in nulla la raggiungerà.
Eugene Delacroix, pittore francese (1798 – 1863)

La perfezione dell'uomo consiste proprio nello scoprire le proprie imperfezioni.
Sant'Agostino di Ippona, padre della Chiesa e filosofo (354 – 430)

1 Introduzione

Quando era piccolo trascorrevva interi pomeriggi a giocare a calcio sullo spiazzo della Panoramica dove i pali delle porte erano rappresentati dai sacchetti della spazzatura e lui, considerato il più scarso tra i giocatori, doveva andare a recuperare il pallone ogniqualvolta che scivolava giù a valle. A distanza di venticinque anni da quei giorni, il pallone che va a raccogliere è diventato d'oro e lui, Fabio Cannavaro, è il meno scarso tra tutti i suoi coetanei.

Il 2006 è stato il suo anno, e due giorni in particolare sono destinati a rimanere per lui indelebili.

Il 9 luglio a Berlino ha avuto l'onore da capitano dell'Italia di alzare al cielo per primo la Coppa del Mondo. Una gioia immensa, un'emozione irripetibile per chi come lui, a 33 anni, avverte che la sua carriera è ormai entrata nella fase conclusiva.

Il 27 novembre cambia la platea ma la sostanza è la stessa. Nella sede parigina di *Canal Plus* Fabio Cannavaro riceve dalle mani della splendida Monica Bellucci il Pallone d'oro e può alzare al cielo l'oggetto che ogni calciatore desidererebbe ricevere nel corso della sua vita agonistica.

Di palloni nel volgere della sua adolescenza ne aveva raccattati tantissimi. Ogni 15 giorni il suo compito era quello di posizionarsi ai bordi del terreno di gioco del "San Paolo" e recuperare la sfera ogni qual volta varcava la linea di fondo nei pressi della sua zona di competenza. Da quella posizione ha vissuto gioie e dolori. I due scudetti vinti dal Napoli, ma anche l'eliminazione subita dall'Italia per mano dell'Argentina nella semifinale dei mondiali di "Italia 90", in una notte in cui i napoletani erano incerti se piangere per la *débâcle* azzurra oppure gioire per l'affermazione di Maradona.

La giovinezza di Cannavaro si chiude il 7 marzo del 1993 quando allo Stadio Delle Alpi di Torino nel corso di Juventus-Napoli, finita 4 a 3, Fabio fa ufficialmente il suo esordio

in serie A. Da subito si capisce di che pasta è fatto. Il suo gioco è fatto di anticipi, *tackle* e ripartenze; il colpo di testa è il suo pezzo forte.

Dopo tre stagioni nella squadra del cuore, nell'estate del 1995 Cannavaro si trasferisce a Parma, non perché non gradisse più l'aria di casa, ma perché era convinto che, per poter arrivare in Nazionale, occorresse militare in un grande *club*, quale era all'epoca quello giallo-blu del presidente Tanzi.

In Emilia Cannavaro rimane 7 stagioni, conquistando oltre ad una Coppa Uefa e ad una Coppa Italia anche la tanto amata maglia azzurra. I cancelli di Coverciano si aprono nel gennaio del 1996, quando l'allora c.t. Arrigo Sacchi, convoca Fabio per la prima volta in vista di Italia-Galles. Per l'esordio ufficiale in azzurro occorre aspettare esattamente un altro anno: il 22 gennaio 1997 Cannavaro è tra gli undici titolari azzurri che scendono in campo per affrontare l'Irlanda del Nord in quello che era il primo *match* del nuovo c.t. della nazionale Cesare Maldini. Per Fabio quello sarà la prima delle 108 presenze racimolate fino ad oggi con la maglia azzurra.

Nei suoi anni trascorsi al Parma il neo pallone d'oro si rende protagonista di due episodi che vale la pena di sottolineare.

L'11 maggio del 1999 alla vigilia della finale di Coppa Uefa tra Parma e Olympique Marsiglia disputata a Mosca, Cannavaro viene ripreso in un video amatoriale, trasmesso in tv soltanto sei anni più tardi, mentre il medico della squadra gli somministra una flebo di Neoton, un cardioprotettore. Quelle immagini creano subito dello scalpore tra l'opinione pubblica e dividono gli addetti ai lavori in due tronconi: chi difende il calciatore, sottolineando come l'utilizzo delle flebo sia una cosa normalissima per reintegrare gli sportivi, e chi lo accusa, evidenziando come il Neoton sia un farmaco che non possa ascrivere nella categoria degli integratori¹.

¹ Le immagini del video amatoriale sono state trasmesse in Tv a fine aprile del 2005 nel corso della trasmissione di Rai Due "*Punto e a capo*". Il *reportage* mostra i giocatori del Parma seminudi in una camera dell'hotel Marriot di Mosca che sembra essere stata trasformata in una infermeria. Mentre nella stanza si ride e si scherza l'obiettivo della telecamera si dirige verso un lettino dove è disteso Fabio Cannavaro che si sta sottoponendo ad una flebo. Lo stopper del Parma rivolto all'operatore afferma queste testuali parole: «Ecco come siamo ridotti...mi stanno ammazzando a 25 anni...Questa cassetta me la vendo sai quanto ci faccio...dai dottore bucamì...Sì che bello...dai ancora...Questa è la prova che facciamo schifo...Guarda Seba (Veron, nota di chi scrive) che gambe che ha fatto, questa è la prova che anche lui si fa». Alcuni giorni dopo la trasmissione, Cannavaro dichiara a "*Striscia la notizia*" in occasione della consegna del Tapiro d'oro: «È un ricostituente che si fa ogni tanto quando arriva la stanchezza, ma è una cosa normale quindi non vedo perché sia stata fatta una trasmissione sul doping e fatto vedere un filmato di una flebo che non è doping». Per ulteriori approfondimenti si rimanda a O.Beha-A.Di Caro, *Indagine sul calcio*, Bur, Milano 2006, pagg. 495 e seguenti.

Nel maggio del 2000, invece, un colpo di testa di Cannavaro scatena una polemica infernale e sancisce in maniera definitiva la presenza di una sorta di “sudditanza psicologica” della classe arbitrale nei confronti della Juventus. Si gioca la penultima giornata di campionato e la Juve, che ha due punti di vantaggio sulla Lazio, ospita tra le mura amiche il Parma, che a Torino va a giocarsi un posto per la *Champions League*. Al 15° minuto del secondo tempo Del Piero porta in vantaggio la Juve, ma ad un minuto dalla fine Cannavaro pareggia di testa sugli sviluppi di un calcio d’angolo. L’arbitro De Sanctis inconcepibilmente annulla la marcatura ravvisando un fallo di confusione in area di rigore. È soltanto l’ultimo di una lunga serie di comportamenti arbitrari a favore della “vecchia signora”, che comunque perderà quel campionato naufragando all’ultima giornata sotto il diluvio di Perugia.

Nell’estate del 2002 dopo la sfortunata spedizione in estremo oriente per il mondiale nippo-coreano, Cannavaro, diventato nel frattempo il capitano dell’Italia in seguito alla rinuncia alla nazionale da parte di Paolo Maldini, cambia *club* e si trasferisce da Parma a Milano, sponda nerazzurra.

Nei due anni trascorsi alla “Pinetina”, il capitano azzurro vive la parte più delicata della sua carriera. Una serie di infortuni ne mettono in discussione le eccellenti doti tecniche e ne dimezzano anche la valutazione patrimoniale del diritto alle sue prestazioni sportive. E a proposito di svalutazione, in occasione del suo trasferimento alla Juventus nell’estate del 2004, il bilancio dell’Inter registra una plusvalenza incrociata con la cessione del portiere Carini che finisce nel mirino della magistratura. Tanto che soli dieci giorni prima dell’inizio del mondiale tedesco Cannavaro è costretto a comparire dinanzi ai pubblici ministeri titolari dell’inchiesta sulla Gea e sull’*affaire* plusvalenze sospette come persona informata sui fatti².

Nella serata della consegna del pallone d’oro, il 27 novembre 2006, Cannavaro ai microfoni dell’emittente francese *Canal Plus* dichiara: «L’unica cosa della quale mi pento è il filmato nel quale mi sottoponevo ad una flebo: non avrei dovuto scherzare sul tema, anche perché il mio segreto è sempre stato mangiare bene, dormire tanto, vivere sano e fare del buon sesso con mia moglie». Estratto da *La Gazzetta dello Sport* del 28/11/06, pag. 3.

² Lo scambio tra la Juventus e l’Inter riguardante il portiere Carini e lo stesso Cannavaro avvenne contemporaneamente il 31 agosto 2004. Quel giorno la società bianconera prelevò Carini dalla squadra belga dello Standard di Liegi valutandone il diritto alle prestazioni sportive 6,4 milioni di euro. Nello stesso giorno la Juve girò Carini all’Inter al prezzo di 10 milioni, incassando una plusvalenza di 3,6 milioni di euro. Sempre il 31 agosto Cannavaro fu ceduto dall’Inter alla Juve allo stesso prezzo di Carini, mentre il valore contabile netto di carico del diritto alle sue prestazioni era di 394 mila euro, in quanto l’Inter aveva provveduto a svalutarlo in applicazione del D.L. 282/2002. L’Inter poté quindi iscrivere in bilancio una plusvalenza di 9,6 milioni di euro. Su questa operazione si sta concentrando l’attenzione del pubblico ministero torinese Bruno Tinti che ha ordinato nei mesi scorsi alla Guardia di finanza il prelievo

Le due stagioni di Cannavaro in bianconero sono un esempio di bellezza agonistica e di stile di gioco da imitare. Tutte le incertezze e le *defaillance* tecniche che avevano accompagnato il periodo interista sembrano svanite sulle sponde del Po e la perfezione nel gioco difensivo, che aveva catturato lo sguardo degli osservatori nei primi anni della sua carriera, torna ad essere l'elemento distintivo del calciatore napoletano nonostante la non più giovane età. In più nel periodo bianconero Cannavaro diventa anche *bomber* ed i suoi *goal* di testa sono più volte decisivi in diverse vittorie bianconere acciuffate sul filo di lana.

L'immagine di Cannavaro si sposa perfettamente sia con lo stile italiano, sia con la simpatia tipica del popolo meridionale. Diventato *testimonial* di una nota marca di salumi il suo spot viene proposto in tre versioni: italiana, napoletana e, con l'approssimarsi del grande evento, anche tedesca.

Il mondiale per un calciatore rappresenta l'evento della vita. Poterlo disputare con la fascia di capitano ben stretta sul braccio conferisce maggiore responsabilità ma anche una superiore carica agonistica.

Eppure Cannavaro ha rischiato di non doverlo fare il mondiale. I più scettici non vedevano di buon occhio che il capitano azzurro dovesse essere un calciatore proveniente dalle fila juventine, la squadra principale protagonista delle vicende di "Calciopoli". Fabio nei primi giorni del raduno si allena tra gli insulti a Coverciano, beccandosi anche una strigliata dal Commissario Rossi per l'orgogliosa difesa del proprio scudetto juventino.

Tuttavia, dopo diverse vicissitudini, Cannavaro al mondiale indossa la fascia del *leader* e "la sua Coppa del Mondo servirà d'ora in avanti per tarare il concetto di perfezione calcistica, come la barra di platino-iridio conservata a Sèvres serviva da unità di misura del metro. A memoria, nessuno ha messo in fila 7 partite con una tale ferocia agonistica, con tanta concentrazione, con una simile percentuale di interventi riusciti. Ha innalzato il *tackle*, l'anticipo e il recupero in scivolata a forma d'arte, come succedeva ai tempi di Beckenbauer, unico difensore vero ad averlo preceduto nella galleria dei Palloni d'oro"³. Perché per conquistare questo trofeo occorre vincere un pregiudizio, quello cioè che ad ottenere il Pallone d'oro possano essere soltanto i fantasisti o i *goleador*.

di materiale contabile dalle sedi di Inter e Juventus. Per approfondimenti si confronti D. Lepido-M. Liguori, *Cannavaro interrogato dai Pm di Roma*, in "Il Sole 24 Ore", 04/06/06.

³ Cfr. L. Garlando, *Cannavaro mister pallone d'oro*, in "La Gazzetta dello Sport", 17/11/06.

Cannavaro ha spazzato in tribuna questo *handicap* iniziale ed ha insegnato che c'è bellezza anche nell'arte di difendere.

Quindici giorni dopo l'assegnazione del Pallone d'oro, Cannavaro riceve anche un altro premio: gli allenatori delle squadre nazionali lo eleggono miglior giocatore mondiale del 2006.

Il capitano azzurro diventa così l'ottavo giocatore in grado di centrare la doppietta Pallone d'oro e *Fifa World Player* dopo Ronaldinho (2005), Ronaldo (2002 e 1997), Rivaldo (1999), Zidane (1998), Weah (1995), Baggio (1993) e Van Basten (1992)⁴.

Cannavaro, conquista il trofeo con 498 voti precedendo Zidane (454) e Ronaldinho fermo a 380.

La conquista dei due ambiti riconoscimenti è certamente figlia del trionfo azzurro ai mondiali tedeschi⁵. I trofei sono stati assegnati a Cannavaro⁶ che di quella squadra oltre ad essere il capitano era il simbolo evidente del calcio difensivo all'italiana⁷. Un modo di giocare che ha condotto la squadra di Lippi molto in là nella competizione, fino a permettere al proprio condottiero di innalzare l'oggetto più ambito. E alle 22.52 del 9 luglio 2006 tutti gli italiani allo stadio e davanti al televisore hanno potuto a gran voce comandare: “Alza la Coppa, Capitano, alza la Coppa”.

Le vicende sopra descritte riguardanti Fabio Cannavaro ben rappresentano le trasformazioni intercorse nel calcio italiano nel corso degli ultimi 15 anni. Un settore coinvolto in mutamenti profondi sia negli assetti economico-finanziari delle società calcistiche, sia nella fisionomia del “prodotto calcio” in generale.

⁴ A differenza del Pallone d'oro, la cui prima assegnazione risale al 1956, il premio Fifa per il miglior giocatore dell'anno risale decisamente a tempi più recenti: la prima edizione è datata, infatti, 1991, anno in cui si impose il tedesco Lothar Matthaeus.

⁵ Un successo quest'ultimo, frutto del gioco di squadra e della compattezza dell'intera rosa, suggellato dalla presenza di ben sette azzurri tra le 50 *nominations* proposte da *France Football*.

⁶ *Cannavaro: tu si 'na cosa grande*, questo il titolo d'apertura de *La Gazzetta dello Sport* del 28/11/06. Nell'occhiello si legge: “Il difensore azzurro con 173 voti vince il pallone d'oro davanti a Buffon (124) ed Henry (121). Il vincitore premiato dall'attrice Monica Bellucci. La dedica di Cannavaro a Napoli e ai suoi ragazzi. Il Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano, nel capoluogo partenopeo per la giornata dedicata ai giovani, è felicissimo: «Fabio lo meritava ed è bella la dedica ai bambini di Napoli». La Melandri: «Premio di prestigio in un anno davvero magico»”.

⁷ Cannavaro ha dedicato il premio in primis alla sua famiglia e poi ai suoi compagni della Juve e della nazionale, sottolineando che: «Io non sono Maradona o Zidane, non vinco le partite da solo: senza l'aiuto delle mie squadre non ce l'avrei fatta». E poi un pensiero per la sua città, Napoli: «Ha molti problemi, ma il fatto che a uno scugnizzo cresciuto in un quartiere popolare sia toccato un onore così grande deve convincere i bambini di Napoli a credere nei loro sogni». Estratto da *La Gazzetta dello Sport* del 28/11/06.

Obiettivo del presente capitolo è indagare queste trasformazioni dal punto di vista economico-finanziario.

Per quanto riguarda i ricavi, il mondo del calcio ha subito negli anni scorsi una vera e propria rivoluzione, con la diminuzione percentuale dell'importanza dei ricavi da botteghino e il forte incremento, in percentuale ed in valore assoluto, dei ricavi di vendita dei diritti televisivi.

Sul fronte dei costi, invece, si è registrato il costante incremento, in percentuale ed in valore assoluto, del personale tecnico, ovvero dei costi degli stipendi dei calciatori e degli allenatori⁸.

Nel presente capitolo si cercherà di analizzare nello specifico l'evoluzione delle singole voci del bilancio, sottolineando le varie tendenze in atto e soffermandosi su quelle maggiormente rilevanti.

Nel paragrafo secondo, saranno presentati i dati di bilancio delle società partecipanti al campionato di serie A. In particolare, per la stagione 2004/2005 si esporranno le principali voci di bilancio distinte per ciascun *club*, mentre per gli anni dal 1998 al 2004 saranno presentati i dati aggregati dell'intera serie A.

I paragrafi terzo e quarto conterranno l'analisi, rispettivamente, dei conti economici e degli stati patrimoniali aggregati.

Infine il paragrafo quinto evidenzierà in maniera sintetica le principali risultanze dell'indagine compiuta nelle parti precedenti.

2 L'analisi di bilancio

Il campionato di calcio di Serie A, oltre a generare grande passione, è anche un grande *business*, il cui giro d'affari complessivo nella stagione 2005/2006 ha superato i due miliardi di euro, secondo le stime riportate in un'indagine del *Sole 24 Ore del Lunedì*⁹.

I ricavi delle gare costituiscono solo la punta dell'iceberg in quanto ammontano a 150 milioni di euro. Più lucrosi sono infatti i *business* riguardanti:

- i diritti televisivi, con un giro d'affari di 600 milioni;

⁸ Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *Il business del calcio: successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano 2004, pag. 69.

⁹ Si confronti E. Scarci, *Il grande business è fuori dallo stadio. Il campionato vale due miliardi: dal botteghino arriva meno di un decimo*, in "Il Sole 24 Ore", 22/05/06, pag. 3.

- le sponsorizzazioni e il *merchandising*, pari a 460 milioni;
- il Totocalcio, 450 milioni;
- le scommesse, 330 milioni;
- le figurine, 43 milioni.

Dal *business* calcistico traggono quindi significativi guadagni tutti i protagonisti, eccetto gli attori principali e indispensabili, senza dei quali il calcio non esisterebbe: le società sportive.

I *club* calcistici sono percepiti come imprese molto ricche, con incassi miliardari e capaci di pagare ai propri giocatori stipendi da favola. Tuttavia, i bilanci di queste società presentano andamenti reddituali negativi e i pochi risultati positivi sono dovuti ad artifici contabili piuttosto che ad ottimi risultati gestionali.

Tabella 1: Bilanci delle società di calcio al 30 giugno 2005. Dati in milioni di euro.

	Valore produzione	Ricavi da gare	Ricavi da sponsor	Proventi da diritti TV	Costo del personale	Diff. tra valore e costi produz.	Risultato netto	Debiti totali	Patrimonio netto
Milan	230,9	34,6	43,1	136,0	145,3	-203,9	-4,5	250,9	73,6
Juventus	230,0	22,7	57,7	124,2	127,2	-20,1	-3,0	170,1	77,9
Inter	195,2	35,7	30,0	107,0	144,4	-107,9	-118,7	275,3	-31,6
Roma	136,5	31,5	20,5	81,5	75,3	-27,4	9,9	101,8	66,8
Lazio	75,1	14,5	14,4	44,1	45,2	-26,6	20,9	222,0	24,7
Parma	56,1	5,6	7,6	34,2	24,7	-15,1	-10,3	48,4	25,7
Palermo	43,9	11,0	6,8	24,5	26,1	-10,0	-7,9	47,6	17,0
Bologna	35,7	6,4	4,1	24,1	21,1	-41,7	-12,4	18,3	-4,1
Fiorentina	32,7	10,1	7,8	11,6	24,3	-15,2	-10,2	74,5	11,0
Sampdoria	31,2	7,0	7,1	16,6	28,0	-20,3	-16,1	45,4	11,8
Messina	30,7	8,6	4,6	14,1	12,9	-2,1	0,1	34,1	-0,2
Udinese	29,8	5,5	3,0	19,2	19,1	-13,3	4,7	59,3	6,2
Cagliari	29,2	5,8	2,6	19,8	18,5	-7,5	-4,6	29,1	1,8
Atalanta	27,3	5,2	3,9	14,4	14,1	-17,3	-2,6	43,8	7,2
Reggina	26,4	5,1	4,0	14,8	13,8	-4,3	-1,7	32,4	4,0
Brescia	24,6	3,6	4,2	15,0	15,1	-13,0	6,7	31,4	14,5
Chievo	24,2	4,0	3,3	14,8	15,3	-5,8	11,5	36,4	12,8
Lecce	22,8	4,8	2,5	13,8	14,2	-9,0	-9,3	23,7	2,7
Siena	21,3	n.d.	n.d.	n.d.	17,0	-11,21	-11,0	20,3	n.d.
Livorno	20,9	5,7	n.d.	14,5	12,8	-0,1	0,01	11,7	1,3
Totale	1324,5	227,4	227,2	744,2	814,5	-571,8	-158,5	1576,5	323,1

Fonte: "Il Sole 24 Ore", 22/05/06.

La *Tabella 1* riporta i principali dati di bilancio delle società partecipanti al campionato di Serie A nella stagione 2004/2005.

La data di chiusura del bilancio è il 30 giugno 2005 per tutti i *club*, tranne Milan e Fiorentina, per i quali il bilancio analizzato è quello al 31 dicembre 2005. I dati della tabella sono espressi in milioni di euro.

I dati relativi alla stagione 2004/2005 rispecchiano quelli degli anni precedenti, che sono riportati nelle *Tablelle 2 e 3*.

Tabella 2: Conto Economico aggregato delle società di serie A dal 1999 al 2004. Dati in migliaia di euro.

	30/06/1999		30/06/2000		30/06/2001	
Valore della produzione	713.737	100%	1.058.902	100%	1.150.676	100%
Costo del Lavoro	-511.636	-72%	-659.742	-62%	-868.054	-75%
Amm.to diritti alle prestazioni	-221.079	-31%	-360.516	-34%	-494.509	-43%
Amm. oneri pluriennali ex DL 282	0	0%	0	0%	0	0%
Altri costi operativi di gestione	-316.191	-44%	-445.171	-42%	-498.277	-43%
Primo risultato operativo	-335.169	-47%	-406.527	-38%	-710.164	-62%
Plus-minusvalenze da cessione	318.796	45%	492.912	47%	592.151	51%
Secondo risultato operativo	-16.372	-2%	86.384	8%	-118.013	-10%
Altri proventi-oneri netti	26.539	4%	-3.249	0%	11.986	1%
Risultato prima delle imposte	10.166	1%	83.135	8%	-106.027	-9%
Imposte	-21.403	-3%	-48.358	-5%	-27.413	-2%
Risultato netto d'esercizio	-11.237	-2%	34.777	3%	-133.440	-12%

	30/06/2002		30/06/2003		30/06/2004	
Valore della produzione	1.126.118	100%	1.161.993	100%	1.152.717	100%
Costo del Lavoro	-1.013.815	-90%	-884.169	-76%	-844.656	-73%
Amm.to diritti alle prestazioni	-640.796	-57%	-303.691	-26%	-247.517	-21%
Amm. oneri pluriennali ex DL 282	0	0%	-116091	-10%	-107455	-9%
Altri costi operativi di gestione	-525.799	-47%	-543.045	-47%	-541.988	-47%
Primo risultato operativo	-1.054.292	-94%	-685.003	-59%	-588.899	-51%
Plus-minusvalenze da cessione	798.052	71%	147.433	13%	182.285	16%
Secondo risultato operativo	-256.240	-23%	-537.570	-46%	-406.614	-35%
Altri proventi-oneri netti	682	0%	13.071	1%	-31.969	-3%
Risultato prima delle imposte	-255.558	-23%	-524.499	-45%	-438.583	-38%
Imposte	-23.552	-2%	-11.094	-1%	-13.463	-1%
Risultato netto d'esercizio	-279.110	-25%	-535.593	-46%	-452.046	-39%

Fonte: www.lega-calcio.it

In particolare la *Tabella 2* riporta il Conto Economico aggregato delle società partecipanti alla serie A dal 1998/99 al 2003/04, mentre la *Tabella 3* propone lo Stato Patrimoniale aggregato delle stesse società per il medesimo periodo.

Sulla base dei dati riportati nelle tre tabelle, nel prosieguo del capitolo saranno analizzate nel dettaglio le singole classi di valore del bilancio.

Tabella 3: Stato Patrimoniale aggregato delle società di serie A dal 1998/99 al 2003/2004. Dati in migliaia di euro.

	30/06/1999	30/06/2000	30/06/2001
Liquidità netta	-19.857	61.253	-83.709
Altre attività a breve	501.519	684.390	884.403
Passività a breve	-1.026.341	-1.571.235	-1.904.297
Capitale circolante netto	-544.678	-825.593	-1.103.603
Diritti alle prestazioni dei giocatori	914.944	1.316.194	1.635.502
Oneri pluriennali ex lege 282	0	0	0
Altre attività immobilizzate	250.503	344.413	498.798
Attivo fisso	1.165.447	1.660.607	2.134.300
Capitale investito netto	620.769	835.014	1.030.697
Passività a medio-lungo termine	352.966	461.584	571.179
Capitale sociale + Riserve	279.039	338.653	592.958
Risultato netto d'esercizio	-11.237	34.777	-133.440
Fonti di finanziamento	620.768	835.014	1.030.697

	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004
Liquidità netta	-91.638	-129.604	-69.214
Altre attività a breve	1.056.027	875.769	605.754
Passività a breve	-2.400.509	-2.344.239	-1.756.421
Capitale circolante netto	-1.436.120	-1.598.074	-1.219.881
Diritti alle prestazioni dei giocatori	2.033.477	639.985	566.883
Oneri pluriennali ex lege 282	0	1.059.764	859.610
Altre attività immobilizzate	675.406	534.516	424.036
Attivo fisso	2.708.883	2.234.265	1.850.529
Capitale investito netto	1.272.763	636.191	630.648
Passività a medio-lungo termine	794.732	449.130	584.475
Capitale sociale + Riserve	757.141	722.654	498.219
Risultato netto d'esercizio	-279.110	-535.593	-452.046
Fonti di finanziamento	1.272.763	636.191	630.648

Fonte: www.lega-calcio.it

In particolare, il paragrafo terzo conterrà l'esame del Conto Economico, il paragrafo quarto l'indagine relativa alle voci dello Stato Patrimoniale.

L'analisi della dinamica reddituale si focalizzerà sulle principali voci che compongono la tavola del reddito, quali i diversi componenti del valore della produzione, i costi per il personale e gli ammortamenti.

L'indagine della struttura patrimoniale e finanziaria, invece, si concentrerà sull'analisi della composizione del capitale investito e sulla relazione esistente nelle società di calcio tra indebitamento e mezzi propri.

3 L'analisi del Conto Economico delle società di calcio

3.1 I ricavi

Osservando i dati sui componenti positivi di reddito contenuti nella *Tabella 1*, si evidenziano due aspetti meritevoli di una più approfondita analisi:

- a) la distribuzione non omogenea dei ricavi tra grandi e piccole squadre;
- b) il peso crescente assunto dai proventi derivanti dai diritti televisivi e dalle sponsorizzazioni rispetto agli incassi delle gare.

3.1.1 Grandi club versus piccole società

Se da un lato le cifre ruotanti intorno al mondo del calcio sono astronomiche (il giro d'affari complessivo delle 20 società supera di poco i 1.300 milioni di euro), dall'altro emerge come gli introiti non siano divisi in maniera equa tra i 20 *club*. Infatti circa 800 milioni di euro – pari al 60% del totale – sono generati da sole quattro squadre: Milan, Juventus, Inter e Roma; gli stessi *club* che messi insieme raccolgono anche il 55% degli incassi da gare, il 67% degli introiti da *sponsor* e il 60% dei diritti televisivi. Il settore si presenta quindi concentrato, in quanto il 20% dei *club* introita il 60% dei proventi e il restante 80% delle società si deve accontentare soltanto del 40% dei proventi complessivi (*Tabella 4*).

Le maggiori entrate da parte dei grandi *club* si spiegano osservando il loro bacino di utenza. Le *pay-tv* sono infatti propense a pagare laute cifre pur di accaparrarsi il diritto a trasmettere i *match* casalinghi di questi *club*, puntando sulla possibilità di ottenere un grande ritorno con la vendita delle partite sia in abbonamento annuale o mensile sia in *pay-per-view*. Le piccole società, invece, avendo pochi tifosi (per lo più concentrati nella regione o soltanto addirittura nella provincia di appartenenza della squadra) non risultano appetibili per i *network* satellitari, i quali offrono quindi per l'acquisto dei diritti delle cifre irrisorie se paragonate a quelle dei grandi *club*.

Analogo discorso può essere svolto per i ricavi derivanti dagli *sponsor* e dalla vendita dei *gadget*. I grandi *club* competono sui grandi palcoscenici internazionali e quindi le aziende fanno a gara per poter inserire il loro marchio sull'abbigliamento ufficiale della

squadra; i piccoli invece devono accontentarsi di *sponsor* a livello locale che sperano di ottenere dei ritorni nella specifica realtà geografica di riferimento.

Tabella 4: Confronto tra grandi e piccoli *club* in termini di fonti di ricavo.

	Valore produzione		Ricavi da gare		Ricavi da sponsor		Proventi da diritti TV	
	€/mln	%	€/mln	%	€/mln	%	€/mln	%
Milan, Juventus, Inter, Roma	792,6	59,8%	124,5	54,7%	151,3	66,6%	448,7	60,3%
Altri 16 club	531,9	40,2%	102,9	45,3%	75,9	33,4%	295,5	39,7%
Totale	1324,5	100,0%	227,4	100,0%	227,2	100,0%	744,2	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati "Il Sole 24 Ore".

Per quanto concerne il *merchandising*, è chiaro come il logo dei grandi *club* attiri molto di più di quello dei piccoli; quindi come le imprese specializzate in questo settore producano beni associati soltanto al nome delle grandi squadre¹⁰.

Affiora, perciò, una spaccatura netta tra grandi e piccoli *club*, che si ripercuote sia a livello gestionale che strategico, originando due realtà aziendali completamente diverse. I grandi *club*, infatti, scommettendo sull'aumento dei ricavi provenienti dall'espansione della televisione a pagamento, dai contratti di sponsorizzazione e dal *merchandising* hanno investito per rafforzare massicciamente la squadra, nel tentativo di mettere in moto un circolo virtuoso (schematizzato sinteticamente nella *Figura 1*) tra risultati sportivi e risultati economici¹¹.

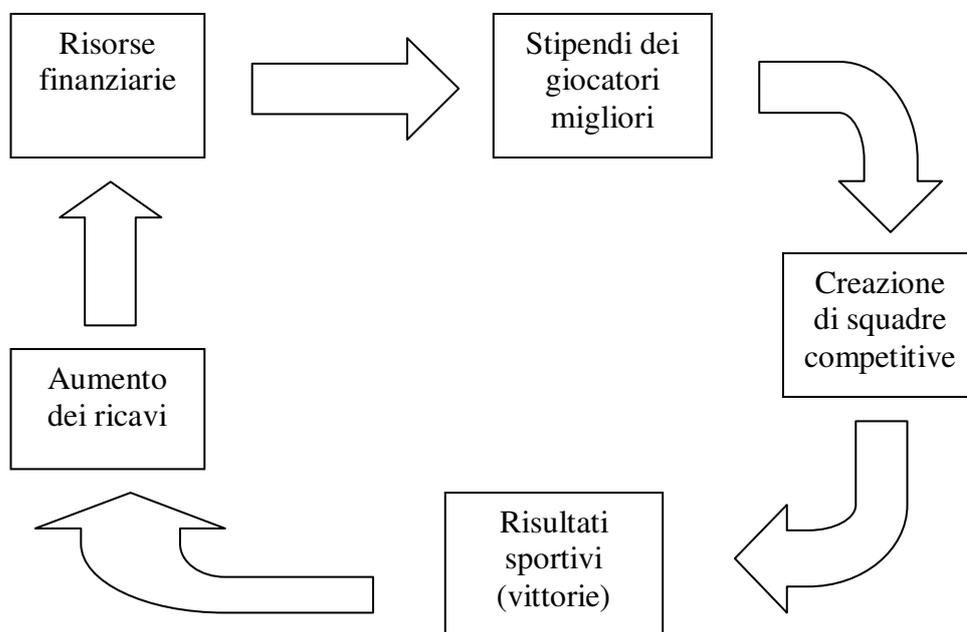
Il ciclo inizia con l'aumento dei ricavi che pone le società nella condizione di disporre di ingenti risorse finanziarie con le quali possono garantire ai propri calciatori dei lauti ingaggi. Ciò consente a questi *club* di assemblare delle compagini molto competitive, potendo attirare i migliori giocatori del mondo assicurando loro degli stipendi profumati. La formazione di squadre superiori rispetto alla concorrenza sul piano dello spessore tecnico-tattico conduce, almeno teoricamente, i *team* in oggetto al successo

¹⁰ Un caso interessante in merito può essere rappresentato da una recente iniziativa editoriale promossa da *La Gazzetta dello Sport*. Il quotidiano di Via Solferino ha proposto nel corso dell'anno la vendita collegata al giornale delle spille raffiguranti la faccia dei calciatori delle diverse squadre e dello stemma della società. Non tutti i *club* sono stati, però, coinvolti nell'iniziativa, che ha interessato soltanto quelli con il maggior numero di tifosi, vale a dire Juventus, Inter, Milan, Napoli e Roma. Ciò dimostra come alcune tipologie di *business* sono precluse ai piccoli *club* che per la loro attività devono accontentarsi delle fonti di reddito tradizionali.

¹¹ L'analisi del circolo virtuoso è tratta da U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pagg. 178 e seguenti.

sportivo che in termini diretti consente di raccogliere ulteriori risorse finanziarie necessarie per iniziare nuovamente il ciclo appena descritto.

Figura 1: Circolo virtuoso tra risultati sportivi ed economici (grandi club).



Fonte: nostro adattamento da U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pag. 179.

Naturalmente innescare questo circolo virtuoso può rilevarsi molto difficile ed anche pericoloso. Innanzitutto, per attivarlo occorrono ingenti risorse finanziarie, poi non necessariamente la creazione di squadre competitive conduce alla vittoria¹², infine i risultati sportivi si trasformano in ricavi nella misura in cui il club dispone di un vasto pubblico potenziale ed è in grado di sfruttare tutte le opportunità commerciali disponibili.

La realtà italiana ha dimostrato che soltanto alcuni club possono permettersi di investire una quantità di risorse finanziarie che non trova giustificazione nell'ambito del business del calcio, ma che è perfettamente comprensibile in un'ottica industriale, commerciale o

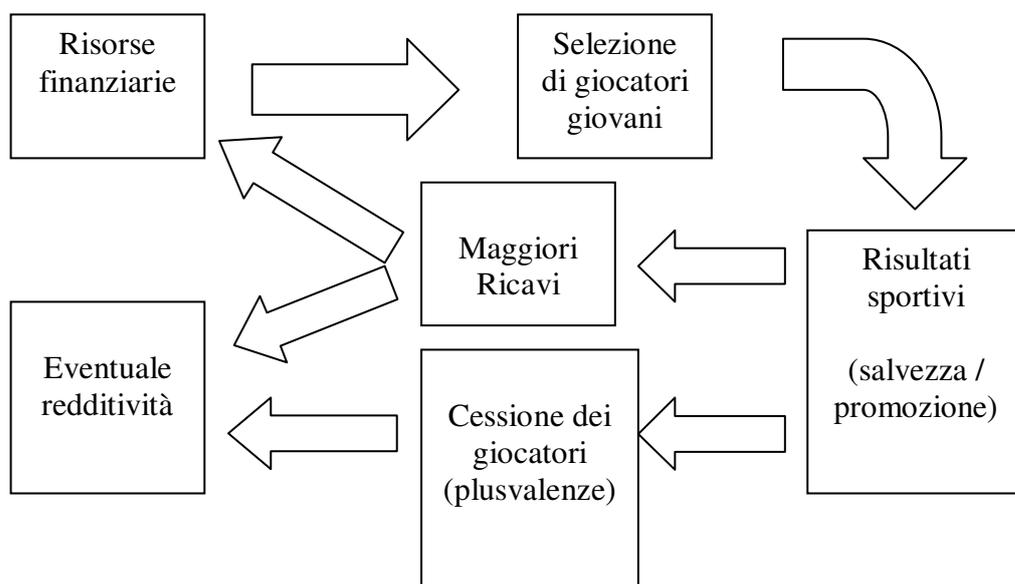
¹² Un'esempio classico in merito è rappresentato dalla squadra spagnola del Real Madrid. A partire dal 2000 con l'avvento del presidente Fiorentino Perez le "merengues" hanno fatto incetta di campioni su tutti i mercati nazionali costituendo una squadra di stelle mondiali etichettate dalla stampa come "galacticos". Nel giro di pochi anni sono approdati al "Santiago Bernabeu" calciatori come Zinedine Zidane, Ronaldo, Luis Figo, David Beckham, Robinho, Ruud Van Nistelrooy, e per ultimo anche Fabio Cannavaro ed Emerson. Risultati sportivi? Soltanto una Champions League nel 2002; a testimonianza che non sempre undici fuoriclasse sono imbattibili. Risultati commerciali? Boom di entrate provenienti da sponsorizzazioni e vendita di gadget, di cui si parlerà nelle prossime pagine. Vedi paragrafo 3.1.3 del presente capitolo.

politica più allargata. Questi *club*, quand'anche il circolo virtuoso sopra descritto non venisse innescato, potrebbero permettersi di continuare a investire risorse finanziarie il cui rendimento dovrebbe essere misurato considerando le esternalità positive in termini di immagine, di comunicazione, di pubbliche relazioni¹³.

I piccoli *club*, dal canto loro, sono invece nelle mani di imprenditori del calcio che cercano di trarre un profitto dalla loro attività, come se il calcio fosse un *business* come gli altri. Dal punto di vista economico-finanziario l'attività di queste squadre, le cosiddette "provinciali", è molto diversa da quella dei grandi *team*, così come sono diversi gli obiettivi e la stessa definizione di successo.

Se per i grandi *club* i risultati sportivi sono esprimibili in termini di vittorie in campionato o nelle coppe (nazionali ed internazionali), per le provinciali essi sono esprimibili in termini di permanenza in serie A oppure di promozione dalla serie B alla A. Nonostante ciò anche per questi *club* si può identificare un circolo virtuoso (si confronti la *Figura 2*)¹⁴.

Figura 2: Circolo virtuoso tra risultati sportivi ed economici (piccoli club).



Fonte: nostro adattamento da U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pag. 181.

Il circolo virtuoso per una piccola società di calcio comincia con la selezione di giovani giocatori di talento cresciuti nel proprio vivaio oppure acquistati nelle serie minori di tutto il mondo a prezzi contenuti. Il secondo passo consiste nell'assemblare agli ordini

¹³ Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pag.180.

¹⁴ *Ibidem*, pag. 181.

di un allenatore esperto un buon collettivo che faccia emergere il talento dei giovani; se tutto ciò viene realizzato in maniera corretta, si raggiungono gli obiettivi prefissati in termini di salvezza oppure di promozione.

Il raggiungimento di tali risultati consente ai *club* di ottenere maggiori ricavi (da *sponsor*, televisione e botteghino) ed anche plusvalenze derivanti dalla cessione dei giocatori più talentuosi.

Osservando attentamente le due tipologie di circolo virtuoso emerge come le grandi squadre e le piccole provinciali essendo portatrici di obiettivi sia sportivi sia economico-finanziari differenti, nella realtà è come se fossero iscritte a due campionati diversi.

Non a caso, confrontando l'albo d'oro degli ultimi 20 campionati italiani¹⁵ (*Tabella 5*) si evince come soltanto in quattro casi il vincitore non sia stato un *club* compreso nella schiera dei magnifici quattro (Milan, Inter, Juventus e Roma): Napoli e Sampdoria trionfatori¹⁶ a cavallo tra anni 80 e anni 90 e Lazio vincitore nel 2000¹⁷.

Un ulteriore dato interessante per evidenziare la disparità tra grandi e piccole è lo scarto in termini di punti esistente a fine stagione tra la squadra prima classificata in campionato e quella posizionatasi all'ultimo posto.

In particolare effettuando tale analisi nelle ultime 6 stagioni di serie A si osserva come il dato risulti sempre superiore ai 50 punti. Il valore oscilla dai 51 punti di differenza delle

¹⁵ In realtà i campionati 2004-05 e 2005-06 sono stati conquistati sul campo dalla Juventus. Successivamente in seguito alle vicende di "Calciopoli" alla squadra bianconera sono stati revocati i due titoli di campione d'Italia. La corte d'appello federale ha però seguito un diverso metro giudizio nelle due fattispecie. Infatti se il titolo relativo alla stagione 2004-05 non è stato assegnato, quello dell'anno successivo è stato attribuito all'Inter che sul campo si era piazzato al terzo posto dietro Juventus (retrocessa poi all'ultimo posto) e Milan (penalizzato di 30 punti in seguito alle sentenze federali).

¹⁶ Entrambe le compagini erano in quegli anni molto quotate. Il Napoli trascinato dalla Ma-Gi-Ca (acronimo derivante dall'unione delle sillabe iniziali del cognome dei tre fuoriclasse della squadra partenopea, Maradona, Giordano e Carnevale) divenne campione d'Italia per la prima volta nel 1987 e seppe ripetersi tre anni più tardi trascinato da Maradona e dal duo brasiliano Alemão-Careca. La Sampdoria, guidata in panchina dal mitico tecnico jugoslavo Vujadin Boskov (famoso per il suo categorico motto «Rigore c'è quando arbitro fischia») divenne campione d'Italia nel 1991, dominando il campionato grazie alle giocate dei suoi *big* tra i quali Gianluca Vialli, Roberto Mancini e Toninho Cerezo.

¹⁷ Anche lo scudetto della Lazio non sorprese più di tanto. La squadra guidata dallo svedese Sven Goran Eriksson conquistò il titolo all'ultima giornata superando di rimonta la Juventus che naufragò nel diluvio di Perugia. In quegli anni la Lazio, del patron Cagnotti, apparteneva alla combriccola delle sette sorelle insieme a Milan, Juventus, Inter, Roma, Parma e Fiorentina. Poi una serie di vicende, finanziarie più che sportive, hanno ristretto il gruppo delle *big* alle sole quattro di cui si è detto in precedenza.

stagioni 2002-03 e 2004-05 ai 70 del 2005-06, passando per i 53 punti del 2001-02, i 55 del 2000-01 e i 69 del 2003-04¹⁸.

Tabella 5: I campioni d'Italia dal 1987 ad oggi.

Campionato	Vincitore	Campionato	Vincitore
2005-06	Inter	1995-96	Milan
2004-05	non assegnato	1994-95	Juventus
2003-04	Milan	1993-94	Milan
2002-03	Juventus	1992-93	Milan
2001-02	Juventus	1991-92	Milan
2000-01	Roma	1990-91	Sampdoria
1999-00	Lazio	1989-90	Napoli
1998-99	Milan	1988-89	Inter
1997-98	Juventus	1987-88	Milan
1996-97	Juventus	1986-87	Napoli

Fonte: Almanacco del Calcio Panini 2007

Allargando l'analisi ai principali campionati europei si osserva come anche in tali realtà le differenze dimensionali tra i *club* si ripercuotano anche sul piano sportivo.

In particolare, negli ultimi 6 campionati tanto in Inghilterra quanto in Spagna e in Germania c'è stata la vittoria di soli tre *club*; Chelsea, Arsenal e Manchester United per due volte a testa hanno dominato la *Premiership*; Real Madrid, Barcellona e Valencia si sono invece divise equamente i sei successi nella *Liga*; Bayern Monaco (quattro volte), Werder Brema e Borussia Dortmund (una a testa) hanno trionfato nella *Bundesliga*.

Tabella 6: Differenze di punti tra squadre prime e ultime classificate nei diversi campionati europei.

	Germania	Spagna	Italia	Inghilterra
2005-06	48	58	70	76
2004-05	59	56	51	63
2003-04	42	51	69	57
2002-03	45	46	51	64
2001-02	48	38	53	59
2000-01	36	41	55	54
media	46,3	48,3	58,2	62,2

Fonte: www.lavoce.info.

Analizzando lo scarto in termini di punteggio complessivo tra la prima e l'ultima squadra in classifica, limitatamente agli ultimi sei campionati (Tabella 6), si osserva

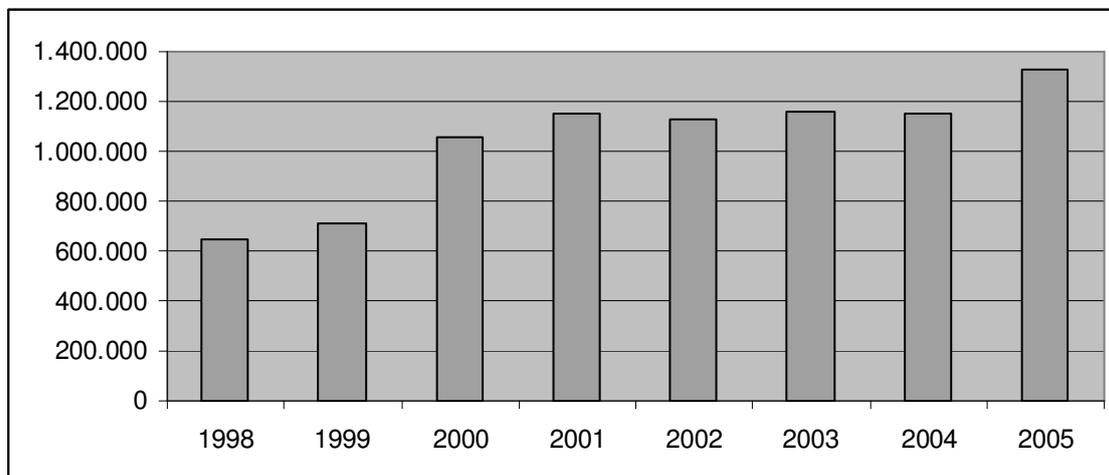
¹⁸ Il dato delle stagioni 2004-05 e 2005-06 è quello risultante al termine della stagione prima delle sentenze di "Calciopoli". Esso scaturisce dalla differenza di punti tra la Juventus, vincitrice sul campo dei due titoli, e le due squadre ultime classificate (Atalanta nel 2005 e Treviso l'anno dopo).

come lo scarto medio più basso si verifichi in Germania (46 punti di differenza) e quello più alto in Inghilterra (62 punti di differenza)¹⁹.

3.1.2 La composizione dei ricavi

A partire dalla metà degli anni Novanta i ricavi del calcio hanno subito un'accelerazione straordinaria (*Figura 3*); il dato complessivo del valore della produzione delle società partecipanti al campionato di serie A è infatti aumentato dal 1997/98 al 2004/05 del 104% passando da 649,8 milioni di euro (1998) fino a 1.324,5 milioni di euro (2005).

Figura 3: I ricavi totali delle società di serie A dal 1997-98 al 2004-05 in migliaia di euro.



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega calcio e "Il Sole 24 Ore".

Il raddoppio del giro d'affari è dovuto non tanto all'aumentato interesse verso l'attività calcistica, ma quanto allo sviluppo di nuove e significative fonti di reddito.

Le fonti di ricavo potenziale di una società di calcio sono così rappresentate:

- a) botteghino;
- b) sponsorizzazioni;
- c) diritti televisivi;
- d) *merchandising*;
- e) gestione dello stadio.

¹⁹ Al riguardo si deve osservare che mentre i campionati inglese e spagnolo sono stati composti per tutto il periodo osservato da 20 squadre, in Italia il numero dei *team* partecipanti alla massima serie è mutato nel corso dei sei anni indagati, passando da 18 a 20 nella stagione 2004/05. In Germania, invece, le squadre partecipanti alla *Bundesliga* sono state 18 per tutto il periodo osservato. Per ulteriori approfondimenti sul tema si rimanda a F.Montanari, G. Silvestri, *Ieri, Moggi e Domani*, articolo pubblicato sul sito internet www.lavoce.info in data 18 maggio 2006.

In questa sede saranno indagate le prime tre classi di valore, mentre le restanti due saranno analizzate nelle parti successive.

La *Tabella 7* espone il dettaglio delle classi di proventi sub a), b) e c) relative alla stagione 2004-05 dei singoli *club* partecipanti alla serie A.

La *Tabella 8*, invece, indica la composizione del valore della produzione di tutte le società partecipanti alla serie A dal 1999 al 2004.

Tabella 7: I ricavi da gare, da sponsor e da diritti TV anno 2004-2005. Dai in milioni di euro.

	Ricavi da gare		Ricavi da sponsor		Proventi da diritti TV	
	€/m ln	% su VDP	€/m ln	% su VDP	€/m ln	% su VDP
Milan	34,6	15,0%	43,1	18,7%	136,0	58,9%
Juventus	22,7	9,9%	57,7	25,1%	124,2	54,0%
Inter	35,7	18,3%	30,0	15,4%	107,0	54,8%
Roma	31,5	23,1%	20,5	15,0%	81,5	59,7%
Lazio	14,5	19,3%	14,4	19,2%	44,1	58,7%
Parma	5,6	10,0%	7,6	13,5%	34,2	61,0%
Palermo	11,0	25,1%	6,8	15,5%	24,5	55,8%
Bologna	6,4	17,9%	4,1	11,5%	24,1	67,5%
Fiorentina	10,1	30,9%	7,8	23,9%	11,6	35,5%
Sampdoria	7,0	22,4%	7,1	22,8%	16,6	53,2%
Messina	8,6	28,0%	4,6	15,0%	14,1	45,9%
Udinese	5,5	18,5%	3,0	10,1%	19,2	64,4%
Cagliari	5,8	19,9%	2,6	8,9%	19,8	67,8%
Atalanta	5,2	19,0%	3,9	14,3%	14,4	52,7%
Reggina	5,1	19,3%	4,0	15,2%	14,8	56,1%
Brescia	3,6	14,6%	4,2	17,1%	15,0	61,0%
Chievo	4,0	16,5%	3,3	13,6%	14,8	61,2%
Lecce	4,8	21,1%	2,5	11,0%	13,8	60,5%
Livorno	5,7	27,3%	n.d.	n.d.	14,5	68,1%
Totale	227,4	17,2%	227,2	17,2%	744,2	56,2%

Fonte: Nostra elaborazione su dati "Il Sole 24 Ore".

A) *I ricavi da gare*

Venti anni fa era un *match* che valeva lo scudetto. Di fronte c'erano Maradona e Platini e le loro giocate valevano da sole il prezzo del biglietto. La folla si accalcava ai botteghini per recuperare i preziosissimi tagliandi ed assistere dal vivo allo spettacolo calcistico. Lo stadio era sempre gremito e l'incasso superava il miliardo delle vecchie lire. Numero di spettatori ed incasso, però, erano semplicemente due cifre come tante che non facevano assolutamente notizia, perché all'epoca era normale che lo stadio si riempisse ogni domenica e che gli incassi da gare costituissero una fetta cospicua, se non la più cospicua, delle entrate di un *club*. Ciò che interessava era il numero di reti realizzate nell'incontro, il nome dei marcatori e i giocatori ammoniti o espulsi.

Tabella 8: Composizione del valore della produzione delle società di serie A dal 1999 al 2004. Dati in migliaia di euro.

	30/06/1999		30/06/2000		30/06/2001	
Campionato	75.315	11%	66.326	6%	68.321	6%
Coppe Europee	19.776	3%	17.015	2%	20.771	2%
Coppa Italia + Amichevoli	21.567	3%	17.481	2%	13.173	1%
Abbonamenti	104.941	15%	101.410	10%	84.656	7%
Ricavi da gare	221.599	31%	202.232	19%	186.921	16%
Sponsorizzazioni	99.255	14%	125.664	12%	153.915	13%
Diritti televisivi	248.371	35%	595.543	56%	618.609	54%
Pubblicità e royalties	36.924	5%	45.321	4%	62.985	5%
Altri	107.588	15%	90.141	9%	128.246	11%
Totale altri ricavi	492.138	69%	856.670	81%	963.755	84%
Totale valore della produzione	713.737	100%	1.058.902	100%	1.150.676	100%

	30/06/2002		30/06/2003		30/06/2004	
Campionato	74.113	7%	59.509	5%	62.059	5%
Coppe Europee	30.513	3%	46.335	4%	14.116	1%
Coppa Italia + Amichevoli	10.633	1%	19.522	2%	16.704	1%
Abbonamenti	75.710	7%	84.957	7%	93.031	8%
Ricavi da gare	190.969	17%	210.323	18%	185.910	16%
Sponsorizzazioni	152.223	14%	161.972	14%	166.955	14%
Diritti televisivi	602.266	53%	646.141	56%	631.801	55%
Pubblicità e royalties	73.432	7%	74.776	6%	77.740	7%
Altri	107.228	10%	68.781	6%	90.311	8%
Totale altri ricavi	935.149	83%	951.670	82%	966.807	84%
Totale valore della produzione	1.126.118	100%	1.161.993	100%	1.152.717	100%

Fonte: www.lega-calcio.it

Sono passati solo due decenni, ma sembra che sia trascorsa un'eternità tante sono state le trasformazioni intercorse nel mondo del calcio.

Gli stadi sono andati pian piano svuotandosi, gli incassi da gare sono stati surclassati da quelli provenienti dai diritti televisivi e le partite non si vedono più dal vivo, ma ci si accontenta (o forse si preferisce) di gustarle davanti al televisore.

In questo scenario così desolante per i puristi dello stadio, fa notizia parlare di un *match* che fa registrare il tutto esaurito, con biglietti già depauperati soltanto dieci ore dopo l'inizio della vendita. All'apparenza sembrerebbe essere la partita che vale lo scudetto o l'accesso alla Champions League o al limite uno spareggio per la permanenza in serie A. Niente di tutto questo; il *match* in questione non è tra due squadre di serie A, ma tra compagini appartenenti alla serie cadetta.

L'incredibile accade in una serata autunnale del novembre scorso. Il palcoscenico è lo Stadio San Paolo, di fronte ci sono due nobili decadute del calcio italiano: Napoli e Juventus. La squadra partenopea, che dopo il fallimento ha dovuto riprendere dalla serie C1 la sua via crucis verso la massima serie, e la "vecchia signora", che si è vista

retrocedere in seconda serie dopo le vicende di “Calciopoli”. Da una parte il “Ciuccio” dall’altra la “Zebra”; a metà anni 80 sfida scudetto, oggi sfida per la promozione in serie A: come cambia il tempo e soprattutto come si modifica l’attenzione dei media. Il match fa registrare 65.000 spettatori sugli spalti per un incasso di 960.000 euro; nelle cronache giornalistiche queste due cifre vengono prima di tutte le altre. Non conta sapere il risultato, non interessa sapere chi ha realizzato i gol. L’attenzione è sullo stadio esaurito, sulle tribune che sprigionano gioia, sulle scenografie proposte dalle curve all’ingresso delle due squadre.

Se oggi la normalità è costituita dagli spalti vuoti, quando gli stessi sono gremiti ai limiti della capienza si è di fronte ad un evento eccezionale che diventa degno di nota e di attenzione²⁰.

Purtroppo lo spettacolo calcistico non viene più prodotto per il consumo in loco, ma per la visione a livello globale. Se da un lato questa tendenza allarga i confini della fruibilità dell’evento e consente al prodotto calcio di conquistare delle platee prima impensabili, dall’altro viene sminuito il senso originale dell’essenza sportiva. Perché il calcio deve essere anche un momento di aggregazione e di socializzazione e ridurlo ad un prodotto commerciale da vendere ai migliori offerenti sembra davvero costituire l’inizio di una lenta ed inesorabile crisi.

In passato la vendita dei biglietti al botteghino e quella degli abbonamenti ad inizio stagione costituivano la fonte di ricavo più importante. Oggi, invece, come emerge chiaramente dalle *Table 7 e 8* non è più così. Infatti i proventi da diritti televisivi e le sponsorizzazioni rappresentano la fetta maggiore dei ricavi delle società, mentre i ricavi da gare assumono un peso minore. A seconda delle diverse società questa voce oscilla nel 2004/2005 tra il 9% (Juventus) ed il 30% (Fiorentina) del valore della produzione.

Mentre, osservando il trend degli ultime stagioni si nota come i ricavi da gare siano passati da un valore pari al 34% del valore della produzione nel 1998 ad un dato pari al 17% del 2005.

²⁰ Nel dettaglio gli spettatori di Napoli-Juventus furono 65.000 di cui 22.000 abbonati e 43.000 paganti per un incasso complessivo di 967.699 euro (789.129 al botteghino, 178.380 come quota abbonati). Il numero di spettatori è di poco inferiore a quello fatto segnare nella stessa giornata di serie A da ben 6 partite messe insieme. Infatti per superare i 65.000 di Napoli occorre sommare i seguenti *match*: Empoli-Lazio (4.700 spettatori), Chievo-Cagliari (5.400), Livorno-Udinese (7.300), Siena-Parma (7.300), Torino-Messina (19.900), Palermo-Sampdoria (22.200). Fonte: *La Gazzetta dello Sport*.

Per la cronaca Napoli-Juventus si conclude col punteggio di 1 a 1, grazie alle reti realizzate da Del Piero su punizione per i bianconeri e da Bogliacino per i partenopei.

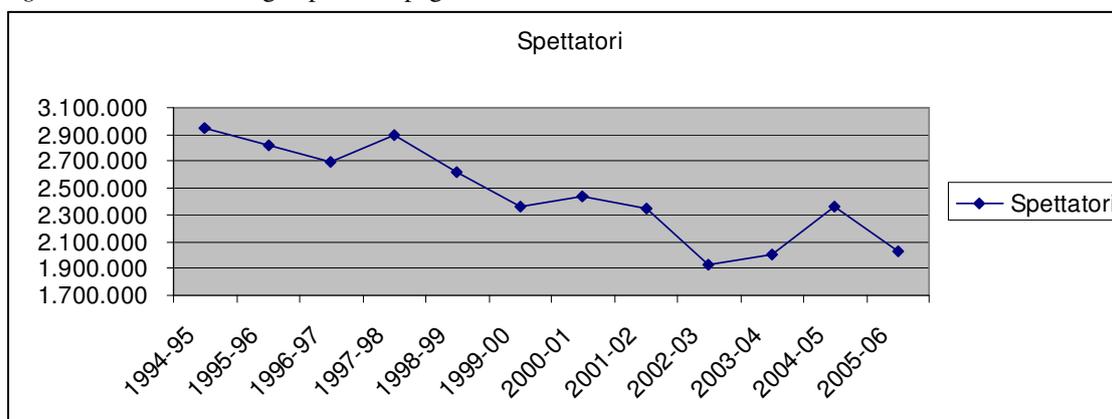
Negli ultimi anni, quindi, gli stadi sono andati via via svuotandosi, con la conseguente diminuzione sia del numero degli spettatori paganti sia degli abbonamenti annuali.

Le *Tablelle* da 9 a 11 riportano rispettivamente in numero di spettatori, il numero di abbonati e l'importo degli incassi (ottenuto sommando i proventi derivanti dalla vendita dei biglietti in occasione delle singole gare casalinghe e dalla sottoscrizione degli abbonamenti annuali) delle società che hanno militato in serie A nelle ultime dodici stagioni. Per comodità di lettura il periodo è diviso in due sessenni dal 1994-95 al 1999-2000 (riportato nella parte bassa delle tabelle) e dal 2000-01 al 2005-06 (parte alta delle tabelle).

Osservando la *Tabella* 9 inerente il numero degli spettatori paganti emerge come il numero totale annuale sia diminuito del 31% nell'arco dei dodici anni passando dai quasi 3 milioni del 1995 ai due milioni del 2006. In particolare gli spettatori medi del primo sessennio sono stati 2 milioni e 700 mila, mentre quelli del sessennio successivo si sono attestati a 2 milioni e 180 mila.

La *Figura* 4 evidenzia graficamente il trend appena descritto. I picchi più alti sono raggiunti nel 1994-95 e nel 1997-98; a partire da questa stagione si assiste ad un continuo andamento decrescente interrotto soltanto nel 2004-05, quando la composizione della serie A passa da 18 a 20 squadre e conseguentemente i *match* complessivi annuali aumentano da 34 a 38 e quelli casalinghi da 17 a 19. In particolare l'anno spartiacque è costituito dalla stagione 1999-2000, non a caso la prima contrassegnata dalla vendita individuale dei diritti televisivi criptati.

Figura 4: Evoluzione degli spettatori paganti in serie A dal 1994-95 al 2005-06.



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega calcio.

Tabella 9: Spettatori paganti in serie A dal 1994-95 al 2005-2006.

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	Totale sessennale	Media annuale
ANCONA	-	-	-	70.378	-	-	70.378	70.378
ASCOLI	-	-	-	-	-	96.340	96.340	96.340
ATALANTA	111.749	79.043	83.227	-	107.620	-	381.639	95.410
BARI	98.821	-	-	-	-	-	98.821	98.821
BOLOGNA	102.335	125.062	126.327	115.007	123.107	-	591.838	118.368
BRESCIA	95.062	89.774	114.415	91.508	54.494	-	445.253	89.051
CAGLIARI	-	-	-	-	129.916	110.301	240.217	120.109
CHIEVO	-	193.873	122.941	109.397	116.359	85.452	628.022	125.604
COMO	-	-	43.191	-	-	-	43.191	43.191
EMPOLI	-	-	86.881	69.394	-	38.994	195.269	65.090
FIorentina	123.728	135.572	-	-	166.524	161.577	587.401	146.850
INTER	203.891	323.639	215.947	204.343	229.738	187.188	1.364.746	227.458
JUVENTUS	99.638	124.131	143.441	109.430	177.456	139.092	793.188	132.198
LAZIO	191.212	187.957	286.536	172.067	181.057	175.329	1.194.158	199.026
LECCE	153.177	102.681	-	152.754	170.926	73.747	653.285	130.657
LIVORNO	-	-	-	-	68.626	69.502	138.128	69.064
MESSINA	-	-	-	-	72.549	114.402	186.951	93.476
MILAN	199.703	211.935	184.296	241.559	214.959	169.054	1.221.506	203.584
MODENA	-	-	25.993	44.461	-	-	70.454	35.227
NAPOLI	263.348	-	-	-	-	-	263.348	263.348
PALERMO	-	-	-	-	14.418	57.215	71.633	35.817
PARMA	81.014	73.684	68.707	68.938	76.908	65.278	434.529	72.422
PERUGIA	114.701	97.886	96.094	83.483	-	-	392.164	98.041
PIACENZA	-	58.794	40.473	-	-	-	99.267	49.634
REGGina	27.823	-	21.755	29.715	41.844	84.768	205.905	41.181
ROMA	286.824	193.519	137.473	236.624	218.023	212.313	1.284.776	214.129
SAMPDORIA	-	-	-	102.291	80.075	63.721	246.087	82.029
SIENA	-	-	-	54.485	56.361	45.702	156.548	52.183
TORINO	-	123.803	70.993	-	-	-	194.796	97.398
TREVISO	-	-	-	-	-	57.431	57.431	57.431
UDINESE	91.628	64.128	54.801	52.533	58.121	28.699	349.910	58.318
VENEZIA	-	46.446	-	-	-	-	46.446	46.446
VERONA	132.806	121.034	-	-	-	-	253.840	126.920
VICENZA	58.822	-	-	-	-	-	58.822	58.822
Totali	2.436.282	2.352.961	1.923.491	2.008.367	2.359.081	2.036.105	13.116.287	2.186.048
Media gara	7.962	7.689	6.286	6.563	6.208	5.358		
	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00	Totale sessennale	Media annuale
ATALANTA	-	120.395	133.665	105.423	-	-	359.483	119.828
BARI	294.329	216.223	-	228.685	182.941	158.620	1.080.798	216.160
BOLOGNA	-	-	145.437	83.883	103.901	102.193	435.414	108.854
BRESCIA	69.603	-	-	167.589	-	-	237.192	118.596
CAGLIARI	162.058	98.207	148.055	-	135.854	72.883	617.057	123.411
CREMONESE	112.028	95.403	-	-	-	-	207.431	103.716
EMPOLI	-	-	-	141.110	107.453	-	248.563	124.282
FIorentina	171.121	140.611	74.315	104.757	135.280	58.267	684.351	114.059
FOGGIA	67.015	-	-	-	-	-	67.015	67.015
GENOA	93.758	-	-	-	-	-	93.758	93.758
INTER	251.318	293.273	268.096	343.330	170.955	239.443	1.566.415	261.069
JUVENTUS	250.654	141.577	188.595	119.167	61.801	133.337	895.131	149.189
LAZIO	264.630	226.333	209.590	244.274	354.441	261.074	1.560.342	260.057
LECCE	-	-	-	177.255	177.561	177.561	354.816	177.408
MILAN	143.233	248.436	179.168	173.391	312.525	195.550	1.252.303	208.717
NAPOLI	284.275	364.570	266.674	217.609	-	-	1.133.128	283.282
PADOVA	109.219	86.103	-	-	-	-	195.322	97.661
PARMA	69.623	59.608	58.888	64.112	72.553	71.774	396.558	66.093
PERUGIA	-	-	124.197	-	116.792	92.680	333.669	111.223
PIACENZA	-	82.081	89.779	83.968	82.840	54.106	392.774	78.555
REGGiana	52.630	-	78.813	-	-	-	131.443	65.722
REGGina	-	-	-	-	-	69.356	69.356	69.356
ROMA	308.775	227.773	246.454	339.422	348.684	281.454	1.752.562	292.094
SALERNITANA	-	-	-	-	78.452	-	78.452	78.452
SAMPDORIA	100.012	97.583	121.330	90.724	91.493	-	501.142	100.228
TORINO	139.999	111.539	-	-	-	146.773	398.311	132.770
UDINESE	-	129.268	143.446	144.807	129.356	81.734	628.611	125.722
VENEZIA	-	-	-	-	65.667	36.311	101.978	50.989
VERONA	-	-	160.552	-	-	126.734	287.286	143.643
VICENZA	-	79.832	61.357	70.320	61.797	-	273.306	68.327
Totali	2.944.280	2.818.815	2.698.411	2.899.826	2.612.785	2.359.850	16.333.967	2.722.328
Media gara	9.622	9.212	8.818	9.477	8.539	7.712		

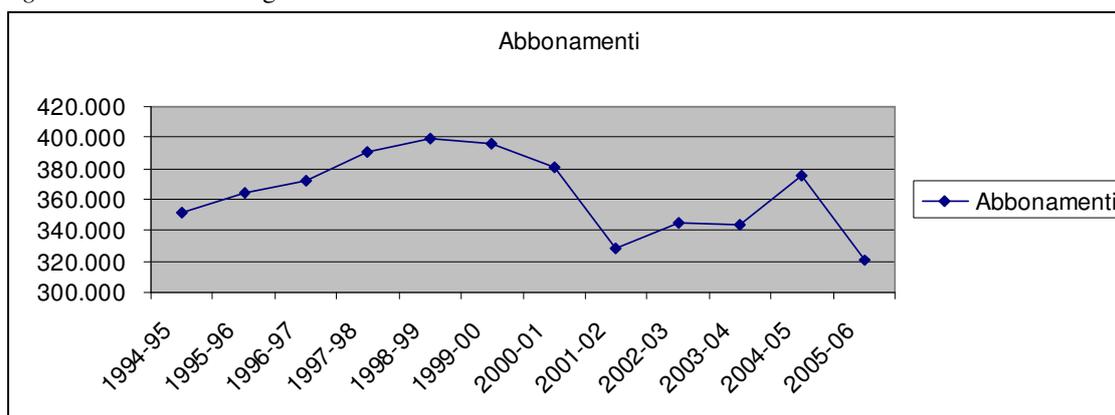
Fonte: www.lega-calcio.it.

Osservando la media gara, il calo assume proporzioni ancora più vistose, in quanto dai 9.622 spettatori medi del 1995 si passa ai 5.368 del 2006 con una diminuzione del 44%. In questo caso sono proprio le ultime due stagioni, contrassegnate da un maggior numero di gare in casa rispetto al passato, a far registrare il numero minore di spettatori. Focalizzando l'analisi sui dati riguardanti i singoli *club* la tendenza al ribasso viene confermata, anche se ci sono delle eccezioni. In particolare analizzando la variazione storica delle sei squadre (Inter, Juventus, Lazio, Milan, Parma e Roma) che hanno sempre militato in A dal 1994-95 al 2003-04 (quando le gare interne erano 17) emerge che il numero di spettatori diminuisce del 19% per l'Inter, del 56% per la Juve, del 35% per la Lazio, del 23% per la Roma, dell'1% per il Parma, mentre aumenta del 69% per il Milan (sul dato influisce certamente la circostanza che la stagione 2003-04 ha consacrato i rossoneri campioni d'Italia e quindi il numero degli spettatori è decisamente aumentato rispetto agli anni precedenti).

Passando all'analisi degli abbonamenti si riscontra nel periodo osservato un trend non omogeneo (si confrontino la *Tabella 10* e la *Figura 5*).

Il numero degli abbonati, infatti, registra fino al 2000 un andamento crescente, successivamente si verifica una decisa diminuzione fino al 2002 e poi nuovamente un aumento fino al 2004-05; infine il periodo si chiude con un drastico calo nell'ultimo anno osservato. Nel complesso la riduzione è pari all'8,8% dai 350.000 abbonati del 1995 ai 320.000 del 2006.

Figura 5: Evoluzione degli abbonati in serie A dal 1994-95 al 2005-06.



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega calcio.

Tabella 10: Abbonamenti in serie A dal 1994-95 al 2005-06.

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	Totale sessennale	Media annuale
ANCONA	-	-	-	9.107	-	-	9.107	9.107
ASCOLI	-	-	-	-	-	6.667	6.667	6.667
ATALANTA	12.135	11.778	10.964	-	8.986	-	43.863	10.966
BARI	8.047	-	-	-	-	-	8.047	8.047
BOLOGNA	19.606	15.740	17.069	16.274	12.524	-	81.213	16.243
BRESCIA	9.278	9.789	9.186	8.345	5.962	-	42.560	8.512
CAGLIARI	-	-	-	-	7.023	4.969	11.992	5.996
CHIEVO	-	4.732	10.000	8.472	6.055	4.016	33.275	6.655
COMO	-	-	4.838	-	-	-	4.838	4.838
EMPOLI	-	-	3.755	3.277	-	4.436	11.468	3.823
FIorentina	22.343	11.329	-	-	21.618	22.689	77.979	19.495
INTER	43.600	43.482	49.246	45.953	44.922	41.737	268.940	44.823
JUVENTUS	35.446	35.703	33.438	28.672	17.212	23.073	173.544	28.924
LAZIO	36.336	30.409	26.829	41.279	28.688	18.607	182.148	30.358
LECCE	8.799	9.564	-	7.289	7.173	8.603	41.428	8.286
LIVORNO	-	-	-	-	11.644	8.971	20.615	10.308
MESSINA	-	-	-	-	24.484	16.744	41.228	20.614
MILAN	40.704	46.304	50.761	49.261	52.688	50.397	290.115	48.353
MODENA	-	-	12.758	12.837	-	-	25.595	12.798
NAPOLI	23.419	-	-	-	-	-	23.419	23.419
PALERMO	-	-	-	-	32.847	24.870	57.717	28.859
PARMA	13.344	12.156	11.544	10.472	8.755	9.307	65.578	10.930
PERUGIA	4.024	4.710	4.731	5.829	-	-	19.294	4.824
PIACENZA	-	5.769	5.591	-	-	-	11.360	5.680
REGGINA	22.006	-	22.735	18.518	14.097	8.911	86.267	17.253
ROMA	44.723	46.281	46.546	35.621	33.266	25.118	231.555	38.593
SAMPDORIA	-	-	-	20.206	19.023	19.165	58.394	19.465
SIENA	-	-	-	7.903	5.895	5.495	19.293	6.431
TORINO	-	11.612	11.418	-	-	-	23.030	11.515
TREVISO	-	-	-	-	-	2.248	2.248	2.248
UDINESE	15.341	12.041	13.638	14.530	12.714	14.691	82.955	13.826
VENEZIA	-	5.635	-	-	-	-	5.635	5.635
VERONA	10.018	11.568	-	-	-	-	21.586	10.793
VICENZA	11.746	-	-	-	-	-	11.746	11.746
TOTALI	380.915	328.602	345.047	343.845	375.576	320.714	2.094.699	349.117
	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00	Totale sessennale	Media annuale
ATALANTA	-	12.213	11.168	12.508	-	-	35.889	11.963
BARI	10.146	13.603	-	12.963	10.517	11.170	58.399	11.680
BOLOGNA	-	-	19.437	27.336	23.070	22.842	92.685	23.171
BRESCIA	6.700	-	-	3.921	-	-	10.621	5.311
CAGLIARI	7.909	12.471	9.463	-	13.502	12.666	56.011	11.202
CREMONESE	2.600	3.004	-	-	-	-	5.604	2.802
EMPOLI	-	-	-	4.223	5.614	-	9.837	4.919
FIorentina	24.336	29.712	32.620	28.012	27.467	32.505	174.652	29.109
FOGGIA	10.062	-	-	-	-	-	10.062	10.062
GENOVA	16.202	-	-	-	-	-	16.202	16.202
INTER	25.740	29.622	35.036	47.630	58.410	52.610	249.048	41.508
JUVENTUS	33.122	33.618	28.178	40.338	43.533	34.284	213.073	35.512
LAZIO	33.149	33.013	26.371	31.689	32.436	36.752	193.410	32.235
LECCE	-	-	-	6.671	-	9.414	16.085	8.043
MILAN	48.234	46.360	45.355	44.233	39.487	47.066	270.735	45.123
NAPOLI	20.857	19.005	29.567	24.800	-	-	94.229	23.557
PADOVA	8.364	9.632	-	-	-	-	17.996	8.998
PARMA	19.541	20.225	19.137	18.614	17.873	15.498	110.888	18.481
PERUGIA	-	-	13.275	-	10.253	7.625	31.153	10.384
PIACENZA	-	7.814	6.504	7.538	6.750	7.179	35.785	7.157
REGGINA	10.789	-	8.981	-	-	-	19.770	9.885
REGGIANA	-	-	-	-	-	20.049	20.049	20.049
ROMA	38.193	39.748	36.060	32.847	31.905	39.740	218.493	36.416
SALERNITANA	-	-	-	-	27.671	-	27.671	27.671
SAMPDORIA	21.667	20.330	19.050	19.146	15.087	-	95.280	19.056
TORINO	13.970	13.723	-	-	-	13.233	40.926	13.642
UDINESE	-	8.138	8.352	14.974	15.776	15.584	62.824	12.565
VENEZIA	-	-	-	-	7.112	7.410	14.522	7.261
VERONA	-	-	11.012	-	-	10.734	21.746	10.873
VICENZA	-	12.000	12.353	12.868	12.509	-	49.730	12.433
TOTALI	351.581	364.231	371.919	390.311	398.972	396.361	2.273.375	378.896

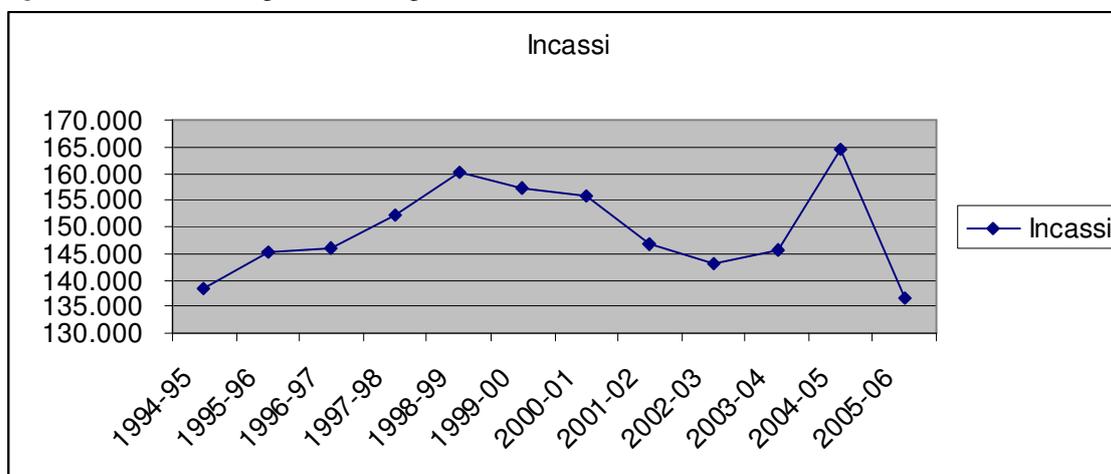
Fonte: www.lega-calcio.it.

La media annuale è di circa 380.000 abbonati nel primo sessennio, mentre si attesta a 349.000 nel secondo. Analizzando la variazione storica del numero di abbonamenti registrati dai *club* sempre presenti in serie A nei dodici anni indagati emerge come tale variazione sia negativa per Juventus (-30%), Lazio (-44%), Parma (-52%) e Roma (-34%), mentre risulti positiva per Inter (+62%) e Milan (+4%).

Infine, la dinamica degli incassi segue più o meno lo stesso andamento del numero degli abbonamenti (si confrontino la *Tabella 11* e la *Figura 6*).

I valori sono crescenti fino al 1999, stabili per i successivi due anni, decrescenti dal 2002 al 2004; nel 2005 invece si verifica un notevole incremento (coincidente con l'aumento delle gare interne in una stagione), mentre nel 2006 si manifesta un calo vertiginoso. Non si verifica una grande differenza tra il primo (media annuale pari a 149 milioni di euro) e il secondo sessennio (media pari a 148 milioni) ed anche la variazione tra il dato del primo anno e quello dell'ultimo risulta modesta (-1,5%). Ridotto è pure il campo di variazione dei dati medi: il valore più piccolo è pari a 136 mila euro, quello più grande ammonta a 164.000 euro.

Figura 6: Evoluzione degli incassi da gare in serie A dal 1994-95 al 2005-06.



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega calcio.

Analizzando congiuntamente tutti e tre gli aggregati emerge come, ad una notevole dimensione del calo degli spettatori, non sia seguito un calo nelle stesse proporzioni del numero di abbonamenti e degli incassi.

Per quanto concerne gli abbonati, essi si identificano per lo più con i tifosi più sfegatati disposti a seguire la propria squadra del cuore in tutti i momenti.

Tabella 11: Incassi da gare (paganti + abbonati) in serie A dal 1994-95 al 1999-00; dati in milioni di euro.

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	Totale sessennale	Media annuale
ANCONA				4.152			4.152	4.152
ASCOLI						3.427	3.427	3.427
ATALANTA	5.163	4.474	4.342		4.325		18.304	4.576
BARI	2.874						2.874	2.874
BOLOGNA	7.999	7.519	7.877	7.226	5.624		36.244	7.249
BRESCIA	4.007	4.222	4.643	4.087	2.807		19.767	3.953
CAGLIARI					4.686	2.505	7.191	3.595
CHIEVO		4.369	4.077	3.928	3.363	2.713	18.450	3.690
COMO			2.402				2.402	2.402
EMPOLI			3.163	2.458		1.887	7.509	2.503
FIorentina	11.351	6.575			11.684	11.858	41.469	10.367
INTER	16.143	18.507	17.816	19.119	19.149	18.561	109.294	18.216
JUVENTUS	9.608	9.791	10.857	11.395	11.261	8.512	61.424	10.237
LAZIO	15.553	15.387	15.507	12.935	11.295	8.360	79.037	13.173
LECCE	3.848	3.740		4.148			18.941	3.788
LIVORNO					5.603	4.486	10.090	5.045
MESSINA					7.192	4.905	12.097	6.049
MILAN	14.049	15.426	15.670	19.511	21.483	19.713	105.853	17.642
MODENA			4.584	5.994			10.578	5.289
NAPOLI	8.761						8.761	8.761
PALERMO					10.504	10.181	20.686	10.343
PARMA	7.111	6.635	6.719	5.718	4.882	3.794	34.860	5.810
PERUGIA	3.914	3.492	3.600	2.468			13.473	3.368
PIACENZA		2.939	2.272				5.211	2.605
REGGina	6.683		7.202	6.678	4.169	3.886	28.618	5.724
ROMA	24.436	26.437	24.413	21.907	18.536	14.808	130.535	21.756
SAMPDORIA				6.548	6.115	5.414	18.078	6.026
SIENA				3.341	3.202	2.938	9.480	3.160
TORINO		5.744	3.829				9.572	4.786
TREVISO						2.168	2.168	2.168
UDINESE	5.023	4.411	4.127	4.194	4.400	3.541	25.695	4.283
VENEZIA		2.432					2.432	2.432
VERONA	4.346	4.779					9.126	4.563
VICENZA	4.766						4.766	4.766
Totali	155.636	146.878	143.099	145.806	164.725	136.419	892.563	148.761
Media gara	509	480	468	476	433	359		
	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00	Totale sessennale	Media annuale
ATALANTA		4.848	5.282	5.019			15.149	5.050
BARI	6.022	5.144		5.283	4.495	4.220	25.164	5.033
BOLOGNA			8.794	9.528	8.814	8.879	36.015	9.004
BRESCIA	2.920			3.719			6.638	3.319
CAGLIARI	3.855	4.049	3.818		4.337	3.746	19.805	3.961
CREMONESE	2.565	2.508					5.072	2.536
EMPOLI				3.839	3.024		6.863	3.431
FIorentina	10.955	12.089	12.820	11.847	13.622	12.779	74.111	12.352
FOGGIA	3.730						3.730	3.730
GENOA	4.326						4.326	4.326
INTER	11.608	13.310	14.170	19.669	19.558	19.606	97.922	16.320
JUVENTUS	10.467	9.554	9.747	8.701	8.516	10.917	57.902	9.650
LAZIO	14.536	14.283	10.942	13.944	17.893	16.585	88.184	14.697
LECCE				4.042		4.825	8.867	4.433
MILAN	15.908	17.667	15.768	14.630	16.161	15.247	95.380	15.897
NAPOLI	7.803	9.133	8.414	6.359			31.710	7.927
PADOVA	5.065	4.489					9.555	4.777
PARMA	8.313	8.465	8.000	7.970	7.966	7.444	48.157	8.026
PERUGIA			5.939		6.710	5.616	18.264	6.088
PIACENZA		4.225	3.812	3.843	3.662	3.230	18.772	3.754
REGGina	4.975		4.282				9.257	4.628
REGGina						6.441	6.441	6.441
ROMA	14.434	13.800	13.951	15.592	16.874	19.131	93.783	15.631
SALERNITANA					9.171		9.171	9.171
SAMPDORIA	5.806	5.565	5.252	5.594	4.424		26.642	5.328
TORINO	5.145	4.928				5.905	15.978	5.326
UDINESE		5.546	5.541	6.847	6.134	4.944	29.012	5.802
VENEZIA					3.502	3.119	6.621	3.310
VERONA			3.842			4.626	8.468	4.234
VICENZA		5.615	5.539	5.733	5.425		22.312	5.578
Totali	138.433	145.219	145.912	152.160	160.286	157.260	899.270	149.878
Media gara	452	475	477	497	524	514		

Fonte: www.lega-calcio.it.

Conseguentemente ogni società può sempre supporre di uno zoccolo duro di *supporters* affezionati che rinnovano di anno in anno l'abbonamento e garantiscono la presenza fissa allo stadio.

La riduzione in proporzioni ristrette degli incassi da gare si spiega invece osservando come nel corso degli ultimi anni siano aumentati i prezzi dei biglietti e quindi il minor numero di spettatori è stato in parte compensato dal maggior incasso derivante dalla vendita di un numero seppur ridotto di tagliandi ma ad un prezzo più elevato.

Infine, occorre osservare come la stagione 2005-06 abbia fatto registrare i minimi storici sia in termini di abbonati che di incassi.

Estendendo l'analisi a livello europeo occorre notare come la media di spettatori nelle gare casalinghe dei principali *club* europei sia stata nella stagione 2005/06 pari a 50.400 spettatori.

Tabella 12: Media spettatori nelle gare interne dei principali 30 club europei. Dati in migliaia.

Rank	Club	Country	Average 2005/06
1	Barcelona	Spain	73,2
2	Borussia Dortmund	Germany	72,6
3	Real Madrid	Spain	71,5
4	Manchester United	England	68,7
5	Bayern Munich	Germany	67,6
6	Schalke 04	Germany	61,3
7	AC Milan	Italy	60,0
8	Celtic	Scotland	58,2
9	Hamburg SV	Germany	52,6
10	Newcastle United	England	52,0
11	Internazionale	Italy	51,4
12	Rangers	Scotland	49,2
13	Olympique Marseille	France	49,2
14	FC Koln	Germany	48,9
15	Borussia Munchengladbach	Germany	47,8
16	Ajax	Netherlands	47,3
17	Hertha Berlin SC	Germany	46,7
18	Liverpool	England	44,3
19	Valencia	Spain	43,1
20	SL Benfica	Portugal	43,1
21	Manchester City	England	42,9
22	Chelsea	England	41,9
23	Eintracht Frankfurt	Germany	41,9
24	Paris Saint-Germain	France	40,5
25	Sevilla	Spain	40,2
26	Feyenoord	Netherlands	39,8
27	AS Roma	Italy	39,7
28	Werder Bremen	Germany	39,5
29	VfB Stuttgart	Germany	38,8
30	Atletico de Madrid	Spain	38,7

Fonte: www.footballeconomy.com.

In particolare (*Tabella 12*), in testa alla classifica si trova il Barcellona, che ha fatto registrare nelle partite al *Camp Nou* una media di 73.200 spettatori, seguito dal Borussia Dortmund (72.600 spettatori) e dal Real Madrid (71.500). Nelle ultime posizioni della *Top 30* ci sono, invece, il Werder Brema (39.500 spettatori), lo Stoccarda (38.800) e l'Atletico Madrid (38.700).

Raggruppando le 30 squadre per nazioni, si osserva come la graduatoria sia guidata dalla Germania, che posiziona nella graduatoria ben 10 *team*, seguita da Spagna e Inghilterra con 5 squadre a testa e dall'Italia con 3 *club*. Per il resto nella *Top 30* si ritrovano due squadre a testa per Scozia, Francia e Olanda e una squadra portoghese. Approfondendo ulteriormente il livello dell'indagine, si può notare come siano stati il campionato tedesco e quello inglese a far registrare nel triennio osservato il maggior numero di spettatori per singola gara, considerando le partite interne delle principali 30 squadre di ciascun Paese (*Tabelle 13 e 14*). In particolare, l'Inghilterra guida la classifica nei primi due anni dell'indagine, mentre la Germania raggiunge la leadership nell'ultimo anno analizzato.

Esaminando attentamente il trend (*Figura 7*), si nota come soltanto in Germania e in Francia il dato del numero di spettatori per partita sia in aumento nel corso del periodo osservato, mentre in Inghilterra, Spagna e Italia il dato del 2005/06 risulti inferiore rispetto a quello degli anni precedenti.

Considerando, infine, l'aspetto economico occorre sottolineare come l'Italia sia il Paese dove mediamente si spende di più per andare ad assistere ad una partita allo stadio e la differenza con le altre nazioni è molto elevata. Questo divario si riscontra in particolar modo in tribuna, mentre nella fascia più bassa (in curva) è invece l'Inghilterra a praticare i prezzi più elevati. D'altra parte gli stadi inglesi presentano poche differenziazioni di prezzo fra i vari settori e questo principalmente per ragioni riguardanti il maggior grado di "vivibilità" degli impianti. Nel nostro Paese, quindi, l'attuazione di politiche gestionali dovrebbe essere orientata soprattutto ad elevare la qualità e la quantità dei servizi accessori e strumentali all'evento, perché i prezzi così alti non sono giustificati dalla comodità delle strutture messe a disposizione del tifoso²¹.

²¹ A livello di promozione si potrebbero studiare particolari forme di abbonamento pluriennali anche familiari, mentre durante l'anno si potrebbero fare abbonamenti particolari per cicli di partite, magari nel periodo centrale della stagione. Si confronti A. Bortolotti, *Gli sponsor nell'industria calcio*, in "Il Sole 24 Ore", 29/04/02.

Tabella 13: Media spettatori dei club italiani, tedeschi, francesi e spagnoli nel triennio 2004-2006.

ITALIA				GERMANIA			
	2003/04	2004/05	2005/06		2003/04	2004/05	2005/06
AC Milan	63.245	63.595	59.995	Borussia Dortmund	79.600	77.295	72.625
FC Internazionale	58.350	57.295	51.370	Bayern Munich	55.470	53.295	67.640
AS Roma	46.460	49.630	39.725	Schalke 04	61.140	61.340	61.300
Fiorentina	26.220	34.200	33.045	Hamburg SV	48.275	48.825	52.630
Juventus	34.365	26.430	30.470	FC Koln	40.035	38.190	48.940
US Palermo	22.190	33.230	27.925	Borussia M' gladbach	32.275	49.185	47.835
SS Lazio	49.340	37.515	27.870	Hertha BSC	40.920	48.485	46.705
Torino Calcio	11.625	10.095	24.170	Eintracht Frankfurt	26.360	23.760	41.860
SS Calcio Napoli	14.865	37.080	23.730	Werder Bremen	37.495	39.855	39.535
UC Sampdoria	26.225	23.670	22.690	VfB Stuttgart	43.270	41.365	38.825
FC Messina	9.830	29.735	20.975	Hannover 96	23.435	35.990	38.430
Genoa C & FC 1893	17.440	20.125	17.575	Kaiserslautern	38.620	35.705	33.045
Udinese Calcio	17.640	15.810	16.445	FC Nurnberg	16.305	30.320	32.605
AC Parma	15.905	14.045	14.370	SV Duisburg	9.277	16.775	25.130
Catania Calcio	11.000	9.140	13.790	Bayer Leverkusen	22.500	22.470	22.175
Reggina Calcio	20.525	16.260	12.550	VfL Wolfsburg	23.025	24.035	22.000
US Lecce	16.410	16.115	12.495	Arminia Bielefeld	13.645	22.415	21.955
Livorno AS	9.755	15.335	12.490	Munich 1860	28.200	19.590	21.930
Ascoli Calcio 1989	6.270	5.395	11.155	Mainz	14.810	20.160	20.165
Cagliari Calcio	10.725	13.580	10.475	Alemania Aachen	13.815	19.200	19.020
Bologna FC 1909	23.060	19.005	9.765	VfL Bochum	27.190	26.495	18.185
Atalanta	11.120	14.690	9.190	Eintracht Braunschweig	10.800	13.615	18.165
Siena AC	11.142	9.460	8.725	FC St. Pauli	17.460	16.145	17.295
AS Chievo Verona	14.870	12.105	8.590	Karlsruher	12.440	13.465	17.185
Mantova Calcio	2.160	4.140	8.515	Dynamo Dresden	7.450	16.330	15.190
Hellas Verona FC	10.090	11.545	8.435	Hansa Rostock	22.205	19.800	14.855
AC Cesena	6.390	7.585	7.375	SC Freiburg	24.555	22.840	13.905
Modena FC	15.480	7.335	6.930	Rot-Weiss Essen	9.565	14.080	12.290
Avellino US	8.620	7.180	6.375	FC Erzgebirge Aue	11.145	12.725	11.335
Rimini Calcio	3.100	4.365	6.075	Energie Cottbus	11.875	10.165	11.185
MEDIA TOTALE	19.814	20.856	18.776	MEDIA TOTALE	27.439	29.797	30.798
SPAGNA				FRANCIA			
	2003/04	2004/05	2005/06		2003/04	2004/05	2005/06
Barcelona	67.585	73.355	73.225	Olympique Marseille	51.650	52.995	49.165
Real Madrid	69.200	71.935	71.545	Paris Saint Germain	38.810	37.170	40.485
Valencia	46.265	42.440	43.105	Olympique Lyonnais	36.000	37.510	38.300
Sevilla	35.290	39.525	40.245	RC Lens	34.725	34.965	34.185
Athletico de Madrid	44.370	42.580	38.685	AS Saint-Etienne	22.000	29.890	29.625
Real Betis	32.715	33.265	38.420	FC Nantes Atlantiques	30.775	30.740	29.450
Athletic Bilbao	32.580	32.425	36.895	Stade Rennais	17.270	23.425	25.000
Real Zaragoza	29.630	30.945	28.160	Girondins de Bordeaux	23.485	23.475	24.245
Real Sociedad	26.190	21.095	22.525	RC Strasbourg	16.555	17.440	19.025
RCD Espanol	23.910	24.065	22.335	Toulouse	19.935	23.340	18.910
CD Malaga	20.675	22.055	19.315	AS Nancy	6.365	12.080	17.165
Deportivo La Coruna	26.060	21.685	19.105	FC Metz	18.050	18.205	16.040
Cadiz CF	14.050	14.335	18.505	FC Sochaux	16.505	15.690	14.255
Villarreal	15.920	18.210	18.485	Troyes	6.260	8.765	13.805
Celta Vigo	19.210	11.315	16.945	LOSC Lille	15.105	13.330	13.220
Osasuna	15.260	14.965	16.065	SM Caen	12.650	19.805	12.920
Real Mallorca	16.510	15.400	15.845	OGC Nice	11.935	11.520	11.550
Real RC de Santander	13.540	13.450	14.720	Sedan	9.825	9.715	11.470
Deportivo Alaves	10.815	10.930	13.690	Le Mans	12.720	7.490	11.330
Getafe	5.940	12.810	12.765	AS Monaco	10.395	11.775	11.065
Xerex	6.690	10.845	11.175	AJ Auxerre	12.905	11.375	10.670
Real Sporting Gijon	14.370	11.675	10.000	En Avant de Guingamp	14.720	10.570	9.350
Recreativo de Huelva	12.735	11.255	9.930	Le Havre AC	8.220	7.910	8.790
Levante UD	12.305	16.960	9.575	Valenciennes	3.550	5.805	8.680
CD Castellon			9.085	FC Lorient 56	7.950	8.250	8.650
Real Valladolid	14.710	9.970	8.965	Amiens SC	7.885	7.125	7.565
Elche CF	8.695	9.550	8.910	Chateauroux	6.540	6.655	6.910
Hercules CF Alicante			8.415	Stade Brestois	4.795	7.340	6.190
CD Tenerife	10.795	8.675	8.130	Montpellier Herault SC	11.975	6.565	5.890
Albacete Balompie	15.455	12.905	7.540	Grenoble Foot 38	5.200	4.855	5.730
MEDIA TOTALE	23.624	23.522	22.410	MEDIA TOTALE	16.492	17.193	17.321

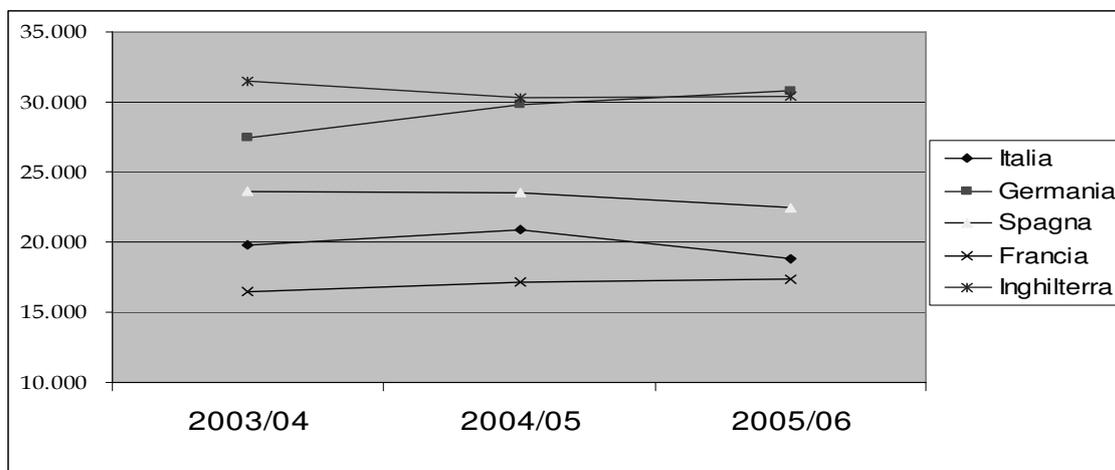
Fonte: www.footballeconomy.com.

Tabella 14: Media spettatori dei club inglesi nel biennio 2005-2006.

INGHILTERRA	2004/05	2005/06
Manchester Utd.	67.750	68.674
Newcastle Utd.	51.845	52.032
Liverpool	42.585	44.344
Manchester City	45.190	42.856
Chelsea	41.870	41.901
Arsenal	37.980	38.184
Everton	36.835	36.860
Tottenham Hotspur	35.925	36.073
Aston Villa	37.355	34.112
Sunderland	28.820	33.904
West Ham Utd.	27.405	33.733
Middlesbrough	32.010	28.463
Birmingham City	28.760	27.392
Charlton Athletic	26.405	26.195
West Bromwich Albion	25.985	25.403
Bolton Wanderers	26.005	25.265
Norwich City	24.350	24.952
Sheffield Wednesday	23.100	24.855
Ipswich Town	25.650	24.253
Derby County	25.220	24.165
Sheffield United	19.595	23.650
Wolverhampton Wanderers	26.620	23.625
Southampton	30.610	23.615
Leeds United	29.205	22.355
Leicester City	24.135	22.235
Coventry City	16.050	21.180
Blackburn Rovers	22.315	21.015
Fulham	19.835	20.654
Wigan Athletic	11.565	20.609
Reading	17.170	20.205
MEDIA TOTALE	30.272	30.425

Fonte: www.footballeconomy.com.

Figura 7: Trend del numero medio di spettatori per gara nei principali 5 campionati europei.



Fonte: www.footballeconomy.com.

B) Le sponsorizzazioni

Il termine sponsorizzazione deriva dal vocabolo *sponsor*, che sia nell'accezione latina sia in quella inglese ha il significato di padrino, garante²².

Sponsorizzare è quindi l'attività di chi favorisce impegni, manifestazioni culturali, imprese sportive. Si tratta, quindi, di una forma moderna di mecenatismo, anche se lo *sponsor* attuale si identifica con chi, per ricavarne pubblicità, finanzia singoli atleti o squadre, cantanti o artisti, oppure l'organizzazione di spettacoli pubblici e mostre d'arte, la diffusione di trasmissioni televisive e radiofoniche. La motivazione prevalente, quindi, non va più ricercata nello spirito di liberalità, ma nel "ritorno pubblicitario"²³.

In altri termini, la sponsorizzazione ha perduto il carattere della liberalità che la distingueva nel passato per divenire una moderna forma di promozione aziendale inserita nel più vasto complesso delle politiche di *marketing*²⁴.

Nella realtà attuale è generalmente accettata la natura sinallagmatica del contratto di sponsorizzazione, cioè quella di un contratto bilaterale e a prestazioni corrispettive, mediante il quale una parte, detta sponsorizzato o *sponsee*, si obbliga verso un'altra, detta *sponsor*, ad effettuare determinate prestazioni pubblicitarie, a fronte di un corrispettivo il quale può essere costituito da una somma di denaro o da beni o servizi oppure da entrambi. Sotto il profilo giuridico si tratta di un contratto atipico a natura mista o complessa, in quanto costituito da varie figure contrattuali (appalto, somministrazione, *licensing*).

Nello sport la sponsorizzazione assume la configurazione per cui un soggetto sportivo (un atleta, una società, un'associazione) si obbliga, accettando un corrispettivo, nei confronti di un altro soggetto (di solito, un'impresa) a diventare veicolo di diffusione del nome o del marchio dello *sponsor* stesso²⁵.

Al giorno d'oggi gli *sponsor* assumono un ruolo sempre più importante per lo sviluppo e la sopravvivenza dei vari sport. Essi sono i veri gestori dello sport ed hanno il potere di far modificare lo svolgimento e i tempi delle manifestazioni sportive. Ormai è lo

²² Cfr. A. Propersi-G. Rossi, *La sponsorizzazione*, seconda edizione, Pirola, Milano 1989, pag. 7.

²³ Cfr. P.L. Marzola, *L'industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1990, pag. 141.

²⁴ Cfr. F. Manni, *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Giappichelli, Torino 1991, pag. 32.

²⁵ Cfr. U. Lago-A. Baroncelli-S. Szymanski, *op.cit.*, pag. 76.

sponsor che decide quando giocare, come disputare un incontro, quale calendario accettare, e che fissa gli orari (in accordo con le televisioni)²⁶.

Le sponsorizzazioni possono consistere nella commercializzazione del diritto di:

- apporre il marchio dello *sponsor* sulla maglia e sugli indumenti da gioco (tute, borse, pettorali, giubbotti), sulle tessere degli abbonamenti e sui biglietti;
- abbinare il marchio societario con quello dello *sponsor* della squadra per fini promozionali o commerciali²⁷.

A seconda dei diversi accordi con le società, gli *sponsor* si distinguono secondo un ordine di rilevanza in²⁸:

- a) *sponsor* ufficiale, rappresentato da quella società che acquista il diritto di apporre il proprio marchio sulla maglia da gioco, oltre che sugli altri materiali tecnici e non;
- b) *sponsor* tecnico, identificabile con l'azienda che fornisce alla squadra l'abbigliamento sportivo e altri articoli relativi all'attività sportiva e al tempo libero;
- c) fornitori ufficiali, le aziende produttrici di beni e servizi destinati alle società e ai loro sostenitori, che normalmente acquisiscono l'esclusiva nella fornitura del prodotto o del servizio richiesto.

A queste figure vanno poi aggiunte tutte quelle imprese che utilizzano il marchio del *club* per le attività di *merchandising*²⁹.

In alcuni sport, come la pallacanestro o la pallavolo, il contratto di sponsorizzazione prevede il cosiddetto abbinamento, cioè l'obbligo per la società sportiva di modificare la propria denominazione originaria con il marchio denominativo indicato dallo sponsor.

Nel calcio, invece, il fenomeno della sponsorizzazione si è sviluppato più tardi rispetto agli altri sport. I primi tentativi risalgono agli anni Cinquanta, con gli sporadici esempi di abbinamento tra il Vicenza e la Lanerossi, il Monza e la Simmenthal, il Ravenna e la Sarom, il Torino e la Talmone.

Proprio le disavventure del Torino, sceso in serie B nonostante la sponsorizzazione, convinsero la Figc a vietare ufficialmente gli abbinamenti, tollerando soltanto quello del Vicenza, in cui la Lanerossi aveva interessi da lungo tempo, come proprietaria della

²⁶ Cfr. A. Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino 1999, pag.104.

²⁷ Cfr. F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano 2004, pag. 38.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Sull'argomento si rimanda al capitolo successivo.

società stessa. Nel 1978 ci fu una piccola apertura con il permesso di applicare sulle maglie il marchio dell'industria produttrice dell'abbigliamento sportivo. Si trattava comunque di una sponsorizzazione poco vistosa, che non attirava i grandi capitali³⁰.

Nell'ottobre di quello stesso 1978, però, l'Udinese, per aggirare il regolamento che proibiva le scritte pubblicitarie sulle maglie dei calciatori, si presentò con la scritta Sanson sui calzoncini. Questo comportò una multa di dieci milioni di lire, ma anche un significativo ritorno pubblicitario per tale azienda.

Due anni dopo l'iniziativa dell'Udinese, le sponsorizzazioni sono state ufficialmente ammesse nel calcio, sia pure con limitazioni riguardanti la grandezza e il testo delle scritte da apporre sulle maglie³¹.

Col passare del tempo, il moltiplicarsi delle trasmissioni televisive ha aperto nuovi scenari alle imprese che si servono del calcio per propagandare i propri marchi.

Sono così arrivate nel mondo del calcio delle multinazionali³² disposte ad investire fior di quattrini pur di veder legato il proprio nome a quello dei grandi *club* impegnati nelle competizioni internazionali³³.

La *Tabella 15* mostra le aziende *sponsor tecnico (kit supplier)* e *sponsor ufficiale (main sponsor)* dei principali club europei nella stagione 2004/2005.

³⁰ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag.105.

³¹ Nel 1981, viene approntato un documento contenente le regole per le sponsorizzazioni. La decisione è considerata un'innovazione epocale. La scritta dello sponsor, inizialmente, non può superare i 100 centimetri quadrati oltre ai 12 riservati allo sponsor che fornisce l'abbigliamento sportivo, di seguito, le dimensioni salgono a 200 cm quadrati. Per molto tempo il fenomeno si sviluppa, esclusivamente, attorno la figura dello *sponsor* principale. Si tratta dell'azienda che intende sfruttare commercialmente l'abbinamento del proprio marchio con quello di una società di calcio, attraverso l'apposizione del logo aziendale sulla maglia di gioco del club. In un secondo momento, la collaborazione si può estendere con la presenza del marchio aziendale anche su biglietti, abbonamenti, cartelloni retro-intervista e sul materiale pubblicitario prodotto dalla società. Quanto al corrispettivo, viene sempre stabilito un importo fisso, cui si aggiungono altre forme di compenso in relazione al raggiungimento di determinati obiettivi agonistici. Solitamente le aziende che si accostano al mondo del calcio sono quelle che producono beni di largo consumo, ed in quanto tali, hanno la necessità di farsi conoscere da una grande massa di persone. I primi contratti di sponsorizzazione tra aziende commerciali e squadre di calcio sono in termini economici di modesta entità. Nella stagione 81/82 si va dai 150 milioni delle società minori ai 900 della Juventus. Il totale della serie A ammonta a circa 6 miliardi. Cfr. www.calcioinborsa.com.

³² La maggior parte degli *sponsor* ufficiali delle società di serie A e B sono grandi imprese produttrici di beni di largo consumo anche se negli ultimi anni sono in crescita le imprese legate al mondo della telefonia e dell'elettronica. Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.* pag.77.

³³ Le grandi multinazionali gareggiano tra loro non solo per accaparrarsi i grandi *club* ma anche per legare il loro nome ai principali eventi sportivi. Ad esempio, nei mesi scorsi, due aziende *leader* nel settore delle carte di credito (Visa e Mastercard) si sono apertamente scontrate per ottenere la sponsorizzazione della coppa del mondo di calcio 2010, tanto da finire in un'aula di tribunale. Più nel dettaglio, Mastercard ha contestato alla Fifa di aver violato precedenti termini contrattuali e di essersi accordata con Visa per sponsorizzare il mondiale sudafricano non rispettando gli accordi già sottoscritti in precedenza che prevedevano l'abbinamento del nome Mastercard alla coppa del mondo 2010. Per approfondimenti si rimanda a B.Ce., *Mastercard contro la Fifa: «Togliete i mondiali a Visa»*, in "Il Sole 24 Ore", 3/11/06.

Tabella 15: Sponsor tecnico e ufficiale dei principali club europei. Stagione 2004/05.

Club	Kit supplier	Main sponsor	Industry sector
Manchester United	Nike	Vodafone	Telecoms
Borussia Dortmund	Nike	e-on	Telecoms
Real Madrid CF	Adidas	Siemens Mobile	Telecoms
Internazionale	Nike	Pirelli	Automobiles
FC Schalke 04	Adidas	Victoria	Financial
AS Roma	Diadora	Mazda	Automobiles
AC Milan	Adidas	Opel	Automobiles
Celtic	Umbro	Carling	Brewing
Barcelona	Nike	(None)	*
Bayern Munich	Adidas	T Mobile	Telecoms
Newcastle United	Adidas	Northern Rock	Finance
Olympique Marseille	Adidas	N9UF (Cegitel)	Telecoms
Rangers	Diadora	Carling	Brewing
Sunderland AFC	Diadora	Reg Vardy	Automobiles
Valencia	Nike	Toyota	Automobiles
Hamburg SV	Nike	ADIG	Finance
Liverpool	Reebok	Carlsberg	Brewing
SS Lazio	Puma	Parmacotto	Food
Atletico Madrid	Nike	Idea	Retail
Paris Saint-Germain	Nike	Thomson	Multimedia
Juventus	Nike	TAMOIL	Energy / Oil
Feyenoord	Kappa	FORTIS	Finance
Leeds United	Diadora	Whyte & McKay	Brewing
Chelsea	Umbro	Emirates	Airline
Kaiserslautern	Kappa	Deutsche V.	Finance
Arsenal	Nike	O2	Telecoms
RC Lens	Nike	Orange	Telecoms
Real Betis Balompie	Kappa	Globet.com	Gaming
Ajax	Adidas	ABN AMRO	Finance
Aston Villa	Diadora	DWS	Finance

Fonte: www.footballeconomy.com.

* La squadra catalana vincitrice della Champions League nel 2005/2006 è uno dei pochi club europei che non appone sulle proprie maglie il nome dello *sponsor*. Sul petto dei giocatori quindi non compare nessun logo e i colori sociali “azulgrana” non sono macchiati da alcuna marca commerciale. Per approfondimenti si rimanda a M. Coricelli, *Il Barcellona vince e non cede allo sponsor*, in “Il Sole 24 Ore”, 19/05/06.

Come si può notare, per quanto riguarda lo sponsor tecnico, l’impresa maggiormente coinvolta è Nike, che lega il proprio logo a quello di 11 squadre, seguita da Adidas (7 club), Diadora (5) e Kappa (3). Chiudono l’elenco Umbro (con due squadre), Reebok e Puma (con un *club* a testa).

Osservando invece la colonna dello *sponsor* ufficiale, si osserva come tali aziende appartengano a diversi settori economici. In particolare, sono presenti nell’elenco imprese del comparto telecomunicazioni (sponsorizzanti 7 club tra i 30 presenti nella

tabella), finanziario (che legano la propria immagine a quella di 7 squadre), automobilistico (5 club sponsorizzati), produzione di birra (4 club).

Infine, sono presenti – seppur sponsorizzando soltanto una squadra – anche imprese del settore alimentare, una compagnia aerea, una impresa di pubblica utilità, una società che si occupa di scommesse sportive su internet e un’azienda del settore multimedia.

Per incrementare i ricavi da sponsorizzazioni, le società calcistiche hanno fatto ricorso a *sponsor* diversi per manifestazioni diverse. In particolare, non sempre l’esposizione del marchio in platee tra loro molto differenti si rivela fruttuoso, perciò le società hanno massimizzato le opportunità di esposizione abbinando di volta in volta i marchi agli eventi. Molte squadre, quindi espongono nomi di *sponsor* a seconda della competizione a cui partecipano; si hanno quindi *sponsor* diversi per il campionato, la Coppa Italia, le coppe europee o le gare amichevoli³⁴.

Osservando i dati della *Tabella 1* si nota come in serie A nella stagione 2004-05 i ricavi da sponsorizzazione abbiano eguagliato quelli derivanti dal botteghino, attestandosi ad un importo complessivo di quasi 230 milioni di euro.

Anche in questo caso i primi quattro club incassano più dei due terzi di tali proventi (il 67% del totale) con la Juventus che fa la parte del leone (57 milioni di euro) davanti a Milan (43 milioni), Inter (30 milioni) e Roma (20 milioni).

La parte più cospicua dei ricavi da sponsorizzazione derivano dagli *sponsor* ufficiali, anche se col passare degli anni l’incidenza di tale voce sul totale dei proventi da sponsorizzazioni sta diminuendo (*Tabella 16*).

Tabella 16: Composizione proventi da sponsorizzazione Serie dal 1999 al 2004.

	30/06/1999		30/06/2000		30/06/2001	
Sponsor Ufficiali	53.102	54%	62.343	50%	71.119	46%
Sponsor Tecnico	27.200	27%	32.767	26%	38.425	25%
Fornitori ed altri	18.953	19%	30.555	24%	44.371	29%
Totale sponsorizzazioni	99.255	100%	125.664	100%	153.915	100%

	30/06/2002		30/06/2003		30/06/2004	
Sponsor Ufficiali	67.588	44%	74.479	46%	74.631	45%
Sponsor Tecnico	39.328	26%	40.099	25%	44.908	27%
Fornitori ed altri	45.307	30%	47.394	29%	47.416	28%
Totale sponsorizzazioni	152.223	100%	161.972	100%	166.955	100%

Fonte: www.lega-calcio.it.

³⁴ Ad esempio la Juventus nella stagione 2004/05 ha utilizzato il marchio “Sky sport” per la gare di campionato e quello “Tamoil” per le gare di coppa. Cfr. www.juventus.com

Il contratto stipulato il 25 marzo 2005 dalla Juventus con la Tamoil valeva 24 milioni di euro all'anno per 5 anni, con l'opzione fino al 2015³⁵. Tale cifra ha costituito un record non solo in Italia ma anche in Europa, dove T-Com paga 18 milioni per apparire sulla maglia del Bayern Monaco e Siemens e Samsung ne versano circa 15 rispettivamente a Real Madrid e Chelsea³⁶.

Tabella 17: Sponsor ufficiali Serie A 2005/06; dati in milioni di euro.

Società	Sponsor	Valore sponsor
Juventus	Tamoil	22
Milan AC	Opel	9
Inter	Pirelli	6,9
Siena	Monte dei Paschi	6,5
Fiorentina	Toyota	4
Lazio	Ina Assitalia	2,6
Chievo	Cattolica/Ferrolì/Banca Popolare	2,5
Sampdoria	Erg	2,5
AS Roma	Sponsor individuali per ogni partita	1,8
Treviso	Segafredo/Provincia di Treviso	1,8
Cagliari	Terra Sarda/Sky	1,6
Reggina	Gicos/Stocco&Stocco	1,3
Empoli	Computer Gross/Frutta	1
Lecce	Salento d'Amare	1
Udinese	Kia Motors	1
Ascoli	Gaudi/Carisap	0,8
Messina	Miscela d'Oro/Air Malta	0,8
Livorno	Gruppo Banca Carige	0,7
Parma	Tecnocasa	0,5
Palermo	Provincia di Palermo	0,4

Fonte: www.footballeconomy.com.

Per quanto riguarda gli altri club italiani (confronta Tabella 17), il Milan ha incassato 9 milioni dalla Opel fino al 2005-06, mentre dal 2006-07 il nuovo partner Betandwin le garantisce 10,5 milioni; l'Inter incassa 6 milioni dalla Pirelli, la Fiorentina riceve 4 milioni dalla Toyota, la Lazio 2,6 milioni da Ina Assitalia e la Roma – che stipula con

³⁵ Il rapporto della Juventus con la compagnia libica si è interrotto a seguito della retrocessione della squadra bianconera in serie B. Il contratto prevedeva, infatti, la rescissione in caso di mancata partecipazione alla serie A; così la Oilinvest BV, società libica controllante del marchio Tamoil, ha stracciato il contratto di sponsorizzazione il 21 settembre del 2006. Per approfondimenti si rimanda a *La Libia fa pagare alla Juve la serie B*, articolo pubblicato in "Il Sole 24 Ore" del 22 settembre 2006.

A partire da luglio 2007 e fino a giugno 2010 il nuovo sponsor ufficiale della Juve sarà Fiat. L'azienda torinese corrisponderà al club un corrispettivo totale fisso di 33 milioni di euro (11 a stagione) e un corrispettivo variabile in funzione dei risultati sportivi raggiunti. Cfr. L. Veronese, *Fiat sulle maglie Juve: 33 milioni per tre anni*, in "Il Sole 24 Ore", 29/03/07, pag. 23.

³⁶ Per ulteriori approfondimenti si rimanda a E. Sgambato, *Quelle maglie da 125 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 22/05/06, pag. 2.

gli *sponsor* ufficiali dei contratti per ogni singola partita³⁷ – 2 milioni dalla banca Italease. Per tutte le altre compagnie, meno blasonate, i contratti annuali sono inferiori al milione di euro.

Tabella 18: Proventi annuali derivanti dallo *sponsor* tecnico; dati in milioni di euro.

Team	Sponsor	Valore annuo
Juventus	Tamoil	22,5
Manchester United	Aig	20,0
Bayern Monaco	Deutsche Telekom	17,0
Chelsea	Samsung Mobile	16,0
Real Madrid	Siemens Mobile	14,0
Borussia Dortmund	E.On	12,0
Olympique Lione	Lg/Renault Truks	12,0
Bayern Leverkusen	Rwe	9,5
Milan	Opel	9,0
Schalke 04	Victoria	7,5
Liverpool	Carlsberg	7,2
Ajax	Abn Ambro	7,0
Inter	Pirelli	6,9
Arsenal	O2	5,8
Fc Porto	Portugal Telecom	5,8

Fonte: “Il Sole 24 Ore”, 20/05/2006.

La *Tabella* 18 mostra il valore annuale dei proventi derivanti dagli *sponsor* ufficiali alle principali società europee nella stagione 2005-06.

La stessa diversità di trattamento si riscontra anche nei proventi derivanti dagli *sponsor* tecnici. La Juventus incassa 36 milioni all’anno (15 milioni se si escludono le forniture di materiali) dalla Nike³⁸, il Milan 12,5 milioni da Adidas, l’Inter 8,2 dalla Nike.

A distanza seguono Roma (6,25 milioni da Diadora), Lazio (2,5 milioni da Puma), Fiorentina (2 milioni da Lotto) e Sampdoria (1,5 milioni da Kappa). Per le restanti società i contratti variano da 250 mila a un milione di euro.

³⁷ Tale strategia contrattuale ha comportato, però, che per diverse gare dei campionati 2005/06 e 2006/07 sulla maglia della squadra giallorosa non comparisse alcuna scritta pubblicitaria.

³⁸ Il contratto stipulato con la casa statunitense prevede la possibilità di rescissione da parte del fornitore in caso di assenza per due anni consecutivi dalla serie A. Quindi tale accordo è proseguito anche dopo le sentenze di “Calciopoli”. Anzi la stessa Nike ha confermato piena fiducia al *club* bianconero dichiarando più volte che il contratto di sponsorizzazione tecnica proseguirà fino alla scadenza naturale, prevista nel 2015. La multinazionale ha un progetto di *partnership* con la Juventus su più fronti: sviluppo del *brand* e del *merchandising*, *retail*, *e-commerce* e *soccer-school*. Nike pensa di coinvolgere oltre duemila ragazzi nel 2007, aprendo *summer camp* con il marchio Juve in Canada e Stati Uniti. Cfr. F. Antonioli, *Tra Juve e Nike unione confermata*, in “Il Sole 24 Ore”, 18/01/07. La Nike, inoltre, nel corso dell’ultima stagione, ha siglato un contratto di sponsorizzazione con la nazionale tedesca di calcio riuscendo a sopravanzare la concorrenza dell’eterna rivale Adidas, che sponsorizzava la rappresentativa teutonica fin dal 1954. In particolare, Nike pagherà alla *Deutsche Mannschaft* 50 milioni di euro all’anno per otto anni a partire dal 2011.

Per concludere questa parte dedicata alle sponsorizzazioni, si ricorda che dal punto di vista ragionieristico, il titolo che consente l'appostazione nel Conto Economico del ricavo è il contratto di sponsorizzazione, il quale deve risultare da atto scritto con data certa. Il momento temporale dell'appostazione contabile del ricavo è rappresentato dalla riscossione di quanto pattuito o dall'emissione della fattura³⁹.

Ai fini della partecipazione del ricavo al risultato dell'esercizio è però necessario tener conto della competenza temporale che è legata a quanto convenuto contrattualmente⁴⁰.

Le Raccomandazioni contabili della Figc hanno fissato nel dettaglio i criteri per la rilevazione contabile del contratto, distinguendo tra:

- a) contratto per un anno a corrispettivo fisso;
- b) contratto per un anno a corrispettivo variabile condizionato a risultati sportivi;
- c) contratto per più anni a corrispettivo fisso annuale e corrispettivo fisso complessivo anticipato;
- d) contratto per più anni a corrispettivo variabile annuale legato ai risultati sportivi.

Il caso sub a) è il più semplice. La contabilizzazione del corrispettivo avviene per l'intero importo nel conto "Ricavi da sponsorizzazione" all'atto di emissione della fattura o dell'incasso e confluisce, al termine dell'esercizio, per intero nel Conto Economico.

Nel caso sub b), si procede alla contabilizzazione dei corrispettivi fatturati o incassati nell'esercizio per la parte fissa e, nel caso di mancata fatturazione entro la data di chiusura dell'esercizio seguirà la contabilizzazione del credito da liquidare con contropartita nel conto "Ricavi da sponsorizzazioni da liquidare", che rientra tra i proventi del Conto Economico dell'esercizio.

La fattispecie sub c) prevede, in aggiunta a quanto descritto nel caso a), la rilevazione a fine esercizio del risconto passivo contabile per la parte di provento contabilizzato ma non di competenza.

Infine nel caso sub d) si utilizza la medesima procedura dei casi precedenti in quanto si può verificare l'ipotesi sia di corrispettivo annuale variabile sia quella di corrispettivo complessivo per contratto di più anni legato a variabili⁴¹.

³⁹ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 190.

⁴⁰ Quindi alla data di chiusura dell'esercizio sarà necessario effettuare una verifica per accertare la competenza del ricavo sia nel caso di avvenuta contabilizzazione sia nel caso contrario.

⁴¹ Cfr. Raccomandazione contabile Figc n. 12.

C) I diritti televisivi

La vera rivoluzione del calcio inizia con l'avvento della televisione, che risulta essere un partner naturale della disciplina in quanto consente di ampliare la platea oltre i confini dello stadio e di coinvolgere milioni di tifosi invece di qualche decina di migliaia.

Originariamente, agli inizi del secolo, l'unico mezzo per seguire le partite di calcio per chi non era presente allo stadio era la stampa, che forniva resoconti e mostrava fotografie delle partite. Negli anni Trenta e fino alla fine degli anni Cinquanta, il mezzo più importante divenne la radio che, se pure non poteva mostrare le immagini di gioco, garantiva emozioni assicurando la radiocronaca in diretta dell'avvenimento sportivo⁴².

La televisione iniziò a riprendere le partite di calcio nella seconda metà degli anni Cinquanta; una decina di anni più tardi entrarono in funzione satelliti di nuova concezione che permettevano riprese di durata illimitata e trasmissioni in diretta anche intercontinentali.

Nel 1970 vi fu l'esordio televisivo di "Novantesimo minuto", che ogni domenica alle 18.15 portava nelle case degli italiani i gol e le azioni più spettacolari della giornata calcistica⁴³.

Dagli anni 80 in poi il calcio è stato considerato la panacea di tutti i mali della Tv, il prodotto perfetto capace di incollare milioni di telespettatori davanti al teleschermo delle televisioni generaliste, di trascinare gli abbonamenti delle *pay-tv* satellitari e di risollevarne le sorti di nuove piattaforme distributive – il digitale terrestre, la televisione via internet o la telefonia mobile di terza generazione – che stentano ad affermarsi sul mercato⁴⁴.

Fino agli inizi degli anni Novanta le entrate dei diritti televisivi, che erano esclusivamente in chiaro, aumentavano annualmente in maniera costante ma lenta, costituendo una voce secondaria di ricavo delle società calcistiche. L'introduzione della *pay-tv*, nel campionato 1993-94, e successivamente quella della *pay-per-view* (campionato 1996-97) portarono un fortissimo incremento dei ricavi da diritti televisivi, facendoli diventare la più importante fonte di ricavi per i *club* calcistici.

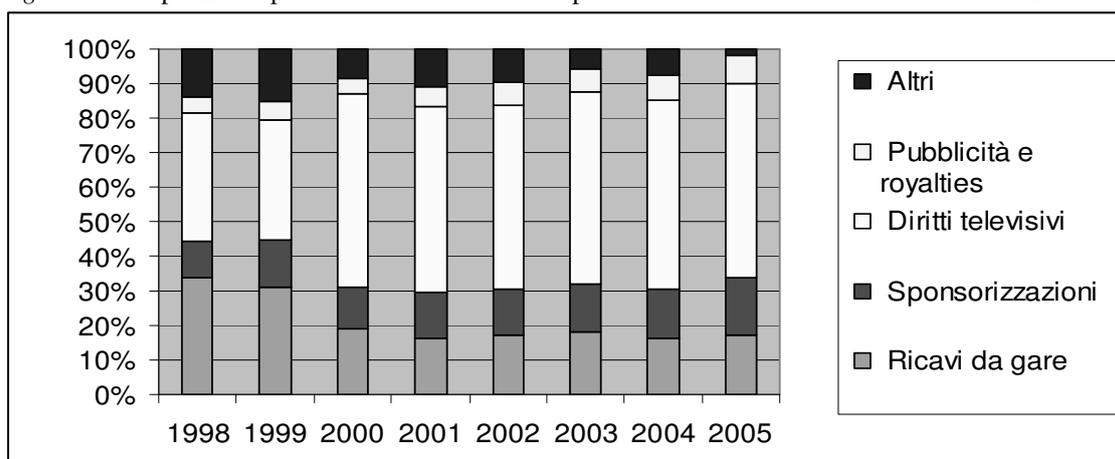
⁴² Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pag.78.

⁴³ *Ibidem*, pag. 79.

⁴⁴ Per approfondimenti si rimanda a P. Muscarà, *Diritti Tv sempre più costosi. La spinta arriva dagli accordi individuali con i club*, in "Il Sole 24 Ore", 22/05/06, pag. 2.

Dal campionato 1993-94 fino al campionato 1998-99 la Lega Calcio ha negoziato i diritti televisivi sia per le trasmissioni in chiaro sia per quelle criptate. A partire dal 1999-2000, come già illustrato nel paragrafo 1.8, con la titolarità in capo alle singole società dei diritti criptati i proventi derivanti dalla loro vendita hanno raggiunto delle cifre stratosferiche diventando la voce preponderante tra tutti i componenti reddituali positivi (Figura 8).

Figura 8: Composizione percentuale del valore della produzione dei club di serie A dal 1998 al 2005.



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega Calcio e "Il Sole 24 Ore".

In particolare fatto 100 il valore della produzione i proventi da diritti televisivi sono pari a 34 nel 1999, 54 nel 2001 e 56 nel 2005. Se è quindi vero che la televisione contribuisce al calo degli spettatori, è altrettanto vero, però, che questo fenomeno non incide sulle casse delle società calcistiche, poiché le emittenti sono disposte a versare ingenti somme di denaro per poter trasmettere le partite di calcio.

È come se le società di calcio offrissero due tipi di prodotti, la partita dal vivo e la partita in tv, e avessero due tipi di clienti, gli spettatori e i telespettatori. Dal punto di vista societario, quindi, lo stadio e la televisione non sono in concorrenza tra di loro, in quanto entrambi forniscono finanziamenti e rappresentano mercati da conquistare⁴⁵.

Almeno numericamente, comunque, i principali destinatari dello spettacolo calcistico sono i telespettatori.

In Italia nella stagione 2005-06 il giro d'affari legato all'entertainment televisivo e multimediale ha superato i 690 milioni di euro. Sky Sport, la pay-tv che fa capo al colosso News Corporation di Rupert Murdoch ha siglato contratti per un valore totale di

⁴⁵ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 119.

460 milioni, pari al 69% del totale dell'intero importo dei ricavi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi. Telecom Italia Media e Mediaset hanno sborsato 32 milioni di euro per i diritti di trasmissione sul digitale terrestre. Sempre Mediaset ha pagato 61,5 milioni di euro per la trasmissione degli *highlights* in chiaro e 42,5 milioni, insieme a Sky, per i diritti della *Champions League*. Infine la Rai ha versato 26 milioni per accaparrarsi i diritti di trasmissione della Coppa Italia (si veda la *Tabella 19*).

Tabella 19: Proventi annuali derivanti da diritti televisivi in Italia nella stagione 2005-06; dati in milioni di euro.

Azienda	Competizione	Valore	%
Sky	Serie A (satellite)	460,0	69%
Mediaset, T.I. Media	Serie A (digitale terrestre)	40,0	6%
Mediaset, T.I. Media	Serie A (chiaro)	61,5	9%
Rai	Coppa Italia	26,0	4%
Mediaset, Sky	Champions League	42,4	6%
Rai, T.I. Media	Coppa Uefa	16,0	2%
Rai, Sportitalia	Serie B	19,0	3%
Altri	varie	4,0	1%
Totale		668,9	100%

Fonte: "Il Sole 24 Ore", 12/07/06.

A livelli di ascolti televisivi, la stagione 2006/07 ha fatto segnare una rottura rispetto al passato. Infatti, è calato sensibilmente l'*audience* delle trasmissioni di approfondimento della domenica (*Guida al campionato, Controcampo ultimo minuto, La Domenica Sportiva, Controcampo diritto di replica*), mentre sono aumentati gli ascolti dei network satellitari che trasmettono i match in diretta (*Sky, Mediaset Premium e La7*)⁴⁶.

Considerando questo aspetto, Mediaset ha depositato nel gennaio del 2007 presso il Tribunale di Milano un atto di citazione contro la Lega chiedendo una riduzione del prezzo dei diritti in chiaro del campionato di calcio di Serie A in seguito allo scandalo di "Calciopoli".

⁴⁶ Per approfondimenti si rimanda a L. Veronese, *Tv, vince il calcio live* in "Il Sole 24 Ore", 21/01/07, pag. 11 e a F. Siliato, *E il satellite supera Simona Ventura*, in "Il Sole 24 Ore", 21/01/07, pag. 11.

L'azienda di Cologno Monzese, infatti, ha ritenuto che a seguito delle vicende estive nell'ultima stagione ci sia stata una perdita di interesse intorno al campionato⁴⁷.

Naturalmente come già osservato in precedenza, anche la distribuzione dei diritti televisivi segue gli stessi criteri visti per le sponsorizzazioni: i grandi *club* “mangiano” circa i sei decimi della torta, mentre i piccoli devono accontentarsi soltanto delle briciole.

Per le società più grandi, infatti, le entrate relative alla tecnologia satellitare arrivano a rappresentare anche il 40% circa delle entrate, come nei casi di Inter e Juventus, mentre per alcune delle società più piccole l'impatto di tale entrata sul totale si assesta intorno al 20-25%, come nei casi di Messina, Chievo e Ascoli. Il dato appare invece più omogeneo tra le società di Serie B.

A titolo esemplificativo, si evidenzia altresì che Juventus, Inter e Milan, ossia le società con i maggiori bacini di utenza essendo rispettivamente la prima, la seconda e la terza società per numero di tifosi⁴⁸, hanno sottoscritto contratti con l'emittente satellitare Sky Italia – relativamente alle stagioni sportive 2006/07 e 2007/08 – rispettivamente per 90, 70 e 80 milioni di euro per ciascuna stagione. Tale cifra rappresenta il 53% del totale dei costi sostenuti dalle emittenti televisive nella stagione 2005/06 per l'acquisto dei diritti di trasmissione di tutte le partite del campionato di Serie A, pari a circa 460 milioni di euro. Si sottolinea, invece, come la quasi totalità delle altre società di Serie A ottenga ricavi dalla vendita dei diritti televisivi satellitari inferiori ai 20 milioni di euro.

Nell'ottica di comprendere quanto tale sperequazione sia attribuibile all'attuale sistema di vendita individuale dei diritti televisivi, è significativo il dato di una simulazione (si confronti *Tabella 20*) della ripartizione del complesso dei ricavi dalla vendita dei diritti televisivi del nostro campionato di calcio basata sui criteri di vendita collettiva adottati dalla *Premier League* inglese⁴⁹. Questi ultimi criteri prevedono una ripartizione:

- del 50% del totale pariteticamente tra tutte le società;

⁴⁷ In particolare le motivazioni apportate da Mediaset sono state le seguenti: le squadre retrocesse o penalizzate valgono il 40% dei tifosi italiani; gli abbonamenti negli stadi di A sono in calo (-17%) così come gli spettatori paganti (-10% nel girone di andata); è diminuito anche il valore dei contratti con le pay tv per la A (-14.8%). Tale situazione si tradurrebbe per tv commerciale in una riduzione del valore di mercato dei diritti televisivi in chiaro. Cfr. L. Veronese, *Sui gol della A il Biscione vuole uno sconto*, in “Il Sole 24 Ore”, 25/01/07.

⁴⁸ Dato tratto dal sito www.calcioinborsa.com/TifosiTopClubs.htm, basato su uno studio della società AC Nielsen del 2001.

⁴⁹ Tale simulazione è tratta dal Documento dell'Autorità Garante per la Concorrenza e il Mercato “*Indagine Conoscitiva sul settore del Calcio professionistico in Italia*”, disponibile sul sito www.agcm.it

- del 25% in relazione alla classifica registrata a fine campionato;
- del restante 25% sulla base delle apparizioni televisive.

Con riferimento ai dati della stagione sportiva 2001/02, la simulazione mostra che, qualora in Italia si fosse adottata la vendita collettiva dei diritti televisivi e un identico meccanismo di ripartizione degli introiti totali, la Juventus – la società che ha incassato di più dalla vendita dei diritti televisivi nella stagione presa a riferimento – avrebbe ottenuto circa 32 milioni di euro (ossia 20 milioni in meno di quanto la società ha di fatto percepito vigente la vendita individuale) mentre il Piacenza – la società che ha incassato meno – avrebbe ottenuto 16 milioni di euro (ossia quattro in più rispetto alla cifra effettivamente percepita).

Tabella 20: Confronto tra criteri di ripartizione in Italia e Inghilterra.

	Dati effettivi (A)	Simulazione secondo i criteri della <i>Premier League</i> (B)	Differenza (B) – (A)
Società con i maggiori introiti da diritti televisivi	Juventus 52 milioni di euro	Juventus 32 milioni di euro	-20 milioni di euro
Società con i minori introiti da diritti televisivi	Piacenza 12 milioni di euro	Piacenza 16 milioni di euro	+4 milioni di euro

Fonte www.agcm.it⁵⁰.

Sul punto si può osservare come nella stagione 2001/02 le quattro maggiori società della *Premier League* abbiano ottenuto il 28% del totale dei ricavi derivanti dalla vendita dei diritti televisivi, a fronte del 47% che si è registrato in Italia nella stessa stagione sportiva, vigente l'attuale meccanismo di negoziazione individuale. A ciò si aggiunga che mentre in Inghilterra i ricavi della società che ha maggiormente beneficiato dalla vendita dei diritti televisivi (Manchester United) sono stati 2,2 volte maggiori rispetto a quelli della società che ne ha beneficiato meno (Derby County), in Italia lo stesso rapporto (tra Juventus e Piacenza) è stato pari a 4,4 volte.

Tali dati indicano chiaramente come l'attuale criterio di vendita individuale dei diritti di trasmissione televisiva abbia determinato sperequazioni tra le società di calcio all'interno del medesimo campionato. Le società dotate di un bacino di utenza maggiore

⁵⁰ A sua volta l'Autorità Antitrust trae i dati esposti nella tabella dal sito internet dell'Istituto per lo Studio dell'innovazione nei Media e per la Multimedialità. Il riferimento esatto per il reperimento i dati è il seguente: www.isimm.it/newletter/newletter.php?id=33&lista=false#_ftn1.

e, conseguentemente, di un maggiore potere contrattuale nei confronti delle emittenti televisive, sono infatti riuscite a ottenere entrate assai più elevate rispetto alle società minori⁵¹.

Tali considerazioni sono confermate dalle dichiarazioni di alcune società, rese all'Autorità Antitrust nell'ambito dell'indagine conoscitiva condotta sul settore calcistico. Da tali dichiarazioni emerge “una preferenza per un criterio di negoziazione collettiva dei diritti televisivi, posto che la negoziazione individuale dei diritti televisivi avrebbe permesso alle società con maggiori utenze come Juventus, Milan, Inter e Roma di ottenere, da parte degli operatori del mercato televisivo condizioni sicuramente più favorevoli. La contrattazione individuale, infatti, penalizza le piccole società rispetto alle grandi, le quali possono disporre nei confronti delle reti televisive un potere contrattuale molto elevato. Di converso, una negoziazione di tipo collettivo potrebbe garantire maggiori entrate per le società medio-piccole. La vendita individuale avrebbe comportato un ampliamento del differenziale tra le entrate delle grandi società e le piccole, comportando di conseguenza una riduzione dell'equilibrio competitivo a livello sportivo”⁵².

3.1.3 Un confronto internazionale

La decima edizione dello studio “*Football Money League 2007*”⁵³, eseguito dalla società di revisione Deloitte, mostra come i ricavi complessivi delle prime 20 squadre di calcio⁵⁴ del mondo abbiano superato nella stagione 2005-06 la quota di 3 miliardi e 300 milioni di euro⁵⁵.

⁵¹ Cfr. A.Giannaccari, *Calcio, diritti collettivi e ritorno all'antico. Storia a lieto fine?*, in “Mercato Concorrenza Regole”, n. 3/2006, pagg. 487-520.

⁵² Cfr. www.agcm.it. Per ulteriori approfondimenti sull'Indagine conoscitiva dell'Antitrust si rimanda ai prossimi capitoli

⁵³ Lo studio è stato pubblicato a febbraio del 2007 e si basa sui dati dei bilanci societari chiusi al 30 giugno 2006. La versione integrale è disponibile sul sito www.deloitte.com

⁵⁴ Sono diversi i parametri attraverso cui poter misurare la dimensione di un *club* calcistico: il numero di tifosi, il numero di spettatori che affluiscono allo stadio, lo share televisivo registrato durante le partite trasmesse in Tv oppure i successi conquistati sul campo. Lo studio della Deloitte ha scelto di stilare la graduatoria dei principali *club* in base ai loro ricavi annuali. Si veda: Dan Jones, *Introduzione al Football Money League 2007*, consultabile sul sito www.deloitte.com.

⁵⁵ Nella prima edizione dello studio, pubblicata nel 1998 sui dati del bilancio dell'anno precedente, i ricavi totali delle prime 20 squadre della graduatoria ammontavano a 1,2 miliardi di euro. Nel corso dell'ultimo decennio c'è stato quindi un aumento del 175%.

Il Real Madrid si aggiudica per il secondo anno consecutivo il primo posto in classifica con ricavi complessivi pari a 292 milioni di euro, seguito dal Barcellona, i cui ricavi totali si attestano a 259 milioni di euro (*Tabella 21*)⁵⁶.

Tabella 21: Totale ricavi dei principali 20 club mondiali nel 2005-06; dati in milioni di euro.

Pos.	Club	Nazione	Totale Ricavi	% totale	cumulata
1	Real Madrid	Spagna	292,2	8,7%	8,7%
2	FC Barcelona	Spagna	259,2	7,7%	16,5%
3	Juventus	Italia	251,2	7,5%	24,0%
4	Manchester United	Inghilterra	242,6	7,3%	31,2%
5	Ac Milan	Italia	238,7	7,1%	38,4%
6	Chelsea	Inghilterra	221,0	6,6%	45,0%
7	Internazionale	Italia	206,6	6,2%	51,2%
8	Bayern Munich	Germania	204,7	6,1%	57,3%
9	Arsenal	Inghilterra	192,4	5,8%	63,0%
10	Liverpool	Inghilterra	176,0	5,3%	68,3%
11	Olympique Lyonnais	Francia	127,7	3,8%	72,1%
12	As Roma	Italia	127,0	3,8%	75,9%
13	Newcastle United	Inghilterra	124,3	3,7%	79,6%
14	Schalke 04	Germania	122,9	3,7%	83,3%
15	Tottenham Hotspur	Inghilterra	107,2	3,2%	86,5%
16	Hamburg	Germania	101,8	3,0%	89,5%
17	Manchester City	Inghilterra	89,4	2,7%	92,2%
18	Rangers	Scozia	88,5	2,6%	94,9%
19	West Ham United	Inghilterra	86,9	2,6%	97,5%
20	Benfica	Portogallo	85,1	2,5%	100,0%
Totale			3.345,4	100,0%	

Fonte: www.deloitte.com.

Al terzo e al quinto posto si classificano due squadre italiane, Juventus e Milan, mentre al quarto si posiziona il Manchester United, *club* che ha guidato la graduatoria dalla prima fino all'ottava edizione. Nel *ranking* sono presenti anche altri due *club* del nostro paese: Inter (al 7° posto) e Roma (in undicesima posizione).

⁵⁶ Così si esprime Dan Jones, curatore dello studio Deloitte: «The big story this year is Barcelona, who've made it up to number two in the list, having been 13th only a few years ago. That's really a remarkable achievement, and great testament to the success of their new management team. They've done a great job, as have the management team at Real Madrid, in getting the Spanish clubs into the top two positions. Those two Spanish clubs really dominate their competition, and that's very different to England, who have eight *teams* in the top 20. In Spain there's only two *teams* in the top 20. England have more strength in depth. What's the reason for Spain's success? In the case of Barcelona and Real Madrid, it's the big TV deals particularly help. They're able to sell their TV rights individually, they don't sell collectively with the league. But those clubs have also done very well on other areas of their *business*, so Real Madrid and Barcelona both had new presidencies in the last few years. Real Madrid have taken a Galactica strategy, recruiting high-profile players, developing their commercial revenues. Barcelona have taken a more rounded approach, developing income across the *business*. The really interesting thing is that Real and Barcelona are so far ahead of their competitors locally in Spain, so that's really helped them move up the table». Cfr. www.deloitte.com.

Il primo posto del Real Madrid nella *Deloitte Football Money League* è il risultato della profonda trasformazione vissuta da questo *club*, che nelle ultime stagioni ha visto raddoppiare i ricavi, soprattutto grazie alla forte spinta proveniente dal *merchandising*.

Per la maggior parte dei *club*, invece, la crescita è stata determinata soprattutto dagli aumenti messi a segno sul fronte dei diritti televisivi e degli incassi delle partite.

La Top 20, curata da Deloitte, è tutta europea, con otto *club* inglesi, quattro italiani, tre tedeschi, due spagnoli, uno francese, uno scozzese e uno portoghese (*Tabella 22*).

Tabella 22: Principali *club* europei in base al totale dei ricavi suddivisi per nazione; dati in milioni di euro.

Nazione	n° club	Totale Ricavi	% totale
Inghilterra	8	1.239,8	37,0%
Italia	4	827,4	24,7%
Spagna	2	551,4	16,4%
Germania	3	432,4	12,9%
Francia	1	127,7	3,8%
Scozia	1	88,5	2,6%
Portogallo	1	85,1	2,5%

Fonte: nostra elaborazione su dati Deloitte.

Rispetto alla precedente edizione dello studio ci sono state quattro *new-entries* tra i top 20: Amburgo, Rangers, West Ham e Benfica hanno rimpiazzato Lazio, Celtic, Valencia ed Everton. Il successo in campo è un passaggio chiave per entrare a fare parte della classifica di Deloitte, 14 dei 20 *club* che fanno parte della Top 20 hanno infatti partecipato alla *Champions League*.

Il fatto che il calcio, soprattutto ai livelli più alti, continui a suscitare grande interesse sia tra i tifosi sia tra i partner commerciali si è riflesso positivamente sui conti dei *club*, che hanno vissuto un quinquennio all'insegna della crescita dei ricavi. Tutti i *club* inseriti nella graduatoria hanno, infatti, aumentato i propri proventi nel corso del periodo 2002-2006 ad eccezione della Roma, che fa registrare un decremento pari al 7% (*Tabella 23*). Nelle prime posizioni della graduatoria, il Real Madrid è stata l'unica squadra capace di raddoppiare le proprie entrate, che nel corso del periodo osservato sono passate da 138 a 292 milioni di euro. Ingente è stata anche la crescita di Barcellona⁵⁷ (+87%), Inter (+81%) e Lione (+77%); di modeste dimensioni, invece,

⁵⁷ La società spagnola presieduta da Joan Laporta recupera i mancati incassi dovuti all'assenza di uno *sponsor* ufficiale siglando lauti accordi con gli *sponsor* tecnici. Nell'ottobre del 2006 il Barcellona ha

l'incremento riportato da Bayern Monaco (+16%), Liverpool (+14%) e Manchester United (+6%).

Tabella 23: Evoluzione dei ricavi dei principali club europei; dati in milioni di euro.

Club	2002	2003	2004	2005	2006	Variazione
Real Madrid	152	193	236	276	292	92,2%
FC Barcelona	139	123	169	208	259	86,5%
Juventus	177	218	215	229	251	41,9%
Manchester United	229	251	259	246	243	5,9%
Ac Milan	159	200	222	234	239	50,1%
Chelsea	143	134	217	221	221	54,5%
Internazionale	114	162	167	177	207	81,2%
Bayern Munich	176	163	166	190	205	16,3%
Arsenal	141	150	174	171	192	36,5%
Liverpool	154	149	140	181	176	14,3%
Olympique Lyonnais	72	84	72	93	128	77,4%
As Roma	136	132	109	132	127	-6,6%
Newcastle United	109	139	137	129	124	14,0%
Schalke 04	61*	119	91	97	123	101,6%
Tottenham Hotspur	100	96	100	105	107	7,2%
Hamburg	63	66	70	75	102	61,6%
Manchester City	43	71	94	90	89	107,9%
Rangers	69	70	86	82	89	28,3%
West Ham	75	74	53	47	87	15,9%
Benfica	42	40	55	63	85	102,6%
Totale	2.244	2.356	2.717	2.903	3.129	39,4%

*: il dato si riferisce ad un periodo semestrale e non annuale.

Fonte: www.deloitte.com.

Nelle posizioni di rincalzo, si registrano le eccellenti *performance* di Manchester City (+108%) e Benfica (+103%), e quelle più modeste di West Ham (+15%) e Tottenham (+7%).

Osservando la composizione dei ricavi (Tabella 24) emerge un notevole disparità tra i diversi club. In particolare, per la maggior parte delle squadre indagate (11 su 20) la principale fonte dei ricavi è costituita dalla vendita dei diritti televisivi.

All'interno di questa categoria emerge la particolarità del caso italiano. Infatti soltanto per i quattro club di casa nostra i proventi da diritti televisivi superano il 60% dell'ammontare complessivo dei ricavi, mentre negli altri sette casi tale valore, pur essendo preponderante oscilla tra il 36% (Barcellona) e il 56% (Lione).

infatti siglato un contratto di sponsorizzazione con la Nike per un importo di trenta milioni di euro l'anno dal 2008/09 al 2012/13, prolungabile fino al 2018.

Tabella 24: Composizione di ricavi dei principali club europei anno 2005-06; dati in milioni di euro.

Club	matchday	broad-casting	commercial	Totale
Real Madrid	75,2 26%	91,4 31%	125,6 43%	292,2 100%
FC Barcelona	76,6 30%	94,2 36%	88,4 34%	259,2 100%
Juventus	16,5 7%	172,0 68%	62,7 25%	251,2 100%
Manchester United	103,1 42%	65,9 27%	73,6 30%	242,6 100%
Ac Milan	30,8 13%	154,3 65%	53,6 22%	238,7 100%
Chelsea	83,4 38%	76,1 34%	61,5 28%	221,0 100%
Internazionale	29,2 14%	130,4 63%	47,0 23%	206,6 100%
Bayern Munich	52,1 25%	42,8 21%	109,8 54%	204,7 100%
Arsenal	63,8 33%	79,4 41%	49,2 26%	192,4 100%
Liverpool	47,2 27%	72,0 41%	56,8 32%	176,0 100%
Olympique Lyonnais	24,1 19%	71,5 56%	32,1 25%	127,7 100%
As Roma	21,0 17%	76,2 60%	29,8 23%	127,0 100%
Newcastle United	45,6 37%	38,4 31%	40,3 32%	124,3 100%
Schalke 04	29,2 24%	38,8 32%	54,9 45%	122,9 100%
Tottenham Hotspur	25,4 24%	41,5 39%	40,3 38%	107,2 100%
Hamburg	36,8 36%	17,8 17%	47,2 46%	101,8 100%
Manchester City	22,7 25%	35,0 39%	31,7 35%	89,4 100%
Rangers	40,9 46%	15,0 17%	32,6 37%	88,5 100%
West Ham United	23,8 27%	40,9 47%	22,2 26%	86,9 100%
Benfica	38,6 45%	17,2 20%	29,3 34%	85,1 100%

Fonte: www.deloitte.com.

Più nel dettaglio, i diritti televisivi pesano per il 68% sui ricavi complessivi della Juventus, per il 65% su quelli del Milan, per il 63% su quelli dell'Inter e per il 60% su quelli della Roma.

La particolarità italiana assume dimensioni ancora più rilevanti se si confrontano i dati relativi a tutte le società militanti nella massima serie dei cinque principali campionati europei (Tabella 25). Come si può vedere nella Serie A i proventi da diritti televisivi pesano per 55% sui ricavi totali, contro il 32% nella Liga spagnola e nella Ligue 1 francese e il 26% della Premier League inglese e della Bundesliga tedesca.

Tabella 25: Composizione dei ricavi dei club militanti nei massimi campionati europei anno 2004-05; dati in milioni di euro.

Nazione	Totale Ricavi	gare	diritti tv	commerciali
Inghilterra	1.974,0 100%	612,0 31%	506,0 26%	856,0 43%
Italia	1.336,0 100%	371,0 28%	739,0 55%	226,0 17%
Germania	1.236,0 100%	232,0 19%	321,0 26%	683,0 55%
Spagna	1.029,0 100%	294,0 29%	326,0 32%	409,0 40%
Francia	696,0 100%	131,0 19%	221,0 32%	344,0 49%

Fonte: *La Gazzetta dello Sport*, 13/10/06.

Si evince, quindi, in maniera inequivocabile, come nella realtà italiana le società calcistiche non abbiano ancora diversificato le fonti d'introito, che allo stato attuale dipendono esclusivamente dai contratti conclusi con le emittenti televisive.

Tornando alla *Tabella 24*, per cinque club (Manchester Utd, Chelsea, Newcastle, Rangers e Benfica) la principale fonte di ricavi è costituita dai proventi da gare, mentre per i restanti quattro (Real Madrid, Bayern Monaco, Schalke 04 e Amburgo) è rappresentata dai proventi commerciali.

Sono quindi gli introiti derivanti dalle sponsorizzazioni, dal *merchandising* e dal *licensing* che hanno permesso al Real Madrid di balzare al primo posto della classifica dei club più ricchi.

La squadra madrilenha ha concluso importanti accordi commerciali con Siemens, Audi, Pepsi e soprattutto con BenQ (contratto da 15 milioni di euro all'anno per inserire tale nome sulle maglie del Real per quattro stagioni a partire dal 2006/07).

Sull'incremento nelle vendite dei *gadget* hanno invece influito molto le *tournee* effettuata dal club nel sud est-asiatico, in particolare in Cina, Giappone e Thailandia che oltre a garantire dei proventi in termini diretti hanno assicurato anche l'apertura di nuovi mercati per tutti i prodotti con il marchio "Real".

Nel giugno del 2006 si è registrato anche il cambio del *management* della squadra madrilenha: Ramon Calderon ha preso il posto di Fiorentino Perez nel ruolo di presidente. La nuova dirigenza, però, ha continuato sulla strada percorsa dalla precedente. Anzi, nei prossimi anni per la squadra spagnola si prevedono entrate d'oro anche sul fronte dei diritti televisivi. Nel novembre scorso, infatti, il produttore catalano

Mediapro, azionista di riferimento della catena Tv in chiaro *La Sexta*, si è infatti aggiudicato per 1,1 miliardi di euro i diritti delle partite di calcio del Real Madrid per sette anni, fino alla stagione 2012-13. Un contratto che finora nel settore calcistico non si era mai visto e che costituisce dunque un record storico⁵⁸.

Il Barcellona è il *club* che ha compiuto il più grande balzo nella classifica, passando dal 13° posto del 2002 alla seconda piazza nella più recente graduatoria 2007, grazie ai proventi commerciali che hanno fatto seguito ai successi colti sul campo⁵⁹.

Nel 2006 il marchio del Barcellona è diventato il marchio più importante nel mondo del calcio, scalzando quello del Manchester United dalla prima posizione della classifica stilata dall'agenzia di sponsorizzazione londinese *Global Sponsors*⁶⁰.

Tale *ranking* viene redatto effettuando una ricerca che coinvolge cento intermediari e clienti e assegnando un punteggio ai *club* basato sull'analisi di diversi criteri, tra i quali la storia dei successi, la qualità dell'attuale *sponsor*, il profilo dell'allenatore e la qualità e la capacità dello stadio⁶¹.

La squadra catalana, inoltre, ha una forma giuridica peculiare nell'alveo dei *club* calcistici. Il Barcellona è, infatti, una società cooperativa, presente non solo nel calcio ma anche in altri sport come basket, pallamano, atletica, hockey su prato e su ghiaccio, rugby, baseball, pallavolo e ciclismo. La società è sostenuta da 130.000 associati e da 1.600 *club* di sostenitori nel mondo. La "governance" è basata su un presidente, eletto

⁵⁸ Cfr. M. Calcaterra, *Il Real Madrid imbattibile nei diritti televisivi*, in "Il Sole 24 Ore", 22/11/06. Nell'articolo l'autore afferma che "A dimostrazione del fatto che la febbre per aggiudicarsi i diritti sportivi non accenna a diminuire, ieri in Francia il gruppo Lagardere ha annunciato di avere acquisito il 100% della società Sportfive, per un importo di 850 milioni di euro. Sportfive che fattura 600 milioni di euro ed evidenzia un margine operativo del 10%, è leader internazionale nel campo dei diritti Tv, con un portafoglio di oltre 250 club, 50 federazioni e leghe europee e diritti di diffusione di prestigiosi evento internazionali come l'Euro 2008 e la Coppa d'Africa. Si tratta dunque di cifre miliardarie, come pure è stato miliardario il contratto che Mediapro ha siglato nel luglio scorso con la squadra del Barcellona, per ottenere per un miliardo la trasmissione delle sue partite. (...) Al di là dei diritti Tv il mondo calcistico spagnolo è negli ultimi tempi in ebollizione perché parecchie squadre vorrebbero lanciarsi nel lucroso settore immobiliare, trasferendo lo stadio, generalmente ubicato al centro delle città, in zona periferica in modo da cedere l'area e incassare così delle importanti risorse finanziarie. Progetti al momento noti, ma senza seguito immediato, sono quelli che riguardano l'Atletico Madrid e il Barça".

⁵⁹ Si ricorda che il Barcellona ha vinto nel 2005/06 sia la *Liga* spagnola sia la *Champions League*.

⁶⁰ La classifica, presentata a Dubai alla conferenza *Soccerex business and sponsor*, convention annuale dedicata al *business* del pallone tenutasi dal 26 al 28 novembre 2006, vede il Real Madrid in terza posizione assieme a Milan, Chelsea e Bayern Monaco. L'Inter risulta nella top ten, completata da Lione, Arsenal e Liverpool. Si cfr. www.wallstreetitalia.com.

⁶¹ «L'attrazione internazionale generata dal *club* è aumentata da icone globali come Ronaldinho e l'allenatore Frank Rijkaard, che sono largamente apprezzate», spiega il direttore commerciale dell'agenzia Global Sponsor, Michael Stirling, che osserva: «Il *club* ha sviluppato modi innovativi per ottenere visibilità a livello globale». Per approfondimenti si confronti www.wallstreetitalia.com.

dalla compagine sociale, dotato di ampi poteri, affiancato da un consiglio di amministrazione, nell'ambito del quale i singoli consiglieri assumono specifiche responsabilità, da una serie di commissioni per le principali aree di problemi, da una struttura manageriale adeguata. Dal 2003 il presidente è Joan La Porta, che è stato riconfermato nel corso dello scorso anno grazie all'eccellente lavoro svolto. Sotto la sua guida, infatti, i ricavi commerciali (sponsorizzazioni e *merchandising*) sono cresciuti del 127%, quelli provenienti dalla cessione dei diritti televisivi sono aumentati del 121%, mentre gli incassi del botteghino hanno registrato un incremento dell'83%.

Il Manchester United, nel 2006 dopo otto anni aveva perso la vetta della *Football Money League*, e nel 2007 è uno dei pochissimi *club* (insieme ad Liverpool, Roma e Newcastle) che vede diminuire i suoi ricavi complessivi rispetto all'anno precedente⁶².

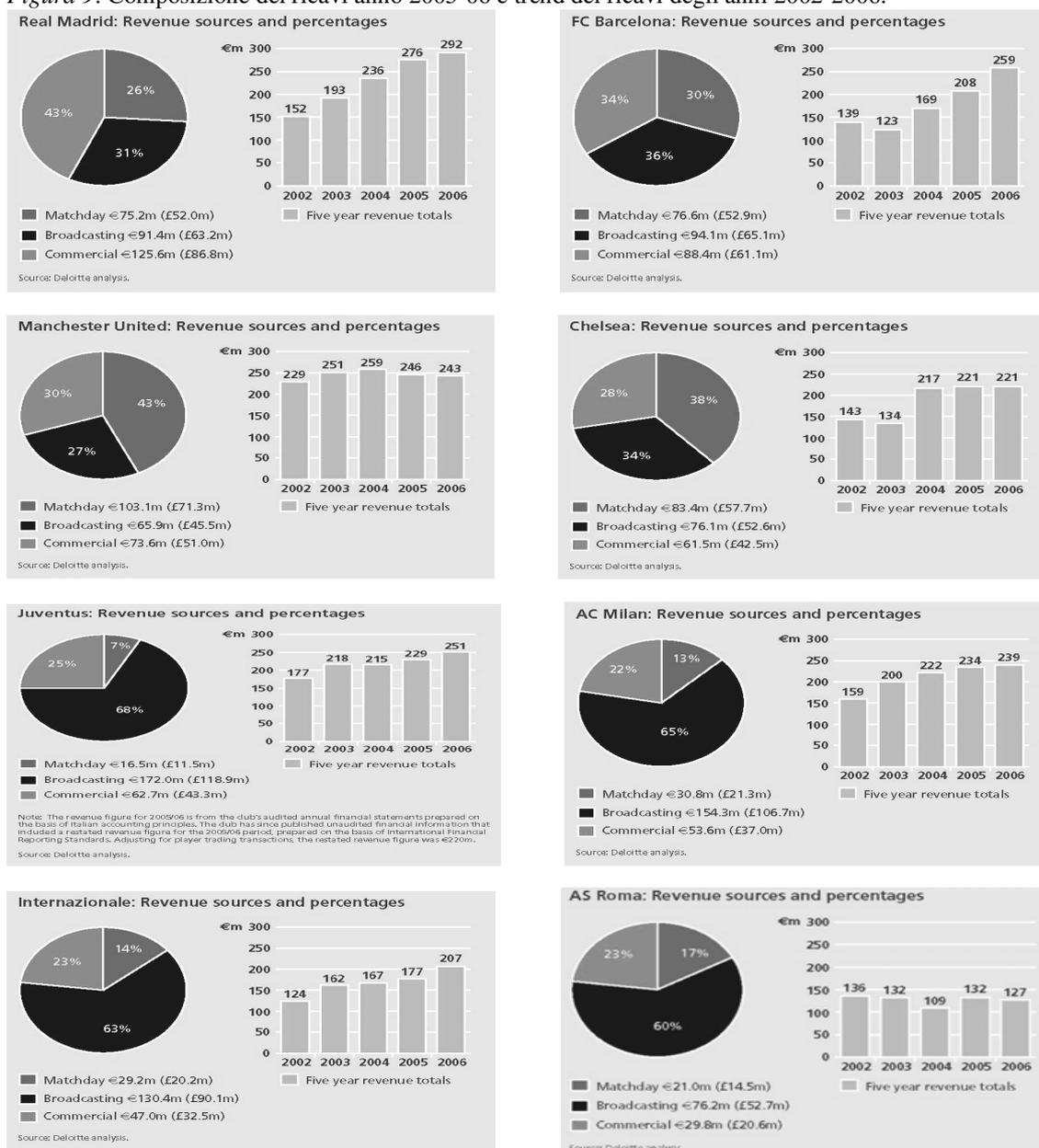
Il leggero crollo è dovuto alla contrazione dei proventi da diritti televisivi; nonostante ciò lo United rimane il più famoso *club* calcistico del mondo, con circa 75 milioni di tifosi disseminati nei 5 continenti. Quasi la metà dei suoi introiti provengono dal botteghino; il suo stadio, il mitico Old Trafford, ha fatto registrare in media nelle stagioni dal 2003 al 2005 oltre 67.000 spettatori e la capienza massima è stata ampliata a partire dal 2006/07 a 76.000 posti, tutti a sedere.

La *Figura 9* riassume graficamente i ricavi di Real Madrid, Barcellona, Manchester United, Chelsea e delle 4 squadre italiane presenti nella *Football Money League* 2007.

In chiusura di questo paragrafo si vuole sottolineare come nel corso dell'ultimo anno anche alcuni Paesi esteri siano stati interessati da scandali legati al mondo del calcio simili a quello italiano.

⁶² Sul declino dei ricavi del Manchester United così si esprime Dan Jones: «Why the fall? There's a couple of things have happened. One is that Manchester United in the year we're looking at – 2005/2006 – didn't have a great season on the pitch, which hurt their revenues a little bit. But 2006/7 they've got the fully redeveloped Old Trafford, which will help their revenues grow. They've also got in 2007/2008 a new TV deal coming in from the *Premier League*, which again will help them, and finally, they're performing a lot better on the pitch right now. And also, they out-sourced a lot of their revenues out to Nike on the commercial side». Jones si esprime anche sull'acquisto del Manchester da parte del *tycoon* Malcolm Blazer e sui numerosi *take-over* che si sono verificati in Inghilterra: «I think it's a good thing for the premiership in England. I think it helps to have new perspectives, fresh perspectives on running the *business*. There are different types of investors. There are some who are investing for the emotion of it, and not necessarily looking to make an immediate economic return. There are others who are clearly investing as a *business* opportunity. I think either way can be good, as long as it brings better players into the premiership». Cfr. www.deloitte.com

Figura 9: Composizione dei ricavi anno 2005-06 e trend dei ricavi degli anni 2002-2006.



Fonte: www.deloitte.com.

In particolare, nel settembre del 2006 in Inghilterra 18 allenatori della *Premier League* sono stati accusati di aver ricevuto pagamenti illeciti per agevolare il trasferimento di giocatori alla loro squadra⁶³, mentre alcuni mesi prima l'azionista principale

⁶³ Lo scandalo è emerso a seguito di un documentario trasmesso dalla BBC, la televisione di stato britannica, che attraverso l'utilizzo di telecamere nascoste rivelava la corruzione di alcuni dirigenti del calcio che hanno intascato tangenti a sei cifre come incentivo per facilitare l'ingaggio di un giocatore nella loro squadra. Per approfondimenti si veda N. Degli Innocenti, *Anche l'Inghilterra ha il suo scandalo*, in "Il Sole 24 Ore", 21/09/06.

dell'Olympique Marsiglia e il vecchio allenatore della squadra francese sono stati condannati alla prigione per abuso di beni societari⁶⁴.

3.2 I costi

Osservando il Conto Economico di una società calcistica professionistica italiana, emerge come i componenti negativi di reddito con la maggiore incidenza sul valore della produzione siano:

- a) le retribuzioni dei calciatori e dei tecnici;
- b) gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali.

3.2.1 Le retribuzioni dei tesserati

Attualmente la voce principale di costo di una società calcistica è rappresentata dalle retribuzioni corrisposte ai giocatori e ai tecnici: l'incidenza, infatti, si aggira mediamente intorno al 60% del valore della produzione (*Tabella 26*).

A differenza di quanto visto per i ricavi, in questo caso osservando l'incidenza delle retribuzioni sul valore della produzione non emerge una spaccatura netta tra grandi e piccole squadre. Ci sono infatti *club* di medie dimensioni, come la Sampdoria o la Fiorentina, oppure squadre piccole, quali il Siena o il Chievo, che registrano valori percentuali superiori addirittura a quelli di Milan e Juventus.

Limitando invece l'analisi, soltanto al dato assoluto, le differenze tra *big* e provinciali sono eclatanti: le prime quattro squadre infatti spendono il 60% dell'ammontare complessivo della spesa annua della serie A.

La *Tabella 27* indica, invece, l'andamento del costo del lavoro rapportato al valore della produzione dal 1998 al 2005. Come si può osservare il dato risulta crescente fino al 2002, anno in cui l'incidenza percentuale raggiunge il 90%, e poi in calo dal 2003 al 2005, quando il peso percentuale del costo del personale sul valore della produzione è

⁶⁴ Robert Louis-Dreyus, l'azionista principale del Marsiglia è stato condannato a 3 anni di prigione con la condizionale e al pagamento di un'ammenda di 375 mila euro, mentre l'ex allenatore del club Rolland Courbis dovrà scontare 2 anni di carcere. Per entrambi l'accusa è di abuso di beni societari, di appropriazione indebita e di falso in relazione ad alcune pratiche sospette riguardanti il trasferimento nel biennio 1997/99 di tre giocatori: Arthur Moises, Ibrahim Bakayoko e Ricardo Rojas. Per approfondimenti si rimanda a *Fondi neri al Marsiglia: condannato l'azionista*, in "Il Sole 24 Ore", 10/06/06.

pari al 61,5%. In tutti gli 8 anni indagati, comunque l'incidenza non scende mai al di sotto del 61%.

Tabella 26: Costo del personale delle società di Serie A stagione 2004 – 2005. Dati in milioni di euro.

	Costo del personale	% su Vdp
Milan	145,3	62,9%
Juventus	127,2	55,3%
Inter	144,4	74,0%
Roma	75,3	55,2%
Lazio	45,2	60,2%
Parma	24,7	43,9%
Palermo	26,1	59,5%
Bologna	21,1	59,1%
Fiorentina	24,3	74,2%
Sampdoria	28,0	89,9%
Messina	12,9	42,1%
Udinese	19,1	64,0%
Cagliari	18,5	63,5%
Atalanta	14,1	51,6%
Reggina	13,8	52,2%
Brescia	15,1	61,4%
Chievo	15,3	63,3%
Lecce	14,2	62,4%
Siena	17,0	79,6%
Livorno	12,8	61,4%
Totale	814,5	61,5%

Fonte: "Il Sole 24 Ore".

Tabella 27: Incidenza del Costo del lavoro sul Valore della produzione nelle società di serie A dal 1997/98 al 2004/2005.

	Valore della produzione	Costo del Lavoro	%
1998	649.833	417.176	64,2%
1999	713.737	511.636	71,7%
2000	1.058.902	659.742	62,3%
2001	1.150.676	868.054	75,4%
2002	1.126.118	1.013.815	90,0%
2003	1.161.993	884.169	76,1%
2004	1.152.717	844.656	73,3%
2005	1.324.500	814.500	61,5%

Fonte: nostra elaborazione su dati Lega Calcio e "Il Sole 24 Ore".

Il dato dell'ultimo anno fa ben sperare circa l'evoluzione futura di tale componente negativo, il quale, nel corso di un secolo, ha registrato un incremento abissale.

Agli albori del calcio, infatti, la maggior parte dei calciatori aveva un lavoro, che doveva talvolta trascurare per poter giocare, con conseguenti danni economici di varia entità. In Inghilterra gli stipendi presero la forma di un rimborso delle spese di trasferta, poi si passò ad una specie di risarcimento per il mancato guadagno fino a che il Preston North End dichiarò pubblicamente di remunerare i propri giocatori⁶⁵. Nel 1891 i responsabili della federazione stabilirono che l'ingaggio del giocatore in occasione del passaggio da una società all'altra non poteva superare le dieci sterline.

In Italia, nel 1913, il mondo del calcio rimase sconvolto dal passaggio di Renzo De Vecchi, soprannominato "il figlio di Dio" dal Milan al Genoa per 30.000 lire⁶⁶. Nel 1924 invece Rosetta passò dalla Pro Vercelli alla Juventus per 50.000 lire (70 milioni del 2001) con uno stipendio di 1.000 lire mensili (1 milione e mezzo del 2001)⁶⁷.

Un dato significativo per analizzare il cambiamento dei tempi è rappresentato dall'ammontare dei premi corrisposti agli azzurri campioni del mondo nelle 4 diverse edizioni del mondiale (1934, 1938, 1982 e 2006).

La vittoria in Italia nel 1934 significò per ciascuno dei calciatori della spedizione guidata da Pozzo una medaglia d'oro e 2.000 lire a testa (3 milioni e mezzo del 2001)⁶⁸. Quattro anni più tardi per la vittoria in Francia la federazione stanziò un compenso extra di 10.000 lire per ciascun titolare⁶⁹.

Ai mondiali di Spagna 1982 il premio globale è stato di 212 milioni di lire (570 milioni del 2001), mentre la recente vittoria nella Coppa del Mondo di Germania 2006 ha fruttato a ciascun calciatore azzurro – oltre ad un premio in contanti di 240.000 euro per il trionfo e di 50.000 euro per la qualificazione alla fase finale – anche i seguenti beni:

- Moto Mv Agusta Brutale, valore di 19.900 euro;
- Orologio Frank Muller, valore di 8.000 euro;
- Biglietto aereo per due persone Roma – New York, valore 2.000 euro;
- Impianto Bang & Olufsen Tv più casse;

⁶⁵ Ci furono poi società che escogitarono degli stranissimi sistemi di pagamento quali ad esempio quello messo in piedi dal Bolton Wanderers che prevedeva per tutti i giocatori un premio di scellini in caso di vittoria e un addebito della stessa cifra in caso di sconfitta. Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pagg. 94 e seguenti.

⁶⁶ Corrispondenti a circa 180 milioni del 2001. Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pag. 96.

⁶⁷ Ibidem.

⁶⁸ Fu poi ripartita tra i calciatori anche la somma di 200.000 lire frutto di una sottoscrizione pubblica. Ibidem.

⁶⁹ Per molti degli azzurri di allora quel premio andò in fumo con la svalutazione della lira, a seguito della guerra, che privò di ogni valore i loro risparmi. Ibidem.

- Stereo Hi-fi, valore 10.000 euro;
- Televisore al plasma, valore 2.000 euro;
- Borsa da viaggio Gianfranco Ferrè, valore 1.000 euro;
- Cesto di Salumi Beretta, valore 800 euro;
- Kit porta carte di credito, valore 350 euro⁷⁰.

I calciatori hanno, quindi, più che triplicato le loro entrate nel corso degli ultimi venti anni. Un elemento che ha inciso in maniera decisiva sulla crescita degli stipendi è stata la “Sentenza Bosman”. Dopo il verdetto della Corte di Lussemburgo, infatti, i calciatori, liberi di cambiare maglia alla scadenza del rapporto di impiego, dispongono di un’arma contrattuale in più nei confronti dei loro datori di lavoro. La minaccia di perdere un giocatore importante ha spinto i presidenti a largheggiare negli ingaggi; d’altro canto è aumentata anche la concorrenza tra *club* nei singoli Paesi e a livello internazionale: ciò ha fatto salire sia i prezzi dei giocatori sia i loro ingaggi.

Si può affermare, perciò, che le ingenti entrate derivanti dalla vendita dei diritti televisivi non si sono fermate nella casse dei *club* ma sono state destinate al pagamento degli ingaggi ai calciatori, il cui importo è cresciuto dal 1995 al 2006 del 245% (*Tabella 28*).

Tabella 28: Compensi totali e medi percepiti dai tesserati delle società di Serie A; serie storica 1995 – 2006. Dati in migliaia di euro.

	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00
Compensi totali lordi	168.876	165.553	206.465	281.485	358.707	484.793
Compenso medio lordo	404	421	484	631	678	819

	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06
Compensi totali lordi	636.610	764.194	674.899	567.165	583.245	562.349
Compenso medio lordo	996	1.116	1.130	1.013	1.007	923

Fonte: www.lega-calcio.it.

Le cause dell’incremento vertiginoso del valore complessivo delle retribuzioni sono sia di natura tecnica sia di ordine psicologico.

Le ragioni di tipo tecnico riconducono ai nuovi metodi di allenamento e di gioco, al maggior numero di partite che un campionato a 20 squadre impone, ai maggiori impegni in gare di coppa e tornei vari. Il tutto comporta l’esigenza di avvalersi di una “rosa” di giocatori più ampia (si parla in proposito di “panchina lunga”).

⁷⁰ Per ulteriori approfondimenti si confronti *La Gazzetta dello Sport* dell’11 ottobre 2006.

Tra i motivi di ordine psicologico assume rilievo l'acquisita consapevolezza degli atleti di essere, oltre che degli sportivi, efficaci figure promozionali. Quindi, il compenso, in special modo dei grandi calciatori, potrebbe idealmente essere scisso in due parti: l'una giustificata dalla prestazione sportiva, l'altra dalla consapevolezza dell'atleta di essere portatore di interessi non riconducibili alla sfera sportiva⁷¹.

Infine occorre anche considerare l'agguerrita concorrenza delle società per aggiudicarsi le prestazioni dei giocatori migliori.

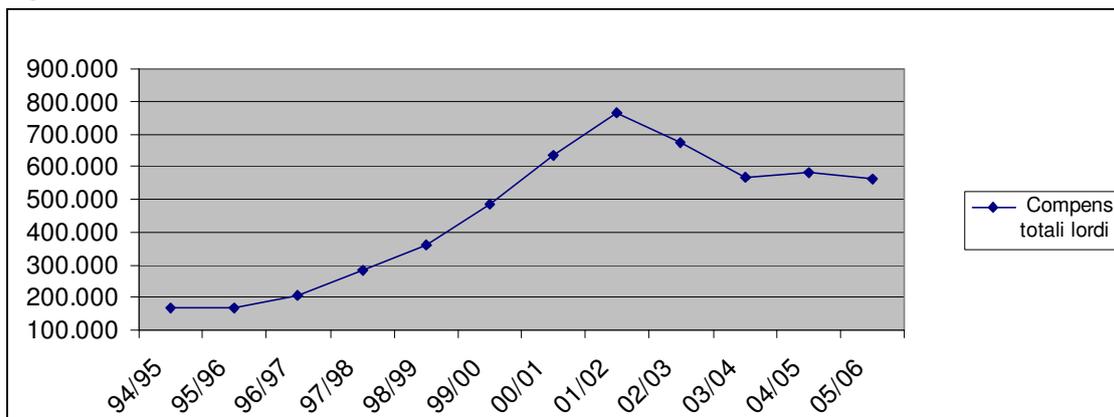
Leggendo le cifre contenute nella *Tabella 28*, emerge come nella stagione 1994/95 le 18 squadre di serie A abbiano pagato complessivamente ai calciatori tesserati 169 milioni di euro. Nelle successive sette annate l'importo è notevolmente cresciuto (*Figura 10*), raggiungendo nel 2002 la cifra di 765 milioni di euro, con una variazione pari a quasi 600 milioni di euro (+353%).

Dal 2003 il totale delle retribuzioni è leggermente diminuito, attestandosi a 567 milioni nel 2004. L'anno successivo si verifica un nuovo incremento causato dall'aumento del numero di squadre partecipanti alla massima serie; infine, nella stagione 2005/2006 il valore dei compensi totali diminuisce nuovamente attestandosi a 562 milioni di euro (-26% rispetto al 2001/02).

Analizzando il compenso medio percepito dal singolo calciatore si osserva un trend simile a quello visto per il compenso totale (*Figura 11*).

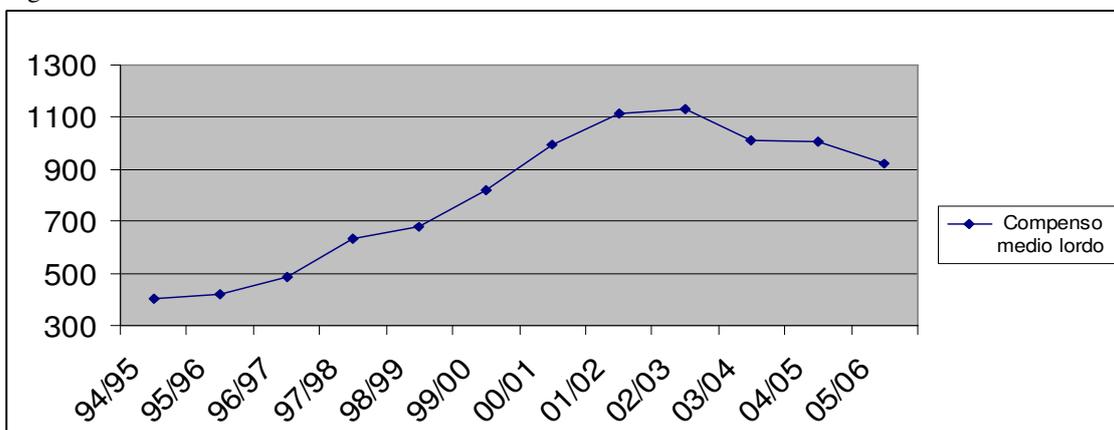
⁷¹ Cfr. F.Manni, *op.cit.*, pag. 67. Oltre allo stipendio, per il calciatore celebre ed in particolare in Italia, bisogna anche sottolineare "l'accumulazione di *fringe benefits*, benefici marginali (ma neppure poi tanto), che nell'arco di più anni assumono una grossa consistenza economica. Il calciatore celebre, ad esempio, già esentato a monte da quelle formalità che sono l'affitto di un alloggio, il pagamento delle fatture di luce, acqua, gas, telefono, tutte cose a carico della società, si trova beneficiario, gratificato a valle da un'infinità di altre piccole cose che, sommate, costituiscono una componente economica grandissima della sua vita. Di regola il calciatore celebre non paga l'automobile, nel senso che ha soltanto da scegliere fra tutti i tipi che gli vengono messi a disposizione (con possibilità di fare benzina gratuitamente) dalle varie case automobilistiche. Il calciatore celebre non spende nulla per le vacanze: qualsiasi villaggio turistico è lietissimo di ospitare lui e famiglia, e se poi il calciatore consente a prendere parte ad una partita di calcetto c'è persino un bel gettone di presenza. Ovviamente le linee aeree si comportano, col grande asso, pressappoco come si comportano le grandi compagnie di viaggi: tutto gratis. (...) Il calciatore non paga i vestiti che indossa, e anche quelli che non indossa: sono decine le case di moda, e di alta moda, disposte persino a fargli un regalo se lui accetta un loro abito. Il calciatore riceve costanti omaggi di prodotti alimentari dai tifosi, abbienti e non, felicissimi di fargli conoscere i salami del loro paese, i prosciutti della loro zona e i vini della loro vigna. (...) Le spese di sopravvivenza, sia pure ad alto livello, del calciatore sono davvero poche. (...) Naturalmente tutto ciò presuppone una certa concessione di sé stesso alla gente, ai tifosi, al mondo di affettuosi schiavi che si disputa l'onore di fare un favore al grande personaggio. Ma nell'insieme, se per i dieci anni della sua carriera di vertice il grande personaggio calcistico decide di monetizzare al massimo anche queste possibilità di vita gratuita, alla fine i suoi redditi risultano cresciuti in maniera considerevole". Cfr. G. P. Ormezzano, *Sport & Denaro*, Longanesi & C. Editore, Milano 1986, pagg. 117-119.

Figura 10: Compensi totali percepiti dai tesserati delle società di Serie A dal 1995 al 2006. Dati in migliaia di euro.



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega calcio.

Figura 11: Compenso medio percepito dai tesserati delle società di Serie A dal 1995 al 2006. Dati in migliaia di euro.



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega calcio.

Nel 1995 lo stipendio medio era di 404 mila euro, sei anni più tardi veniva sfiorato il milione di euro, soglia che era superata nella stagione 2001/2002. Nel 2003 si raggiungeva il picco di tutta la serie storica del periodo osservato; il compenso medio, infatti, raggiungeva quota 1 milione e 130 mila euro (+ 180% rispetto al 1995). Da lì in poi il dato è risultato in calo costante del 10% nel 2004 e dell'1% rispetto alla stagione precedente nel 2005. Infine l'annata 2005/2006 ha riportato il compenso medio al di sotto del milione di euro.

La retromarcia è stata quindi innestata, anche se i contratti pluri-milionari sono ancora all'ordine del giorno.

La carriera dei calciatori, mediamente, nella massima divisione non dura oltre i 32-35 anni. Il loro talento definisce temporalmente l'ingresso nella massima serie; accanto ad

atleti che esordiscono in giovanissima età, sovente accade che molti accedano alla serie maggiore in età calcisticamente matura a seguito della promozione della squadra in cui militano. Il ruolo che i calciatori ricoprono e l'attitudine a modellare nel tempo le loro caratteristiche incidono sulla durata utile della vita sportiva. A volte il verificarsi di gravi infortuni compromette il proseguimento della carriera o ne blocca anzitempo lo svolgimento⁷².

Secondo Marzola, “ai già citati rischi fisici e di declassamento si aggiunge quello rappresentato dall'alto grado di sostituzionalità dei servizi peculiari del ruolo occupato (centratto, portiere, mediano, ecc.) che rappresenta una seria minaccia alla sicurezza del posto di lavoro e ne acuisce l'instabilità. Nel caso del <campione>, fattore della produzione irripetibile e inimitabile, il problema non sussiste data la mancanza di validi succedanei alle sue prestazioni”⁷³.

La scarsa possibilità di svolgere al termine della carriera un'attività lavorativa estranea al mondo del calcio giustifica – unitamente alle considerazioni formulate in precedenza e alla consapevolezza da parte dei calciatori militanti nella serie maggiore di essere veicoli di interessi oltre che sportivi anche economici – i compensi tutt'altro che modesti percepiti da questa categoria di lavoratori.

Accanto alla remunerazione monetaria è da considerare, anche, il compenso psicologico in termini di prestigio sociale che la pratica di questa attività consente di ottenere.

Ai grandi <campioni> sono, poi, offerte opportunità di guadagno, tutt'altro che trascurabili, che si ricollegano allo sfruttamento della propria immagine⁷⁴.

L'ingaggio del calciatore, oltre i minimi contrattuali stabiliti dalle associazioni di categoria, è libero e dipende fondamentalmente dalle qualità dell'atleta.

In aggiunta all'ingaggio, che ha un carattere stabile e predeterminato, le società in occasione di particolari eventi erogano ai calciatori dei compensi aggiuntivi, i quali – a seconda del motivo che ne giustifica l'elargizione – prendono il nome di: premi-partita, premi-salvezza, premi-scudetto e premi per la partecipazione e passaggi di turno nelle coppe.

⁷² Cfr. F. Manni, *op.cit.*, pag. 34.

⁷³ P. Marzola, *op.cit.*, pag. 60.

⁷⁴ Cfr. F. Manni, *op.cit.*, pag. 35.

La *Tabella 29* riporta la graduatoria dei calciatori più pagati a livello mondiale nel corso del 2006. L'importo totale degli introiti annui risulta dalla somma degli ingaggi corrisposti dai *club*, dei proventi derivanti dai contratti di sponsorizzazione e del ricavato derivante dalla cessione dei diritti d'immagine.

Tabella 29: Classifica calciatori più pagati nell'anno 2006.

Calciatore	Introiti annui (mln di euro)	Club (nel 2006/07)
Ronaldinho (BRA)	23,5	Barcellona
David Beckham (ENG)	23,2	Real Madrid
Ronaldo (BRA)	18,6	Real Madrid/Milan
Wayne Rooney (ENG)	13,7	Manchester United
Michael Ballack (GER)	13,4	Chelsea
Thierry Henry (FRA)	12,6	Arsenal
Zinedine Zidane (FRA)	12,4	Real Madrid/ritirato
Fabio Cannavaro (ITA)	11,6	Juventus/Real Madrid
John Terry (ENG)	11,4	Chelsea
Steven Gerrard (ENG)	11,3	Liverpool

Fonte: www.forbes.com.

I calciatori sono oggetto di numerosi trasferimenti durante l'arco della loro vita agonistica; molto spesso ciò è dovuto a cambiamenti nelle scelte tattiche dei tecnici che giudicano non più utili alla squadra le loro prestazioni; altre volte non si tratta di scelte ma di presa di coscienza di eventuali situazioni non sanabili: infortuni particolarmente gravi, piuttosto che contrasti personali con la direzione oppure con la tifoseria.

Calciatori simbolo di una squadra spesso per l'avanzare dell'età terminano la loro carriera in *club* minori oppure cessano definitivamente la pratica agonistica. Altre volte le difficoltà di adattamento del calciatore all'ambiente sono tali da pregiudicarne i rendimenti, ciò vale sia per i calciatori giovani, abituati a *club* di provincia quando passano in società con più tradizioni e aspirazioni di classifica, sia per i calciatori stranieri, di solito grandi campioni, che per difficoltà di adattamento non riescono a garantire quei livelli di prestazione a cui al momento dell'acquisizione era stato fatto riferimento⁷⁵.

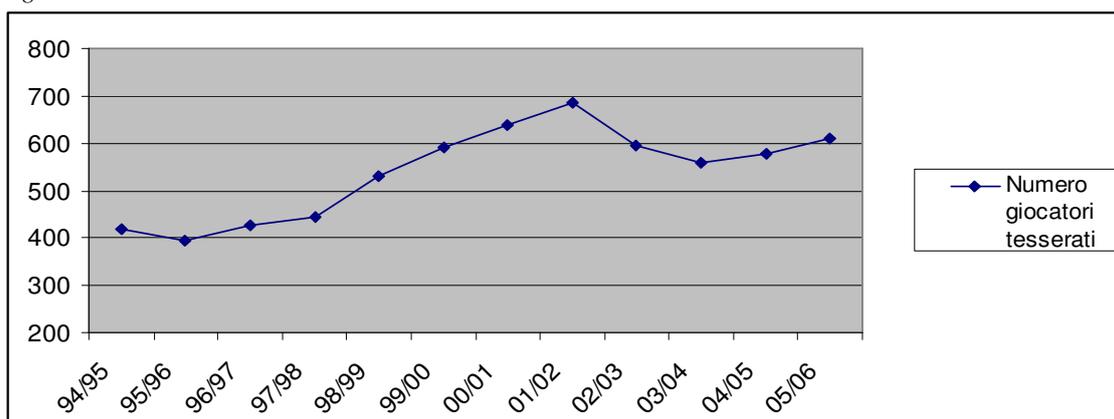
Il calo del rendimento è un fatto naturale con l'avanzare dell'età. Il limite che segna il declino nelle prestazioni di un calciatore, oltre che dipendere normalmente dal ruolo ricoperto e dalla sua attitudine a modificare la posizione in campo, è influenzato

⁷⁵ Cfr. F. Manni, *op.cit.*, pag. 123.

comunque dalle condizioni particolari dell'atleta: cosicché, si conoscono esempi di brillanti atleti in età avanzata e di bruschi stop di carriera in età giovane⁷⁶.

Approfondendo il livello d'indagine, si può scomporre il numero totale di calciatori tesserati dalle squadre per fasce di reddito. Prima, però, occorre sottolineare come i calciatori militanti nel campionato di serie A siano aumentati nei dodici anni indagati del 46%, passando dai 418 del 2005 ai 609 del 2006. L'anno con il maggior numero di tesserati è stato il 2001/02 con 685, quello col minor numero è risultato il 1995/96 con 393; il dato medio annuale è pari a 540 (Figura 12). Osservando il trend si assiste ad un'iniziale fase di stasi nel quadriennio 1995-1998 (dato medio pari a 421 calciatori all'anno), ad un notevole incremento nel quadriennio 1999-2002 (in media erano tesserati 612 calciatori a stagione), ad un calo nel biennio 2003-2004 (media annuale di 579 giocatori) ed infine il dato ritorna a crescere nell'ultimo biennio dell'indagine (594 calciatori).

Figura 12: Numero di tesserati dalle società di Serie A dal 1995 al 2006.



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega calcio.

Quest'ultimo dato deve essere comunque interpretato con precauzione perché gli ultimi due anni sono caratterizzati da un maggior numero di squadre partecipanti alla serie A. Per permettere un confronto omogeneo occorre quindi calcolare il numero medio di calciatori per ciascuna squadra.

⁷⁶ Il rischio connesso alla flessione naturale dei rendimenti atletici va attentamente seguito; la direzione deve sforzarsi di programmare quello che sarà l'impiego del calciatore per gli anni a venire seguendone da vicino l'evolversi delle potenzialità e delle qualità inesprese. L'attenzione che la direzione dell'impresa deve rivolgere alla gestione dei calciatori è motivata dalla circostanza che da quell'area dipendono in misura rilevante sia i successi sportivi sia le condizioni di equilibrio economico. Ibidem.

Tabella 30: Numero medio di giocatori tesserati per ciascuna società di Serie A dal 1995 al 2006.

Stagione	Calciatori per squadra	Variazione annuale
94/95	23	
95/96	22	-1
96/97	24	2
97/98	25	1
98/99	29	4
99/00	33	4
00/01	36	3
01/02	38	2
02/03	33	-5
03/04	31	-2
04/05	29	-2
05/06	30	1

Fonte: nostra elaborazione su dati Lega calcio.

La Tabella 30 mostra come il numero medio di calciatore per squadra sia passato dai 23 del 1994/95 ai 30 del 2005/06. In particolare il dato cresce fino al 2001/2002 quando risulta pari a 38 calciatori per *club*, per poi diminuire lievemente di anno in anno.

Nel momento in cui la dirigenza societaria decide di procedere all'acquisizione delle prestazioni sportive di un calciatore deve, in primo luogo, definire quali sono gli obiettivi di breve e di lungo periodo a cui tendere, successivamente quali sono le risorse necessarie per conseguirli utilmente.

Gli obiettivi riguardano principalmente le aspirazioni di classifica o più semplicemente la permanenza della squadra nella serie in cui milita⁷⁷.

In tale contesto l'acquisizione del singolo calciatore va inserita nel quadro più ampio delle scelte relative alla squadra da farsi. Occorre, quindi, stabilire di quale tipo di organico il *club* necessita per conseguire i risultati sperati nel modo voluto; in altri termini bisogna decidere se privilegiare lo spettacolo o il risultato sportivo.

Effettuata questa scelta, l'identificazione del calciatore è condizionata dal comportamento delle altre società che ugualmente formulano aspettative in concorrenza con l'impresa considerata.

⁷⁷ "Il risultato-obiettivo può essere graduato nel tempo, cosicché, la società potrebbe procedere gradatamente ad un'azione di rafforzamento del tasso tecnico, diluendo altresì l'impegno finanziario; oppure, la società può cercare di conseguire gli obiettivi che si è prefissa, in modo più o meno formalizzato, nell'arco di una stagione. È questo il caso delle società <blasonate> che o sono retrocesse nella serie inferiore oppure da anni non conseguono quei risultati di classifica a cui sono abituate. In questa circostanza si attua un rifacimento quasi totale della squadra, con sforzi finanziari notevoli e rischi molto elevati". Ibidem, pag. 118.

Inserita nel contesto appena delineato, la scelta di ricorrere ad una campagna acquisti sovradimensionata può risolvere egregiamente i problemi di eventi inattesi – quali ad esempio fattori psicologici, infortuni e squalifiche – che possono pregiudicare il rendimento della squadra⁷⁸.

Per indagare il trend degli stipendi elargiti dalle società (*Tabella 31*), l'analisi del Centro studi della Lega Calcio divide i calciatori in cinque fasce a seconda dell'ammontare dell'emolumento percepito: fino a 103 mila euro; da 103 mila a 258 mila; da 258 mila a 516 mila; da 516 mila ad 1 milione e 33 mila; oltre 1 milione e 33 mila⁷⁹.

Nel 1994-95 e nel 1996-97 soltanto il 7,4% dei calciatori percepivano uno stipendio superiore ai 1.033 mila euro; col passare delle stagioni la percentuale di milionari è andata via via aumentando: 11% nel 1997, 20% nel 1999 fino a toccare il culmine con il 29,6% nel 2002 (*Figura 13*). Dal 2003, invece, il dato è calato: 25% nel 2004, 24% nel 2006, fino al 21,7% del 2005-06.

È quindi in corso una tendenza al ribasso degli stipendi dopo che per anni si era verificata una corsa alle retribuzioni d'oro. Dal 1995 al 2006, curiosamente le altre due classi che sono cresciute oltre all'ultima sono state la prima (da zero a 103.000 euro, cresciuta dal 24,4% al 26,3%) e la penultima (da 516.000 a 1 milione 33 mila euro, passata dal 20,8% al 21,2%).

Le due classi medie invece hanno fatto registrare un decremento percentuale. I calciatori con uno stipendio compreso tra 103 mila e 258 mila euro sono passati in 12 anni dal 24,2% al 12,3%; quelli con una retribuzione compresa tra 258 mila e 516 mila euro sono diminuiti dal 23,2% al 18,6%.

⁷⁸ “Meno dispendioso appare il ricorso ad una politica di acquisizione degli atleti che per le caratteristiche possedute si prestano egregiamente a coprire più ruoli. La politica potrebbe essere rafforzata dalla stabilità sia della <panchina> che del parco giocatori; sotto la guida dello stesso tecnico le qualità dei singoli possono venire affinate e completate, gli schemi tattici possono essere ben assimilati e migliorati a mano a mano che le caratteristiche dei giocatori vengono rese più flessibili sotto la sapiente guida del tecnico”. Ibidem, pag. 121. A proposito di allenatori, si segnala come negli ultimi anni anche le retribuzioni dei tecnici abbiano registrato un incremento considerevole. Secondo i dati tratti dal sito www.footballeconomy.com, nella stagione 2004/05 gli allenatori europei più pagati sono stati: Mourinho (Chelsea) 5,1 milioni di sterline; Ferguson (Manchester United) 4,1 milioni; Wenger (Arsenal) 3 milioni; Hitzfeld (Bayern Monaco) 2,3 milioni; Capello (Juventus) 2,2 milioni.

⁷⁹ Tali classi rapportate in lire corrispondono a stipendi: fino a 200 milioni; da 200 a 500 milioni; da 500 milioni al miliardo; dal miliardo ai due miliardi; oltre i due miliardi.

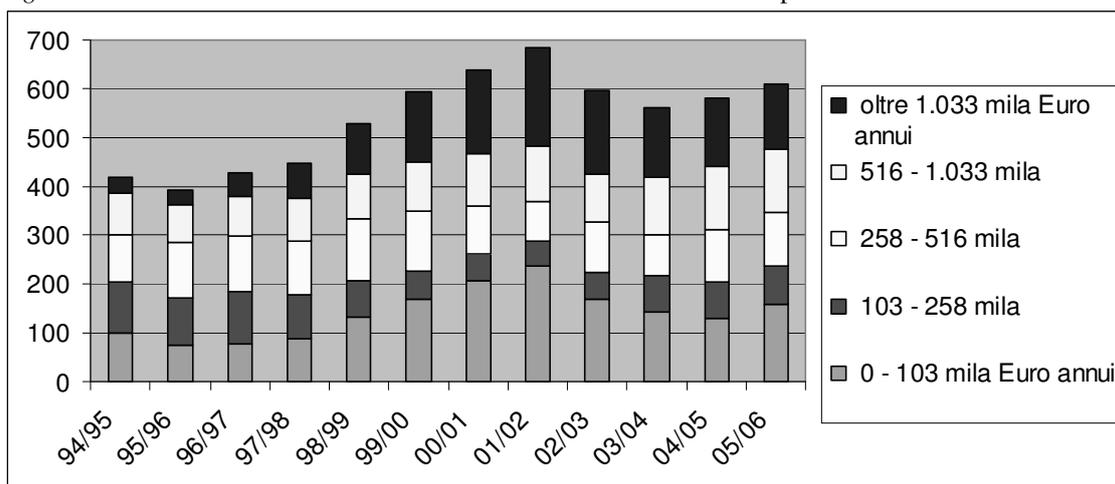
Tabella 31: Numero di giocatori tesserati dalle società di Serie A per classi retributive, serie storica 1995–2006.

	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00
0 - 103 mila Euro annui	102 24,4%	74 18,8%	78 18,3%	89 20,0%	132 25,0%	168 28,4%
103 - 258 mila	101 24,2%	99 25,2%	108 25,3%	90 20,2%	77 14,6%	60 10,1%
258 - 516 mila	97 23,2%	112 28,5%	111 26,0%	109 24,4%	124 23,4%	121 20,4%
516 - 1.033 mila	87 20,8%	79 20,1%	82 19,2%	87 19,5%	90 17,0%	100 16,9%
oltre 1.033 mila Euro annui	31 7,4%	29 7,4%	48 11,2%	71 15,9%	106 20,0%	143 24,2%
TOTALE	418 100%	393 100%	427 100%	446 100%	529 100%	592 100%

	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06
0 - 103 mila Euro annui	206 32,2%	236 34,5%	169 28,3%	144 25,7%	130 22,5%	160 26,3%
103 - 258 mila	56 8,8%	53 7,7%	55 9,2%	73 13,0%	74 12,8%	75 12,3%
258 - 516 mila	99 15,5%	82 12,0%	102 17,1%	86 15,4%	107 18,5%	113 18,6%
516 - 1.033 mila	107 16,7%	111 16,2%	99 16,6%	115 20,5%	129 22,3%	129 21,2%
oltre 1.033 mila Euro annui	171 26,8%	203 29,6%	172 28,8%	142 25,4%	139 24,0%	132 21,7%
TOTALE	639 100%	685 100%	597 100%	560 100%	579 100%	609 100%

Fonte: www.lega-calcio.it.

Figura 13: Numero di tesserati dalle società di Serie A dal 1995 al 2006 per classi di retribuzione.



Fonte: nostra elaborazione su dati Lega calcio.

La tendenza alla riduzione dei salari emergente nella realtà italiana trova riscontro anche a livello europeo. Infatti secondo i dati contenuti nell'*Annual Report of Football Finance*, pubblicato dalla società di revisione e consulenza Deloitte & Touche, nel

2004/05 l'ammontare complessivo dei compensi della *Premier League* inglese è diminuito per la prima volta nella storia della federazione calcistica e considerando le principali leghe europee si registra una riduzione del 3% della spesa complessiva per i compensi ai calciatori⁸⁰. Il rapporto si chiude sottolineando che la necessità di introdurre un tetto ai salari appare meno urgente di quanto non sembrasse in passato.

Più volte, infatti, negli anni scorsi per risolvere il problema degli stipendi troppo onerosi si è parlato di *salary cap*, cioè di imporre un limite massimo allo stipendio da corrispondere ai calciatori così da livellare gli esborsi ed evitare l'ascesa spasmodica delle retribuzioni; tale argomento è tornato di attualità dopo le ultime vicende di "Calciopoli"⁸¹.

Più nello specifico il *salary cap* consiste in un accordo tra i giocatori professionisti, rappresentati da una associazione sindacale, e le società, consorziate nella lega sportiva, con cui si stabilisce il massimo ammontare che può essere speso da ogni squadra per le remunerazioni dei giocatori⁸².

Il *salary cap* naturalmente non è gradito ai giocatori *superstar* che sono i più penalizzati dall'introduzione di un tetto al monte-salari di una squadra⁸³.

⁸⁰ Si confronti Deloitte & Touche, *Annual Report of Football Finance 2006*, consultabile al sito internet www.deloitte.com. In particolare le conclusioni a cui giunge lo studio sono le seguenti:

- le cinque grandi federazioni calcistiche europee rappresentano il 54% del valore complessivo del mercato calcistico europeo, pari a 11,6 miliardi di euro; si tratta delle federazioni di livello superiore in Inghilterra (1,97 miliardi di euro), Italia (1,34 miliardi), Germania (1,24 miliardi), Spagna (1,03 miliardi) e Francia (0,7 miliardi);
- le società inglesi sono quelle con la più alta redditività, seguite da quelle tedesche; nel 2004/05, 14 società inglesi hanno riportato profitti al lordo della tassazione.

⁸¹ "«Un tetto massimo per gli ingaggi degli atleti che compongono le formazioni sportive, calcolato in percentuale sul bilancio dell'ultimo anno o sulla media dei bilanci dei tre anni precedenti». Il ministro per lo Sport e le Politiche giovanili, Giovanna Melandri illustra alla Commissione Cultura della Camera le linee programmatiche del suo dicastero e dice chiaro che per rifondare il mondo del pallone servono limiti alle spese folli dei presidenti dei club". Pubblicato sul sito www.repubblica.it il 27/06/06.

⁸² Spesso questi accordi sono accompagnati anche da un sistema di *revenue sharing* in cui viene fissato anche il tetto minimo che le squadre devono spendere, definendo così implicitamente anche un sussidio per le squadre più deboli. Si tratta quindi di un sistema che garantisce una divisione degli introiti prodotti all'interno di una lega in un determinato sport. Si confronti C. Lucifera, *Un tetto agli stipendi da campione*", articolo pubblicato sul sito www.lavoce.info in data 29/04/03.

⁸³ Negli Stati Uniti accordi di tipo *salary cap* sono stati introdotti da tempo nel football (NFL), nel basket (NBA), nel baseball (MLB) e nell'hockey (NHL). Essi hanno contribuito da un lato alla solidità finanziaria delle società sportive dall'altro hanno sviluppato e mantenuto l'interesse competitivo nello sport da parte dei tifosi. L'introduzione del *salary cap*, tuttavia, non è avvenuta senza controversie. Nel 1993 la stagione MLB venne compromessa da uno sciopero dei giocatori in seguito al mancato accordo sul *salary cap*; durante la stagione 1998-99 nella NBA vi fu una serrata dei proprietari a causa dell'intesa non riuscita in merito alla percentuale di condivisione delle entrate tra le controparti. Addirittura nel 2005 a causa del mancato accordo sul tetto salariale fu annullata l'intera stagione dell'NHL e per la prima volta dal 1919 non fu assegnata la Stanley Cup. Cfr. *Ibidem*.

Le modalità di implementazione del tetto salariale possono variare a seconda del contesto della lega considerata, ma in generale l'obiettivo condiviso è quello di contenere possibili spirali di inflazione salariale degli atleti⁸⁴.

Gli obiettori di questo strumento però sottolineano come esso possa risultare efficace soltanto se applicato in tutti i campionati nazionali europei e non solo in quello italiano. L'introduzione del *salary cap* limitatamente al singolo contesto nazionale, infatti, potrebbe causare la fuga dei migliori giocatori verso altri campionati e ciò porterebbe i *club* italiani a perdere competitività rispetto a quelli stranieri. L'applicazione del *salary cap* verrebbe quindi ben visto soltanto in caso di una futura costituzione di una super lega europea transfrontaliera⁸⁵.

3.2.2 L'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali

L'argomento relativo all'ammortamento dei diritti alle prestazioni dei calciatori è stato già affrontato dal punto di vista teorico nel paragrafo 2.8.2. In questa sede si vuole sottolineare ed approfondire la fattispecie relativa all'ammortamento della svalutazione del valore dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive introdotta in seguito al decreto legge 282 del 2002 (c.d. "decreto salva-calcio")⁸⁶.

Il decreto citato ha consentito alle società di calcio di diluire in dieci esercizi – secondo una regola convenzionale, per nulla riferibile a valutazioni fondate su premesse economico-aziendali – la perdita causata dalla svalutazione del parco giocatori. Per esempio, a fronte di una svalutazione pari a 200, anziché contabilizzare integralmente tale perdita nel Conto Economico, si inserisce in bilancio soltanto una svalutazione di 20; i restanti 180 sono iscritti nell'attivo dello Stato Patrimoniale quale perdita da

⁸⁴ Il tetto può essere individuale o collettivo; il primo si sostanzia nell'applicazione di un limite massimo e minimo al salario di ogni singolo atleta in conformità a determinati criteri (ad esempio l'età oppure l'esperienza); il secondo viene esclusivamente imposto al monte-salari complessivo di ogni singola società. Inoltre il tetto può essere rigido oppure elastico. Se il tetto è rigido (*hard*) le società sono obbligate senza alcuna possibilità di eccezione a non oltrepassare il limite imposto. In presenza, invece, di tetto elastico (*soft*) la lega concede la facoltà di non rispettare il vincolo, pena però l'applicazione di determinate penalità. Per approfondimenti si confronti C. Lucifera, *op.cit.*

⁸⁵ Sul punto si confrontino i seguenti articoli tratti dal sito www.lavoce.info: C. Scarpa, *Nuove idee per salvare il calcio*, 11/02/03; F. Montanari-G. Silvestri, *Ieri, Moggi e domani*, 18/05/06; N. Giocoli, *Un tetto per Totti*, 4/06/06.

⁸⁶ Tale tematica era stata già accennata nel capitolo 1 ai paragrafi 9 e 11.

ammortizzare nei successivi 9 esercizi, utilizzando la specifica voce “Oneri pluriennali da ammortizzare”.

Le perdite che hanno causato la svalutazione originano dall’iscrizione di diritti, relativi alle prestazioni dei calciatori, a valori “irreali”, in quanto le società si sono “scambiate” giocatori tra loro a valori “gonfiati”, beneficiando così di ingenti plusvalenze⁸⁷.

Successivamente è emerso il problema dell’ammortamento dei diritti acquistati che, essendo “gonfiati”, comportavano quote di ammortamento elevate.

In questi casi il comportamento contabilmente corretto prevede la svalutazione dell’attività iscritta a un costo superiore a quello recuperabile.

Invece, l’effetto della disposizione normativa è stato l’iscrizione nell’attivo di bilancio, sotto forma di oneri pluriennali, di vere e proprie “perdite” che, in quanto tali, avrebbero dovuto essere immediatamente contabilizzate nel Conto Economico per l’intero ammontare.

Il decreto 282/2002 confonde quindi l’ammortamento di un fattore pluriennale, che in quanto tale deve avere futura utilità, con la svalutazione di un’attività, costituita dai diritti pluriennali, che, come tutte le perdite, deve essere immediatamente imputata nel Conto Economico⁸⁸.

L’effetto sul bilancio dell’applicazione del “decreto salva-calcio” dipende essenzialmente dall’ammontare del patrimonio netto (capitale più riserve) iscritto nello Stato Patrimoniale.

Nell’esempio di seguito presentato si ipotizza che i diritti originariamente iscritti per 120 siano svalutati di 100⁸⁹.

Stato Patrimoniale di partenza

Attivo		Passivo	
Diritti prestazione calciatori	120	Patrimonio netto	40
Altre attività	40	Fondi vari	20
		Debiti	100
Totale attivo	160	Totale passivo	160

⁸⁷ Cfr. F. Roscini Vitali, *Ma non è uno spalma debiti*, in “Il Sole 24 Ore”, 26/06/06.

⁸⁸ Si confronti l’articolo di Roscini Vitali citato nella nota precedente. L’autore sottolinea inoltre come il codice civile sia piuttosto cauto circa la capitalizzazione delle spese relative a più esercizi, consentendone l’ammortamento a condizioni rigide soltanto se aventi utilità pluriennale.

⁸⁹ L’esempio è tratto dall’articolo di Roscini Vitali citato nella nota 87.

Senza l'utilizzo del "decreto salva-calcio" seguendo le disposizioni di legge e i principi contabili i diritti dovrebbero essere iscritti nell'attivo dello Stato Patrimoniale per 20 (120 meno la svalutazione di 100) e sarebbero oggetto di ammortamento fino alla scadenza dei contratti; mentre nel Conto Economico sarebbe contabilizzata la svalutazione di 100. Ipotizzando che prima della svalutazione il risultato economico fosse pari a zero, dopo l'iscrizione del componente negativo ci sarebbe una perdita d'esercizio di 100 e il patrimonio netto diventerebbe negativo di 60 (40 meno 100). In questo caso i soci dovrebbero ricapitalizzare la società ricostituendo l'importo minimo del capitale sociale pena il fallimento della società stessa.

Applicando il "decreto salva-calcio" la situazione sarebbe invece la seguente:

Stato Patrimoniale dopo l'applicazione del decreto salva - calcio

Attivo		Passivo	
Diritti prestazione calciatori	20	Patrimonio netto	30
Oneri pluriennali DL 282/02	90	Fondi vari	20
Altre attività	40	Debiti	100
Totale attivo	150	Totale passivo	150

In questo caso, la perdita complessiva di 100 viene imputata soltanto per 10 nel Conto Economico, mentre la restante parte, pari a 90, viene iscritta nell'attivo dello Stato Patrimoniale all'interno della voce "Oneri pluriennali ex D.L. 282/02".

Procedendo in questo modo la rappresentazione del bilancio non corrisponde alla realtà dei fatti in quanto⁹⁰:

- nell'attivo dello Stato Patrimoniale appare una voce che non rappresenta un'attività, ma che è, a tutti gli effetti una perdita. Infatti la voce "diritti prestazioni calciatori", che era sopravvalutata, è stata sostituita con la voce "oneri pluriennali" anziché imputare nel Conto Economico la perdita;
- nel passivo dello Stato Patrimoniale, formalmente appare un patrimonio netto pari a 30 (40 meno la svalutazione imputata di 10) che, tuttavia, è inesistente, essendo di fatto negativo di 60 (40 meno la perdita effettiva di 100);
- il Conto Economico riporta una perdita di 10, anziché una perdita di 100; la differenza pari a 90 viene iscritta nell'attivo dello Stato Patrimoniale come se fosse un'attività, cosa che in realtà non è.

⁹⁰ Ibidem.

Seguendo tale impostazione contabile, inoltre, può capitare che l'ammortamento della svalutazione di un calciatore continui anche in un periodo successivo alla cessione del calciatore stesso.

Il quadro, già patologico di per sé, si aggraverebbe ulteriormente se, in seguito alla cessione del calciatore il cui diritto alle prestazioni sia stato svalutato secondo la legge 27/03, la società iscrivesse nel bilancio la relativa plusvalenza. In questo caso, infatti:

- nel Conto Economico verrebbe iscritta la plusvalenza derivante dalla cessione;
- nell'attivo patrimoniale continuerebbe ad essere iscritta e ammortizzata la perdita relativa alla svalutazione del giocatore ceduto⁹¹.

Appare quindi in maniera del tutto evidente come la rappresentazione del bilancio consentita dal “decreto salva-calcio” non rispetti i principi generali che presiedono alla redazione di tale documento.

Sul punto è intervenuta l'Unione europea che ha aperto una procedura di infrazione nei confronti dell'Italia in merito agli aspetti contabili del “decreto salva-calcio”; la vertenza si è poi risolta con l'emanazione del D.L. 115 del 2005, convertito dalla Legge 168 del 2005.

Il decreto stabilisce che le società che si sono avvalse del “decreto salva-calcio” dovranno ridurre, nell'esercizio chiuso o in corso al 31 dicembre 2006, il patrimonio netto per un importo pari al valore residuo della voce di bilancio “oneri pluriennali da ammortizzare”.

⁹¹ Tale situazione è però riscontrabile nei bilanci societari. Ad esempio, l'Inter acquistò nell'estate 2002 l'attaccante argentino Hernan Crespo dalla Lazio per 38 milioni, ma il diritto alla prestazione del calciatore, per effetto della svalutazione fu iscritto in bilancio per un valore di soli 4,45 milioni. Durante il calcio mercato estivo del 2003, Crespo fu venduto alla squadra londinese del Chelsea per 24 milioni. A seguito di tale cessione, pur in presenza della svalutazione ancora iscritta, la società ha potuto imputare nel bilancio la plusvalenza ottenendo un nuovo beneficio contabile. Di seguito si riporta un estratto della Relazione della società di revisione (la KPMG Spa) ai sensi dell'art. 2409-ter del Codice Civile: “la società ha iscritto nell'esercizio 2003/2004 una plusvalenza, ammontante a € 20,8 milioni, relativa alla vendita effettuata nel mese di agosto 2003 del diritto alle prestazioni professionali di un giocatore sulla base di un'interpretazione della norma coerente con la raccomandazione emessa dalla Lega Nazionale Professionisti, come indicato nella nota integrativa. Tale diritto era stato oggetto di svalutazione, capitalizzata in accordo con l'art. 18 bis della legge 23 marzo 1981, introdotto con la legge n. 27 del 21 febbraio 2003, nella voce “Oneri pluriennali da svalutazione diritti”, nel bilancio chiuso al 30 giugno 2003. Poiché alla data di redazione del bilancio al 30 giugno 2003 il corrispettivo della cessione di tale diritto era noto, la capitalizzazione di cui sopra sarebbe dovuta essere corrispondentemente ridotta, non ricorrendone più i presupposti in ossequio ai corretti principi contabili di redazione del bilancio. Conseguentemente la voce “Oneri pluriennali da svalutazione diritti” e “Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali” al 30 giugno 2005 sono rispettivamente sopravvalutati di €13,6 milioni e €2,0 milioni”. Estratto da G. Rocca, *Fallimento alla milanese*, sul sito internet: www.ildomenicale.it.

La nuova norma, dunque, dimezza il periodo di ammortamento delle svalutazioni da dieci a cinque anni; di conseguenza l'ammortamento degli oneri pluriennali interessa soltanto i bilanci chiusi dal 30 giugno 2003 al 30 giugno 2007, oppure dal 31 dicembre 2002 al 31 dicembre 2006 per i *club* che adottano il periodo amministrativo coincidente con l'anno solare.

Le società dopo aver imputato per i primi tre anni una quota annuale pari al 10% dell'intera svalutazione devono, perciò, azzerare il valore nei restanti due esercizi.

La norma non impone di svalutare il restante 70% a quote costanti, crescenti o decrescenti, ma lascia alla discrezionalità degli amministratori la scelta sul modo in cui imputare nel bilancio la svalutazione.

Nemmeno la Figc è intervenuta con una raccomandazione contabile ad hoc per chiarire come iscrivere in bilancio la quota di svalutazione.

Di conseguenza, le modalità operative che i redattori del bilancio hanno potuto adottare sono state le seguenti tre⁹²:

- a) suddividere il restante 70% negli esercizi 2006 e 2007 in due quote pari al 35% ciascuna;
- b) imputare il 10% anche nell'esercizio 2006 ed infine spendere una quota pari al 60% nel 2007;
- c) spendere direttamente l'intero 70% nel 2006.

Nonostante la norma detti di "ridurre l'ammontare del patrimonio netto", la modalità contabile corretta consiste nell'imputare le quote di ammortamento nel Conto Economico; in questo modo infatti attraverso il risultato del bilancio si determina la riduzione del patrimonio netto.

Tutti i *club* di serie A, eccetto Juventus, Udinese e Fiorentina, hanno utilizzato il decreto 282/02 per spalmare le perdite.

La svalutazione complessiva è stata di circa 1.100 milioni di euro; in testa l'Inter (319 milioni), seguita da Milan (242), Lazio (213) e Roma (134)⁹³.

Dopo la sentenza dell'Unione europea ci sono stati *club* come il Milan che hanno speso interamente nel bilancio chiuso al 31 dicembre 2005 la quota residua di oneri pluriennali da ammortizzare pari a 181,5 milioni di euro⁹⁴.

⁹² F. Roscini Vitali, *L'uscita anticipata punta su tre strade*, in "Il Sole 24 Ore", 26/06/06.

⁹³ Cfr. G. Dragoni, *La via obbligata è la ricapitalizzazione*, in "Il Sole 24 Ore", 13/05/06.

Altri invece, come l'Inter, hanno optato per suddividere l'importo residuo da svalutare in due parti ed imputarle nei bilanci chiusi al 30 giugno 2006 e 2007 per un valore di 111 milioni di euro all'anno.

La Roma e la Lazio, invece, hanno imputato nel 2006, come nei precedenti tre esercizi, soltanto una quota pari al 10% degli oneri pluriennali, rinviando così al bilancio chiuso al 30 giugno 2007 la completa imputazione del restante 60% (pari rispettivamente a 80,2 milioni di euro per la Roma e a 127,7 milioni di euro per la Lazio).

L'imputazione delle svalutazioni nel Conto Economico, se non compensata da maggiori componenti positivi, provoca naturalmente l'emersione di risultati economici negativi. Per ovviare a ciò molte società oltre a consolidare il noto meccanismo delle plusvalenze sono ricorse ad un'altra operazione potenzialmente inquadrabile tra le tecniche di *window dressing*: la cessione del marchio.

Tale operazione sarà dettagliatamente sviluppata nel prossimo capitolo al quale si rimanda.

3.3 La redditività delle società di calcio

3.3.1 Il reddito operativo e il reddito netto

Nella stagione 2004/2005 la differenza tra valore e costi della produzione si presenta negativa per tutte le società considerate nell'analisi (*Tabella 32*). Ciò evidenzia come la gestione caratteristica dei *club* non sia condotta secondo corretti canoni di economicità in quanto i costi operativi sostenuti dalle società superano di gran lunga l'ammontare totale dei loro ricavi.

Osservando invece il valore del risultato netto emerge come per tutte le società, eccetto Inter e Lecce, tale aggregato risulti superiore rispetto al reddito operativo.

La causa principale della differenza tra i due valori è costituita dalle plusvalenze iscritte in bilancio in seguito alla cessione dei calciatori. È solo grazie all'imputazione di questi componenti straordinari che le società riescono a coprire le ingenti perdite derivanti

⁹⁴ La squadra milanista ha optato per questa scelta in quanto nel bilancio chiuso al 31 dicembre 2005 ha contabilizzato anche una plusvalenza in seguito alla cessione del marchio. Tale importo ha permesso di compensare integralmente la svalutazione effettuata.

dall'attività operativa e a chiudere un bilancio con un risultato che, seppur negativo, scongiuri l'applicazione dell'art. 2446 del codice civile⁹⁵.

Tabella 32: Reddito operativo e reddito netto delle società di Serie A al 30 giugno 2005.

	D iff. tra valore e costi prod uz.	R isultato netto
M ilan	-203,9	-4,5
Juventus	-20,1	-3,0
Inter	-107,9	-118,7
R oma	-27,4	9,9
L azio	-26,6	20,9
P arma	-15,1	-10,3
P alermo	-10,0	-7,9
B ologna	-41,7	-12,4
F iorentina	-15,2	-10,2
S ampdoria	-20,3	-16,1
M essina	-2,1	0,1
U dinese	-13,3	4,7
C agliari	-7,5	-4,6
A talanta	-17,3	-2,6
R eggina	-4,3	-1,7
Brescia	-13,0	6,7
C hievo	-5,8	11,5
Lecce	-9,0	-9,3
S iena	-11,21	-11,0
Livorno	-0,1	0,01
T otale	-571,8	-158,5

Fonte: "Il Sole 24 Ore".

In particolare, si osserva come al 30 giugno 2005 soltanto 7 società (Lazio, Chievo, Roma, Udinese, Brescia, Messina e Livorno) su 20 chiudano l'esercizio in utile mentre i conti delle restanti 13 registrino una perdita d'esercizio.

Approfondendo l'analisi dei due dati aggregati (Tabella 33) si evince come ai primi quattro *club* possa essere imputato il 62,8% della perdita operativa e addirittura il 73,4% della complessiva perdita netta.

Le grandi squadre sono quindi le protagoniste principali sia nel bene che nel male; a loro fa capo il 60% del volume d'affari complessivo generato dal settore calcistico italiano, ma sono loro stesse a generare quasi i tre quarti delle perdite d'esercizio complessive.

⁹⁵ Cfr. nota 84 del primo capitolo.

Tabella 33: Confronto tra grandi e piccoli club in termini di Reddito operativo e reddito netto al 30 giugno 2005.

	Diff. tra valore e costi produzione		Risultato netto	
	€/mln	%	€/mln	%
Milan, Juventus, Inter, Roma	-359,2	62,8%	-116,3	73,4%
Altri 16 club	-212,5	37,2%	-42,2	26,6%
Totale	-571,8	100,0%	-158,5	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati "Il Sole 24 Ore".

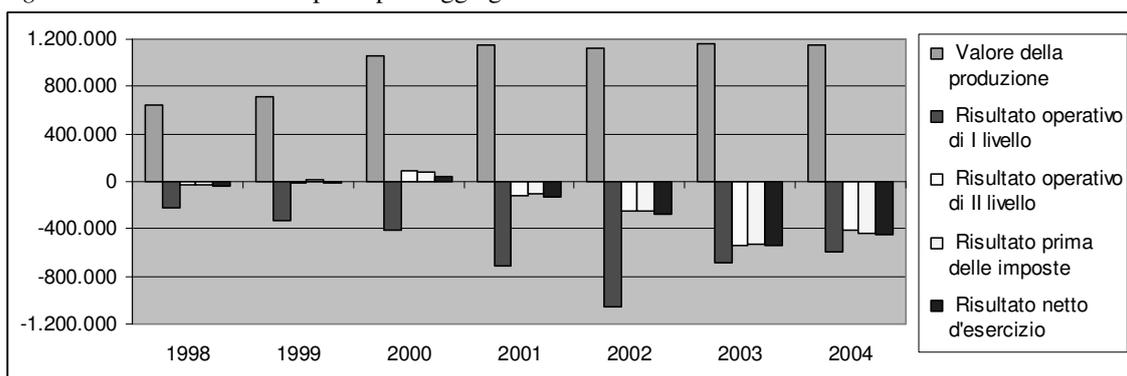
L'analisi del trend storico dei risultati economici è riportata nella Tabella 34 ed illustrata nella Figura 14.

Tabella 34: Conto Economico aggregato società di serie A dal 1998 al 2004. Dati in migliaia di euro.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Valore della produzione	649.833	713.737	1.058.902	1.150.676	1.126.118	1.161.993	1.152.717
Costi operativi	-872.006	-1.048.906	-1.465.429	-1.860.840	-2.180.410	-1.846.996	-1.741.616
Risultato operativo di I livello	-222.173	-335.169	-406.527	-710.164	-1.054.292	-685.003	-588.899
Plus-minusvalenze da cessione	201.332	318.796	492.912	592.151	798.052	147.433	182.285
Risultato operativo di II livello	-20.841	-16.372	86.384	-118.013	-256.240	-537.570	-406.614
Altri proventi-oneri netti	-7.261	26.539	-3.249	11.986	682	13.071	-31.969
Risultato prima delle imposte	-28.102	10.166	83.135	-106.027	-255.558	-524.499	-438.583
Imposte	-9.537	-21.403	-48.358	-27.413	-23.552	-11.094	-13.463
Risultato netto d'esercizio	-37.639	-11.237	34.777	-133.440	-279.110	-535.593	-452.046

Fonte: Nostra elaborazione su dati Lega calcio.

Figura 14: Evoluzione dei principali aggregati reddituali delle società di serie A dal 1998 al 2004.



Fonte: Nostra elaborazione su dati Lega calcio.

Il risultato operativo di primo livello, ottenuto sottraendo al valore della produzione i costi operativi, risulta sempre negativo nell'intero periodo indagato.

Nei primi cinque anni il valore della perdita operativa è crescente ed oscilla tra i 222 milioni di euro del 2002 e il miliardo e 54 milioni di euro del 2002. A partire da tale stagione, invece, la perdita operativa inizia a calare attestandosi a 588 milioni di euro nel 2004 e a 572 milioni nel 2005 (come visto nella *Tabella 1*).

Il motivo del risanamento della perdita risiede nella contemporanea riduzione a partire dal 2003 sia del costo del personale (si veda il paragrafo 3.2.1) sia degli ammortamenti dei diritti alle prestazioni dei calciatori (il “decreto salva-calcio” consentendo, infatti, di svalutare il costo storico di tali diritti riduce il valore su cui vengono applicate le aliquote di ammortamento e conseguentemente anche il costo imputato in bilancio⁹⁶).

3.3.2 Le plusvalenze e le minusvalenze da cessione

Il reddito operativo di secondo livello, ottenuto sottraendo a quello di primo livello il valore netto tra plusvalenze e minusvalenze da cessione dei diritti pluriennali, registra nel periodo osservato un andamento altalenante. Nei primi due anni è negativo ma in miglioramento (-20 milioni nel 1998 e -16 milioni nel 1999), nel 2000 risulta essere positivo, dal 2001 in poi il valore è sempre negativo ed in costante peggioramento (passa infatti dai -118 milioni del 2001 ai -588 milioni del 2004).

L'andamento di tale aggregato è influenzato da quello delle plus-minusvalenze da cessione, che risulta in crescita fino al 2002 e poi con l'entrata in vigore del “decreto salva-calcio” cala repentinamente in quanto le società svalutano il proprio parco giocatori.

In particolare, l'incidenza dell'importo netto tra plusvalenze e minusvalenze sul valore della produzione nelle stagioni 1999 e 2002 supera addirittura quella dei proventi da diritti televisivi (*Tabella 35*). Nei primi 5 anni indagati l'incidenza media delle plusvalenze è pari al 49% del valore della produzione; quindi l'importo iscritto in bilancio risulta mediamente essere pari alla metà del giro d'affari complessivo delle società. Si capisce da questi semplici dati come sia stato solo grazie all'iscrizione in bilancio di questi componenti straordinari se le società abbiano chiusi i loro conti con

⁹⁶ A ben vedere, comunque, i minori ammortamenti dei diritti alle prestazioni dei calciatori sono in parte compensati dall'imputazione della quota annuale di svalutazione degli Oneri pluriennali ex D.L. 282.

risultati negativi meno eclatanti rispetto a quanto sarebbe accaduto senza l'imputazione delle plusvalenze.

Tabella 35: Incidenza percentuale delle plusvalenze nette e dei diritti televisivi sul valore della produzione.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Plus-minusvalenze da cessione	31	45	47	51	71	13	16
Diritti televisivi	37	35	56	54	53	56	55
Valore della produzione	100						

Fonte: nostra elaborazione su dati Lega Calcio.

Come già evidenziato nel paragrafo 8.2 del capitolo precedente, le plusvalenze più ingenti derivano da scambi tra i diversi *club* di calciatori di modesta "caratura" valutati alla stregua di fenomeni.

In principio il gioco fu messo in piedi dal Parma che, a partire dal 1998, cedette a cifre esorbitanti alla Lazio Crespo, Veron, Sensini e Dino Baggio in cambio di Almeyda, Flavio Conceição e Fuser e alla Roma Longo, Lassissi e Fuser al posto di Gurenko, Magone e Paolo Poggi⁹⁷.

Nel breve volgere di un anno lo scambio a cifre gonfiate diventa una prassi consolidata. Nella maggioranza dei casi le valutazioni dei calciatori risultavano di fatto fittizie e la sopravvalutazione delle plusvalenze era soltanto funzionale ad evitare onerose ricapitalizzazioni indispensabili per evitare il fallimento delle società calcistiche.

Da lì a poco, tale prassi sfocia nella patologia. I *club*, infatti, iniziano ben presto a scambiarsi giovani calciatori della squadra primavera, che mai hanno disputato una gara in serie A, a cifre spropositate.

Nella stagione 2002/2003 Matteo Deinite, classe 1983, viene ceduto dal Milan all'Inter, con una plusvalenza di 3 milioni di euro. Nessuno, però, ha mai visto questo calciatore su un campo di serie A; gli ultimi campionati li ha infatti disputati come centrocampista della squadra del Pizzighettone, in provincia di Cremona, appartenente al girone A della serie C1⁹⁸.

Giuseppe Ticli, invece, passa nello stesso periodo dall'Inter al Milan, con una plusvalenza di 3,5 milioni a favore del *club* di Massimo Moratti. Aveva 24 anni, e

⁹⁷ Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pagg. 109-110.

⁹⁸ Cfr. G. Dragoni, *Al Milan il primato degli stipendi. Scambi «generosi» con L'inter. In serie A ingaggi per 814 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 21/05/06.

neppure lui ha mai calcato un campo di serie A. Degli ultimi quattro campionati, ne ha giocati due nel Monza (C2), uno nel Lanciano (C1), e l'ultimo nel Catanzaro (B).

Degli altri sei giovani scambiati in quell'anno tra le due squadre milanesi si sono perse le tracce.

L'Inter, infatti, ha venduto al Milan anche Salvatore Ferraro, Alessandro Livi e Marco Varaldi, iscrivendo in bilancio una plusvalenza di 3,5 milioni a testa. Adriano Galliani ha ripagato Moratti cedendogli Simone Brunelli, Matteo Giordano e Ronny Toma, con una plusvalenza di 3 milioni su ogni calciatore.

Grazie a questi scambi generosi, quindi, l'Inter ha potuto iscrivere plusvalenze per 14 milioni nel bilancio al 30 giugno 2003, il Milan per 12 milioni. In realtà, nessuno ha pagato un euro per questi scambi; l'unico effetto, nei fatti, è stato quello tipico delle politiche di *window dressing*: imbellettare bilanci martellati da spese fuori controllo. Inter e Milan si sono quindi scambiati, a valore stratosferici, otto giocatori dai volti sconosciuti, che non sono mai apparsi neppure nelle figurine Panini⁹⁹.

Nel panorama delineato paiono significative le operazioni che emergono dal bilancio della Roma al 30 giugno 2002: 95 milioni di guadagno realizzati vendendo 26 giovani a prezzi stratosferici, diversi dei quali a squadre di B¹⁰⁰. La società di Trigoria successivamente ha acquisito in comproprietà quasi tutti i calciatori (23 su 26), annullando di fatto circa 40 milioni delle plusvalenze dichiarate in bilancio. Tale politica contabile fu criticata dalla società di revisione Grant Thornton, che nella relazione al bilancio 2002 sottolinea che “le cessioni non sempre si concretizzano finanziariamente per la loro interezza a beneficio dell'elevata esposizione debitoria, in quanto gli effetti delle cessioni stesse vengono spesso compensati con corrispondenti acquisti in contropartita di altri calciatori che appesantiranno gli ammortamenti dei bilanci futuri”¹⁰¹.

⁹⁹ Ibidem. Nell'articolo si legge anche che “Lo scambio degli otto carneadi di San Siro è da 2 anni all'attenzione della procura di Milano, nell'ambito di una più ampia indagine che coinvolge quasi tutte le procure d'Italia e 42 squadre di serie A e B, per il sospetto di plusvalenze fasulle. Ma finora nessun inquirente è andato al di là delle contestazioni preliminari e degli avvisi di garanzia, che hanno raggiunto con maggior clamore i vertici delle tre squadre quotate in borsa (Juventus, Roma, Lazio). I dirigenti del *club* non quotati, 39 tra A e B, sono più protetti: il falso in bilancio può essere contestato solo su querela da parte di un socio. A meno che non si superi la soglia di non punibilità, nel qual caso il pubblico ministero procede d'ufficio. È l'effetto della riforma del diritto penale societario, che ha anche ridotto da cinque a quattro anni di carcere la pena massima per il falso in bilancio nelle società quotate”.

¹⁰⁰ La plusvalenza più alta (10,97 milioni) fu ottenuta con la vendita di Franco Brienza al Palermo, squadra che all'epoca era dello stesso padrone della Roma, Franco Sensi.

¹⁰¹ Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pag. 102.

Il gioco delle comproprietà ha regalato plusvalenze anche alla Juventus, uno dei *club* che non ha utilizzato la scappatoia del “decreto salva calcio”. Nel agosto 2004, infatti, la Juve ha ceduto alla Fiorentina di Diego Della Valle tre calciatori, Miccoli, Chiellini e Maresca, per 26 milioni pagabili in tre anni, iscrivendo una plusvalenza di 13,5 milioni nel bilancio al 30 giugno 2005. Ma la Juventus non ha incassato mai quel prezzo, perché, contestualmente alla cessione, la società bianconera ha aperto una comproprietà sui tre calciatori allo stesso prezzo di vendita, impegnandosi a versare ai viola 13 milioni in tre anni. Il 28 giugno 2005 gli accordi sono stati risolti e la Juve si è ripresa il 50% che non possedeva dei tre giocatori con un esborso di 6,7 milioni, cioè la metà del prezzo assunto per calcolare la plusvalenza.

Diviene quindi necessario interrogarsi sulla liceità di questo meccanismo di plusvalenze fittizie.

È indubbio, infatti, che la conclusione di operazioni di trasferimento dei calciatori rientri nella sfera di autonomia gestionale che la legge attribuisce agli amministratori, i quali sono altresì liberi – sia pure entro i limiti dell’ordinaria diligenza e prudenza stabiliti dalla legge – di stabilire in che modo regolare tali contratti¹⁰².

Il ricorso sistematico alla permuta, pertanto, costituisce un modo legittimo di operare, che evita il più oneroso impiego di risorse finanziarie.

A ben vedere, però, l’obbligo di prudenza nelle valutazioni, che grava sull’amministratore a norma dell’art. 2423, comma 1, n.1, c.c., implica che questi, una volta compiuta l’operazione in questione, debba verificare l’idoneità del calciatore di cui si è assicurati le prestazioni a effettuare il suo compito con adeguata competenza nel campionato in cui milita la società; in caso tale verifica dia esito negativo, l’amministratore sarebbe tenuto a procedere alla svalutazione per perdita durevole di valore di cui all’articolo 2426, n.3, c.c. dei relativi diritti pluriennali. Con ogni probabilità, tale svalutazione compenserebbe la plusvalenza realizzata sul calciatore ceduto¹⁰³.

Si sottolinea, infine, come sull’*affaire* plusvalenze siano state aperte diverse indagini da parte della procura della Repubblica di Milano e di Roma, che sono tuttora in corso¹⁰⁴.

¹⁰² Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *I bilanci delle società di calcio: le ragioni di una crisi*, Egea, Milano 2004, pag. 55.

¹⁰³ Ibidem, pag. 56.

¹⁰⁴ In particolare, l’inchiesta della procura di Milano riguarda presunti falsi in bilancio di Milan e Inter e vede tra gli indagati il vicepresidente del Milan Adriano Galliani, il presidente dell’Inter Massimo Moratti

Tornando all'esame dei dati riportati nella *Tabella 34* si evidenzia come il reddito ante-imposte segua lo stesso andamento del reddito operativo di secondo livello, in quanto l'incidenza dei proventi e oneri diversi è irrisoria.

Infine, la dinamica del reddito netto d'esercizio mostra un risultato complessivo negativo in ben sei anni sui sette indagati; soltanto nella stagione 1999/2000 il risultato netto registra un utile e non una perdita, peraltro bassissimo in quanto pari solo al 3% della valore della produzione.

Nei restanti sei esercizi la perdita complessiva annuale oscilla in termini assoluti tra gli 11 milioni di euro del 1999 e i 535 milioni di euro del 2003. In particolare si osserva come siano stati gli ultimi esercizi (2003 e 2004) a far registrare le perdite maggiori (pari rispettivamente al 46% e al 39% del valore della produzione), mentre nei primi anni indagati i risultati negativi si attestano su valori più modesti (6% del valore della produzione nel 1998 e 2% nel 1999)¹⁰⁵.

3.3.3 *Le imposte*

Per quanto concerne le imposte occorre sottolineare come i *club* calcistici, essendo società di capitali, siano soggetti sia all'imposta sul reddito delle società (IRES) sia all'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP)¹⁰⁶.

La maggior parte dei *club* contribuisce, però, soltanto con il pagamento dell'IRAP in quanto la base imponibile IRES risulta quasi sempre negativa¹⁰⁷.

e i dirigenti nerazzurri Rinaldo Ghelfi e Mauro Gambaro. Le due società sono accusate di aver abbellito i conti finanziari attraverso scambi reciproci di giocatori a prezzi gonfiati: le plusvalenze derivanti dalla vendita coprivano le perdite di bilancio, ed i costi venivano ammortizzati lungo la durata dei contratti. Le accuse penali contro gli indagati dovrebbero cadere in prescrizione per i brevi termini stabiliti dalle norme sul falso in bilancio. Più complesso il versante delle responsabilità amministrative dei due *club*, che potrebbero pagare multe salate. Cfr. Da.Ba., *Bilanci, la difesa di Milan e Inter*, in "Il Sole 24 Ore", 18/01/07.

¹⁰⁵ Per approfondimenti sui bilanci delle società di calcio si rimanda a F.Melidoni-G.M.Committeri, *Bilanci nel "pallone": vecchi problemi e nuovi scenari*, in "Amministrazione e Finanza", n. 20/2003.

¹⁰⁶ L'Ires è calcolata applicando l'aliquota del 33% al reddito imponibile; l'Irap, invece, si determina applicando alla base imponibile l'aliquota del 4,25% (le singole regioni, destinatarie del gettito Irap, hanno la facoltà, però, di variare in aumento o in diminuzione l'aliquota di un punto percentuale).

¹⁰⁷ Secondo alcuni dati diffusi dall'Agenzia delle Entrate a maggio del 2006, le società di serie A e B avrebbero debiti fiscali per omissione di versamenti pari a circa 100 milioni di euro. Il ritardo nei versamenti fiscali, però, può costare caro ai *club*. Ne sanno qualcosa Siena e Pescara che sono state penalizzate di un punto in classifica nel campionato 2006/07 a causa del ritardo, rispetto al termine perentorio del 27 luglio 2006, nel deposito della dichiarazione attestante l'avvenuto pagamento delle ritenute IRPEF e dei contributi previdenziali ENPALS e fondo fine carriera riguardanti gli emolumenti

La lente dell'Amministrazione Finanziaria sulle società di calcio è diventata ancora più grande in seguito ad alcuni recenti provvedimenti approvati dal Parlamento.

In particolare l'offensiva fiscale sui *club* calcistici si è giocata su tre campi, due nuovi e uno già collaudato¹⁰⁸:

- a) il primo è un giro di vite sui contratti dei calciatori;
- b) il secondo prende di mira le sponsorizzazioni;
- c) il terzo punta sugli accertamenti a tappeto circa la regolarità dei versamenti Irap.

In merito al punto sub a), l'articolo 35 comma 35 bis del decreto legge 223/2006, c.d. "decreto Bersani", ha introdotto l'obbligo, per le società calcistiche professionistiche, di inviare per via telematica all'Agenzia delle Entrate la copia dei contratti degli atleti professionisti e la possibilità di acquisire, da parte delle Entrate, informazioni sui contratti dalle Federazioni calcistiche estere.

Per quanto concerne il punto sub b), il Decreto Legge 262/06, collegato alla Finanziaria 2007, ha esteso l'obbligo di invio *on line* anche ai contratti di sponsorizzazione stipulati da tutti gli sportivi professionisti.

Infine, in merito alla fattispecie sub c), l'Agenzia delle Entrate ha annunciato – in una nota del 30 ottobre 2006 – lo svolgimento di accertamenti sui mancati versamenti Irap e l'applicazioni di dure sanzioni nei confronti delle società morose¹⁰⁹.

Un altro aspetto della dinamica fiscale che interessa i *club* calcistici è quello legato alla tassazione degli ingaggi dei calciatori. Sul punto, l'Italia non appare competitiva rispetto agli altri paesi europei tanto che alcuni commentatori¹¹⁰ addebitano proprio a questo aspetto il calo del numero di calciatori stranieri che decidono di approdare nel campionato italiano.

dovuti fino al mese di marzo 2006 ai tesserati, ai lavoratori dipendenti e ai collaboratori. Cfr. An.Cr., *Club in debito con il Fisco per 100 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 14/05/06.

¹⁰⁸ Si confrontino: *Tre tappe nella corsa del Fisco* in "Il Sole 24 Ore", 15/10/06; *Un Fisco da mediano* in "Il Sole 24 Ore", 15/10/06 e *Il Fisco vuole i contratti* in "Il Sole 24 Ore", 27/10/06.

¹⁰⁹ Sul punto si ricorda che con la risoluzione 213/E del 2001 il Fisco aveva sottolineato come le plusvalenze realizzate per la cessione del contratto dei calciatori rientrassero nella base imponibile Irap. La risoluzione rispondeva al quesito posto da una Direzione regionale a proposito di una presa di posizione della Figc che, con nota del 1° marzo 2001, affermava che il corrispettivo versato da una società calcistica a un'altra per l'acquisizione delle prestazioni sportive dell'atleta non ha come causa la cessazione del contratto esistente, ma solo la sua anticipata cessazione. La società cessionaria, secondo la Figc, non acquisterebbe cioè il contratto in essere, ma solo il diritto di concludere un nuovo contratto con il calciatore, peraltro subordinato alla concorde volontà di quest'ultimo. Senza il successivo accordo del calciatore, quello realizzato tra le due società non sarebbe suscettibile di alcuna autonoma funzione produttiva. Tale ricostruzione è stata però bocciata dall'Agenzia delle Entrate con la risoluzione 213. Si confronti N.T., *Il Fisco all'attacco delle società di calcio*, in "Il Sole 24 Ore", 1/11/06.

¹¹⁰ Cfr. R. Palombo, *Perché gli stranieri non ci scelgono più* in "La Gazzetta dello Sport", 1/08/06.

I *club* spagnoli, ad esempio, quando acquistano un giocatore versano al Fisco il 25% dell'ingaggio lordo, mentre in Italia l'Irpef è al 44%. Se ad esempio il Real Madrid vuole garantire 4 milioni netti a Cassano per una stagione, spenderà poco più di 5,3 milioni, mentre una squadra italiana dovrà metterne sul piatto circa 7,2.

Al pari dell'Italia a livello di tassazione degli ingaggi si colloca la Germania (44%), meglio è messa l'Inghilterra (38%), mentre l'aliquota marginale francese si attesta addirittura al 50%¹¹¹.

4 L'analisi dello Stato Patrimoniale delle società calcistiche

4.1 Il capitale investito

Il capitale investito delle società di serie A cresce dalla stagione 1997/98 a quella 2003/04 del 120%, passando da 1 miliardo e 87 milioni di euro del 1998 ai 2 miliardi e 387 milioni del 2004. La crescita risulta costante fino al 2002, anno a partire del quale il dato inizia a diminuire.

La voce dell'attivo maggiormente rilevante è quella relativa ai diritti alle prestazioni sportive dei calciatori, il cui valore oscilla nel periodo 1998-2004 tra il 21,5% e il 55,7% del totale delle attività (*Tabella 36*).

In particolare fino al 2002 tale classe di valore supera sempre il 50% del totale dell'attivo, poi a partire dal 2003 con l'entrata in vigore del D.L. 282 le società hanno svalutato il loro parco giocatori e conseguentemente il valore dei diritti è calato repentinamente, attestandosi nel 2002 al 21% e nel 2004 al 24% del capitale investito.

Nel bilancio, però, tali diritti sono sempre presenti anche se assumono una diversa denominazione. A partire dal 2003, infatti, nello Stato Patrimoniale compare la voce "Oneri pluriennali da ammortizzare ex D.L. 282".

Quest'ultima classe di valore rappresenta la parte di svalutazione dei diritti pluriennali che anziché essere completamente imputata nel Conto Economico viene capitalizzata per essere poi spesa annualmente attraverso il processo di ammortamento.

¹¹¹ Per approfondimenti si rimanda a S. Cantalupi, *Italia a caccia delle stelle perdute*, in "La Gazzetta dello Sport", 1/08/06, pag. 2.

Tabella 36: Capitale investito nelle società di serie A dal 1998 al 2004. Dati in migliaia di euro.

	30/06/1998		30/06/1999		30/06/2000		30/06/2001	
Liquidità netta	-180	0%	-19857	-1%	61253	3%	-83709	-3%
Altre attività a breve	377.912	35%	501.519	30%	684.390	28%	884.403	30%
Attivo circolante	377.732	35%	481.662	29%	745.643	31%	800.694	27%
Diritti alle prest. dei giocatori	570.899	53%	914.944	56%	1.316.194	55%	1.635.502	56%
Oneri pluriennali ex lege 282	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Altre attività immobilizzate	138.452	13%	250.503	15%	344.413	14%	498.798	17%
Attivo fisso	709.351	65%	1.165.447	71%	1.660.607	69%	2.134.300	73%
Capitale investito netto	1.087.083	100%	1.647.109	100%	2.406.250	100%	2.934.994	100%

	30/06/2002		30/06/2003		30/06/2004	
Liquidità netta	-91638	-2%	-129604	-4%	-69214	-3%
Altre attività a breve	1.056.027	29%	875.769	29%	605.754	25%
Attivo circolante	964.389	26%	746.165	25%	536.540	22%
Diritti alle prest. dei giocatori	2.033.477	55%	639.985	21%	566.883	24%
Oneri pluriennali ex lege 282	0	0%	1.059.764	36%	859.610	36%
Altre attività immobilizzate	675.406	18%	534.516	18%	424.036	18%
Attivo fisso	2.708.883	74%	2.234.265	75%	1.850.529	78%
Capitale investito netto	3.673.272	100%	2.980.430	100%	2.387.069	100%

Fonte: nostra elaborazione su dati Lega Calcio.

Il valore degli oneri pluriennali ex D.L. 282 è abbastanza cospicuo se si pensa che nel 2003 ammonta al 36% del capitale investito mentre nel 2004 si attesta al 36%.

Per quanto riguarda le altre voci dell'attivo si segnala come nel periodo indagato risulti completamente pari a zero il valore del magazzino, a conferma di quanto già esposto nel paragrafo 2.7.5, mentre il valore delle attività a breve, pur attestandosi intorno al 30% del capitale investito risulta sempre inferiore a quello delle passività a breve (riportato nella Tabella 37).

Tabella 37: Composizione delle fonti di finanziamento società di serie A dal 1998 al 2004. Dati in migliaia di euro.

	30/06/1998		30/06/1999		30/06/2000		30/06/2001	
Passività a breve	656.121	60%	1.026.341	62%	1.571.235	65%	1.904.297	65%
Passività a m-l termine	178.668	16%	352.966	21%	461.584	19%	571.179	19%
Patrimonio Netto	289.933	27%	279.039	17%	338.653	14%	592.958	20%
Risultato netto d'esercizio	-37.639	-3%	-11.237	-1%	34.777	1%	-133.440	-5%
Fonti di finanziamento	1.087.083	100%	1.647.109	100%	2.406.249	100%	2.934.994	100%

	30/06/2002		30/06/2003		30/06/2004	
Passività a breve	2.400.509	65%	2.344.239	79%	1.756.421	74%
Passività a m-l termine	794.732	22%	449.130	15%	584.475	24%
Patrimonio Netto	757.141	21%	722.654	24%	498.219	21%
Risultato netto d'esercizio	-279.110	-8%	-535.593	-18%	-452.046	-19%
Fonti di finanziamento	3.673.272	100%	2.980.430	100%	2.387.069	100%

Fonte: nostra elaborazione su dati Lega Calcio.

Infine si sottolinea come il dato della liquidità netta sia sempre negativo nei sette anni dell'indagine in quanto il valore dell'indebitamento bancario a breve supera in termini assoluti quello delle disponibilità liquide.

4.2 La struttura finanziaria

Analizzando la composizione delle fonti di finanziamento nel periodo 1998-2004 (*Tabella 37*) balza all'occhio l'eccessivo ricorso all'indebitamento delle società di calcio in luogo dell'immissione nell'attività di capitali a titolo di rischio.

La voce principale del passivo risultano essere i debiti a breve termine, la cui incidenza sul totale delle fonti lungo tutto l'arco temporale osservato è sempre superiore al 60%.

Nel periodo indagato, il rapporto tra mezzi di terzi e mezzi propri, come illustrato nella *Tabella 38*, risulta essere crescente.

Tabella 38: Rapporto di indebitamento: MT/MP.

	30/06/1998	30/06/1999	30/06/2000	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004
MT	834.789	1.379.307	2.032.819	2.475.476	3.195.241	2.793.369	2.340.896
MP	252.294	267.802	373.430	459.518	478.031	187.061	46.173
MT/MP	3,31	5,15	5,44	5,39	6,68	14,93	50,70

Fonte: nostra elaborazione su dati Lega Calcio.

Analizzando nel dettaglio l'indice si osserva come dal 1998 al 2002 aumentino ogni anno sia i mezzi di terzi sia quelli propri; in particolare i primi crescono al ritmo medio del 41% annuo, i secondi aumentano mediamente del 18% all'anno. Conseguentemente l'indice risulta crescente passando dal valore di 3,31 del 1998 a quello di 6,68 del 2002.

A partire dal 2003, invece decrescono sia l'indebitamento sia il patrimonio netto. La loro dinamica, però, è molto diversa. Infatti i mezzi di terzi diminuiscono del 12% nel 2003 e del 16% del 2004, mentre i mezzi propri calano nel 60% nel 2003 e del 75% nel 2004. Di conseguenza negli ultimi due anni analizzati il rapporto di indebitamento è pari a 14 nel 2003 e addirittura a 50 nel 2004.

Il notevole incremento è causato dalle ingenti perdite d'esercizio riportate nel 2003 e nel 2004 che fanno ridurre i mezzi propri delle società, obbligando gli azionisti a ricapitalizzare la struttura finanziaria mediante l'iniezione di nuovi capitali a titolo di rischio.

Soffermendosi ulteriormente sull'indebitamento, si può osservare come nel corso dell'intero periodo osservato il valore dei mezzi di terzi risulti sempre superiore rispetto al valore della produzione (*Tabella 39*).

Tabella 39: Rapporto tra valore della produzione e mezzi di terzi dal 1998 al 2004.

	30/06/1998	30/06/1999	30/06/2000	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004
VP	649.833	713.737	1.058.902	1.150.676	1.126.118	1.161.993	1.152.717
MT	834.789	1.379.307	2.032.819	2.475.476	3.195.241	2.793.369	2.340.896
VP/MT	0,78	0,52	0,52	0,46	0,35	0,42	0,49

Fonte: nostra elaborazione su dati Lega Calcio.

Più nel dettaglio si sottolinea come il rapporto segua un andamento decrescente dal 1998 fino al 2002, passando da 0,78 a 0,35; a partire dall'anno successivo, invece, l'indice risulta crescente attestandosi a 0,42 nel 2003 e a 0,49 nel 2004.

Analizzando nello specifico la situazione delle singoli *club*, la *Tabella 40* evidenzia come soltanto 7 società su 20 riportino al 30 giugno 2005 un valore della produzione superiore all'importo totale dei debiti.

Tabella 40: Rapporto tra valore della produzione e debiti totali delle società di Serie A al 30 giugno 2005.

	Valore produzione (A)	Debiti totali (B)	A/B
Milan	230,9	250,9	0,92
Juventus	230,0	170,1	1,35
Inter	195,2	275,3	0,71
Roma	136,5	101,8	1,34
Lazio	75,1	222,0	0,34
Parma	56,1	48,4	1,16
Palermo	43,9	47,6	0,92
Bologna	35,7	18,3	1,95
Fiorentina	32,7	74,5	0,44
Sampdoria	31,2	45,4	0,69
Messina	30,7	34,1	0,90
Udinese	29,8	59,3	0,50
Cagliari	29,2	29,1	1,00
Atalanta	27,3	43,8	0,62
Reggina	26,4	32,4	0,81
Brescia	24,6	31,4	0,78
Chievo	24,2	36,4	0,66
Lecce	22,8	23,7	0,96
Siena	21,3	20,3	1,05
Livorno	20,9	11,7	1,79
Totale	1324,5	1576,5	0,84

Fonte: nostra elaborazione su dati "Il Sole 24 Ore".

La società posizionata meglio sotto questo punto di vista è il Bologna il cui valore della produzione è quasi il doppio rispetto al dato dell'indebitamento. Il rapporto supera abbondantemente l'unità anche nel caso di Livorno, Juventus e Roma; mentre risulta essere leggermente maggiore di 1 nel caso di Parma, Siena e Cagliari.

Per tutte le altre società il quoziente risulta inferiore all'unità, conseguentemente il valore dell'indebitamento è superiore rispetto al valore della produzione.

I dati più critici sono quelli riportati dalla Fiorentina (rapporto pari a 0,44) e dalla Lazio (il cui dato è pari a 0,33) che evidenziano un indebitamento di gran lunga maggiore rispetto alla valorizzazione della loro attività produttiva.

Il raffronto tra ricavi e indebitamento è importante non solo ai fini dell'analisi della situazione finanziaria delle società, ma anche ai fini dell'iscrizione al campionato di serie A.

Infatti ai sensi dell'art. 85 delle Norme organizzative interne della Federcalcio, le società entro quarantacinque giorni dalla fine di ciascun trimestre dell'esercizio (30 settembre, 31 dicembre, 31 marzo, 30 giugno) devono far pervenire alla Covisoc¹¹² un prospetto con l'indicazione del rapporto ricavi/indebitamento riferito a ciascuna delle quattro date.

Il valore limite del parametro è stabilito nella misura minima di tre unità di ricavo per una unità di indebitamento, cioè a dire in un rapporto pari a 3.

Tale rapporto viene utilizzato:

- in sede di iscrizione al campionato;
- in sede di trasferimento degli atleti;
- per il versamento dei contributi federali alle società.

¹¹² Dal 1993 fino al settembre del 2001 presidente della Covisoc è stato il professor Victor Uckmar, uno dei principali tributaristi italiani, che ha lasciato il segno per le sue massime sul calcio, tra le quali si ricordano:

- “Nei prospetti delle società di calcio si dovrebbe scrivere che l'investimento in tali attività è sconsigliato a vedove e orfani” (estratto da M. Vitale-G. Ormezzano, *Fenomeno Chievo. Economia, costume, società, una squadra di quartiere contro il calcio miliardario*, Libri Scheiwiller, Milano 2002);
- “I possibili acquirenti delle società di calcio scappano a causa dei costi astronomici e di preoccupazioni di bilancio, perciò a queste cifre nel calcio possono entrare soltanto grandi gruppi industriali” (Ibidem);
- “I club sono entrati in Borsa per fare soldi e truffare gli azionisti” (in “Il Sole 24 Ore”, 12/01/07).

Lo stesso Uckmar ha più volte lamentato la tendenza verso bilanci poco trasparenti e verso lo svuotamento del ruolo della Covisoc, sottolineando come «Sono cocciuto, mi piacerebbe continuare. Mi spaventa, però, il disordine della federazione». Cfr. M. Vitale-G. Ormezzano, *op.cit.*

In particolare le società che rispettano il rapporto sono iscritte automaticamente al campionato e ammesse alla campagna trasferimenti, mentre i *club* che riportano un valore del rapporto inferiore a 3 non sono ammesse ad operazioni di acquisizione del diritto alle prestazioni dei calciatori, salvo che le acquisizioni stesse trovino integrale copertura in precedenti o contestuali cessioni¹¹³.

A seconda della gravità dell'infrazione, stabilita in base al valore del rapporto, si può poi giungere alla sospensione dei contributi federali o addirittura alla mancata iscrizione al campionato.

Con i dati a disposizione non si può calcolare in maniera precisa tale rapporto in quanto la composizione dei due aggregati (ricavi e indebitamento) va attentamente valutata.

In particolare secondo le norme stabilite dalla Figc, i ricavi da considerare al numeratore del rapporto sono¹¹⁴:

- gli incassi lordi da gare, compresi gli abbonamenti ed i proventi da sponsorizzazioni;
- i proventi derivanti dalle convenzioni con Enti e società radio-televisive e altri relativi ad operazioni di pubblicità e concessioni varie;
- i ricavi, comprensivi delle plusvalenze da negoziazione dei diritti alle prestazioni dei calciatori (ivi compresi i premi di valorizzazione ed i proventi da compartecipazione) al netto delle perdite sopportate per il medesimo titolo;
- i ricavi derivanti dalla cessione temporanea del diritto alle prestazioni di calciatori al netto delle perdite sopportate per il medesimo titolo.

Una volta individuati tali aggregati occorre poi effettuare alcune rettifiche, in quanto i ricavi conseguiti nella stagione precedente dalle società promosse al campionato di serie superiore sono aumentati del 60% ovvero in misura pari al maggior ammontare del contributo federale rispetto a quello della serie inferiore; mentre i ricavi conseguiti nella stagione precedente dalle società retrocesse al campionato di serie inferiore sono diminuiti del 30% ovvero in misura pari al minor ammontare del contributo federale rispetto a quello della serie superiore.

Per quanto concerne il denominatore del rapporto, l'indebitamento da considerare ai fini del calcolo comprende tutti i debiti e gli impegni verso terzi di qualsiasi natura, fatta eccezione per debiti infruttiferi e postergati verso soci, nonché per debiti di

¹¹³ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*

¹¹⁴ Cfr. www.figc.it.

compartecipazioni ex art. 102 bis, sino ad un importo corrispondente al valore delle stesse iscritte nell'attivo dello Stato Patrimoniale.

I debiti verso l'Erario sono indicati al netto degli eventuali crediti compensabili entro i dodici mesi successivi alla data dell'insorgenza. In caso di rateizzazione dei debiti verso l'Erario e/o verso gli Enti Previdenziali si tiene conto delle rate correnti nonché di quelle in scadenza nella stagione sportiva successiva.

I debiti sono, inoltre, ridotti dell'ammontare delle attività finanziarie con scadenza non superiore a 12 mesi, risultanti nella contabilità sociale alle voci "Disponibilità liquide" e "Altri titoli".

Sono compresi nell'indebitamento, se passivi, o sono portati a riduzione dell'indebitamento, se attivi, i saldi finanziari delle operazioni di trasferimento, tra società italiane, dei diritti alle prestazioni dei calciatori, inclusi gli impegni biennali.

Il parametro federale esaminato si pone come obiettivo di migliorare la solidità¹¹⁵ delle singole società. Infatti, ponendo al denominatore l'indebitamento verso i terzi, spinge i club ad un suo contenimento in relazione al volume di ricavi ottenuto; in tal modo si pongono le premesse per una maggiore capitalizzazione e, quindi, un miglioramento della solidità¹¹⁶.

In ogni caso l'esperienza pratica ha permesso di dare il giusto risalto all'importanza dell'indice "Ricavi/Indebitamento". Una delle maggiori anomalie della gestione delle società di calcio è, infatti, l'incapacità di contenere gli impegni assunti entro i limiti permessi dalle risorse proprie delle società.

L'esigenza, in particolare, di assicurarsi le prestazioni di atleti di punta, in grado dare lustro alle attività sportive ha spesso indotto gli amministratori ad operare più come tifosi, spesso condizionati dagli umori della "piazza", che come oculati imprenditori. Sono, infatti, molti gli esempi di onerose campagne acquisti e di ingaggi faraonici che hanno, di fatto, compromesso in maniera irrimediabile la solvibilità delle imprese.

¹¹⁵ Per solidità si intende la capacità di un'azienda di perdurare nel tempo in modo autonomo, facendo fronte con successo ad eventi esterni particolarmente significativi. Quanto più l'impresa è solida, tanto più avrà la possibilità di superare con successo gli eventi problematici senza compromettere la capacità di produrre reddito e quindi senza pregiudicare la propria sopravvivenza. Cfr. C. Teodori, *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino 2000, pag. 121.

¹¹⁶ Cfr. idem, *L'economia ed il bilancio delle società sportive. Il caso delle società di calcio*, Giappichelli, Torino 1995, pag. 256. L'autore sottolinea, altresì, la mancanza di omogeneità tra numeratore e denominatore. Infatti, la crescita dell'indebitamento può derivare da un potenziamento della squadra in seguito alla necessità di partecipare a più competizioni; non si considera, però, l'impatto sui ricavi di tale potenziamento (facendo riferimento a quelli dell'ultimo bilancio approvato) ma esclusivamente l'effetto finanziario da essi indotto.

Ecco, dunque, l'importanza di monitorare periodicamente l'esposizione debitoria considerando certi tutti i debiti, di qualsiasi natura, con la sola esclusione di quelli verso i soci. La struttura stessa dell'indice impone, inoltre, di prescindere dai crediti e dal loro realizzo, privilegiando, invece, l'aspetto economico dell'attività caratteristica¹¹⁷.

Dalla sola lettura dei dati riportati nella *Tabella 1* sembrerebbe impossibile per le società registrare un rapporto ricavi/indebitamento superiore a tre; in realtà ciò accade grazie al contributo fondamentale apportato dalle plusvalenze derivanti dalla cessione dei calciatori. Soltanto questa forma di ricavo, peraltro contemplata esplicitamente dalla Figc nel calcolo del rapporto, permette quindi alle società di osservare il vincolo posto dalla federazione stessa¹¹⁸.

5 Un quadro di sintesi: redditività e struttura finanziaria delle società di calcio in Italia

Le considerazioni svolte nelle pagine precedenti hanno delineato il mutamento generale che ha interessato il mondo del calcio in questo ultimo decennio.

I principali aspetti riguardanti le società di serie A emersi nell'analisi sono stati:

- a) la riduzione dei proventi derivanti dal botteghino;
- b) l'incremento delle entrate provenienti dalla cessione dei diritti televisivi;
- c) la concentrazione di oltre il 60% del totale dei ricavi in soli quattro *club*;
- d) la diversa composizione dei ricavi delle società italiane rispetto a quelle europee;
- e) la crescita dei compensi medi corrisposti ai calciatori fino ai primi anni del duemila, cui è seguita una diminuzione a partire dal 2003;

¹¹⁷ “La scelta operata pare lanciare un chiaro messaggio e cioè che le società devono trovare nella loro capacità di produrre spettacoli di richiamo, in grado di attirare numerosi spettatori e di favorire la conclusione di remunerativi contratti di sponsorizzazione e pubblicitari, le risorse per una corretta gestione aziendale, indipendentemente quindi dall'opportunità, del tutto aleatoria, di allevare nel proprio vivaio il <campioncino>, la cui cessione permette di realizzare entrate tanto ingenti quanto imprevedibili”. Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 294.

¹¹⁸ A ben vedere la federazione richiede alle società anche la trasmissione di altri due rapporti:

- Patrimonio netto contabile / Attivo patrimoniale;
- Patrimonio netto contabile / Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori.

Nel calcolo dei due quozienti, il patrimonio netto contabile è quello che risulta dalle scritture contabili alla voce patrimonio netto, compresi i finanziamenti dei soci postergati e detratti i crediti verso soci. L'attivo patrimoniale è, invece, dato dalla somma delle voci immobilizzazioni, attivo circolante e ratei e risconti, risultanti dalla contabilità. Infine, per diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori si intendono quelli iscritti sotto tale voce nella contabilità sociale. La misura minima dei due parametri è stabilita annualmente dal Consiglio Federale su proposta della Covisoc. Cfr. Noif n. 85 su www.figc.it.

- f) la presenza costante di risultati della gestione caratteristica negativi, causati dal sostenimento di costi operativi di gran lunga superiori al valore della produzione. Ciò mette seriamente in discussione l'equazione società di calcio uguale impresa discussa nel capitolo precedente;
- g) il contributo fondamentale assicurato dalle plusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori sull'ammontare del risultato netto d'esercizio, comunque quasi sempre negativo;
- h) la sottocapitalizzazione delle società, le quali presentano mezzi di terzi abbondantemente superiori rispetto ai mezzi propri.

Nel complesso, quindi, la situazione generale delle società di serie A non sembra positiva, con i *club* endemicamente in perdita che non riescono a contenere i costi operativi ad un livello inferiore a quello dei ricavi tipici.

Si ritiene che una soluzione a tale problematica sia rappresentata da un'azione congiunta su tre fronti:

1. la riduzione del costo del lavoro, tendenza peraltro già in atto come illustrato in precedenza, ottenibile scommettendo sui giovani e investendo in maniera massiccia nei vivai;
2. la diversificazione delle fonti di ricavo, attualmente costituite in maniera assai preponderante dai diritti televisivi. Per raggiungere tale obiettivo si potrebbe puntare sulla gestione diretta dello stadio, sullo sviluppo di nuovi prodotti collegati al *brand* societario e sul potenziamento di tutte le attività legate al *merchandising*;
3. l'autonomia imprenditoriale delle società, le quali devono svincolarsi dalla figura del presidente-finanziatore sempre pronto a ripianare i conti sociali e a garantire con il proprio patrimonio personale le obbligazioni del *club*.

Il *management* calcistico ha dimostrato fino ad ora di ignorare queste vie e di condurre la gestione societaria sovente secondo criteri anti-economici, ricorrendo ad artifici contabili per abbellire i conti (politiche di *window dressing*) e per cercare di rinviare al futuro nuove iniezioni di capitali di rischio, che attualmente sono indispensabili per i *club*.

Scriva Marco Vitale: «il calcio italiano è oggi uno dei clamorosi casi di *mismanagement* degli ultimi cinquant'anni (dopo la chimica e la siderurgia). Non a caso l'addetto più competente, cioè l'allenatore, è quello più fragile e sballottato dai capricci del

presidente, del direttore sportivo e del direttore generale, la triade che regge il calcio italiano con risultati non esaltanti. (...) Il calcio è un mondo fortemente gerarchizzato, dove, però, alla gerarchia formale (il presidente è una figura che non può essere messa in discussione), non corrisponde una cultura del rispetto delle regole (nel calcio professionistico abbiamo avuto scandali su passaporti, doping, falsi bilanci, scommesse; mentre nel calcio dilettantistico vi è una totale trasgressione rispetto alle norme che dovrebbero regolarne l'attività). Questo connubio di autoritarismo e irregolarità produce una cultura sostanzialmente del malaffare. Il calcio italiano può diventare un settore florido e socialmente di sviluppo quando le pressioni esterne lo costringeranno a cambiare regole e mentalità. (...) Fino a 20 anni fa, il calcio era un piccolo settore che generava piccole perdite e in cui il *mismanagement* non rappresentava un costo sociale rilevante. Oggi, conti alla mano, non può essere più così. Ma al forte sviluppo economico, in gran parte provocato dall'esplosione dei diritti Tv, non ha fatto seguito il ricambio della classe dirigente e dei metodi di gestione»¹¹⁹.

Il meccanismo delle plusvalenze e la cessione con successiva retro-locazione del marchio societario sono state operazioni probabilmente finalizzate sia a mascherare la reale situazione economico-finanziaria delle società calcistiche ed evitare lo spauracchio del fallimento nel caso di mancata disponibilità di risorse necessarie per la ricapitalizzazione, sia a non peggiorare i conti delle società controllanti i *club*.

Le società dovrebbero, invece, puntare a valorizzare e a sfruttare il proprio marchio per fini commerciali e non a venderlo al miglior offerente per far cassa.

Ogni tifoso è sufficientemente interessato ai dettagli tecnico-sportivi per vedere i *match* in televisione, ma il suo cuore apparterrà sempre ad una specifica squadra: la fedeltà tribale alla squadra locale trascende ogni altra considerazione. Anche se la sua squadra sta passando un brutto momento e subisce una serie di sconfitte, la fedeltà dell'autentico tifoso continua ad essere indistruttibile. È possibile che si lamenti e critichi, ma non abbandona la sua squadra¹²⁰.

È questo il cavallo di battaglia che i *club* italiani devono fare proprio per i prossimi anni. Le società devono effettuare una trasformazione genetica: non devono essere più semplici *club* calcistici, ma divenire a tutti gli effetti imprese operanti nel settore del

¹¹⁹ M. Vitale-G. Ormezzano, *op.cit.*, pag. 37.

¹²⁰ G. Falsanisi-E.F. Giangreco, *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione*, Rubbettino, Catanzaro 2001, pag. 32.

tempo libero, in grado come tali di attirare, oltre che lo zoccolo duro della tifoseria per quanto attiene ai profili sportivi dell'attività economica, anche l'appassionato o il semplice curioso.

È su questo punto che si gioca il futuro e la credibilità dei *club* italiani a livello europeo e a livello mondiale. D'altronde, la corsa alla gestione diretta degli impianti o la costruzione diretta degli stessi, se da un lato rappresenta un primo passo necessario per avere maggiori garanzie patrimoniali, dall'altro costituisce il punto di partenza per l'effettiva consacrazione delle società di calcio in società di *entertainment*.

Fino a quando ciò non accadrà, il mutamento dei *club* italiani non potrà dirsi realizzato.

IV. LE SOCIETÀ DI CALCIO DA CLUB A IMPRESE:

LE NUOVE FONTI DI RICAVO

Lo stadio ha supplito le cattedrali per il pieno domenicale
Monsignor Gaetano Bonicelli, arcivescovo emerito di Siena (1924)

1 Introduzione

La partita era stata anticipata al venerdì pomeriggio perché la domenica coincideva con la festività di Sant'Agata, patrona di Catania, e le forze dell'ordine non potevano contemporaneamente garantire il normale svolgimento sia della fiera cittadina sia del *big-match* allo stadio Massimino. Catania-Palermo già dalla vigilia era considerata come partita a rischio incidenti, vista la grande rivalità esistente tra le due tifoserie. Mai, però, si sarebbe pensato che potesse accadere, ciò che in realtà è stato.

Venerdì 2 febbraio 2007 ore 18: l'arbitro Farina fischia l'inizio del *derby* della Sicilia. La partita scivola via tra contestazioni sugli spalti, insulti e lanci di lacrimogeni e fumogeni, tanto che il direttore di gara è costretto a interrompere la gara per più di mezz'ora. Poi il gioco riprende e tra *goal* festeggiati e contestati si arriva al fischio finale sul 2 a 1 per il Palermo. La sconfitta non fa altro che riscaldare ulteriormente gli animi dei *supporters* catanesi, che all'esterno dello stadio danno luogo ad una vera e propria guerriglia urbana: cassonetti incendiati, sassaiole, lancio di oggetti e petardi nei dintorni dell'impianto sportivo. Purtroppo negli scontri tra forze dell'ordine e tifosi inferociti ad avere la peggio è un povero poliziotto di 38 anni, Filippo Raciti, sposato con due figli, che perde la vita dopo essere stato colpito nel corso dei tafferugli¹.

Morire per una partita di calcio: una cosa insensata e impensabile per una società civile come la nostra, che si ripete per due volte nel breve volgere di una settimana. Prima di Raciti, infatti, sabato 27 gennaio aveva perso la vita, a Luzzi nel Cosentino, Ermanno

¹ "Catania ore 21: Poliziotto ucciso il calcio chiude. Campionati sospesi a tempo indeterminato". Questa l'apertura de *La Gazzetta dello Sport* di sabato 3 febbraio 2007. In prima pagina si legge: "Gravissimi incidenti prima, durante e dopo la partita vinta dal Palermo (2-1), a lungo interrotta per lacrimogeni. Fitta sassaiola e ripetuti assalti. Oltre 150 feriti: 26 poliziotti e 4 carabinieri; venti fermati, ospedali in tilt. Il mezzo della polizia attaccato perché a bordo si trovava un tifoso della squadra rivale; ma c'è anche un'altra versione. L'ispettore capo Filippo Raciti, 38 anni, sposato con due figli, ucciso da una bombacarta. È il secondo morto in una settimana. Pancalli: «Questo non è sport. Per me la vita umana non ha prezzo. Ora basta, veramente basta». Stop anche per le nazionali".

Licursi, dirigente della Sammartinese squadra di terza categoria, il quale era stato picchiato mortalmente mentre cercava di sedare una rissa².

Il mondo del calcio si ferma per una giornata per riflettere sull'accaduto e meditare le soluzioni future da implementare affinché episodi come quello di Catania non si ripetano più.

Si parla di interventi drastici per reprimere la violenza, di vietare l'ingresso del pubblico negli stadi non in regola, di ispirarsi all'esperienza dell'Inghilterra, dove il fenomeno *hooligans* è stato represso con interventi concreti sia a livello legislativo sia a livello di strutture sportive.

L'emozione, la rabbia ed un minimo di buon senso portano le istituzioni dello sport e il Governo ad intervenire con decisione: campionati bloccati³ e leggi più severe per i tifosi violenti⁴. Dal blocco totale si passa in fretta alle partite a porte chiuse per gli stadi non a

² Oltre a Raciti e a Licursi in Italia ci sono state altre 16 persone che hanno perso la vita in occasione di partite di calcio negli ultimi 40 anni: Gaetano Plaitano (colpito da un proiettile in Salernitana-Piacenza del '63), Vincenzo Paparelli (ucciso da un razzo nel derby dell'Olimpico nel '79), Andrea Vitone (morto nel rogo del treno dopo Bologna-Roma '82), Stefano Furlan (morto per botte durante Triestina-Udinese '84), Marco Fonghessi (coltellata all'aorta alla fine di Milan-Cremonese '84), Giuseppe Tomasetti (accoltellato nell'86), Nazzareno Filippini (linciato con sassi e bastoni dopo Ascoli-Inter '88), Antonio De Falchi (ucciso a San Siro prima di Milan-Roma '89), Salvatore Morchella (ucciso sul treno Ragusa-Messina nel '94), Vincenzo Spagnolo (accoltellato prima di Genoa-Milan del '95), Ciro Alfieri, Giuseppe Diodato, Vincenzo Loi e Simone Vitale (morti nel rogo del treno Piacenza-Salerno nel '99), Antonio Currò (colpito da una bomba carta in Messina-Catania del 2001), Sergio Ercolano (caduto dalle gradinate in Avellino-Napoli del 2003). A questi si devono aggiungere i 32 italiani periti il 29 maggio 1985 allo stadio Heysel di Bruxelles prima della finale di Coppa Campioni tra Juventus e Liverpool. Per approfondimenti si rimanda a *Morti per una partita*, in "La Gazzetta Sportiva", 4/02/07, pag. 5.

³ Tutte le competizioni calcistiche di club, dalla Serie A alla Terza Categoria, in programma sabato 3 e domenica 4 febbraio vengono sospese. Stop anche alle gare delle nazionali (salta il *match* amichevole tra Italia e Romania in programma il 7 febbraio).

⁴ Il Governo interviene con lo strumento della decretazione d'urgenza varando il Decreto Legge n. 8 dell'8 febbraio 2007 rubricato "Misure urgenti per la prevenzione e la repressione di fenomeni di violenza connessi a competizioni calcistiche". Il testo, diviso in 12 articoli, apporta modifiche ai due decreti legge Pisanu (il 28/03, convertito dalla Legge 88/03 e il 162/05, convertito dalla Legge 210 del 2005). I principali aspetti stabiliti dal decreto sono i seguenti:

- potranno entrare negli stadi che non sono a norma i tifosi che hanno un abbonamento annuale a condizione che gli stadi dispongano di biglietti numerati, varchi dotati di *metal detector* all'ingresso e barriere che impediscano ai sostenitori delle due squadre di venire in contatto o di invadere il campo;
- il giudice (non più il questore, come invece previsto dalla Legge 401 del 1989) dispone il divieto di accesso ai luoghi in cui si svolgono manifestazioni sportive (in sigla Daspo) per i tifosi che risultano denunciati o condannati, con sentenza definitiva, per aver preso parte a episodi di violenza su persone o cose. Chi viene colpito dal provvedimento restrittivo ha anche l'obbligo di presentarsi in un ufficio o in un comando di polizia durante lo svolgimento delle manifestazioni sportive;
- è prevista la reclusione, da uno a quattro anni, per chiunque lanci e utilizzi, nei luoghi in cui si svolgono manifestazioni sportive, razzi, bengala, fuochi artificiali e per chi fa uso di bastoni e oggetti contundenti. La pena aumenta se dal fatto deriva lo slittamento del fischio di inizio, la sospensione, l'interruzione e la cancellazione della manifestazione sportiva. Sono inoltre previsti dai sei mesi ai tre anni di reclusione per chi è trovato in possesso di oggetti contundenti;

norma (inizialmente tutti tranne quattro in Serie A); per poi concedere gradualmente l'ok – totale per nove squadre e parziale per le altre otto – a tutti gli stadi⁵.

Dopo la tragedia di Catania, i *club* – in lite con i Comuni sulla ripartizione delle spese, complessivamente ammontanti a 35 milioni di euro – hanno portato a termine lavori sugli impianti e sulla sicurezza che si trascinarono da almeno un anno e mezzo, dall'uscita del Decreto Pisanu il 6 giugno del 2005⁶. Spazi adeguati all'ingresso, organizzazione dei controlli, sistemi d'accesso regolati da speciali tornelli che permettono il passaggio di un solo spettatore alla volta se in possesso di regolare biglietto nominativo. Ma anche sistemi di video-sorveglianza e di illuminazione interni ed esterni, recinzioni e locali attrezzati per le forze della polizia. Sono questi, nella maggioranza dei casi, i problemi risolti a tempo di record in quasi tutte le città, da Milano e Messina.

Il calcio italiano, però, necessita di una svolta più profonda di quella effettuata dopo i fatti di Catania; in particolare, occorre “risolvere e non eludere i problemi di fondo, perché nel sistema attuale si stanno compromettendo non solo i valori morali, ma anche quelli fondamentali del *business*. I dirigenti oggi continuano a pensare solo ai diritti televisivi (quando sono disposti a riprendere a giocare anche a porte chiuse, cioè nell'ambiente più surreale che si possa immaginare) oppure mirano alle ricche sponsorizzazioni (quando ingaggiano giocatori forti più sui media che in campo)”⁷.

Viceversa, l'esperienza inglese fornisce esempi su cui meditare sia nella lotta alla violenza sia nella proficua gestione del *business* calcistico.

– aumenta da 36 a 48 ore il periodo di tempo durante il quale le forze dell'ordine possono visionare i filmati delle telecamere e identificare i responsabili dei disordini.

⁵ Inizialmente gli stadi in regola in serie A erano quelli di Roma, Torino, Genova, Palermo e Siena. Dopo gli interventi sono stati dichiarati idonei anche quelli di Cagliari, Messina, Parma e Reggio Calabria; sono stati invece aperti solo per gli abbonati le strutture di Ascoli, Bergamo, Empoli, Firenze, Livorno, Milano, Udine e Verona. Lo stadio di Catania, invece, è stato squalificato per cinque mesi fino al 30 giugno 2007. La squadra del presidente Pulvirenti ha dovuto, dunque, disputare le restanti gare casalinghe in campo neutro e senza pubblico, oltre che versare un'ammenda di 50mila euro.

⁶ Il Decreto Pisanu prevede il rispetto di alcuni requisiti minimi affinché uno stadio venga dichiarato conforme; in particolare: biglietti elettronici nominativi, video-sorveglianza negli stadi con più di 10mila spettatori, varchi d'accesso con tornelli, *steward* messi a disposizione dei *club*, zone di prefiltraggio, barriere “a scomparsa”. Purtroppo le società hanno aggirato questa norma con l'aiuto dei prefetti che domenica dopo domenica concedevano una deroga per la disputa dell'incontro casalingo. In merito ai biglietti nominativi si sottolinea come la trasmissione televisiva di *Italia Uno* “*Le Iene*” ha mostrato come anche un sedicente Karl Marx potesse comprare un biglietto (ovviamente senza documento) ed entrare in uno stadio ritenuto sicuro ed in regola. Il tutto è accaduto domenica 25 febbraio 2007 in occasione di Roma-Reggina.

⁷ M. Onado, *Quel virus che il calcio non riesce a debellare*, in “Il Sole 24 Ore”, 8/02/07.

Nella terra d'oltre Manica l'11 maggio 1985 nello stadio di Bradford si sviluppò un incendio, probabilmente originato da un fiammifero o da una sigaretta, che interessò un'intera tribuna dell'impianto. A causa di questo incendio persero la vita 56 persone, mentre altre 265 subirono conseguenze di diversa entità. Quattro anni più tardi, il crollo di una parte della struttura dello stadio Hillsborough a Sheffield uccise 96 spettatori. A seguito di questi due eventi nel Regno Unito fu avviata una estesa attività di revisione e di miglioramento della sicurezza degli impianti sportivi, finalizzata ad evitare il ripetersi di tali tragedie.

Lo stato della sicurezza degli stadi inglesi fu delineato nel rapporto Taylor, seguendo le cui raccomandazioni e recependone le conclusioni, a partire dal 1990 furono adottati i primi provvedimenti. In particolare, ad un primo studio complessivo sulla sicurezza degli stadi del 1990, seguì nel 1994, la prima decisione importante, quella di ridisegnare le zone per spettatori eliminando i posti in piedi. Il rapporto Taylor, inoltre, portò alla redazione di una guida alla sicurezza degli impianti sportivi, elaborata dal ministero della Cultura, dello sport e dello spettacolo insieme al corrispondente organo scozzese. In questa guida sono contenute le indicazioni sui compiti degli organi che autorizzano e certificano gli impianti sportivi, con lo scopo di assisterli nella valutazione della sicurezza⁸.

La ricetta inglese per riportare la gente negli stadi è passata attraverso:

⁸ Sebbene questo documento non abbia forza di legge, le sue indicazioni diventano obbligatorie una volta incluse nei *safety certificate* che vengono rilasciati ai sensi delle norme sulla sicurezza degli impianti sportivi del 1975 e del 1987. Nella quarta edizione della guida (chiamata anche guida verde) queste indicazioni hanno compreso anche la sicurezza antincendio, il pronto soccorso e le dotazioni per il soccorso sanitario. Il quadro vigente nel Regno Unito prevede al momento che ogni società di calcio sia in possesso di un certificato di sicurezza per lo stadio che utilizza. Tale certificato è rilasciato dalle autorità locali, che, attraverso un'attività ispettiva regolare, divengono responsabili della garanzia che lo stadio sia conforme alle indicazioni contenute nella guida verde. Il rapporto Taylor, inoltre ha raccomandato la costituzione di comitati (*groups*), presieduti dalle autorità locali, ai quali partecipano le forze di polizia, rappresentanti dei club, i servizi di soccorso tecnico e sanitario. Questi comitati, che si riuniscono mensilmente, servono ad esaminare anche le questioni che si presentano con urgenza in vista di incontri o di eventi rilevanti. Nel 1991, inoltre, è stata istituita dal Governo un'autorità (*football licensing authority*) che ha il compito del monitoraggio del rilascio dei certificati di sicurezza da parte delle autorità locali. Questo organo è dotato di nove ispettori locali che devono anche stabilire i contatti con i rappresentanti delle società di calcio e le autorità locali. In tale compito rientra la partecipazione regolare ai comitati locali e la frequenza agli incontri disputati negli stadi di competenza. Cfr. S. Marsella, *La sicurezza negli stadi inglesi*, su www.figc.it.

- la completa ristrutturazione degli impianti con l’eliminazione delle barriere tra il campo di gioco e la tribuna, seggiolini in tutti i settori, capienza di almeno 20mila posti e possibilmente dotati di box privati, uso di telecamere a circuito chiuso;
- la presa di coscienza dei tifosi dopo il bando europeo;
- la responsabilizzazione delle società, cui è stata affidata la sorveglianza all’interno degli impianti attraverso la presenza di *stewards* privati (pagati dai *club*) in collegamento via radio con la polizia presente solo all’esterno degli impianti;
- il divieto per le società di intrattenere rapporti con i propri tifosi, fatta eccezione per la collaborazione finalizzata a prevenire possibili incidenti;
- la creazione di una squadra speciale di sorveglianza nazionale anti-*hooligans*, la *National Football Intelligence Unit* costituita da *Scotland Yard* nel 1989. Un agente è affidato a ognuna delle 92 società professionistiche e si occupa – viaggiando sempre al seguito della tifoseria – della schedatura dei tifosi violenti e di azioni di infiltrazione. Con questo sistema è stato possibile schedare, in un’apposita banca dati, circa settemila tifosi;
- il sistema “Crimistoppers”, un numero verde a cui si può telefonare per segnalare episodi, persone sospette e/o situazioni pericolose. Le denunce sono rigorosamente anonime così come la ricompensa ai cittadini che permettono la cattura degli eventuali teppisti.

Dal punto di vista legislativo i principali interventi sono stati:

- a) lo *Sporting Event Act* (1985) che vieta l’introduzione degli alcoolici negli stadi;
- b) il *Public Order Act* (1986) che indica come reato il comportarsi alle partite in modo “allarmante”, anche se non violento, concedendo ai magistrati il potere di impedire l’accesso negli stadi a singoli tifosi “violenti” che devono presentarsi ai rispettivi comandi di polizia in occasione delle partite;
- c) il *Football Offences Act* (1991) che permette alla polizia di arrestare e far processare per direttissima i tifosi anche solo per violenza verbale (linguaggio osceno e cori razzisti);
- d) il *Football Disorder Act* (2002) che conferisce poteri enormi a *Scotland Yard*, fino a sequestrare il passaporto di un sospetto appena cinque giorni prima di una gara che si disputi all’estero.

Dal punto di vista finanziario, invece, per migliorare le loro casse alcuni *club* d'oltremarina (Arsenal, Newcastle, Manchester United) hanno posto in essere delle operazioni di cartolarizzazione. I proventi futuri che le banche hanno anticipato non sono stati, però, quelli dei diritti televisivi o delle sponsorizzazioni (troppo variabili nel tempo per essere presi in considerazione ai fini finanziari), ma gli incassi derivanti dal botteghino, che per le società inglesi da quando la violenza è stata debellata risultano in costante crescita. Grazie alla presenza di una base fedele di tifosi veri e paganti l'Arsenal ha ottenuto un prestito di 210 milioni di sterline per 25 anni ad un tasso di interesse superiore di soli 52 punti base a quello del debito pubblico.

In definitiva, anche se lo sport si è trasformato in spettacolo, ciò che conta è il pubblico vero, non quello virtuale della tv; occorre quindi portare la gente allo stadio e fidelizzarli al *brand* societario.

Sfruttamento del marchio a fini commerciali e gestione diretta dello stadio sono due attività ancora lungi dall'essere implementate dai *club* italiani, i quali continuano nella loro affannosa ricerca di *escamotages* contabili per abbellire i propri conti. Una volta si ricorreva alle plusvalenze da cessione dei calciatori, oggi l'ultima frontiera è paradossalmente legata anch'essa al marchio. Non si tratta però dello sfruttamento commerciale, bensì della sua cessione a società controllate o collegate.

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di analizzare nel dettaglio le nuove fonti di ricavo per le società di calcio, paragonando la realtà italiana con quella europea.

In particolare nel secondo paragrafo sarà analizzato il marketing delle società sportive in generale e di quelle calcistiche nello specifico. Nel terzo paragrafo si affronterà la tematica relativa al *merchandising*, esaminando lo sviluppo di tale attività nel contesto italiano e confrontandolo con il *club* che al mondo meglio contempla nella gestione operativa i principi del marketing: il Manchester United.

Il paragrafo quarto si occuperà della tematica inerente la gestione diretta dello stadio da parte della singola squadra; il quinto paragrafo, infine, sottolineerà la nuova frontiera scovata da diversi *club* italiani per abbellire i propri prospetti contabili: la cessione del marchio ad una società appartenente al medesimo gruppo della squadra calcistica.

2 Il marketing delle società sportive

2.1 Introduzione

Il marketing è un insieme di attività programmate, organizzate, controllate, che partono dall'analisi del mercato (sia della domanda sia della concorrenza) e si svolgono in forma integrata (a livello tanto infra-funzionale che inter-funzionale) al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente⁹. Dalla definizione appena fornita emergono due aspetti interessanti:

- è necessaria una forte integrazione tra le diverse attività di marketing e la strategia aziendale;
- è la *customer satisfaction*, ossia la finalità del marketing, che decreta la validità della strategia adottata.

Le principali tipologie di marketing applicato allo sport riguardano le società sportive, ma possono riguardare anche le discipline sportive in senso lato, i singoli atleti, i produttori di attrezzature e abbigliamento sportivo, i gestori di eventi sportivi, i produttori di beni che ritengono utile, in una forma o nell'altra, abbinare la loro attività, che deve essere sempre più competitiva nei mercati nazionali e internazionali, con il fenomeno sportivo, inteso oggi come uno dei fenomeni a migliore immagine nelle società evolute (si osservi la *Figura 1*)¹⁰.

Figura 1: I soggetti del marketing sportivo.



Fonte: S. Cherubini, *Il marketing sportivo*, pag. 22.

⁹ S. Cherubini-G. Eminente, *Il nuovo marketing in Italia*, Franco Angeli, Milano 1997.

¹⁰ Cfr. S. Cherubini-M. Canigiani (a cura di), *Il marketing delle società sportive*, Premio Philip Morris per il Marketing, Guerini e Associati, Milano, 1996.

Una corretta interpretazione del marketing sportivo è a vantaggio di tanti beneficiari a cominciare dal grande pubblico. Gli spettatori delle gare, sia allo stadio che a distanza, possono trovare un grosso vantaggio da una corretta logica di marketing; altri beneficiari possono essere le comunità locali e lo Stato, non solo attraverso gli introiti delle scommesse ma anche per la componente relativa al benessere psicofisico della popolazione. Un marketing sportivo ben impostato può essere a vantaggio anche dei praticanti e, quindi, creare un ritorno interessante; può essere a vantaggio del turismo e di tutto il mondo dell'indotto; inoltre può dare vantaggio agli *sponsor* sia commerciali che tecnici, e ancora ai *mass media*, che hanno la possibilità di rivolgersi al pubblico con temi di grande interesse. Infine, anche agenzie e istituti di ricerca possono essere coinvolti nelle attività di analisi del mercato sportivo¹¹.

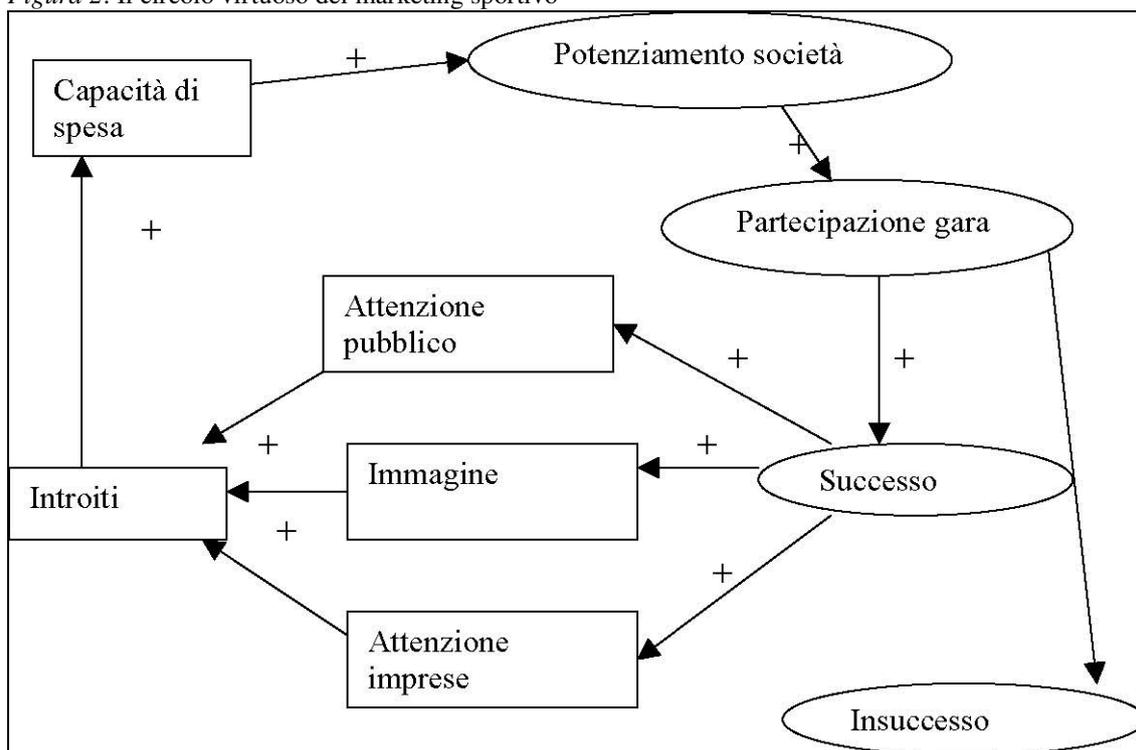
I successi sportivi sono collegati ad una corretta politica gestionale, in quanto il risultato sportivo rappresenta il prodotto che viene venduto dalle società sportive mediante il marketing. Viene, quindi, a crearsi una sorta di circolo virtuoso (si confronti la *Figura 2*) tra sport e marketing. Un'adeguata strategia di marketing comporta dei vantaggi vicendevoli sia per la società sportiva, sia per le aziende sponsor. I vantaggi per le società sono rilevabili nell'aumento del numero degli spettatori e nell'aumento delle entrate economiche, fattore quest'ultimo che garantisce un aumentato potere di spesa e permette un rafforzamento della squadra per raggiungere gli obiettivi agonistici. I benefici per gli sponsor sono legati, essenzialmente, ad un'aumentata visibilità del nome dell'azienda e ad un successivo incremento delle vendite.

2.2 *Mass marketing e business marketing*

Il marketing delle società sportive è particolarmente interessante, perché presenta una complessità di mercato molto consistente, non facilmente riscontrabile in altri contesti.

¹¹ Volendo si possono dettagliare, in generale, quali possono essere i principali vantaggi conseguibili con un ben effettuato marketing sportivo: aumento dei praticanti; aumento dell'intensità di pratica sportiva; aumento degli spettatori presenti alle gare; aumento degli spettatori a distanza; aumento dei servizi vendibili agli appassionati; aumento della domanda di abbigliamento, attrezzature, oggettistica a livello sia nazionale che internazionale; aumento dei ricavi; miglioramento delle prestazioni agonistiche; aumento della sicurezza; aumento della comodità; aumento e miglioramento dei servizi accessori; aumento della remunerazione degli atleti; aumento dell'immagine; diminuzione dei costi unitari; aumento dei clienti aziendali; aumento dell'efficacia comunicativa; miglioramento della salute pubblica; aumento degli introiti per scommesse e lotterie; aumento degli introiti fiscali; aumento delle spese per viaggi, soggiorni e acquisti turistici; miglioramento della conoscenza dei popoli. Cfr. S.Chelubini-M.Canigiani, *op.cit.*, pag. 23.

Figura 2: Il circolo virtuoso del marketing sportivo



Fonte: S.Cherubini-M.Canigiani, *op.cit.*, pag. 25.

Questa complessità è rappresentata, soprattutto, dalla contrapposizione, ma anche dall'integrazione, tra mercato di massa e mercato di aziende, rispetto ai quali è necessario saper mettere in campo un'attività di marketing differenziata e integrata nello stesso tempo.

Nel mass marketing ci sono tanti segmenti di riferimento, che vanno gestiti in modo coerente. Innanzitutto i praticanti, che comunque sono importanti, perché se non c'è pratica difficilmente si diventa appassionati. Inoltre ci sono i tifosi attivi, quelli che si recano direttamente sul punto della competizione, e i tifosi passivi, che sono sempre appassionati ma che per motivi molteplici non si spostano e seguono le gare a distanza, in televisione, sui giornali o su altri mezzi. Ci sono, poi, gli sportivi in generale e, infine, i non interessati, che rappresentano evidentemente la domanda più latente, più nascosta, che però non va trascurata perché in una logica di marketing può essere trasformata in una domanda emergente.

Nel settore del *business* marketing ci sono logiche completamente diverse; i clienti sono aziende, non sono persone. Ci sono i produttori generici interessati alla sponsorizzazione diretta o a una utilizzazione del marchio nell'attività commerciale; ci

sono gli editori, tv, radio, stampa. C'è il settore pubblicitario, che utilizza l'evento sportivo come momento pubblicitario di grande interesse e così via¹².

Per ognuno degli ambiti scelti si deve formulare una strategia specifica rispetto ai segmenti di domanda e mettere a punto un'offerta che può essere, a seconda della scelta, indifferenziata, differenziata o concentrata nei riguardi dei segmenti di domanda identificati come target¹³.

La definizione della strategia di marketing avviene attraverso tre fasi, la prima delle quali viene definita del marketing analitico. Con questa espressione si intendono tutte quelle attività che devono mettere in grado di decidere al meglio sulle scelte aziendali riguardanti il mercato. Ci si riferisce, in particolare, ad indagini di mercato, sondaggi d'opinione, questionari, che devono delineare il mercato, le caratteristiche dei clienti e tutte le componenti che formano la domanda, in modo da allestire una strategia mirata, calcolandone i vantaggi ed i rischi.

La seconda fase è quella in cui si formula la strategia di mercato, e per questo viene definita fase del marketing strategico. Dopo aver analizzato i dati raccolti, l'azienda

¹² Le caratteristiche fra i due mercati sono molto diverse. La numerosità, nel mercato di massa è molto grande, si tratta di gestire rapporti con milioni di persone; nel business marketing, invece, gli interlocutori sono pochi. Le logiche del mercato di massa sono più emotive, mentre nel mercato aziendale sono più razionali. La fedeltà nel mass market è molto alta, mentre nel business market è modesta, perché chi fa i conti valuta solo se ci sono i risultati. La vendita è più semplice nel mercato di massa; nel business market è più complessa: bisogna parlare con tanti interlocutori, non c'è un decisore unico e, dunque, bisogna saper vendere in modo ben diverso. La segmentazione, nel mercato di massa, deve essere molto differenziata, in quello business bisogna sapersi concentrare, saper scegliere alcuni target ben mirati. La prestazione, nel caso di massa, deve essere ampia e con un coinvolgimento generale; nel caso business è, invece, mirata e con una consulenza-assistenza molto precisa. Il prezzo nel contesto del pubblico di massa è centrato molto sulla definizione del livello su una attenta gestione delle differenze dei livelli di prezzo rispetto ai segmenti di mercato. Nel business market non è tanto importante il livello dei prezzi quanto la capacità di fare un'analisi economica che dimostri i ritorni che l'operazione comporta. Questo, rispetto ad altre forme concorrenziali, porta l'operatore aziendale a fare una scelta sempre più attenta. La distribuzione, nel contesto di massa, per essere necessariamente diffusa deve essere gravitazionale rispetto a dove la gente si muove. Nel caso business è un rapporto più diretto e, quindi, si può dire, "customizzato". Le relazioni, nel mercato di massa, sono tipicamente pubbliche, quindi rapporti con i mass media e altro; in quello business, si parla invece di "alte relazioni": poche persone qualificate, ben addentrate che determinano il risultato. Gli strumenti di comunicazione, nel mass market, sono principalmente pubblicità e anche direct marketing, nel contesto business si hanno azioni più dirette tese a valorizzare il contributo economico della prestazione mediante idonei promotori. Ibidem, pagg. 27-29.

¹³ Con la strategia di marketing indifferenziato si cerca di raggiungere tutti i segmenti con la stessa offerta, confidando in una certa omogeneità di attese e di comportamenti. Questa strategia, seppure molto diffusa nel mondo sportivo, è sempre meno efficace nei tempi moderni, in cui aumentano le differenze e la concorrenza. Nel caso della strategia di marketing concentrato si mira, invece, solo ad uno specifico tipo di clientela e su quella si puntano tutte le proprie carte. Ciò è particolarmente opportuno per le piccole società che non possono avere grandi mezzi. Infine, la strategia di marketing differenziato cerca di raggiungere tutti o quasi tutti, i diversi segmenti, ma con modalità di offerta opportunamente differenziata. Cfr. S. Cherubini, *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, F. Angeli, Milano 1997, pagg. 40-41.

possiede una mappa del mercato ed un *identikit* del potenziale cliente, quindi è in grado di formulare l'offerta. Ovviamente tale offerta deve uniformarsi all'intera strategia societaria e deve esserne verificata la fattibilità.

Appurato questo si passa alla terza fase, quella del marketing operativo. In questo stadio vengono attivate le iniziative concordate in fase di elaborazione della strategia, in particolare quelle comunicative e distributive. Vengono preparate le campagne promozionali del prodotto, con le quali s'informa il cliente riguardo l'offerta e ci si accerta della soddisfazione di quest'ultimo. Viene, inoltre, approntata la strategia di distribuzione del prodotto, in modo da coprire per intero il mercato, soddisfacendo così tutta la domanda¹⁴.

Da questa distinzione si evince, da un lato, come il marketing sia costituito da attività non separabili e, dall'altro, come una strategia di marketing non debba mai essere fine a se stessa, ma appartenente ad un progetto aziendale a lungo termine¹⁵.

2.3 Il marketing e il calcio

Lo sport, e quindi anche il calcio, è un prodotto-servizio e come tale è caratterizzato da un suo mercato di riferimento, che consiste nell'insieme dei rapporti che si instaurano tra produttori, distributori e destinatari finali del prodotto-servizio calcistico.

Tale insieme rappresenta una dimensione sistemica, le cui variazioni dipendono fortemente dalle caratteristiche dell'ambiente e dalla situazione storica nella quale ci si trova ad operare¹⁶.

Il mercato che caratterizza lo sport e, nello specifico, il calcio appare complesso e s'identifica in uno spazio in cui ciò che si produce e si vende è una combinazione di prodotti e servizi diversamente mescolati tra di loro.

¹⁴ Cfr. S.Cherubini, *op.cit.*, pagg. 31-32.

¹⁵ Le possibilità del marketing sportivo sono rilevanti, ma affinché le cose siano fatte bene ci vuole un marketing professionale che sappia opportunamente utilizzare e gestire tutti gli aspetti logici e metodologici che la disciplina di marketing ha accumulato negli anni e che sappia sviluppare, contemporaneamente, aspetti di marketing analitico, strategico e operativo.

Spesso le iniziative sono più centrate sul fronte operativo; sembra poco sviluppato il fronte del marketing analitico che, invece, è il presupposto per fare bene il marketing strategico e operativo. In sostanza, quindi, tutti e tre i tipi di marketing vanno a braccetto. *Ibidem*, pag. 33.

¹⁶ Attualmente si sta affermando una visione delle società di calcio considerate dal punto di vista tipico di una logica di mercato. Tale logica è orientata, prevalentemente, al risultato economico e alla competizione tra i diversi operatori. Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione*, Rubbettino, Catanzaro 2001, pag. 34.

Emerge, allora, che ciò che si identifica con la definizione “prodotto-servizio calcistico” è un insieme complesso di servizi rivolti all’organizzazione delle iniziative calcistiche ed alla fruizione del calcio come attività di *entertainment*.

Le applicazioni delle tecniche di marketing al mondo del calcio sono, quindi, finalizzate a sfruttare e a rendere più significativo il valore di mercato del calcio stesso¹⁷.

Il calcio, ai giorni nostri, rappresenta uno straordinario fenomeno di intrattenimento e comunicazione, capace di aggregare un significativo numero di investitori e di esercitare sull’immaginario collettivo un potere catalizzatore non paragonabile a quello tipico di nessun altro sport.

Da questo deriva che la forza del messaggio promozionale ad esso abbinato si possa considerare ineguagliabile; accade così che la capacità attrattiva del fenomeno calcio, ai diversi livelli di penetrazione dei mercati, sia assolutamente interessante per le imprese manifatturiere o di servizi che, infatti, finiscono per utilizzarlo in qualità di canale di promozione e di comunicazione.

Il peso specifico della relazione “investitore-calcio-spettacolo” è reso ulteriormente significativo dalle nuove tecnologie applicate alla comunicazione, che consentono la trasmissione degli eventi calcistici con un *audience*, in taluni casi, di miliardi di persone.

2.4 Gli attori e le relazioni del marketing calcistico

Gli attori principali del marketing calcistico sono:

- a) i produttori;
- b) i distributori;
- c) i clienti finali;
- d) gli *sponsor*.

¹⁷ Tale valore, oggi, è una delle componenti più importanti tra i contenuti che caratterizzano la “vocazione” delle società calcistiche. E, in questo senso, il marketing, con il suo specifico linguaggio, manifesta uno spiccato orientamento alla gestione del fenomeno calcio necessariamente caratterizzata da un vero “atteggiamento imprenditoriale”. Ma ciò non significa che l’attenzione, tipica del marketing, alla realizzazione di un risultato economico impedisca la possibilità che si considerino anche una vocazione ed un insieme di obiettivi espressione di una logica oltre il business. Cfr. S.Chelubini, *op.cit.*

I produttori sono le società calcistiche, ma anche i singoli calciatori, i sindacati di categoria e, nondimeno, la Figc, le leghe delle società e gli organi istituzionali (come il Coni e il ministero competente).

I distributori, per la dimensione calcio-spettacolo, sono essenzialmente i *mass media*, quali televisioni, radio, quotidiani, riviste, internet e altri mezzi di comunicazione.

I clienti finali sono i praticanti e gli appassionati, in generale, del calcio.

Gli *sponsor* sono le aziende che mediante il calcio promuovono se stesse e i loro prodotti.

Tutti e quattro gli attori precedentemente identificati sviluppano azioni di marketing anche in diverse direzioni e possono essere, reciprocamente, oggetto di attività di marketing da parte degli altri soggetti facenti parte del sistema¹⁸.

2.4.1 Il marketing dei produttori

Uno degli scopi delle società calcistiche è quello di conquistare nuovi tifosi e cercare di fidelizzarli; sicuramente le vittorie sul campo facilitano questa attività, ma si può, allargare il bacino di utenza anche mettendo in atto appropriate strategie di marketing, le quali si manifestano secondo logiche molto differenti.

Un esempio che si può citare è quello della società calcistica che organizza per i propri clienti finali, ovvero gli spettatori, non solo la campagna abbonamenti all'inizio della stagione sportiva, ma tutta una serie di azioni per conquistare nuovi tifosi e fidelizzarli¹⁹.

Il marketing dei produttori verso i distributori si realizza quando le società calcistiche promuovono o vendono il prodotto calcio ai distributori.

Uno degli esempi è stato, negli anni scorsi, quello della Lega Calcio Professionisti che, come produttore intermedio, fungeva da intermediario dell'insieme delle società calcistiche delle serie maggiori rispetto ai *mass media*.

¹⁸ Cfr. S.Cherubini-M.Canigiani, *op.cit.*.

¹⁹ È chiaro che, in questi casi, il marketing necessita di un investimento finanziario di notevoli dimensioni non soltanto connesso alla comunicazione, ma anche alle politiche di prezzi, di scelte distributive e di promozione. Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pag. 38.

Il marketing dei produttori nei confronti degli *sponsor* trova un'importante manifestazione nelle società calcistiche che, molto spesso, sono nelle condizioni di contrattare la propria posizione con gli stessi *sponsor*.

Si sottolinea come per assicurare maggiore efficacia al circuito “produzione-distribuzione-sponsorizzazione” del prodotto calcistico, il produttore e lo *sponsor* sono molto interessati a instaurare rapporti duraturi; la fidelizzazione delle loro relazioni, consente, infatti, la creazione di sinergie e di economie di esperienza²⁰.

2.4.2 Il marketing dei distributori

I distributori realizzano attività di marketing nei confronti dei produttori dello spettacolo calcistico essenzialmente offrendo loro “pacchetti di diffusione” comprensivi di accordi con gli *sponsor* a condizioni molto vantaggiose. Un esempio concreto è quello di una grande società di distribuzione in grado di offrire elevati livelli di prestazione dovuti al fatto che la società stessa è parte di un gruppo comprensivo di numerosi canali di comunicazione²¹. I media che si occupano della distribuzione di manifestazioni calcistiche sviluppano, inoltre, iniziative di marketing rivolte agli *sponsor*, poiché si occupano, anche per conto del produttore, di vendere gli spazi pubblicitari associati allo specifico evento. Infine, risulta essere di fondamentale importanza il marketing del distributore verso i clienti finali, dal quale molto spesso dipende il successo dell'evento calcistico. Il distributore, infatti, ha il compito di realizzare l'iniziativa di *entertainment* e di creare le condizioni affinché tale attività sia gradita dal pubblico, prima del suo effettivo svolgimento²².

2.4.3 Il marketing degli sponsor

Gli *sponsor* entrano nella sequenza “produzione-distribuzione” dello spettacolo calcistico acquistando i migliori spazi pubblicitari, così da diventare la principale fonte di finanziamento della citata sequenza.

²⁰ Ciò significa che lo *sponsor* non si limita a mostrare al pubblico immagine e marchio, ma partecipa all'organizzazione di eventi sportivi con tutta la propria struttura. Ibidem, pag. 39.

²¹ Ibidem.

²² Da ciò deriva il rilevante numero di messaggi promozionali che i *network* televisivi mandano in onda, in attesa di importanti manifestazioni calcistiche, quasi per “allertare” il loro pubblico di riferimento.

Il calcio, in tal senso, offre l'opportunità di raggiungere un pubblico assai vasto che lo rende appetibile da parte di quelle imprese che intendono proporre sul mercato i loro diversi beni e servizi.

L'esposizione del marchio è, comunque, la prima fase della sponsorizzazione, rispetto alla quale esistono passi successivi, che per uno sponsor tecnico – il fornitore del materiale sportivo – consistono nel fare in modo che al pubblico giunga un messaggio positivo tramite i buoni risultati della squadra o dello specifico calciatore²³.

Il marketing dello sponsor verso il produttore, invece, si manifesta nelle situazioni in cui la società calcistica o il singolo atleta, che producono l'evento, si trovano in una posizione di privilegio sul mercato. Ne consegue l'interesse degli sponsor a poter gestire lo sfruttamento dell'immagine dei produttori, offrendo loro non soltanto ulteriori occasioni di guadagno ma anche pacchetti di servizi differenziati.

Infine, si evidenzia come, spesso, gli sponsor sviluppino attività di marketing nei confronti dei distributori, mediante l'offerta di sponsorizzazioni di "pacchetti di manifestazioni"²⁴.

2.5 Il marketing calcistico come sistema equilibrato

Gli attori facenti parte del sistema "marketing calcistico" non presentano connotati di staticità, ma assumono più ruoli all'interno delle varie fasi di gestione di un'attività di *entertainment*. Essi, inoltre, collaborano tra di loro, così da evidenziare diverse manifestazioni di concentrazione del potere, che talvolta è nelle mani dei produttori e talaltra nelle mani dei distributori o degli *sponsor*.

²³ Con riferimento alla caratteristica dello *sponsor* di offrire non soltanto finanziamenti, ma anche servizi, soprattutto a supporto di eventi calcistici di primo piano, si possono identificare le seguenti categorie di soggetti che realizzano attività di sponsorizzazione:

- *sponsor* ufficiali, che hanno la funzione vera e propria di finanziatori dell'evento calcistico;
- fornitori ufficiali, che hanno diritto ad una presenza pubblicitaria;
- licenziatari ufficiali, che mediante la stipula di un contratto di licenza possono fare uso della specifica manifestazione sui loro prodotti;
- collaboratori ufficiali, che offrono servizi con riferimento all'organizzazione della manifestazione.

²⁴ Ciò determina che lo sponsor garantisce la copertura finanziaria di un insieme di eventi, alcuni di notevole impatto e altri di minore richiamo, accollandosi il rischio di uno scarso *audience* nelle manifestazioni meno significative, in cambio di una notevole esposizione in quelle di maggiore importanza. Cfr. F. Ascani, *Sponsor e sport*, Rizzoli, Milano 1991.

Ciò vale fatto salvo l'assunto che il vero potere appartiene ai clienti finali che, in ultima analisi, sono quelli che promuovono o bocciano le diverse iniziative relative all'attività di marketing calcistico.

In conclusione, quindi, occorre considerare il marketing calcistico come un sistema equilibrato, tenendo conto delle diverse relazioni che avvengono tra i diversi attori che lo compongono.

È chiaro, però, che la sequenza "produzione-distribuzione-sponsorizzazione" dell'evento calcistico si potenzia solo se le relazioni tra gli attori coinvolti sono orientate alla fidelizzazione invece che alla sopraffazione.

Seguendo queste strategie le società di calcio potranno ben presto avviarsi verso il raggiungimento di traguardi importanti come:

- a) lo svincolo della gestione dal risultato agonistico a breve termine;
- b) la presenza di investitori orientati a finanziare la società a lungo termine;
- c) una maggiore coscienza sociale dell'azienda calcistica nei confronti della comunità in cui essa opera.

Da quanto riportato nel capitolo precedente emerge, purtroppo, come le società calcistiche italiane, anziché diversificare il proprio *business* cercando nuove fonti di ricavo in attività correlate a quella principale, abbiano pensato di abbellire i propri conti con l'*escamotage* contabile delle plusvalenze.

Dal punto di vista del marketing, nei *club* italiani si è in presenza, quindi, di marketing miopia²⁵, in quanto non si va alla ricerca di nuovi bisogni e di nuovi clienti, preferendo mantenere l'offerta di un solo bene o di un solo servizio; così facendo non si adegua la propria struttura organizzativa alle mutevoli situazioni di mercato. È questa una strada senza uscita che non porta né alla crescita, né allo sviluppo operativo dei *club*. Per realizzare il quale occorre percorrere nuove vie e sfruttare innovative fonti d'introito.

²⁵ Con tale espressione ci si riferisce alla politica gestionale realizzata da un'azienda che tende a concentrare le proprie risorse e le proprie competenze esclusivamente su ciò che costituisce il primario oggetto della propria produzione. Alla marketing miopia si contrappone la filosofia aziendale che considera il marketing estremamente importante per l'integrazione di tutte le diverse funzioni dell'organizzazione, per l'adozione di pratiche innovative non applicate dai concorrenti, per la creazione di alleanze e di relazioni con i clienti e i *partner* commerciali. Tutto questo contribuisce ad una crescita culturale e manageriale che dà all'impresa stessi vantaggi competitivi duraturi e la possibilità di sfruttare tutte le opportunità di business che un settore in continua crescita può dare. Cfr. M.Braghero-S.Perfumo-F.Ravano, *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli, Milano 1999, pagg. 177 e seguenti.

Già nel terzo paragrafo del capitolo precedente sono state analizzate le principali voci di ricavo delle società di calcio, in particolare gli incassi delle gare, i proventi da sponsorizzazioni e gli incassi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi.

In questa sede si desidera, invece, evidenziare altre due possibili categorie di ricavo, che sebbene non ancora sfruttate in maniera piena dai *club* italiani, potranno in futuro divenire due potenziali fonti di redditività: il *merchandising* e la gestione diretta dello stadio.

Il *management* della società calcistica dovrà, quindi, definire un processo gestionale in grado di assicurare il contemporaneo controllo del rischio sportivo e di quello imprenditoriale, tenendo conto nelle sue scelte degli interessi degli *stakeholder* e delle caratteristiche del prodotto calcio. Queste ultime possono essere riassunte nella:

- soggettività e intangibilità del prodotto²⁶;
- deteriorabilità della *match experience*²⁷;
- ruolo dello spettatore²⁸;
- imprevedibilità e incontrollabilità del risultato²⁹;
- polivalenza del “prodotto evento sportivo”³⁰.

²⁶ La maggior parte delle persone che decide di vivere l'esperienza della partita è spinta da illusioni ed emozioni che si basano su elementi soggettivi spesso frutto di personali esigenze. Il fatto che nessuno spettatore si rechi allo stadio per acquistare una qualcosa di materiale e tangibile, rende ancora più problematica la gestione di questo prodotto, impedendo al *management* della società di identificare e di adottare una strategia comune che soddisfi contemporaneamente i bisogni delle varie categorie di consumatori. Cfr. B.L. Parkhouse, *The management of sport: its foundations and application*, Mosby, St.Louis 1996.

²⁷ L'evento sportivo è per sua natura fugace e transitorio. La sua durata coincide con quella della partita e quanto accade prima e dopo i 90 minuti non rappresenta più l'evento sportivo, bensì tentativi di creare una particolare attesa o un prolungamento temporale dell'evento stesso. Ibidem.

²⁸ Il pubblico che va allo stadio è uno dei principali attori dell'evento sportivo. Il suo ruolo è anche quello di incitare gli atleti, contribuendo alla creazione di quella particolare atmosfera determinante per esaltare quei valori intangibili ed irrazionali insiti nell'evento sportivo stesso. Per questo motivo devono essere incentivati i servizi offerti al pubblico che affolla gli stadi, il quale spesso non rappresenta le categorie di clienti meglio trattata. Ibidem.

²⁹ L'imprevedibilità di una partita di calcio è una caratteristica che porta come conseguenza un limitato controllo della società sul nucleo del prodotto, e, quindi, possono esserci degli eventi fortuiti o comunque incontrollabili che incidono sull'esito di un intero campionato con ovvie ripercussioni non solo sul piano sportivo ma anche su quello economico. Ibidem.

³⁰ Nell'attuale contesto di mercato, l'evento sportivo non si disputa solo in funzione dell'utilizzo di un consumatore finale, ma viene sempre più sfruttato da soggetti terzi, i quali si avvalgono della mediazione dell'evento per la commercializzazione di altri beni o servizi. In tal caso prevale il conseguimento di fini di tipo commerciale e il prodotto calcio risulta sempre più assimilabile ad un vero e proprio bene industriale. Ibidem.

Le caratteristiche sopra citate dovrebbero invogliare le società a diversificare il rischio derivante dalla gestione del “prodotto evento sportivo”, attraverso un loro allargamento verso settori di mercato più controllabili e facilmente gestibili.

La *product extension* implica lo sfruttamento di tutte le diverse opportunità di *business* offerte dal mercato, consentendo al *management* delle società di:

- introdurre un *marketing mix* idoneo a soddisfare meglio le esigenze del pubblico e degli investitori;
- costruire, sviluppare e diffondere una *brand image* più efficace;
- integrare la funzione di marketing con le altre funzioni aziendali;
- garantire sia la vitalità economica del *club* sia il soddisfacimento dei bisogni del consumatore/tifoso e del cliente/azienda.

La *product extension* non costituisce un modo per distogliere il tifoso dai risultati della squadra, bensì una strategia volta, non solo a massimizzare il rendimento delle opportunità di *business*, ma, attraverso ciò, anche a reperire quelle risorse economiche da impiegare per l’acquisto di giocatori in grado di soddisfare le ambizioni di tifosi stessi attraverso la vittoria di prestigiosi trofei sportivi³¹.

La funzione aziendale del marketing si pone, dunque, come punto di incontro tra i bisogni dei tifosi e quelli del *club*, offrendo a quest’ultimo possibili soluzioni per il contemporaneo soddisfacimento di tutti quei soggetti (network televisivi, partner commerciali, investitori, fornitori, tifosi, sportivi simpatizzanti) che con esso interagiscono³².

³¹ Cfr. F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, F. Angeli, Milano 2004, pag. 110.

³² Si possono individuare diverse aree in cui si può articolare la funzione direttiva di una società di calcio, e più precisamente:

- area marketing in senso stretto, la quale si occupa di attività di analisi e di ricerche di mercato (sui clienti-tifosi, sulla concorrenza diretta e allargata e sull’ambiente circostante), di pianificazione strategica e delle iniziative promo-pubblicitarie;
- area vendite, che offre al mercato delle aziende diverse tipologie di partnership con il *club* e gestisce le fasi di vendita dei biglietti e degli abbonamenti;
- area *merchandising e licensing*, impegnata nell’attività di sfruttamento del marchio attraverso lo sviluppo di una strategia di *branding* e la realizzazione di accordi con terzi produttori di articoli tecnico-sportivi di qualità elevata;
- area comunicazione, nella quale vengono definite e gestite, oltre alla più tradizionale attività di ufficio stampa, tutte le attività di immagine e di pubbliche relazioni, nonché gli eventi speciali e i siti internet.

Facendo leva su un’organizzazione di questo tipo, una società di calcio può essere in grado di sviluppare diversi marketing-mix, differenziando strumenti e metodologie a seconda del mercato nel quale si trova ad operare. Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pagg. 110-111.

3 Il merchandising

3.1 Definizione e classificazioni

Il *merchandising* è attualmente una fonte di ricavo trascurata dai *club* italiani, con una percentuale sul totale delle entrate molto bassa e per alcune società addirittura nulla.

Il *merchandising* consiste nella commercializzazione di articoli con il nome o il marchio della società³³, che possono essere attinenti al mondo del calcio (magliette, scarpe, berretti, bandiere) oppure che possono riferirsi all'oggettistica del quotidiano (portachiavi, portafogli, spille, articoli da bagno, agende, cancelleria) o addirittura al comparto dei servizi (carte di credito, bancomat)³⁴.

Il settore ha potenzialità di profitto enormi perché può far leva sul legame squadra – tifoso. Promuovendo il proprio *brand* e agganciandolo a prodotti con risorse materiali ed immateriali che si distinguono dai concorrenti, si propone al cliente qualcosa di gradevole all'esterno e di emozionante a livello psicologico; scatta quindi un meccanismo d'identificazione, che specialmente sui più giovani, trasmette la sensazione di appartenere ad un mondo a parte, esclusivo. Per le società dovrebbe trattarsi di un campo relativamente facile, data per scontata l'enorme influenza che la squadra o un

³³ Non esiste una definizione univoca di *merchandising*; tuttavia potremmo definirlo come lo sfruttamento della notorietà del marchio (notorietà acquisita in relazione ad un'attività primaria e nel caso in esame quella sportiva) in una attività secondaria sensibilmente differente. Cfr. A. Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino 1999, pag. 110.

In senso stretto nel linguaggio del marketing, per *merchandising* si intende "l'insieme di attività e di azioni aventi lo scopo di promuovere la vendita di una determinata linea di prodotti o anche di un solo prodotto una volta che lo stesso sia stato inserito nell'assortimento del punto vendita. Può essere riferita all'inserimento di una nuova referenza in un supermercato oppure su un portale di vendita in internet per dare impulso alla rotazione di una referenza già esistente ma con un basso indice di rotazione. Una tipica azione di *merchandising* riguarda il controllo degli spazi e del posizionamento (chiamato tecnicamente *scaffaling*) assegnati dal rivenditore ai prodotti di una marca rispetto ai concorrenti. Si confronti <http://it.wikipedia.org/wiki/Merchandising>.

La voce deriva dal verbo inglese *to merchandise* che significa "commercializzare" e secondo il dizionario della lingua italiana Sabatini Coletti 2002 indica l'attività promozionale di vendita di prodotti al dettaglio finalizzata a presentare il prodotto nella maniera più efficace, per attirare l'attenzione del consumatore attraverso le modalità di esposizione nei punti vendita, dimostrazioni delle sue qualità da parte di tecnici, omaggi e buoni sconto. Si può dire che attraverso il *merchandising* si commercializza "notorietà". Muovendo dalla facile constatazione che certe "notorietà" (personaggi di fantasia, personalità della moda, dello spettacolo, dello sport o anche simboli ad essi riconducibili) influiscono sulla psicologia del consumatore, creando domanda per il solo fatto di essere collegate a determinati prodotti, le imprese ne acquistano il diritto di sfruttamento per utilizzarne la loro attività di commercializzazione. Per approfondimenti si veda B. Cattivelli, *Le parole della pubblicità in dizionario della lingua pubblicitaria* – voce *merchandising* – 1993.

³⁴ Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *Il business del calcio: successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano 2004, pag. 75.

suo campione ha per il cliente-tifoso³⁵; purtroppo, però, specialmente nella realtà italiana il merchandising trova difficoltà a svilupparsi a causa, soprattutto, della presenza di un mercato parallelo di articoli sportivi contraffatti.

È possibile individuare due tipologie di *merchandising*, molto diverse tra di loro sia dal punto di vista giuridico che commerciale. Una è quella legata ad eventi sportivi occasionali, l'altra è quella legata all'attività sportiva permanente delle squadre.

I grandi eventi, infatti, richiedono un *merchandising* particolare e molto tempestivo con un'iniziativa che nasce e si sviluppa nel giro di tre o quattro anni e che permette di realizzare utili solo nell'ultimo anno, prima di cessare del tutto.

Nel caso delle società sportive, invece, occorre una programmazione di gran lunga superiore per conoscere il mercato e intervenire correttamente in modo che la domanda continui ad alimentarsi nel tempo e non si esaurisca a causa di politiche errate³⁶.

In generale, poi, il *merchandising*, inteso come notorietà può essere sfruttato in campi diversi da quello iniziale e può avere due modalità di impiego: ci può essere uno sfruttamento diretto (come quello, ad esempio, del Manchester United) oppure uno sfruttamento indiretto, tipico delle società sportive italiane.

Nel mondo del calcio il *merchandising* viene associato al nome della squadra che ne ha fatto un *business* di grande rilievo: il Manchester United. Diversamente da altre società calcistiche, il *club* inglese provvede in proprio alla commercializzazione dei prodotti, che vengono fabbricati su commessa da terzi, attraverso i propri punti vendita o attraverso il sito internet. Il Manchester United commercializza una serie molto ampia di prodotti e provvede al *catering*³⁷ in occasione delle partite (durante le quali, ad esempio, si serve la Manchester United Coca Cola), permettendo di capitalizzare l'investimento effettuato sul marchio, cioè sul nome e sul logo della società³⁸.

In particolare, il *club* inglese realizza nel Regno Unito e all'estero il 50% del proprio fatturato mediante vendita all'ingrosso e il rimanente 50% con vendita al dettaglio. Nell'ambito di quest'ultima il Manchester ricava il 70% attraverso i propri negozi e il restante 30% via internet o per corrispondenza.

³⁵ Si confronti www.calcioinborsa.com.

³⁶ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 111.

³⁷ Col termine *catering* si intende sia il rifornimento di prodotti alimentari a comunità, compagnie aeree, treni e altre attività, sia l'organizzazione del servizio di ristorazione in locali pubblici e case private in occasione di ricevimenti o altri eventi. La voce deriva dal verbo inglese *to cater* che significa approvvigionare. Cfr. Dizionario della Lingua italiana Sabatini Coletti 2002.

³⁸ Si confronti www.manunited.com. Per ulteriori approfondimenti si rimanda al paragrafo 4.3.4.

La strategia diretta ha ovviamente successo solo se esiste un'interazione intensa con il pubblico, realizzata mediante appositi strumenti. Quelli utilizzati dalla società inglese sono:

- la sua rivista, diffusa in 25 paesi³⁹;
- un museo visitato da più di 200 mila persone all'anno;
- l'attività di catering;
- la possibilità di fornire sale per pranzi e per conferenze;
- altre attività di vario tipo⁴⁰.

In pratica il tifoso del Manchester ha la possibilità di trovare in diversi momenti il contatto con società, cosa che in Italia difficilmente avviene, anche per motivi culturali e storici.

Nel nostro paese nessuna società promuove il proprio marchio in prima persona, ma ci si affida a società terze sia per la fabbricazione dei prodotti che per la loro commercializzazione. Tali società sono delle licenziatarie, alle quali viene licenziato⁴¹ l'utilizzo del marchio in cambio di *royalties* da riconoscere alle società calcistiche sulle vendite effettuate. Le società licenziatarie curano inoltre l'allestimento dei punti vendita e degli *stores* delle squadre dove acquistare svariati *gadgets* ed accessori insieme ai tagliandi per le partite.

Il contratto di licenza può essere:

- a) di licenza esclusiva, quando il licenziante (la squadra sportiva) si impegna a non usare direttamente a fini commerciali e a non concedere ad altri terzi il diritto ad usare il proprio marchio;
- b) di licenza non esclusiva, se il licenziante vuole conservare il diritto di concedere ad altri e/o di sfruttare direttamente il detto marchio;
- c) di licenza semi-esclusiva, se il *club* rinuncia al diritto di nominare altri licenziatari, ma si riserva il diritto di utilizzare direttamente il proprio logo sul mercato⁴².

³⁹ Il nome della rivista – distribuita con cadenza mensile – è “*Manchester United Magazine*”; attualmente in Inghilterra la sua tiratura è di 100.000 copie, ognuna delle quali viene venduta ad un prezzo di 3 sterline. Cfr. www.manutd.com.

⁴⁰ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 111.

⁴¹ Per contratto di licenza si intende l'autorizzazione all'uso del proprio marchio su prodotti che vengono poi fabbricati e venduti dal licenziatario. Si può concedere una licenza per tutta la gamma di prodotti oppure soltanto per alcuni. Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 96.

⁴² Nei contratti in oggetto ci possono, inoltre, essere diverse importantissime clausole, relative al corretto uso del marchio da parte del licenziatario; spesso si allega al contratto un manuale d'uso del marchio, che il licenziatario deve osservare alla presentazione dei prodotti, del controllo (da parte della società

3.2 Dal marchio al *brand equity*

L'elemento che rende possibile il *merchandising* è l'esistenza di un diritto, il marchio, appositamente depositato e registrato. Infatti, se non c'è un diritto riconosciuto non lo si può concedere in licenza all'eventuale licenziatario e nemmeno proteggerlo con il sostegno della legge dalle eventuali contraffazioni.

Il *merchandising* rappresenta, dunque, una fonte di finanziamento destinata a fornire notevoli quantità di denaro nelle casse delle società calcistiche, che hanno come origine il valore del marchio. Quest'ultimo è senza dubbio un elemento essenziale del patrimonio di un *club* calcistico e basa la sua forza sulla notorietà, sull'immagine e sulla fiducia del consumatore che viene identificato nel tifoso/sostenitore.

Il processo attraverso il quale un soggetto diventa un sostenitore può verificarsi in età infantile, adolescenziale o in età più avanzata. Si tratta di un processo che si avvia in modo spontaneo e senza seguire un unico preciso stimolo.

Le motivazioni dell'affezione sono di vario tipo:

- la vicinanza geografica;
- l'orgoglio campanilistico;
- le tradizioni familiari;
- l'identificazione con un segno o un simbolo vincente.

La caratteristica principale e la forza del marchio di una società calcistica è, dunque, la totale e permanente fedeltà da parte del proprio pubblico, l'unica in grado di assicurare adeguati ritorni anche da un punto di vista economico⁴³.

Questo atteggiamento dei sostenitori costituisce un duplice vantaggio per il *club*, in quanto assicura:

- a) un potere monopolistico nei confronti delle altre squadre;
- b) una fidelizzazione al *brand* che giunge fino a supplire anche eventuali carenze dei risultati sportivi⁴⁴.

L'autrice sottolinea come questi due elementi rendano sostanzialmente diversi i *brand*

sportiva) della pubblicità, marketing e caratteristiche dei punti vendita, modalità di pagamento (forfettari o in percentuale sul fatturato realizzato dal licenziatario). Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 112.

⁴³ Cfr. M.L. Colledani, *Il calcio ora all'attacco dei bilanci*, in "Il Sole 24 Ore", 11/05/03.

⁴⁴ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 114.

calcistici rispetto a quelli tradizionali.

La fedeltà dei sostenitori per la marca sportiva è decisamente più resistente rispetto a quella che i consumatori hanno nei confronti di una qualsiasi altra marca, specialmente quando essa non soddisfa completamente le aspettative.

Proprio per questo è importante per le società sportive impiegare strategie rivolte ad incrementare questo “affrancamento del marchio“ dai risultati sportivi, fortificandone i contenuti e i valori simbolici di comunicazione al fine di stabilizzare il marchio medesimo.

Il marchio è, inoltre, un elemento che induce all’aggregazione, fungendo da catalizzatore e stimolando lo spirito d’appartenenza. Una delle funzioni principali del marketing delle società sportive dovrebbe essere quella di identificare gli elementi che costituiscono le “risorse del marchio“ ed individuarne i processi di alimentazione e il potenziale di autogenerazione al fine di accrescere il valore dell’impresa⁴⁵.

Il marchio non è più, quindi, soltanto uno strumento per politiche di marketing, ma una vera e propria risorsa per accrescere il valore del patrimonio aziendale. Si parla, pertanto, di *brand equity* come risorsa strategica e risorsa di fiducia.

Per quanto riguarda la *brand equity* dell’impresa sportiva, essa si fonda sulla conoscenza del marchio, sulla fedeltà dei consumatori, sulla qualità e sulla natura delle altre relazioni esterne al *club* ed in particolare su quelle che si hanno con gli *sponsor*.

La conoscenza è intesa come familiarità e riconoscibilità, volta quindi alla creazione, all’alimentazione e alla gestione di una notorietà che consenta all’impresa sportiva di riuscire a divulgare mediante il simbolo diversi tipi di informazione.

La fiducia del consumatore ha valenza intrinseca nel marchio, il quale viene utilizzato dagli *sponsor* di un processo di associazione ai beni commercializzabili.

In altri termini tramite un processo di ampliamento e di astrazione, l’immagine del marchio, il quale assume valenza simbolica, risulta associabile a beni e servizi di diverse tipologie. In tal modo si realizza nelle strategie aziendali quel processo che viene definito *brand extension*.

Il marketing sportivo deve, dunque, elaborare strategie interne (gestione del marchio e dell’immagine) e strategie esterne (relazioni con *sponsor* e pubblico di sostenitori), attivandosi come una sorta di interfaccia tra domanda e offerta con l’obiettivo specifico

⁴⁵ Ibidem.

di generare flussi di risorse finanziarie e non.

Si tratta più specificatamente:

- di considerare la gestione del marchio come elemento integrante di orientamento della cultura aziendale;
- di esprimere un'offerta che ricalchi le esigenze dei desideri degli *sponsor* e stimoli nuove iniziative congiunte;
- di individuare e attivare costantemente sistemi di comunicazione che verifichino la relazione reciproca con il proprio pubblico⁴⁶.

In definitiva l'obiettivo dovrebbe essere quello di far nascere e progredire l'insieme delle relazioni *sponsor/tifosi*, le quali consentono ai protagonisti della triangolazione (*club*, *sponsor* e tifosi) di seguire un processo di evoluzione comune nei contenuti della domanda (proveniente da *sponsor* e tifosi) in linea con le possibilità di risposta dell'offerta (*club*)⁴⁷.

3.3 Il *merchandising* nei *club* italiani

L'aspetto peculiare del *merchandising* dei *club* italiani è rappresentato dallo scarso contributo al valore della produzione rispetto alle altre forme di ricavo e rispetto a quanto accade nelle altre realtà calcistiche europee.

Come ampiamente evidenziato nel capitolo precedente, dal 1998 al 2004 l'incidenza sul valore della produzione dei proventi derivanti dalle attività commerciali, sponsorizzazioni escluse, si è attestata su valori intorno al 6%, oscillando in particolare dal 4% del 2000 al 7% del 2004.

Più nel dettaglio la *Tabella 1* illustra la composizione della voce "Altre attività commerciali" delle società partecipanti al campionato di Serie A dalla stagione 1997/98 a quella 2003/04.

Dalla lettura dei dati emerge come il valore totale dei proventi da attività commerciali sia cresciuto di oltre una volta e mezza nei sette anni indagati, mentre la composizione percentuale dell'aggregato sia rimasta sostanzialmente inalterata.

⁴⁶ Ibidem, pag. 115.

⁴⁷ Cfr. Atti del convegno *Lo sport tra business ed emozione. La nuova maglia dell'azienda calcio*, Napoli, 18 maggio 1998.

Tabella 1: Proventi da attività commerciali eccetto sponsorizzazioni delle società di serie A. Dati in migliaia di euro.

	30/06/1998		30/06/1999		30/06/2000		30/06/2001	
Pubblicità	13.781	47%	18.922	51%	23.600	52%	35.143	56%
Merchandising e royalties	9.251	31%	10.654	29%	11.724	26%	16.595	26%
Altre attività commerciali	6.378	22%	7.347	20%	9.998	22%	11.247	18%
Totale	29.410	100%	36.924	100%	45.321	100%	62.985	100%

	30/06/2002		30/06/2003		30/06/2004	
Pubblicità	36.922	50%	38.106	51%	37.791	49%
Merchandising e royalties	23.086	31%	21.085	28%	23.474	30%
Altre attività commerciali	13.424	18%	15.585	21%	16.475	21%
Totale	73.432	100%	74.776	100%	77.740	100%

Fonte: www.lega-calcio.it.

In particolare gli incassi pubblicitari pesano per il 50%, il *merchandising* per il 30% e altre entrate commerciali per il 20%.

Il valore dei proventi derivanti dal *merchandising* è passato dai 9 milioni di euro del 1998 ai 23 milioni di euro del 2003.

Si assiste, quindi, ad un costante sviluppo di tale attività, anche se la realtà italiana su questo aspetto risulta molto arretrata rispetto ad altri contesti europei (Tabella 2).

Tabella 2: Composizione dei ricavi dei club militanti nei massimi campionati europei anno 2004-05; dati in milioni di euro.

Nazione	Totale Ricavi	gare	diritti tv	commerciali
Inghilterra	1.974,0 100%	612,0 31%	506,0 26%	856,0 43%
Italia	1.336,0 100%	371,0 28%	739,0 55%	226,0 17%
Germania	1.236,0 100%	232,0 19%	321,0 26%	683,0 55%
Spagna	1.029,0 100%	294,0 29%	326,0 32%	409,0 40%
Francia	696,0 100%	131,0 19%	221,0 32%	344,0 49%

Fonte: *La Gazzetta dello Sport*, 13/10/06.

In tutti i principali campionati europei la voce principale di ricavo è costituita dalle attività commerciali, che incidono sul totale dei proventi per il 55% in Germania, per il 49% in Francia, per il 43% in Inghilterra, per il 40% in Spagna. Soltanto nella realtà italiana tale tipologia di ricavo incide soltanto per il 17% sul totale del valore della produzione. Le ragioni di questa generalizzata irrilevanza sono molteplici e non tutte

imputabili all'impreparazione commerciale degli amministratori delle società professionistiche italiane.

In particolare tra le cause principali si possono citare⁴⁸:

- a) le dimensioni raggiunte dal mercato dei prodotti contraffatti, che rendono estremamente difficile l'adozione di un'azione repressiva veramente efficace da parte delle autorità competenti;
- b) la scarsa abitudine dei ragazzi e dei tifosi italiani ad indossare le maglie dei campioni e delle squadre preferite come normali capi d'abbigliamento;
- c) l'arretratezza che da tempo caratterizza le società calcistiche italiane sul versante dell'orientamento al marketing;
- d) il ritardo con cui i *club* calcistici italiani comprendono l'accresciuto valore commerciale delle sponsorizzazioni tecniche.

Per quanto concerne il punto sub a) è necessario che lo Stato protegga giuridicamente i marchi attraverso una normativa specifica che combatta alla radice il problema dell'abusivismo; infatti, in assenza di un contratto, l'uso del marchio, se depositato e protetto, è clandestino e perseguibile per legge.

Una possibile soluzione del problema passa attraverso la coalizione delle maggiori squadre, al fine di combattere insieme la contraffazione anche tramite una struttura investigativa che segnali le violazioni⁴⁹.

In Italia, nel 2005, secondo indagini svolte da alcune associazioni di categoria, il volume d'affari della contraffazione è stato quantificato da 3,5 a 7 miliardi di euro. Stime più prudentiali, basate sul volume dei prodotti sequestrati dalle Forze di polizia, indicano in 1,5 miliardi di euro la cifra d'affari annua. Di questi il 60% si riferisce a prodotti d'abbigliamento e di moda (tessile, pelletteria, calzature), il resto a orologeria, beni di consumo, componentistica, audiovisivo, software⁵⁰.

Al problema dei falsi occorre, poi, aggiungere la scarsa abitudine dei tifosi italiani ad

⁴⁸ Cfr. G.Basile-M.Brunelli-G.Cazzullo, *Le società di calcio professionistiche*, Buffetti, Roma 1997, pag. 151.

⁴⁹ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*. L'autrice sottolinea come per evitare la contraffazione ci si deve poter avvalere del sostegno di diversi esperti, e avviare costanti rapporti con gli uffici marchi e brevetti. Non solo; occorre anche avvalersi di una struttura investigativa particolare, che possa girare l'Italia e l'estero e che si avvalga di collaboratori in grado di segnalare tempestivamente alle società clienti la contraffazione. Ovviamente, una struttura di questo tipo ha dei costi notevoli, per cui la via migliore è quella dell'aggregazione fra i *club*, al fine di dividere i costi e di avere tutti assieme accesso alla tutela in sede civile e penale.

⁵⁰ Cfr. www.confesercenti.it.

indossare quotidianamente *gadget* della propria squadra (caso sub b). Tutto ciò in Inghilterra non accade contribuendo, così, alla diffusione del fenomeno⁵¹.

Il distacco dei tifosi italiani, oltre a cause di natura culturale e psicologica, va, però, in parte attribuito anche all'elevato costo delle maglie ufficiali sul quale grava l'effetto negativo del mercato nero che, abbassando il numero di capi venduti attraverso il canale ufficiale, non fa altro che aumentare il *break even point* delle imprese produttrici.

In merito al punto sub c), le squadre italiane soltanto di recente hanno iniziato ad attuare con maggiore incisività una gestione più aggressiva del marchio, attraverso il potenziamento dell'attività di *merchandising* e la vendita di prodotti griffati, anche lontani o addirittura del tutto estranei al *core business*. Un esempio di tale fenomeno può essere rappresentato dall'abbinamento dei colori sociali alle carte di credito⁵². La Juventus, d'intesa con Banca Sella, ha introdotto sul mercato una carta, collegata al circuito Mastercard, che prevede coperture assicurative gratuite, sconti su viaggi e noleggi auto. Milan ed Inter⁵³, rispettivamente con Deutsche Bank e Banca Antonveneta, hanno offerto ai propri tifosi l'opportunità di una credit card personalizzata. La Lazio, insieme ad American Express, ha permesso ai tifosi di addebitare il costo dell'abbonamento sulla carta, di ottenere lo sconto del 10% nei Lazio Point e di avere la possibilità di chiedere telefonicamente i biglietti che verranno recapitati al domicilio nonché l'abbonamento gratuito alla rivista *Lazialità* e l'opportunità di pagare attraverso la carta l'abbonamento alla *pay-per-view*.

Infine, in merito al punto sub d), si sottolinea come la principale attività legata allo sfruttamento commerciale del marchio sia la vendita delle maglie ufficiali della squadra. Non è un caso che multinazionali quali Nike ed Adidas si fronteggino per assicurarsi l'esclusiva dei più importanti *club* professionistici del mondo, i quali incassano ingenti somme di denaro attraverso quella che, pochi anni fa, era praticamente considerata una

⁵¹ Capita spesso, infatti, di vedere in Inghilterra importanti uomini d'affari spostarsi quotidianamente in città con la sciarpa o la cravatta della propria squadra del cuore. In Italia, invece, tale circostanza non è ancora diventata una *routine*.

⁵² Tale iniziativa rappresenta un esempio di co-marketing sportivo, il quale si può definire come il processo attraverso cui due o più operatori svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing al fine di raggiungere obiettivi magari diversi, ma fra loro compatibili, attraverso la soddisfazione dei consumatori. Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*

⁵³ L'Inter card funziona come una normale carta di credito, ma si presenta con il marchio e i colori dell'Inter e con alcuni vantaggi in più rispetto ad una normale carta. Ha infatti un prezzo più basso e permette di acquistare abbonamenti e biglietti. Ogni mese, inoltre, vengono estratti premi come week-end con la squadra, biglietti per le partite, maglie e palloni firmati. Cfr. L. Calamai, *L'Inter presenta la sua carta di credito*, in "La Gazzetta dello Sport", 15/05/98.

voce di costo: le forniture tecniche.

Tale aspetto, pur essendo inerente al fenomeno delle sponsorizzazioni, produce diretti risvolti economici nel *merchandising* perché dette multinazionali forniscono abbigliamento sportivo puntando ad un ritorno economico derivante proprio dalla vendita di milioni di maglie ufficiali.

Le società, ormai consapevoli dell'opportunità economica offerta dallo sviluppo del *merchandising*, lanciano sul mercato addirittura seconde o terze maglie dal design accattivante, da indossare nelle partite casalinghe o in trasferta, in campionato o in coppa internazionale.

Direttamente connessa alla vendita di beni e servizi che utilizzano tanto il marchio quanto i colori della società, c'è la creazione di una serie di punti vendita. Milan Point, Inter Point, Roma Store, Lazio Point sono ormai presenti nelle rispettive città dei *club* e tutte le squadre sono pronte ad incrementare la rete di vendita al fine di assicurare una distribuzione capillare nel territorio limitrofo dando a tutti la possibilità di procurarsi facilmente il *gadget* desiderato. È ormai una politica comune ai grandi *club* quella di aumentare il numero dei punti vendita attraverso l'apertura di "corner" presso i grandi centri commerciali, assumendone la gestione diretta al fine di massimizzare i ricavi da *merchandising*.

Il fenomeno sta investendo anche le società cosiddette minori, molte delle quali sono in procinto di predisporre una rete di vendita più efficiente.

Tuttavia, pensare ad un *merchandising* banalmente legato a magliette e oggetti vari può trarre in inganno e rappresentare solo una parte, peraltro marginale, del mercato; ben altri sono infatti gli obiettivi e le strategie dei settori vendite e commerciale delle società. Sempre più *club* ad esempio, raggiungono accordi con i *tour operator* per la prenotazione delle vacanze ed altre iniziative legate ad esempio al mondo di internet. Proprio la rete pare la nuova frontiera del *merchandising*: l'*e-commerce*⁵⁴ infatti dopo un faticoso periodo di rodaggio, legato sicuramente all'incertezza sulla *privacy*, specialmente in materia di sicurezza dei pagamenti (ad esempio il rischio di clonazione delle carte di credito), sta conoscendo un discreto sviluppo, in quanto risulta essere comodo, accessibile e sorprendentemente veloce.

Tutte le società di calcio sono *on line* e propongono siti veloci e forniti di curiosità,

⁵⁴ Cfr. S. Cherubini, *Internet Sport e co-marketing*, Franco Angeli, Milano 2002.

materiale da *download* e naturalmente un catalogo commerciale. *On line* viene offerta anche la possibilità di acquistare i tagliandi per le gare o addirittura di sottoscrivere gli abbonamenti stagionali.

Di recente aggiunta sul sito internet sono, inoltre, le sezioni rivolte ai *media*, soprattutto ai canali satellitari a pagamento che seguono con un monitoraggio costante le vicende della squadra⁵⁵ e quelle dedicate agli *stores*, che non solo forniscono informazioni utili sull'ubicazione di questi negozi specializzati, ma propongono l'acquisto dei prodotti direttamente dalla rete, promuovendo così il commercio *on line*.

Dal punto di vista del marketing, il *merchandising* per le società calcistiche dovrebbe essere un *business* di dimensioni molto maggiori e relativamente "facile". Pochi altri *business*, infatti, dispongono di marchi forti come quelli delle società di calcio, che possono contare su clienti/tifosi fedeli spesso anche aldilà dei risultati conseguiti.

Capitalizzare questa forza tramite azioni di marketing individuali e collettive dovrebbe essere un obiettivo per tutte le società calcistiche. Tanto più che il *merchandising*, quando ha successo, contribuisce a creare un senso di appartenenza che rinforza il marchio e lo rende più appetibile anche agli *sponsor* e alle televisioni, generando ricavi ulteriori⁵⁶.

In definitiva, quindi, il marketing sportivo può avviare un vero e proprio circolo virtuoso, in base al quale le società possono avere più introiti e, quindi, maggiori capacità di spesa.

Maggiore capacità di spesa vuol dire potenziamento della squadra, il quale comporta una migliore partecipazione alle gare e più elevate probabilità di successo: maggior successo porta maggiore attenzione da parte delle imprese.

Tutto ciò dà come risultato più elevati introiti e, quindi, di nuovo maggiore capacità di spesa⁵⁷.

⁵⁵ "Da evento di nicchia e puro strumento di marketing a vero e proprio generatore di business: il salto di qualità dei canali tematici delle squadre italiane di calcio si profila sempre più come un obiettivo a portata di mano. Oggi sono quattro i *club* dotati di un proprio canale tematico: Milan (il primo a partire in Italia, nel 1999, dopo Real Madrid, Barcellona, Manchester United e Olympique Marsiglia), Inter, Roma e Juventus. Per tutti la scelta è caduta sul satellite e dunque su Sky, con le medesime condizioni di abbonamento: 8 euro al mese in aggiunta a qualsiasi pacchetto dell'emittente di Murdoch. (...) Insomma, se i numeri per ora sono quelli che sono (55mila abbonati per il Milan, 47mila per l'Inter e 27mila per la Roma), nulla impedisce di vedere buone prospettive di crescita. (...) Per la Juve il discorso è aperto: dopo un mese di visione in chiaro (il canale è stato lanciato il 1° novembre 2006), è scattato il tempo degli abbonamenti." M. Comotti, *Tv dei club alle grandi manovre*, in "Il Sole 24 Ore" 18/12/06, pag. 15.

⁵⁶ Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.* pag. 76.

⁵⁷ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 118.

3.4 L'esperienza del Manchester United

Il Manchester United è indicato come *benchmark* nel panorama calcistico europeo, cioè come società modello per ciò che concerne la gestione, in particolare negli aspetti finanziari e commerciali.

Il punto di forza del Manchester United sta nell'eterogeneità dei ricavi, la maggior parte dei quali è il frutto di un processo di programmazione e di pianificazione ancora difficilmente riscontrabile nei *club* italiani.

In particolare i proventi incassati nell'ultimo triennio dal *club* guidato in panchina da Sir Alex Ferguson⁵⁸ sono riportati nella *Tabella 3*.

Tabella 3: Composizione ricavi Manchester United dal 2004 al 2006.

2003/04			
matchday	broadcasting	commercial	Totale
92,4	94,5	72,1	259,0
36%	36%	28%	100%

2004/05			
matchday	broadcasting	commercial	Totale
102,5	71,7	72,2	246,4
42%	29%	29%	100%

2005/06			
matchday	broadcasting	commercial	Totale
103,1	65,9	73,6	242,6
42%	27%	30%	100%

Fonte: www.deloitte.com.

Leggendo i dati esposti nella *Tabella 3* emergono due aspetti interessanti:

- in primo luogo, il *club* possiede uno zoccolo duro dei ricavi, pari al 30% del totale, derivanti dalle attività commerciali, che sono in aumento nel corso del triennio osservato;
- in secondo luogo, la società è riuscita nei tre anni indagati ad incrementare sensibilmente gli incassi dal botteghino – grazie soprattutto all'aumento della

⁵⁸ Un'altra caratteristica del Manchester United consiste nella continuità dello staff tecnico. Si pensi che il manager attuale, Sir Alex Ferguson, è alla guida del club dalla stagione 1986/87. Nei 20 anni al timone dello United Ferguson ha conquistato: 1 Coppa dei Campioni (1999); 1 Coppa Intercontinentale (1999); 1 Supercoppa Europea (1983, 1991); 1 Coppa delle Coppe (1983, 1991); 8 Campionati inglesi (1993, 1994, 1996, 1997, 1999, 2000, 2001, 2003); 5 Coppe d'Inghilterra (1990, 1994, 1996, 1999, 2004); 2 Coppe di Lega inglese (1992, 2006) e 5 Supercoppe inglesi (1993, 1994, 1996, 1997, 2003). Cfr. www.wikipedia.it.

capienza dell'*Old Trafford Stadium* – mentre sono diminuiti i proventi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi.

Per raggiungere eccellenti *performance* sul piano commerciale, il management del Manchester United ha investito le proprie risorse in una serie di elementi distintivi, i quali nel tempo hanno determinato la fortuna sportiva ed economica del *club* stesso.

Tali elementi distintivi hanno riguardato principalmente:

- il posto; circa tre anni fa lo stadio di questa squadra è stato ampliato nella sua capienza da 55 mila a 68 mila posti e successivamente a 76mila a partire da quest'anno; tale scelta si è rivelata sicuramente giusta, vista la crescita vertiginosa registrata dagli incassi negli ultimi tre anni;
- le promozioni e le pubbliche relazioni; nel 1997 sono stati investiti ingenti capitali per la realizzazione di *box* destinati a *partner* commerciali ed altri ancora per la realizzazione di un museo inaugurato nel aprile 1998;
- il *merchandising*; esso ha riguardato il potenziamento delle vendite del materiale della squadra in mercati nuovi ed emergenti. In particolare, l'attenzione del management si è concentrata sull'Estremo oriente e il Nordamerica e, guardando le cifre relative al fatturato degli ultimi tre anni, la scelta è risultata azzeccata;
- il *catering*; è consistito nel miglioramento del servizio di ristoro offerto agli spettatori. Al momento vi sono già 18 cucine in grado di servire oltre 3500 pasti ed anche qui le cifre relative al fatturato sono di tutto rispetto;
- l'ambiente di riferimento e i servizi alla comunità; il Manchester ha sviluppato dal 1992 innovativi rapporti di collaborazione; per tutti si ricorda quello con le scuole elementari locali, il quale ha fatto in modo che i bambini si sentissero parte integrante del *club*;
- i media televisivi; nel settembre 1998 è stata lanciata la *M.U. Television*, frutto di una joint venture tra il *club*, *Sky* e *Granata media Group*⁵⁹.

Si sottolinea, in conclusione, come secondo un'indagine compiuta dalla rivista economico-finanziaria statunitense Forbes (*"The Most Valuable Soccer Teams"*), il Manchester United risulti essere la squadra col più alto valore del capitale economico nelle ultime tre stagioni. In particolare il valore del *club* inglese è stato stimato pari a:

- 1,251 miliardi di dollari nel 2004 (al lordo di debiti pari a \$ 5 milioni);

⁵⁹ Cfr. M.Braghero-S.Perfumo-F.Ravano, *op.cit.*, pagg. 197-198.

- 1,373 miliardi di dollari nel 2005 (al lordo di un indebitamento pari a \$ 36 milioni);
- 1,453 miliardi di dollari nel 2006 (non considerando debiti finanziari per \$ 84 milioni)⁶⁰.

4 La gestione diretta dello stadio

4.1 La situazione attuale in Italia e all'estero

La gestione dello stadio rappresenta una fonte di ricavo che in Italia si presenta solo dal punto di vista teorico. Infatti, tranne rare eccezioni, bisogna parlare di mancati introiti per il ritardo con il quale le società si stanno interessando all'argomento. Nel nostro paese gli impianti sportivi sono di proprietà dei comuni⁶¹, e le società non hanno la capacità di influire sul loro utilizzo, anzi molte volte essi vengono adibiti a manifestazioni (come i concerti, che rovinano il manto erboso) contro la volontà delle società stesse.

Nel campionato inglese, le società di calcio sono invece anche proprietarie degli stadi, che rappresentano una fonte di ricavo sia durante le partite, con i servizi bar e con quelli di *catering* destinati alle aziende alle quali vengono riservate zone chiuse nelle tribune (gli *sky box*), sia durante la settimana con il cinema, i ristoranti e i negozi costruiti all'interno e affidati in gestione a terzi⁶².

Lo stadio costituisce, quindi, un *asset* fondamentale sia come componente patrimoniale che si aggiunge al parco calciatori (con garanzie infinitamente maggiori), sia per la creazione di valore tramite la gestione delle numerose attività commerciali che si

⁶⁰ Nella classifica relativa alla stagione 2005/06 il Manchester United (valore del capitale economico pari a 1,137 miliardi di euro) precede il Real Madrid (811 milioni di euro), l'Arsenal (716), il Bayern Monaco (655), il Milan (644), la Juventus (443), l'Inter (434), il Chelsea (420), il Barcellona (418) e lo Schalke 04 (369). Per approfondimenti si rimanda al sito www.forbes.com.

⁶¹ L'unica eccezione è costituita dallo stadio *Giglio* di Reggio Emilia, che è di proprietà della società che vi gioca. La struttura, costata 28 miliardi di lire è stata finanziata con il ricavo dei contratti di affitto dei locali e dei *box* alle imprese. La Reggiana, che attualmente milita in serie C2, gestisce direttamente lo stadio, un impianto all'avanguardia sul modello degli stadi inglesi: capienza limitata (quarantamila posti), assenza della pista di atletica, massima adattabilità alle riprese televisive, presenza di *sky box*, sale riunioni, palestre e servizi commerciali vari. Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*.

⁶² “La grande forza dei *club* inglesi nella battaglia globale per la supremazia nel business del calcio risiede nei loro magnifici stadi. In particolare, nella loro abilità di far generare a queste strutture ricavi ogni giorno dell'anno, non solo nei giorni delle partite. Gli europei con i loro stadi comunali o i sudamericani con le loro arene in rovina possono solo guardare con invidia. Nella corsa a imitare il modello di *business* del calcio inglese, prendere lezione dallo sviluppo dello stadio dovrebbe essere il primo punto in agenda”. Cfr. *Deloitte Football Annual Report 2006* su www.deloitte.com.

possono attuare nell'impianto; rappresenta inoltre un elemento che tranquillizza gli investitori ed i risparmiatori per le società quotate in Borsa.

Le società italiane più importanti (ma anche le piccole) hanno da tempo compreso che la proprietà o l'affitto dello stadio per tempi lunghi sono le uniche modalità per cercare di incrementare i "ricavi da stadio", che fino a oggi si sono limitati ai soli proventi connessi alla vendita dei biglietti. Tuttavia, per ragioni diverse, sia la costruzione di nuovi impianti da parte delle società, sia la privatizzazione degli impianti esistenti appaiono di difficile realizzazione, specie nel breve/medio periodo: costano troppo, ci sono troppi vincoli urbanistici da superare e in molte città sarebbe difficile far accettare l'operazione all'opinione pubblica⁶³.

Occorre sottolineare, inoltre, come gli impianti italiani abbiano delle strutture non idonee a favorire un utilizzo differenziato degli stessi lungo l'arco della settimana. In particolare la capienza media è troppo elevata per quelle che sono le necessità del calcio odierno e quasi ovunque è presente la pista di atletica⁶⁴.

Le esigenze del calcio attuale sono cambiate. Gli inglesi hanno compreso tutto ciò per primi dimostrando quella che deve essere la struttura di uno stadio di calcio efficiente sotto il profilo economico: dimensione non superiore ai 40.000 posti tutti rigorosamente a sedere, espressamente pensato per il calcio e, quindi, senza pista di atletica, dotato di una serie di box esclusivi per seguire gli incontri in posizione particolarmente privilegiata, di sale polivalenti, palestre e servizi commerciali differenziati, massima adattabilità alle riprese televisive, il tutto unito alla gestione commerciale dello stesso affidata direttamente ai *club*, solitamente attraverso la creazione di una società apposita⁶⁵.

La proprietà o la concessione per un ampio arco temporale svincola le società dai canoni di locazione annuale, che si sommano alla manutenzione, ma soprattutto permette di gestire in proprio gli spazi pubblicitari dello stadio stesso, evitando la cessione di consistenti percentuali a società di gestione, che solitamente si aggiungono al prezzo dei

⁶³ Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 365.

⁶⁴ Carenze strutturali ed un sovradimensionamento degli stadi italiani sono messi in risalto dall'indice medio di riempimento degli stessi, il quale vede il campionato italiano ultimo in Europa con il 58%. Davvero poco, se si pensa all'Inghilterra dove tale indice raggiunge il 90%, mentre in Francia, Germania e Spagna esso si aggira intorno al 70%. Risulta evidente, quindi, come nel resto d'Europa esistano stadi studiati e pensati esclusivamente per il calcio, mentre in Italia ci si trova di fronte a strutture antiche e rinnovate in modo sbagliato. Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pagg. 112-113.

⁶⁵ Cfr. www.calcioinborsa.com.

biglietti e che di conseguenza gravano sugli spettatori.

Uno stadio moderno di proprietà⁶⁶ diviene pertanto il biglietto da visita di un *club*, inquadrandosi come il luogo in cui si svolgono le manifestazioni attinenti al *core business* della squadra, ma anche una serie di attività, correlate a quella principale, che diversifichino ed amplino gli introiti: punti di ristorazione, alloggi, *box office* per aziende che vogliono rendere il soggiorno dei loro clienti più piacevole⁶⁷.

L'impianto potrebbe poi comunque essere subappaltato per eventi extrasportivi come concerti, *meeting*, esposizioni. In questo modo si sfrutterebbe tutto l'anno una struttura che attualmente è teatro di avvenimenti mediamente una volta a settimana e che quindi non giustifica le ingenti spese alle quali è soggetta⁶⁸.

L'esperienza più significativa di come utilizzare in maniera diversificata uno stadio è, senza dubbio, quella della squadra inglese del Manchester United, modello principe di efficienza economica ed esempio estremo della diversificazione dei ricavi. L'*Old Trafford* viene dagli addetti ai lavori considerato come un'industria del marketing: 76.000 posti tutti a sedere, un sistema di sicurezza efficientissimo, 27 telecamere collegate in circuito chiuso che consentono di individuare con facilità anche il singolo tifoso, terreno di gioco dotato di migliaia di serpentine che ne permettono il

⁶⁶ “Necessariamente si deve parlare di stadi di proprietà da parte delle società sportive. In tal caso effettivamente esso rappresenta una importante risorsa, dal momento che oltre al valore del cespite, regolarmente ammortizzato e comunque iscritto in bilancio nell'attivo dello Stato Patrimoniale, è possibile considerare un valore “immateriale” riconducibile allo sfruttamento delle infrastrutture, alla gestione della pubblicità all'interno dell'impianto, alla creazione di valore in seguito all'utilizzo per fini commerciali dell'area di proprietà. Si potrebbe addirittura pensare di cartolarizzare il valore dei futuri proventi che si prevede di incassare, presentandosi quindi sul mercato con una solidità ed una ragionevole certezza finanziaria che prescinderebbe dal semplice risultato sportivo ottenibile sul terreno di gioco”. Cfr. www.calcioinborsa.com.

⁶⁷ Lo stadio di proprietà dovrebbe inoltre essere trasformato nella “casa” della società sportiva, divenendo il fulcro di tutte le attività e di tutti gli aspetti di gestione corrente (dalle conferenze stampa alle presentazioni di atleti, dagli accordi commerciali all'esposizione dei trofei vinti), delle iniziative future e delle attività di marketing. Ci dovrebbero essere degli spazi da riservare agli sponsor istituzionali, in occasione di attività da essi svolte con l'utilizzo dell'immagine prestigiosa derivante dall'essere un partner della società (prima ancora che della squadra), in un'ottica di “co-marketing delle infrastrutture”. In una ipotesi di sviluppo futuro, lo stadio di proprietà dovrebbe essere sempre più inteso come oggetto di diversificazione di introiti, garantiti anche dalla possibilità di subappaltare l'area ad organizzatori di concerti, esposizioni, conferenze ed altri avvenimenti di aggregazione sociale non necessariamente collegati al calcio o allo sport in genere. *Ibidem*.

⁶⁸ Una grande occasione persa dall'Italia per il riammodernamento degli stadi è stata l'organizzazione della coppa del mondo di calcio del 1990. Infatti, “per il progetto di ristrutturazione (che in alcuni casi fu una vera e propria ricostruzione) degli stadi, i fondi non furono utilizzati al meglio. Tralasciando l'aspetto delle speculazioni e concentrandosi su quello architettonico, s'interveniva sugli impianti italiani con criteri antiquati, riproponendo strutture mal collegate o difficilmente raggiungibili per la popolazione, dimensioni spropositate per capienza e piste di atletica: insomma stadi non a dimensione di calcio”. *Ibidem*.

riscaldamento, ma soprattutto box esclusivi per un totale di 4.973 posti (una sorta di suite che le aziende affittano all'inizio della stagione per intrattenere i loro clienti in occasione delle partite), un ristorante (il Red Cafè), una sala polivalente per 1.000 persone, un museo e tre punti vendita per i *gadget* della squadra. Nel Regno Unito esempi di questo genere non mancano; il Chelsea ha costruito *Stanford Bridge* dotato di 35.000 posti a sedere, 70 box esclusivi, 20 aree per la ristorazione in grado di soddisfare 4.000 persone, un albergo, un ristorante ed un bar aperti tutto l'anno nonché il punto vendita del *club*⁶⁹.

L'ultima tendenza emersa nei Paesi europei, soprattutto in Inghilterra, è quella di costruire lo stadio in compartecipazione finanziaria fra *club* e grandi *sponsor* privati, che poi danno il loro nome allo stadio⁷⁰.

Il primo *club* a compiere questa operazione è stato il Bolton Wanderers, che ha costruito il nuovo impianto nel 1997 chiamandolo fin dalla nascita Reebok Stadium.

Altri aziende che hanno abbinato il proprio nome a quello di uno stadio inglese sono la Ricoh, che sponsorizzato l'impianto di Coventry, e la Jjb, che ha siglato un accordo con il Wigan.

Ultimo caso in ordine cronologico è quello dell'Arsenal. I *gunners* hanno realizzato il loro nuovo "gioiello di famiglia" con i fondi della famiglia regnante di Dubai, pertanto l'impianto è stato ribattezzato "Emirates Stadium" dal nome della compagnia aerea araba⁷¹. Il contratto stipulato tra la squadra londinese e lo *sponsor* arabo ha una durata di 15 anni per un valore complessivo di 150 milioni di euro, dieci a stagione.

Anche in Germania, in occasione della Coppa del Mondo 2006, diversi stadi sono stati

⁶⁹ Cfr. www.calcioinborsa.com.

⁷⁰ Si tratta del c.d. fenomeno del *naming right*, l'accordo che lega il nome di un'azienda (ma anche di un marchio o di un prodotto) a un impianto sportivo, per un certo numero di anni e a fronte del pagamento di una certa somma. Il primo stadio a prendere il nome dello *sponsor* è stato lo Spotsman's Stadium di St.Louis, casa della squadra di baseball dei Cardinals, che nel 1953 divenne Busch Stadium, dal nome dell'azienda proprietaria del marchio Budweiser. Oggi negli Usa tre le 121 squadre che giocano nei vari sport professionistici – dal football al basket, dal baseball all'hockey su ghiaccio – ben 83 hanno il nome de proprio stadio abbinato a quello di uno *sponsor*. Il contratto più cospicuo dal punto di vista economico, tuttora in vigore, è quello tra Reliant, colosso americano dell'energia, e la squadra di football di Houston: 300 milioni di dollari per 30 anni. Cfr. P. Collina, *Lo sponsor battezza lo stadio e riempie le casse dei club*, in "Il Sole 24 Ore", 8/05/07.

⁷¹ «Se avessimo intitolato il nuovo stadio a Herbert Chapman o persino ad Arsène Wenger, sarebbe stato musica per le orecchie dei tifosi. Ma le cose sono cambiate nel football e noi abbiamo ricevuto un'offerta magnifica, la più ricca nella storia del calcio inglese. Dobbiamo andare avanti». Con queste parole nell'ottobre 2004 Peter Hill-Wood, presidente dell'Arsenal, ha commentato il nome del nuovo stadio dei *Gunners* dedicato allo sponsor *Emirates Airlines*. Cfr. G. Turano, *Tutto il calcio miliardo per miliardo. Il pallone da Rocco ad Abramovich*, Il Saggiatore, Milano 2007, pag. 66.

ristrutturati o costruiti *ex-novo* con il contributo di imprese private che poi hanno associato il loro nome all'impianto. A titolo esemplificativo si possono citare: la Veltins Arena di Gelsenkirchen, il Signal Iduna Stadion di Dortmund, l'Aol Arena di Amburgo, la Volkswagen Arena di Wolfsburg, il Commerzbank Stadion di Francoforte sul Meno, l'AwD Arena di Hannover. Ma, certamente, l'accordo più importante è stato quello siglato tra la compagnia assicuratrice Allianz e le due squadre di Monaco di Baviera: il Bayern e il Monaco 1860. I due *club* si sono legati al gruppo assicurativo per un periodo di trenta anni, per una cifra attorno ai 90 milioni di euro⁷².

4.2 I progetti futuri dei *club* italiani

Lentamente, ma gradualmente comunque, anche le società italiane stanno prendendo coscienza del problema stadio⁷³.

Due anni fa la Juventus aveva presentato il progetto della costruzione di "Mondo Juve" una spesa prevista di circa 200 milioni di euro su un'area di 534.000 metri quadrati, dove ci doveva essere spazio per il nuovo stadio con capienza non superiore a 40.000 posti, per nove campi di allenamento, per un albergo di 150 stanze, per il punto vendita della squadra, per numerose attività commerciali quali ristoranti, bar, sale cinematografiche e sale giochi, per il museo della squadra che testimonierà i trionfi del più importante *club* italiano nonché per il centro di allenamento della prima squadra.

Dopo la retrocessione della squadra in serie B, il progetto originario ha subito delle modifiche, ma anche il nuovo *management* si è detto intenzionato a proseguire nel progetto.

In particolare, nel febbraio di quest'anno il Cda bianconero ha presentato al Comune di Torino un nuovo progetto da 120 milioni di euro per abbattere lo Stadio Delle Alpi e

⁷² Alla vigilia della Coppa del mondo ci furono una serie di polemiche perché la Fifa impose che, in occasione delle gare del mondiale, non venissero usati nomi di *sponsor* diversi da quelli ufficiali della manifestazione. Ciò fece sì che sei stadi (quelli di Amburgo, Hannover, Gelsenkirchen, Colonia, Francoforte e Monaco) fossero ribattezzati *Fifa World Cup Stadium* soltanto per lo svolgimento del mondiale.

⁷³ Gli stessi organi federali sono consci della situazione precaria degli stadi italiani. Nel novembre scorso durante il convegno "*Sport & Global Entertainment*", tenutosi a Brescia, il presidente della Lega Calcio Antonio Matarrese ha lanciato il seguente monito: «Dobbiamo ammodernare gli stadi per prepararci ad accogliere i campionati europei del 2012. L'Italia è rimasta ferma agli anni 90. Il nostro Paese ha bisogno di una rinascita secondo i modelli inglese, coreano e giapponese dove intorno agli stadi sono stati costruiti centri di aggregazione». Cfr. M. Gervasio, *Utili della Figc oltre le stime*, in "Il Sole 24 Ore", 22/11/06.

costruire ex-novo una nuova struttura da 40.000 posti⁷⁴. La spesa sarà completamente in capo alla società, tranne un contributo che sarà chiesto a Comune e Figc per garantire la copertura degli interessi sul mutuo⁷⁵.

Nel maggio del 2005 la Giunta del Comune di Milano ha approvato la delibera per la cessione dello stadio Giuseppe Meazza di San Siro ad un consorzio⁷⁶ formato da Inter e Milan per i prossimi 99 anni. Le due società, dal canto loro, si sono impegnate a fare lavori di ristrutturazione sulla struttura per 34 milioni di euro e a pagare ratealmente altri 14 milioni di euro⁷⁷.

Ultimi casi in ordine cronologico sono quelli del Bologna e del Brescia.

La società felsinea presieduta da Alfredo Cazzola ha presentato nel dicembre scorso una bozza di maxi-progetto per la realizzazione di una cittadella dello sport⁷⁸.

L'investimento complessivo sarebbe pari a 500 milioni di euro e coinvolgerebbe 310 ettari di terreno su cui dovrebbero sorgere un parco divertimenti, uno acquatico, uno dell'auto con spazi museali e una pista per le prove su strada, un campo da golf da 18 buche, centri commerciali, negozi, appartamenti, oltre al centro tecnico e al nuovo

⁷⁴ «Sarà una novità assoluta per l'Italia, uno stadio concepito come luogo di intrattenimento sicuro per le famiglie, in grado di vivere sette giorni alla settimana e adeguato a ospitare grandi eventi internazionali». Così si esprime l'A.D. della Juve Jean Claude Blanc. Cfr. G. Dragoni, *La Juve sceglie la via inglese: uno stadio nuovo e tutto suo*, in "Il Sole 24 Ore", 6/02/07.

⁷⁵ A ben vedere, però, sfumata l'opportunità per l'Italia di organizzare i Campionati europei del 2012 sembra improbabile che la Figc contribuisca alla costruzione dell'impianto juventino. Per approfondimenti si confronti A.Gr., *Per il Delle Alpi un lifting ridotto*, in "Il Sole 24 Ore", 19/04/07.

⁷⁶ Le principali finalità di detto consorzio sono la gestione e la promozione dello stadio attraverso l'organizzazione di eventi sportivi e non sportivi per aumentare la fruibilità dell'impianto durante la settimana, l'adozione delle più moderne tecnologie per il miglioramento dei servizi e della sicurezza degli spettatori, tra cui anche la creazione di box da quattro o sei posti con tutti i *confort* da vendere poi eventualmente ad altre aziende che li gestiranno. Si ricorda, inoltre, che all'interno dello stadio è presente il museo delle due squadre, in cui è possibile fare visite guidate tutti i giorni. Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 115.

⁷⁷ «La delibera assegna lo stadio in diritto di superficie e proprietà per 99 anni – ha spiegato il sindaco di Milano Gabriele Albertini – in cambio di una quota di esborso liquido e l'effettuazione di una manutenzione straordinaria per 34 milioni di euro, che è urgente per via della legge Pisanu sulla sicurezza negli stadi». Il comune, comunque, si è riservato la possibilità di utilizzare lo stadio per cinque giorni all'anno, il che significa che potrebbero continuare ad esserci concerti a San Siro. «Si tratta di cinque giorni per attività diverse – ha concluso il sindaco – fra le quali, per esempio, la consueta riunione dell'arcivescovo di Milano con i cresimandi». Cfr. *Il comune di Milano cede San Siro al consorzio Milan-Inter*, in "Il Sole 24 Ore", 13/05/06.

⁷⁸ In realtà il Bologna Calcio ha già stipulato nel 1998 con il Comune di Bologna un contratto di concessione trentennale che conferisce al *club* emiliano la facoltà di utilizzare la struttura dell'impianto, oltre che per lo svolgimento delle partite di calcio, anche per un'ampia gamma di manifestazioni non sportive. Il contratto prevede un canone di concessione composto da una componente fissa più una variabile derivante dagli incassi degli eventi straordinari. Cfr. www.calcioinborsa.com.

stadio del Bologna⁷⁹.

A Brescia, invece, sta per partire un progetto chiamato “*Stadium Global Center*”, che prevede la realizzazione a Castenedolo (paese a 16 chilometri dal centro cittadino) di un polo immobiliare comprendente oltre al nuovo stadio del Brescia Calcio anche un centro sportivo polifunzionale, una galleria commerciale con 160 negozi, un ipermercato, 40 esercizi tra ristorazione e tempo libero ed un hotel con 200 camere ed un centro congressi.

L’investimento previsto per i lavori, che dovrebbero iniziare a settembre 2007 per concludersi nel 2010, è di 450 milioni di euro⁸⁰.

In conclusione di questo paragrafo si sottolinea come quella dello stadio debba essere considerata una delle priorità nell’ottica di una società calcistica che intende darsi una impostazione moderna, prescindente dai soli risultati ottenuti sul campo. Per una realtà operante nel campo del calcio, infatti, tali risultati pur essendo quelli più importanti e maggiormente visibili, dovrebbero essere correttamente supportati dai risultati dell’area aziendale ed operativa interna, dando finalmente vita ad un “circolo virtuoso” per la società stessa.

Lo stadio di proprietà dovrebbe quindi rappresentare i seguenti quattro elementi per una società calcistica/impresa⁸¹:

- a) un investimento immobiliare rilevante;
- b) una fonte di ricavi che prescindano dai risultati sportivi;

⁷⁹ “Si alza il velo sul progettone che, tra i vari aspetti, dovrebbe mandare in pensione lo stadio Dall’Ara. Alfredo Cazzola, patron del Bologna calcio, insieme con i suoi soci Mario Bandiera e Renzo Menarini, ha presentato ieri il master plan (un ipotesi di progetto) della nuova cittadella dello sport che dovrebbe sorgere tra Budrio e Medicina, una ventina di chilometri a est del capoluogo emiliano. Il nuovo stadio dovrebbe essere pronto entro il 2009, in maniera tale da permetterne l’uso da parte della squadra rossoblu nel campionato 2010-2011. Sarà da 25-30 mila posti, a copertura mobile, «utilizzabile anche come teatro», precisa Cazzola. Il resto di Romilia (questo il nome della futura “cittadella dello sport”) dovrebbe essere completato entro il 2013 e, afferma Cazzola, «sorgerà in un’area facilmente raggiungibile: a soli 15 minuti d’auto di tangenziale da Bologna e a 31 minuti dalla stazione di Bologna centrale». (...) Pur se rivoluzionaria, l’idea di spostare stadio e centro tecnico era ventilata da tempo, visto che sullo sfondo c’è una partita sui costi di gestione del Dall’Ara, che secondo una convenzione con il comune, ricadono tutti sul Bologna calcio, per circa 1 milione di euro l’anno”. Si cfr. *Maxi progetto per il Bologna Calcio*, in “Il Sole 24 Ore”, 30/11/06.

⁸⁰ Un progetto innovativo e originale, elaborato e gestito dalla società bresciana B.Consulting che lo ha esportato anche all’estero, a Bucarest, e trattative sono in corso anche a Salonicco. Con un paradosso. Il progetto, partito a Bucarest a giugno del 2006, potrebbe essere realizzato addirittura prima che a Brescia, dove è stato avviato nel 2000. «I tempi per ottenere permessi e licenze per la parte commerciale del centro – spiega Claudio Zaniboni, amministratore delegato di B.Consulting – sono lunghissimi. Attualmente il progetto è all’attenzione della giunta regionale e del governatore Roberto Formigoni. Mentre a Bucarest è stato tutto più semplice e veloce». Cfr. “Il Sole 24 Ore” del 22/11/06.

⁸¹ Cfr. www.calcioinborsa.com.

- c) un elemento che permetta alla società di diversificare la propria attività;
- d) un elemento fortemente connotato con il nome della società, ossia un vero e proprio “biglietto da visita” riconosciuto dal pubblico e dagli appassionati.

5 La cessione del marchio

5.1 La nuova frontiera del “doping contabile”

C’era una volta il “doping amministrativo”. Quello tanto contestato da Gazzoni Frascara e da Giraud, che era basato sui mancati pagamenti degli oneri sociali e tributari e sull’iscrizione in bilancio di ingenti plusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori.

Dopo due anni di *austerità* e di rigore finanziario, lo spauracchio è nuovamente ricomparso: i *big* del calcio italiano sono tornati a cadere nella trappola del “doping contabile” anche se sono cambiate le modalità operative della “trasgressione”.

Una volta ci si scambiava i ragazzini della squadra primavera a peso d’oro, incassando guadagni milionari del tutto fittizi ma utili a tappare i buchi nei conti. Oggi il giochino è un po’ più sofisticato, tutto fatto in casa, ma nemmeno troppo diverso dal precedente: i *club* hanno effettuato la cessione del marchio societario a sé stessi.

Milan e Inter, Roma e Lazio hanno ceduto a società da loro controllate il proprio *brand*, rivalutandone il valore. Una partita di giro in cui non è passato di mano un centesimo, ma sufficiente a creare un tesoretto di plusvalenze fittizie di 567 milioni di euro (186 i rossoneri, 159 la squadra di Moratti, 127 la “Lupa” e 95 i biancazzurri). Un’iniezione di sano “doping contabile” dal sapore antico che consentirà di mandare in archivio senza drammi finanziari la zavorra dello spalmaperdite⁸².

L’unica grande società non coinvolta in questa cosmesi contabili è la Juventus, pietra dello scandalo di Calciopoli, che non è dovuta ricorrere ad artifici amministrativi perché in passato aveva rinunciato all’applicazione del decreto del governo Berlusconi per allungare gli ammortamenti dei giocatori.

⁸² Cfr. Walter Galbiati-Ettore Levini, *Il doping nei conti dei big del pallone perdite complessive oltre i 68 milioni*, da www.repubblica.it.

Così le squadre calcistiche italiane, anziché concentrarsi sullo sviluppo delle attività di *merchandising* e di sfruttamento del marchio a fini commerciali, hanno preferito operare la cessione del proprio *brand* ad una società controllata dal *club* stesso.

Lo scorporo del marchio è, quindi, l'ultima frontiera della finanza creativa dei bilanci che scoppiano del pallone⁸³.

La "vendita" del marchio è stata fatta o programmata da almeno una decina di *club*, che in questo modo ritenevano di poter coprire le perdite di gestione e, in particolare, la voragine aperta nei bilanci dall'assorbimento delle svalutazioni residue fatte nel 2003 con la legge "salva-calcio": 1.100 milioni di euro, di cui solo il 40% ammortizzate nei bilanci fino al 30 giugno 2006.

La cessione a una controllata è come una vendita a se stessi, un passaggio da una mano all'altra, cioè finta. Il codice civile non la vieta, ma è una forzatura. Se il *club* facesse un bilancio consolidato, la plusvalenza così realizzata verrebbe annullata e resterebbe il buco⁸⁴.

Come si è svolta, dal punto di vista tecnico, la cessione del proprio *brand*? Innanzitutto, le società hanno fatto valutare il proprio marchio. Se, per esempio, la valutazione è pari a 320 e il marchio era iscritto in bilancio a un valore pari a 20, il conto economico ha rilevato un utile da cessione (plusvalenza) pari a 300 (320 meno valore di iscrizione pari a 20)⁸⁵.

La cessione, in alcuni casi, è avvenuta nei confronti di una società di leasing, la quale contemporaneamente ha fatto sottoscrivere alla società calcistica un contratto di locazione finanziaria avente per oggetto l'utilizzo del marchio.

In sostanza, la società di calcio ha incassato 320 e pagherà nei futuri esercizi, poniamo 400 a titolo di rate di leasing, riscattando alla fine del contratto il marchio⁸⁶.

⁸³ Cfr. G. Dragoni, *E Galliani cede il marchio a se stesso*, in "Il Sole 24 Ore", 21/05/06.

⁸⁴ Si ricorda che in Italia la redazione del bilancio consolidato è obbligatoria per le società di capitali che controllano almeno un'impresa, per le società cooperative e mutue assicuratrici che controllano almeno una società di capitale e per gli enti pubblici economici con oggetto esclusivo o principale un'attività economica che controllano almeno una società di capitale. Sono esonerati dalla redazione del consolidato, però, i gruppi di modeste dimensioni nei quali nessuna delle aziende abbia emesso titoli quotati in borsa, a condizione di non aver superato per due esercizi consecutivi due dei seguenti limiti:

- 14.600.000 euro di totale attivi degli Stati Patrimoniali;
- 29.200.000 euro di totale ricavi di vendita e di prestazioni;
- 250 dipendenti in media durante l'esercizio.

⁸⁵ Cfr. F. Roscini Vitali, *Un rimedio solo virtuale*, in "Il Sole 24 Ore", 26/06/06.

⁸⁶ *Ibidem*.

L'operazione descritta, che di fatto, costituisce un finanziamento, è regolamentata dall'articolo 2425 bis del codice civile, il quale prevede che le plusvalenze derivanti da operazione di compravendita con locazione finanziaria al venditore, siano ripartite in funzione della durata del contratto di locazione. Si tratta della cessione di un bene e della contemporanea retrodatazione (*lease-back*) dello stesso.

Se la retro locazione corrisponde a un leasing finanziario, l'operazione rappresenta, nella sostanza, una modalità con la quale il locatore procura mezzi finanziari al locatario, detenendo il titolo di proprietà del bene come garanzia: pertanto, si tratta di un finanziamento.

Cessione e retrolocazione sono due operazioni collegate tra loro, che devono essere contabilizzate nel rispetto del principio della prevalenza della sostanza sulla forma, di cui all'articolo 2423 bis n.1 del codice civile. La cessione è rilevata, ma la plusvalenza è imputata nel conto economico in base al principio di competenza e differita sulla durata del contratto di leasing.

Dal punto di vista fiscale, la durata della retrolocazione deve essere almeno pari alla metà del periodo di ammortamento (risoluzione n. 27/E/05): nel caso dei marchi, pertanto il leasing deve avere durata almeno pari a nove anni dal momento che il periodo di ammortamento minimo è di diciotto anni⁸⁷.

5.2 Le principali operazioni sul marchio compiute dai *club* italiani fino al 2005/2006.

La maggior parte delle società di calcio hanno ceduto il diritto di sfruttamento del marchio, per alcuni anni, ad una società appartenente al proprio gruppo aziendale.

L'operazione più rilevante è stata compiuta dal Milan circa un anno e mezzo fa. Più nel dettaglio, si sottolinea come Adriano Galliani, vice presidente del Milan, sia comparso davanti al notaio di Milano Guido Roveda il 30 settembre 2005 insieme al direttore finanziario, Alfonso Ciafaliello, per la stipula dell'atto di conferimento del marchio Milan per 20 anni a una società totalmente controllata, Servizi Milan, ridenominata Milan Entertainment Srl.

⁸⁷ Ibidem. Il nuovo periodo di ammortamento del marchio è stato stabilito dal D.L. 223 del 2006 in 18 anni (aliquota annuale pari al 5,56%). In precedenza tale periodo era di 10 anni (10% annuale).

In base a una perizia del professor Paolo Jovenitti, al ramo d'azienda costituito dal diritto di sfruttamento del marchio è stato assegnato un valore netto di 183,7 milioni di euro. Certificata dal notaio Roveda, questa operazione ha regalato una plusvalenza di pari valore al bilancio del Milan al 31 dicembre 2005. Così, pur senza incassare un euro, il *club* di Silvio Berlusconi ha potuto cancellare la voragine che si sarebbe aperta in bilancio con l'esaurimento degli effetti del decreto "salva-calcio" o "spalma-perdite". Nel bilancio 2005 è stata iscritta la plusvalenza (tale solo sulla carta, perché generata da un'operazione in famiglia) ed è stato speso tra gli ammortamenti il costo residuo da assorbire pari a 181,5 milioni.

Con questa operazione, il Milan ha chiuso il bilancio 2005 dichiarando una perdita netta di soli 4,5 milioni di euro⁸⁸.

Un'importante operazione sul marchio, più complessa rispetto a quella appena descritta inerente il Milan, è stata realizzata anche dall'Inter. Il 29 dicembre 2005 il *club* ha venduto il proprio marchio per 158 milioni (perizia del professor Giovanni Ossola, rogito del notaio Lodovico Barassi) alla Inter *Brand* Srl, costituita appena due mesi prima è posseduta al 100% dall'Inter. Anche in questo caso la plusvalenza, registrata nel bilancio al 30 giugno 2006, è servita a coprire l'assorbimento della svalutazione del "salva-calcio" (223,6 milioni residui al 30 giugno 2005)⁸⁹.

Sempre nella stessa data, Inter *Brand* ha concesso in licenza d'uso il marchio alla squadra per 16 milioni l'anno.

Successivamente il 9 giugno 2006 il marchio Inter è stato ceduto in pegno alla Banca Antonveneta, che ha erogato un finanziamento di 120 milioni, regolato al tasso Euribor più 250 *basis point*⁹⁰. Il finanziamento è stato impiegato da Inter *Brand* per pagare il marchio alla casa madre; i restanti 38 milioni sono stati ricevuti dalla Srl a seguito di un aumento di capitale versato dalla squadra di calcio.

Operazioni sul marchio sono state compiute, però, non solo dai *club* più blasonati, ma anche dalle squadre provinciale. A ben vedere, è stata proprio una squadra di media

⁸⁸ Cfr. G. Dragoni, *La via obbligata è la ricapitalizzazione*, in "Il Sole 24 Ore", 13/05/06. L'autore sottolinea che "sull'operazione c'è un richiamo di attenzione del revisore (Vincenzo Mignone di Deloitte) e una segnalazione del collegio sindacale, presieduto da Francesco Vittadini. Conti taroccati? Nessuno dei due controllori ha fatto obiezioni alla correttezza e veridicità del bilancio".

⁸⁹ I revisori della Kpmg hanno però storto il naso, effettuando dei richiami e delle eccezioni sull'iscrizione di tale plusvalenza, sottolineando, inoltre, come sul ricavo non sia stata accantonata l'Irap, che sarebbe di 6,7 milioni di euro ed aumenterebbe la perdita civilistica, pari a 31,14 milioni. Cfr. G. Dragoni, *All'Inter il primato del deficit: 181,5 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 10/01/07.

⁹⁰ Vale a dire un tasso superiore del 2,5% rispetto all'Euribor.

classifica, la Sampdoria, la prima ad effettuare la cessione del *brand* nella stagione 2002/2003.

La squadra blucerchiata ha conferito il marchio alla società totalmente controllata Sampdoria Services Srl nell'aprile 2003 per un valore di 20 milioni di euro. L'operazione ha regalato una plusvalenza di pari importo al bilancio della società di calcio al 30 giugno 2003. Successivamente, il 14 giugno 2004 la società azionista della Samp (San Quirico) ha comprato dalla squadra di calcio la società proprietaria del marchio, chiamata Sampdoria Holding. Quest'ultima lo stesso giorno, ha acquistato da San Quirico l'intera quota (99,96%) della società di calcio. Infine nel luglio 2005 il marchio è stato ceduto in leasing per sei anni alla Selmabipiemme (Mediobanca-Banca Popolare di Milano) per 25 milioni di euro.

Nelle passate stagioni, protagoniste di operazioni sul marchio sono state anche altre squadre provinciali: il Brescia, il Chievo, la Reggina e l'Ascoli.

Il Brescia Calcio ha venduto il marchio per 20 milioni di euro alla Brescia Service Srl, società controllata dallo stesso azionista di maggioranza della squadra, la Sportinvest Srl. Dall'operazione è scaturita una plusvalenza di pari importo nel bilancio al 30 giugno 2005; ma la società di calcio non ha incassato denaro, iscrivendo semplicemente un credito.

Il Chievo Verona ha conferito il ramo d'azienda costituito dal marchio alla società interamente controllata Chievo Verona Servizi Srl, per un valore di 10 milioni di euro. L'operazione è stata fatta il 27 giugno 2005, con una plusvalenza di dieci milioni di euro a beneficio del bilancio chiuso il 30 giugno 2005.

La Reggina, invece, ha ceduto il marchio per 10 milioni di euro alla Reggina Service Srl, una società correlata, cioè della quale sono soci in tutto o in parte, gli stessi azionisti della squadra di calcio. L'operazione è stata fatta prima della chiusura del bilancio al 30 giugno 2005, con una plusvalenza di dieci milioni di euro per il bilancio. La società ha incassato solo 1,5 milioni di euro alla data di chiusura del bilancio, i rimanenti 8 milioni sono stati iscritti come credito da incassare negli anni successivi.

L'Ascoli, infine, ha iscritto nel bilancio al 30 giugno 2006 una plusvalenza di 4,6 milioni di euro conseguita a seguito della vendita del marchio, per un importo di 5

milioni, alla società Azzurra Free-Time Spa, controllata dagli stessi proprietari del *club* calcistico⁹¹.

5.3 L'intervento della Covisoc del giugno 2006

Nel giugno del 2006 la Covisoc, la commissione della Figc incaricata di vigilare sui conti dei *club* professionistici, nel corso dei suoi ordinari controlli sui bilanci societari considera la cessione del marchio a società controllate dal *club* stesso come un artificio contabile realizzato dagli azionisti per rimettere a posto i conti senza dover ricapitalizzare le società⁹².

La Consob del calcio, presieduta dal professor Cesare Bioni – docente di economia degli intermediari finanziari all'università di Modena – non dichiara illegittime le operazioni di cessione del marchio, ma ne annulla gli effetti economici sul patrimonio minimo che le società devono avere per iscriversi al campionato. Questo significa che chi non avesse rispettato i parametri avrebbe dovuto ottenere una ricapitalizzazione dagli azionisti, altrimenti non avrebbe potuto iscriversi al campionato 2006/2007.

In prima battuta la Covisoc è molto dura con i *club* e sottolinea come 5 squadre di serie A non siano in regola con il rispetto dei requisiti patrimoniali e conseguentemente dovrebbero effettuare ingenti versamenti di liquidità (in totale circa 250 milioni di euro) al fine di ottenere il nulla osta per l'iscrizione al campionato.

In particolare, all'Inter e al Milan viene richiesta una ricapitalizzazione per 100 milioni di euro a testa per coprire i buchi aperti dalle svalutazioni del D.L. 282/2002 che i due *club* hanno cercato di ripianare con cessioni del marchio a società interamente controllate; per la stessa ragione sono richiesti versamenti di 10 milioni alla Reggina e di 20 milioni all'Ascoli e al Messina, mentre 10 milioni vengono richiesti al Siena perché il patrimonio risulta insufficiente⁹³.

A seguito di queste richieste, le squadre coinvolte inviano delle rimostranze alla Figc e come sempre accade nel contesto italiano si arriva ad un compromesso che attenua di parecchio il rigore annunciato inizialmente.

⁹¹ Cfr. G. Dragoni, *Il marchio salva l'Ascoli*, in "Il Sole 24 Ore", 17/04/07.

⁹² Cfr. G. Dragoni, *Cessione marchi, bilanci in fuorigioco*, in "Il Sole 24 Ore", 26/06/06.

⁹³ Cfr. G. Dragoni, *Milan e Inter, stop sul marchio*, in "Il Sole 24 Ore", 28/06/06.

Dopo le lamentele dei *club*, infatti, la Covisoc ricalcola un bilancio pro-forma in cui considera non avvenute le vendite del marchio “in famiglia” e quindi cancella le plusvalenze. Nello stesso tempo, però, considera anche come non avvenuto l’assorbimento del maxi-onere residuo delle svalutazioni per il “decreto salva-calcio”. Sia per l’Inter sia per il Milan viene quindi ricalcolato un ammortamento pari al 10% della svalutazione iniziale (cioè 24 milioni per il Milan e 31,9 milioni per l’Inter); la ricapitalizzazione richiesta è così mitigata ed il problema della copertura patrimoniale è soltanto rinviato al futuro.

In definitiva, il *club* presieduto da Massimo Moratti se l’è cavata con una ricapitalizzazione di circa venti milioni di euro e il congelamento di altri 20 milioni di liquidità derivante dal calcio mercato; di importo leggermente inferiore è stata, invece, l’iniezione effettuata da Silvio Berlusconi nelle casse del Milan⁹⁴.

Per quanto riguarda le altre società, hanno dovuto versare fondi anche il Messina (6 milioni), la Reggina (5 milioni) e l’Ascoli (4 milioni).

5.4 Le cessioni del marchio realizzate nella stagione 2006/07

Passata la paura estiva, con l’inizio del nuovo campionato altre società hanno compiuto manovre sul marchio; in particolare a muoversi sono state la Lazio e la Roma.

I due *club*, essendo quotati, devono coprire rapidamente il buco che si aprirà nel patrimonio con l’applicazione degli IAS/IFRS, i nuovi principi contabili internazionali. Le società quotate, infatti, devono eliminare immediatamente dai bilanci gli oneri residui derivanti dalle svalutazioni fatte nel 2003. Al 30 giugno 2006, la Lazio doveva ancora assorbire oneri per 127,7 milioni, la Roma per 80,2 milioni. Entrambi gli importi superano il patrimonio netto; quello della Lazio era pari a 29,6 milioni al 30 giugno 2006, mentre alla stessa data la Roma aveva 67,8 milioni di patrimonio.

Le due società decidono, quindi, di seguire il percorso lungo il quale si sono avviate Milan, Inter e altre squadre: la rivalutazione del marchio attraverso il conferimento o la “vendita” a una società controllata.

⁹⁴ Cfr. G. Dragoni, *Lo sconto della Covisoc*, in “Il Sole 24 Ore”, 14/07/06.

Come già ampiamente sottolineato, però, a meno che non ci sia una vendita effettiva ad altri soci, tale operazione risulta essere soltanto cartacea, rappresentando conseguentemente una cosmesi di bilancio.

Entrando nel dettaglio delle operazioni effettuate, si sottolinea come il 29 settembre 2006 il *club* biancoceleste presieduto da Claudio Lotito abbia conferito alla Ss Lazio marketing communication Spa, interamente partecipata, il “ramo d’azienda commerciale”. Il valore del conferimento è stato determinato dal professor Giovanni Fiori – docente di finanza aziendale alla Luiss – in 95,36 milioni.

Il Cda della Roma, invece, ha approvato il progetto di valorizzazione del marchio l’11 ottobre 2006. Il *brand* della società giallorosa è stato valutato 127 milioni di euro secondo la perizia redatta dal prof. Fiori, lo stesso che ha apprezzato il marchio Lazio.

In particolare, il marchio della Roma è inserito nel ramo d’azienda che la società giallorosa ha deciso di scorporare e conferire a una nuova controllata, la “Soccer di Brand management Sas”.

Dallo scorporo del marchio, secondo la perizia, la Roma trarrà una plusvalenza di 127 milioni che potrà essere iscritta nei conti societari⁹⁵. Si tratta, però, di un guadagno solo di carta, perché non c’è una vera vendita con relativa movimentazione di denaro. La società conferitaria del marchio, infatti, è controllata dall’As Roma, tranne che per una quota infinitesimale (10 mila euro) apportata dalla Brand Management Srl, che gestisce la Soccer Sas come socio accomandatario⁹⁶.

A ben vedere, la Roma si era già resa protagonista di un *maquillage* contabile nel bilancio redatto al 30 giugno 2006. Il documento, infatti, chiuso con un utile di 804 mila euro ha beneficiato di proventi straordinari per l’iscrizione di una plusvalenza di circa 22 milioni di euro in seguito ad una vendita che in realtà è un *lease back*. Infatti la società il 28 dicembre 2005 ha ceduto il centro sportivo di Trigoria a Banca Italease per 30 milioni. Lo stesso giorno l’azionista di maggioranza, Roma 2000 Srl, attraverso la controllata As Roma Real Estate ha sottoscritto con la Italease un contratto di leasing finanziario di 15 anni sull’immobile. La Real Estate ha poi sottoscritto con la società di calcio un contratto di locazione del centro sportivo per sei anni, più altri sei, per un

⁹⁵ Cfr. G. Dragoni, *Valutato 127 milioni il marchio As Roma*, in “Il Sole 24 Ore”, 7/11/06, pag.16.

⁹⁶ *Ibidem*.

canone annuo di 3,2 milioni. Attraverso questa triangolazione, la Roma ha presentato un bilancio in utile, ma nello stesso tempo ha aumentato i suoi costi di 3,2 milioni l'anno⁹⁷.

Per concludere questo paragrafo, la *Tabella 4* riassume le acrobazie contabili compiute sui marchi societari dai principali *club* della massima serie che hanno effettuato la cessione o il conferimento del *brand* ad una società controllata.

Tabella 4: Riepilogo delle società che hanno compiuto acrobazie contabili sul marchio

Squadra	Data di cessione	Acquirente	Plusvalenza (€)	Bilancio di riferimento
Milan	30/09/05	Milan Entertainment Srl	181 milioni	31/12/05
Inter	29/12/05	Inter Brand Srl	158 milioni	30/06/06
Roma	10/11/06	Soccer Brand Management Sas	127 milioni	30/06/07
Lazio	29/09/06	Lazio Marketing & Communication Spa	95 milioni	30/06/07
Sampdoria	30/04/03	Sampdoria Services Srl	20 milioni	30/06/03
Brescia	20/05/05	Brescia Service Srl	20 milioni	30/06/05
Chievo	27/06/05	Chievo Verona Servizi Srl	10 milioni	30/06/05
Reggina	28/06/05	Reggina Service Srl	10 milioni	30/06/05
Ascoli	28/12/05	Azzurra Free Time Spa	5 milioni	30/06/06

Fonte: nostra elaborazione su dati "Il Sole 24 Ore".

⁹⁷Cfr. G. Dragoni, *Lazio e Roma agguantano l'utile*, in "Il Sole 24 Ore", 2/10/06. Nello stesso articolo l'autore descrive dettagliatamente la situazione di bilancio delle due squadre della capitale. "Roma e Lazio continuano a fare i miracoli nei bilanci. Entrambe hanno chiuso con un saldo attivo il consuntivo al 30 giugno 2006: 2,08 milioni di utile netto la Lazio, 804 mila euro la Roma. Per il secondo anno consecutivo i conti sono in attivo, con una forte contrazione dei profitti rispetto al precedente.

È un miracolo per due società che continuano ad avere gravi problemi finanziari e che hanno spalmato gli ammortamenti grazie alla legge salva calcio del 2003. La Lazio si regge grazie al generoso accordo con l'agenzia dell'entrata del 20 maggio 2005, che ha consentito a Claudio Lotito di dilazionare in 23 anni il debito col fisco di 140 milioni accumulato nelle precedenti gestioni. La Roma, controllata da Franco Sensi, che resta però un sorvegliato speciale delle banche e di Capitalia, proprietaria del 49% della capogruppo Italtel, non è in regola con i pagamenti verso calciatori dipendenti: al 30 giugno 2006 il *club* giallorosso aveva debiti verso il personale per 15,8 milioni (su un costo del personale che nell'ultimo bilancio è di 65,5 milioni, rispetto ai 74,6 milioni del precedente). Inoltre a giugno la società aveva debiti tributari per 16,8 milioni, dei quali risultavano scaduti 8,7 milioni per Iva, oltre alle relative sanzioni e interessi per 3 milioni. Ulteriori approfondimenti sulle società calcistiche italiane quotate in Borsa saranno forniti nel capitolo successivo al quale si rimanda.

V. LE SOCIETÀ DI CALCIO DA CLUB A IMPRESE (segue):

LA QUOTAZIONE IN BORSA

Si è derubati in Borsa come si è uccisi in guerra: da gente che non si conosce
Alfred Capus, scrittore francese (1858 – 1922)

Nonostante tutto, in Borsa, le possibilità di guadagno superano quelle dell'eventuale perdita.
Si può, per esempio, guadagnare il mille per cento, ma perdere soltanto il cento per cento
Markus M. Ronner, teologo e scrittore svizzero (1938)

1 Introduzione

Per diciotto anni le bandiere nerazzurre erano state lasciate in soffitta ad ingrigirsi di polvere; pronte ad essere dispiegate nel momento della festa, che però non arrivava mai. Ci si era andato vicino il 5 maggio 2002, ma una gara beffarda sul prato dell'Olimpico aveva vanificato tutto quanto di buono era stato costruito nel corso di quella stagione. Lo scorso anno l'Inter era, sì, riuscita a cucirsi lo scudetto sul petto, ma non a conquistarlo sul campo, dove la Juventus l'aveva fatta da padrone. L'*ambaradan* di "Calciopoli" aveva, poi, rimescolato le carte e i nerazzurri si erano ritrovati Campioni d'Italia a Ferragosto quando i tifosi erano intenti a sguazzare sulle spiagge piuttosto che a sfilare per le vie meneghine.

Domenica 22 aprile 2007 alle ore 16,50, invece, la gioia degli interisti può esplodere. L'Inter è campione d'Italia per la quindicesima volta, il campionato dei record è stato trionfalmente conquistato¹. Un campionato, dicono i detrattori, monco in partenza: privo della Juventus, il *club* italiano più vincente di tutti negli ultimi anni², retrocesso in serie B dopo gli scandali estivi e con il Milan costretto a scattare con un *handicap* di 8 punti in classifica. Obiettivamente, però, occorre osservare come la squadra guidata da Roberto Mancini abbia imposto la sua superiorità schiacciante sin dalla terza giornata con la vittoria all'Olimpico sulla Roma per 1-0. Poi, le diciassette vittorie consecutive conquistate a cavallo tra ottobre e febbraio hanno contribuito a scavare il solco decisivo

¹ "INTER" questo il megatitolo di apertura della Gazzetta dello Sport di lunedì 23 aprile 2007. Nell'occhiello si legge: "Nerazzurri record, Materazzi firma lo scudetto. Battuto il Siena (2-1), la Roma sconfitta a Bergamo. È il titolo numero quindici vinto con cinque giornate d'anticipo". L'editoriale del direttore Carlo Verdelli ha per titolo *Scusate il ritardo*.

² Ma se "mancava la Juventus è colpa di chi l'ha trascinata in una vergogna di cui ancora si avvertono purtroppo, i cattivi odori". Cfr. C. Cannavò, *Onore a Materazzi*, in "La Gazzetta dello Sport", 23/04/07, pag. 6.

che ha consentito al *club* di via Durini di conquistare lo scudetto con cinque turni di anticipo, impresa riuscita nei campionati a girone unico soltanto al “Grande Torino” nel 1947/48 e alla Fiorentina nel 1955/56.

Un’annata perfetta, quindi, macchiata soltanto dalla prematura eliminazione dalla *Champions League*, subita dagli spagnoli del Valencia per malagrazia di due pareggi, e dalla piccola paura di vincere – il cosiddetto “braccino” del tennista – che ha avvolto la squadra il giorno dello scontro diretto con la Roma, amaramente perso tra le mura amiche per tre reti a una: prima sconfitta dopo 33 gare consecutive di campionato.

Nonostante quella battuta d’arresto, però, il destino della Serie 2006/07 era già segnato: occorreva solo decidere data e palcoscenico del trionfo. A questo proposito la trentatreesima giornata di ritorno è l’ideale, perché giunge al termine di una settimana, in cui l’Italia ha perso l’organizzazione degli Europei 2012 e la procura di Napoli ha ulteriormente ampliato l’elenco dei soggetti coinvolti nelle indagini sulle partite sospette. L’Inter è di scena a Siena (*club* vestito di bianconero...), la Roma fa visita all’Atalanta (la cui casacca è nerazzurra...). La squadra di Mancini è campione d’Italia solo se batte i toscani e contemporaneamente i bergamaschi si impongono sulla Roma. Detto, fatto. A Siena finisce 2 a 1 per l’Inter con una doppietta di Marco Materazzi, l’unico italiano in campo quel giorno tra le fila nerazzurre; all’”Atleti Azzurri d’Italia”, invece, l’Atalanta batte la Roma 2 a 1. È significativo come l’*input* ai festeggiamenti giunga proprio da Bergamo, la città natale di colui al quale il 15° scudetto nerazzurro è stato dedicato: Giacinto Facchetti. L’indimenticabile capitano dell’Inter Anni Sessanta, nonchè presidente della squadra nerazzurra fino al 2005, prematuramente scomparso pochi giorni prima dell’inizio del campionato.

A Facchetti è stato rivolto il primo pensiero del presidente Moratti dopo la conquista del titolo, prima che il patron nerazzurro scendesse negli spogliatoi e iniziasse a lanciare gavettoni ai giocatori. Il più contento di questo successo è sicuramente lui, Massimo Moratti, che dopo 13 anni alla guida del *club* riesce finalmente a diventare Campione d’Italia sul campo³. Dopo aver cambiato undici allenatori e aver speso 593 milioni di

³ «Questa vittoria è strameritata sono felice per i giocatori e per il pubblico interista che è stato sempre ottimista. Lo scorso anno è stato uno degli scudetti più belli, vinto contro il malaffare che per dieci anni ha dominato il calcio. Questo è arrivato al culmine di una grande cavalcata, contro un’avversaria fortissima come la Roma e un Milan che sta dimostrando il suo valore in Champions. È il secondo scudetto senza rubare e spero che le nostre vittorie non finiscano qui». Cfr. L. Taidelli, *Moratti «Facchetti, è per te. Altro trionfo senza rubare»*, in “La Gazzetta dello Sport”, 23/04/07, pag. 6.

euro nel “calcio-mercato” il presidente riesce a vincere un campionato di Serie A e ad emulare così le gesta compiute quaranta anni prima dall’Inter controllata dal compianto padre.

Smentendo i più superstiziosi, Moratti riesce a vincere lo scudetto senza la necessità di ricorrere a quell’amuleto bizzarro di cui si erano serviti in precedenza Cragnotti e Sensi: quotare il proprio *club* in Borsa e diventare nel giro di pochi mesi Campioni d’Italia.

Il patron nerazzurro, nonostante diversi *advisor* consigliassero la quotazione dell’Inter, ha preferito, invece, mantenere nelle proprie mani il possesso del *club* e non seguire il percorso della quotazione intrapreso prima dalla Lazio e poi anche dalla Roma e dalla Juventus.

Un binomio, quello calcio-Borsa, che dopo anni di successi e di rialzi, ha vissuto a partire dai primi anni del nuovo millennio un’inversione di tendenza, tanto che oggi gran parte dei *club* europei quotati 10 anni fa sono stati ritirati dal listino.

La quotazione in Borsa dei *club* calcistici sarà il tema principale del presente capitolo, nel quale saranno esaminati i peculiari problemi posti dalla negoziazione sui mercati regolamentati delle azioni emesse dalle società calcistiche europee in generale e da quelle italiane in particolare. Sarà sottolineato, nello specifico, come le esigenze di tutela del pubblico risparmio appaiano notevolmente accentuate in questo settore a causa delle caratteristiche patrimoniali dei *club* nostrani, i quali non hanno beneficiato della diversificazione dei ricavi che ha, invece, consentito a esperienze di altri Paesi di assurgere a esempi pragmatici della bontà del binomio sport-Borsa.

Nel paragrafo secondo, la quotazione in Borsa verrà inquadrata nell’ambito del processo di crescita aziendale che tutte le imprese compiono durante il loro ciclo di vita. Nel paragrafo terzo sarà, invece, affrontato il tema della quotazione in Borsa dei titoli emessi dai *club* calcistici; verrà dapprima illustrato lo scenario delle tre società di calcio italiane quotate presso il listino milanese, successivamente si citerà l’esperienza dei *club* calcistici inglesi quotati, infine si evidenzieranno gli altri casi di *club* europei che hanno deciso di intraprendere la strada del mercato borsistico.

Il quarto paragrafo presenterà un’analisi dell’andamento dei titoli quotati delle società di calcio, indagando in particolare i risultati riportati dagli indici di Borsa riferiti al settore calcistico. Infine, nel quinto paragrafo, saranno espresse delle considerazioni di sintesi sulla quotazione delle società di calcio.

2 La quotazione in Borsa quale fase del processo di crescita aziendale

L'accesso dell'impresa ai mercati mobiliari regolamentati si inquadra nell'ampio tema della separazione fra la sua proprietà e la sua gestione e della conseguente apertura del suo capitale a terzi. In particolare, la quotazione rappresenta la modalità più avanzata nelle economie moderne per dividere proprietà e gestione e configura un'autonoma fase dello sviluppo dell'<Impresa dell'Imprenditore> lungo l'ideale curva di vita⁴.

La decisione di accedere alla quotazione può essere considerata alla stregua di una qualsiasi altra decisione aziendale, come se si trattasse di un progetto da analizzare e valutare per deciderne o meno la sua implementazione.

Il giudizio di fattibilità del "progetto di quotazione" può essere più agevolmente formulato se il progetto stesso viene idealmente suddiviso in più fasi. In particolare, seguendo l'impostazione di Jovenitti, si individuano⁵:

- a) l'analisi degli aspetti favorevoli e degli aspetti critici della quotazione nell'ottica dell'Imprenditore;
- b) l'analisi degli aspetti favorevoli e degli aspetti critici della quotazione nell'ottica dell'Impresa;
- c) la scelta della società da quotare;
- d) la verifica della presenza dei requisiti "sostanziali";
- e) la scelta del mercato di quotazione;
- f) la verifica della presenza dei requisiti "formali";
- g) la scelta della tecnica di quotazione;
- h) la scelta del titolo da quotare;
- i) la scelta della quantità di titoli da quotare;
- j) la scelta del *timing* della quotazione.

Essendo il presente lavoro incentrato sull'analisi delle società di calcio, nel prosieguo del paragrafo saranno approfonditi soltanto i principali aspetti sopra elencati (punti sub-d, e, f, g) rimandando all'ampia letteratura in materia l'indagine degli aspetti che in questa sede sono tralasciati.

⁴ Cfr. P. Jovenitti, *Entrepreneurial Finance*, Egea, Milano 2002, pag. 101.

⁵ Ibidem, pagg. 107 e seguenti.

1) La verifica della presenza dei requisiti “sostanziali”

Mentre i requisiti formali possono essere costruiti o consolidati con semplici delibere assembleari, l'assenza di un requisito sostanziale costituisce una lacuna di natura strutturale che non può essere colmata se non a seguito di un lungo e complesso intervento modificativo dell'impresa⁶. Inoltre, i requisiti sostanziali non sono contenuti in alcuna norma, né la loro identità e il loro numero sono definiti. Alcuni parametri che frequentemente vengono utilizzati per misurare l'idoneità di un'impresa alla quotazione sono:

- la posizione dell'impresa nella sua curva di vita; risulta evidente che la quotazione di un'impresa può dare i frutti attesi – in termini finanziari e mobiliari – soltanto se attivata nel momento giusto, né troppo presto, né troppo tardi;
- l'attività effettivamente svolta dall'impresa; devono accedere alla quotazione soltanto le imprese dotate di potenzialità di sviluppo, non operanti, quindi, in settori ormai in declino;
- la congruità del prezzo dei titoli dell'impresa nella fase del suo ingresso nel mercato mobiliare; tale aspetto potrà essere verificato solo dopo l'effettiva quotazione del nuovo titolo nel mercato⁷.

2) La scelta del mercato di quotazione

Alle imprese italiane interessate alla quotazione si presentano concretamente tre alternative di mercato cui accedere:

- una sezione del mercato mobiliare italiano;
- una sezione del mercato mobiliare estero;
- entrambe le soluzioni, attivate contestualmente o in successione temporale (c.d. *dual listing*).

È chiaro che la scelta di quotarsi su un mercato mobiliare estero risulta idonea per:

- le imprese a vocazione internazionale che abbiano già raggiunto nel Paese estero una posizione competitiva sufficiente in termini di notorietà, relazioni e connessioni con il sistema dei clienti/fornitori e la comunità finanziaria;
- le imprese, ancora solo nazionali, che intendano perseguire un'intensa politica di internazionalizzazione;

⁶ Ibidem, pag. 118.

⁷ Ibidem, pag. 122.

- le imprese che rilevano nel Paese estero un “differenziale” di mercato in termini di migliori e più selettive valutazioni aziendali nel settore di competenza, maggiore situazione di liquidità degli scambi, più elevata visibilità e reputazione a livello settoriale e generale di mercato⁸.

3) La verifica della presenza dei requisiti “formali”

I requisiti formali sono contenuti nel contratto stipulato con Borsa Italiana (soggetto di diritto privato che gestisce il mercato borsistico italiano), devono essere rispettati per l'intera durata della quotazione e variano a seconda della sezione del mercato cui si decide di accedere.

In particolare, la struttura attuale della Borsa Valori di Milano comprende tre sezioni: il mercato ordinario (MTA), il mercato dei settori innovativi (MTAX) – entrambi suddivisi nei segmenti *Blue chips*, *Star* (titoli ad alti requisiti) e *Standard* – e il mercato delle imprese di minori dimensioni (EXPANDI).

Nella *Tabella 1* sono riportati i requisiti formali in capo alle società emittenti, nella *Tabella 2*, invece sono riportati i requisiti formali richiesti ai titoli quotandi.

4) La scelta della tecnica di quotazione

Le tecniche alternative di quotazione, cioè di formazione dei sopra indicati requisiti formali, sono: l'IPO, l'attribuzione ai soci di una società quotata di titoli di una sua controllata sotto forma di dividendo in natura oppure il collocamento privato riservato agli investitori istituzionali.

In questa sede si analizzerà soltanto l'IPO che rappresenta la tecnica più utilizzata per effettuare la quotazione.

L'IPO, acronimo di *Initial Public Offering*⁹, può essere realizzata secondo tre modalità:

- l'offerta pubblica di vendita (OPV), destinata a formare il requisito del flottante; l'offerente è rappresentato da uno o più “vecchi” soci dell'impresa quotanda, mentre l'oggetto dell'offerta è costituito da titoli già emessi e in circolazione: conseguentemente il ricavato della vendita è destinato ai venditori e l'impresa ne rimane estranea;

⁸ Ibidem, pag. 125.

⁹ *Initial* per sottolineare il carattere di prima operazione in ordine temporale che l'impresa quotanda realizza nell'ambito della procedura per preparare la quotazione; *public* perché destinata indistintamente al pubblico dei risparmiatori/investitori, sia individuali, sia istituzionali, a parità di condizioni; *offering* perché si tratta di un'offerta e non di un'operazione coattiva, dove quindi i destinatari sono liberi di aderire o meno (sulla base dei loro giudizi di convenienza economica e di opportunità finanziaria, nonché delle informazioni tratte dal Prospetto informativo). Ibidem, pag. 139.

Tabella 1: I requisiti formali per le società emittenti.

	MTA Blue Chip Standard	MTA / MTAX Star	MTAX Blue Chip Standard	EXPANDI
Pubblicazione e deposito bilancio	Ultimi 3 esercizi	Ultimi 3 esercizi	Ultimo es., ma attività svolta da 3 esercizi ¹⁰	Ultimi 2 esercizi
Certificazione dell'ultimo bilancio annuale	SI	SI	SI	SI
Conferim. incarico triennale certificaz. del bilancio a soc. di revisione	SI	SI	SI	SI
Esercizio dell'attività d'impresa in condizioni di autonomia gestionale	SI	SI	SI	SI
Garanzia dell'adempimento degli obblighi minimi di trasparenza e informativa	- relazioni periodiche; - distribuz. dividendi; - operazioni straordinarie; - modifiche statutarie.	- relazioni periodiche; - distribuzione dividendi; - operazioni straordinarie; - modifiche statutarie; - nomina investor relator e specialist ¹¹ ; - compensi amministratori legati agli obiettivi; - regole stringenti di corporate governance	- relazioni periodiche; - distribuzione dividendi; - operazioni straordinarie; - modifiche statutarie.	- relazioni periodiche; - distribuzione dividendi; - operazioni straordinarie; - modifiche statutarie.

Fonte: nostra elaborazione su dati tratti da www.borsaitaliana.it.

- l'offerta pubblica di sottoscrizione (OPS), destinata a formare o a consolidare tutti i requisiti formali sopra ricordati; l'offerente è rappresentato dall'impresa quotanda, mentre l'oggetto dell'offerta è costituito da titoli nuovi appositamente emessi dall'impresa nell'ambito di un aumento di capitale sociale destinato al mercato; conseguentemente il ricavato della sottoscrizione è destinato all'impresa quotanda, mentre i suoi vecchi soci ne sono esclusi;

¹⁰ Salvo che il 10% del capitale sociale sia detenuto da investitori istituzionali e che i soci con almeno il 2% si impegnino a detenere in portafoglio le azioni almeno per 1 anno dopo la quotazione.

¹¹ L'*investor relator* è un soggetto professionalmente qualificato che ha l'incarico specifico di gestire i rapporti con gli investitori. Lo *specialist* ha il compito, invece, di mantenere la liquidità dei titoli e di effettuare analisi finanziarie. Cfr. www.borsaitaliana.it.

Tabella 2: I requisiti formali per i titoli quotandi.

	MTA/MTAX Blue Chip	MTA / MTAX Star	MTA/ MTAX Standard	EXPANDI
Capitalizzazione di mercato minima	1 miliardo di euro	40 milioni di euro	40 milioni di euro	1 milione di euro
Capitalizzazione massima	Nessun limite	1 miliardo di euro	1 miliardo di euro	Nessun limite
Flottante minimo ¹²	25% dei titoli quotandi (azioni ord.,privil. e di risparmio)	35% (se nuova) o 20% (se già quotata) delle azioni con diritto di voto	25% dei titoli quotandi (azioni ord.,privil. e di risparmio)	10% dei titoli quotandi con controvalore minimo di 750.000 euro

Fonte: nostra elaborazione su dati tratti da www.borsaitaliana.it

- un'operazione abbinata OPV + OPS, denominata OPVS, destinata a formare o consolidare tutti i requisiti formali; tale particolare tipologia di IPO è possibile a condizione che l'operazione configuri un'unica offerta, pur avendo due o più offerenti e due diverse destinazioni di fondi raccolti, e che i titoli offerti siano identici, per diritti e godimento¹³.

3 La quotazione dei *club* calcistici

3.1 L'esperienza italiana

3.1.1 Introduzione

La riforma della disciplina delle società sportive del 1996, rimuovendo il divieto a perseguire lo scopo di lucro, ha aperto per le società di calcio la strada alla quotazione in Borsa, che negli anni successivi è stata percorsa da tre *club*: Lazio, Roma e Juventus. Quanto avvenuto nel nostro paese, peraltro, ricalca una tendenza chiaramente avvertibile a livello internazionale, dove da tempo l'apertura del capitale delle maggiori società calcistiche al pubblico risparmio è un fenomeno consolidato, se si osserva che attualmente in Europa sono quotate 34 società titolari di squadre professionistiche di

¹² Ai fini del calcolo del flottante non si tiene conto delle partecipazioni azionarie di controllo vincolate da patti parasociali e delle partecipazioni superiori al 2%; si considerano, invece, le partecipazioni detenute da gestioni patrimoniali e fondi pensione.

¹³ Cfr. P.Jovenitti, *op.cit.*, pag.141.

calcio: oltre le 3 citate italiane, 14 sono del Regno Unito, 6 sono squadre danesi, 4 turche, 2 portoghesi e una a testa per Olanda, Germania, Svizzera, Svezia e Francia¹⁴.

La Borsa ha rappresentato, nella seconda metà degli anni '90, il volano della trasformazione del calcio da sport a *business*. La possibilità di vendere azioni è stata, ed è, indubbiamente attraente per le società di calcio in perenne *deficit* finanziario; la vendita sul mercato di titoli, infatti, può rappresentare un'importante fonte finanziaria per i *club*.

La quotazione in Borsa risponde alla necessità sia di raccogliere denaro nel mercato per finanziare gli investimenti, sia di avere una gestione più manageriale della società calcistica, la quale, nel momento in cui viene quotata deve rispondere agli azionisti della propria *performance* economico-finanziaria¹⁵.

La valutazione dei *club* calcistici è essenzialmente legata alle aspettative di sviluppo dell'attività, che, a sua volta, è legata alla base di tifosi fedeli detenuta da ciascuna squadra, alle aspettative di sviluppo del *business* in generale, alla capacità del *club* di massimizzare le fonti di ricavo tradizionali e di inventarne di nuove.

Tuttavia, a differenza di quanto avviene per le imprese industriali, nel mondo del calcio la possibilità di incrementare i ricavi e di fare leva sulla base di tifosi detenuta da ciascun *club* è in larga parte una funzione dei risultati sportivi che il *club* è in grado di conseguire. Tutto questo contribuisce a rendere il settore del calcio un settore estremamente volatile e pertanto un luogo di investimento rischioso¹⁶.

La prospettiva della quotazione in Borsa pone, nel caso delle società calcistiche, non diversamente che per le altre società, una serie di problemi che toccano un ampio spettro di questioni.

Già nella fase dell'IPO la peculiare composizione del patrimonio delle società sportive può dare luogo, data l'assoluta prevalenza di elementi immateriali, a non trascurabili difficoltà nella valutazione e nella formazione dei prezzi di collocamento¹⁷. Questi dovranno essere espressione, altresì, del valore attribuito al marchio della squadra, che

¹⁴ Per approfondimenti si rimanda al paragrafo 3.1.3.

¹⁵ Questo significa adottare strumenti volti a garantire il rigore amministrativo e la trasparenza delle scelte effettuate, quali, per esempio, i meccanismi di controllo di gestione. Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *Il business del calcio: successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano 2004, pag. 83.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *I bilanci delle società di calcio. Le ragioni di una crisi*, Egea, Milano 2004, pag. 81.

si compone, oltre che del nome e del logo, della storia, della tradizione e del radicamento sociale di cui questi godono¹⁸.

La quotazione impone un cambiamento nello stile di conduzione manageriale dell'attività sportiva, che si vede sottoposta a evidenti vincoli, il primo dei quali, probabilmente, è costituito dalla necessità di offrire al mercato, per quanto possibile, una redditività soddisfacente e sufficientemente stabile nel tempo. Ciò chiama in causa ovviamente il tema della diversificazione dei ricavi come strategia di immunizzazione al rischio che l'estrema e ineliminabile aleatorietà dei risultati delle competizioni sportive comporta¹⁹.

Sotto un diverso profilo, invece, si può individuare un ulteriore, importante, aspetto legato alla quotazione in Borsa delle società calcistiche, relativo alla possibilità di sfruttare le opportunità che essa offre nella gestione ordinaria delle società, volte al controllo dei costi attraverso il ricorso al meccanismo di incentivazione agli atleti tramite l'attribuzione di azioni della società²⁰.

La quotazione, quindi, può rappresentare un vantaggio competitivo per le società che sono alla ricerca di un corretto equilibrio tra sport e *business* in virtù dei seguenti fattori:

- miglioramento della struttura finanziaria e diversificazione delle fonti di finanziamento;
- finanziamento degli investimenti strategici;
- innovazione del modello manageriale e miglioramento delle prospettive di crescita;
- fidelizzazione dei propri tifosi;
- sviluppo dell'immagine sportivo-aziendale;

¹⁸ Si tratta, con tutta evidenza, di problemi di non facile soluzione, specialmente ove si osservi che in questa prima fase di accesso al mercato mancano significativi precedenti settoriali che possano fungere da *benchmark*, o più semplicemente fornire "multipli" di riferimento, salvo forse la possibilità di fare ricorso alle realtà estere, con tutti i problemi, in quest'ultimo caso, derivanti dall'impossibilità di tenere conto delle specificità locali. Ibidem, pag. 81.

¹⁹ A questo proposito, si può osservare che, se da un lato la via della quotazione può normalmente costituire la principale spinta alla diversificazione, essa può tuttavia porsi in un altro rapporto, affatto diverso, con l'ampliamento dell'oggetto sociale, costituendo lo strumento per la raccolta delle risorse necessarie alla realizzazione di investimenti strategici di notevole importo, come potrebbe essere, nel caso di una società sportiva, la costruzione di uno stadio di proprietà o la realizzazione di iniziative immobiliari a ciò correlate. Ibidem, pag. 82.

²⁰ Si tratta – anche in questo caso – di un profilo sotto il quale le società sportive non presentano specificità, salvo notare come la particolare struttura dei costi faccia sì che gli oneri per retribuzioni degli atleti costituiscano la voce di costo di gran lunga più rilevante. Il ricorso alle cosiddette *stock-option* offre dunque l'opportunità di bilanciare la crescita dei compensi, incentivando al tempo stesso gli atleti al massimo impegno sul campo; allo stesso modo, l'offerta di azioni quotate, in luogo di denaro, può consentire alle società che vi facciano ricorso di superare temporanee tensioni finanziarie. Ibidem, pag.82.

– gestione del costo giocatori²¹.

Pur dovendosi apprezzare i benefici conseguibili a seguito della quotazione ora individuati, si deve osservare come la strada della diversificazione non risulti egualmente percorribile a tutte le società sportive, giacché le squadre minori non paiono essere dotate di un bacino di utenza tale da costituire un mercato di sbocco sufficientemente ampio per il *merchandising* delle società, né paiono dotate della forza contrattuale sufficiente a negoziare con efficacia la cessione dei diritti di trasmissione televisiva delle proprie da gare, in assenza di idonei meccanismi di perequazione nella distribuzione delle risorse²².

La quotazione in Borsa, quindi, in assenza di adeguati correttivi, sembra poter costituire un ulteriore elemento di squilibrio nelle competizioni sportive, peggiorando una situazione già deteriorata per i motivi esaminati nei precedenti capitoli a causa dell'ineguaglianza nelle condizioni di accesso.

3.1.2 Il ruolo della Consob

Un aspetto interessante da sottolineare sulle società di calcio quotate è quello relativo alla comunicazione delle informazioni al mercato. In particolare, occorre verificare se la peculiare natura dell'attività svolta dalle società sportive – insieme al notevole interesse con cui i *media* ne seguono e ne enfatizzano l'andamento – ponga questioni che richiedano appositi interventi da parte dell'autorità di vigilanza sul mercato. In proposito è importante rilevare come le principali vicende delle società sportive si svolgano sotto la costante attenzione di un amplissimo novero di *media*, pronti a diffondere al grande pubblico ogni più minuta novità riguardante le squadre più seguite, certi di trovare ascolto nelle ampie schiere di appassionati che quotidianamente seguono lo sport. Tale fenomeno, che ha visto crescere una vera e propria industria parallela a quella prettamente sportiva, che è letteralmente esplosa con il nascere di nuovi *media* (dalla videofonia alla diffusione della televisione satellitare, che ha dato la possibilità di creare canali monotematici, taluni dei quali dedicati proprio alle squadre più seguite), ha

²¹ Cfr. M.Braghero-S.Perfumo-F.Ravano, *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli, Milano 1999, pag. 227.

²² Cfr. L.Bianchi-D.Corrado, *op.cit.*, pag. 83.

posto con riguardo alle società quotate il problema di controllare la diffusione di notizie che possono rivelarsi *price sensitive*²³.

Al riguardo è importante rilevare come la Consob sia intervenuta, in tema di informazione societaria delle società calcistiche, con la Raccomandazione n. DEM/2080535 del 9 dicembre 2002, prescrivendo alcuni comportamenti ottimali sull'informazione contabile e sulla comunicazione al mercato, con specifico riferimento alle pratiche e ai *rumors* che circondano le operazioni di trasferimento dei calciatori. A tale proposito la Commissione – constatato che a motivo delle peculiari caratteristiche delle società calcistiche, per le quali riveste notevole importanza l'attenzione da parte degli organi di informazione, si verifica una frequente circolazione di indiscrezioni che espone il mercato al rischio di possibili asimmetrie nella diffusione delle notizie – raccomanda massima prudenza nel rilasciare dichiarazioni in relazione alle trattative di calcio-mercato, tenendo conto che il preannuncio al mercato di notizie riguardanti accordi vari, che non siano ancora sufficientemente definiti, è utile solo nel caso in cui sia necessario garantire la parità informativa²⁴.

Le indicazioni della Commissione sono volte, inoltre, a standardizzare i comportamenti in tema di comunicazione al mercato, al fine di agevolare la comparabilità dei dati e di fornire al mercato ulteriori informazioni riguardanti la gestione finanziaria delle società²⁵.

Si sottolinea, poi, come la Commissione nell'esercizio dei poteri attribuitigli dalla Legge, sia intervenuta diverse volte nei confronti delle società calcistiche quotate per sollecitare la comunicazione al mercato di dati e notizie ritenuti utili alla tutela degli investitori, sia con provvedimenti di carattere generale, sia con richieste dirette alle singole società.

Nei confronti della Lazio, a partire dal 2002, sono state avanzate 27 richieste dirette ad assicurare adeguati flussi informativi al mercato ed alla stessa Consob, di cui 3 nel

²³ Il riferimento è in particolare alla cosiddetta campagna trasferimenti, che si svolge in periodi dell'anno predeterminati dalla Federazione, durante la quale l'estrema attenzione dei *media* dà spesso luogo alla fulminea diffusione di voci incontrollate riguardanti il trasferimento di questo o quel campione, che nel caso delle società quotate possono dare origine a oscillazioni ingiustificate dei corsi azionari. *Ibidem*, pag. 84.

²⁴ Cfr. Comunicazione n. DME/3019271 del 26 marzo 2003, consultabile sul sito www.consob.it.

²⁵ In particolare, la Consob – anche alla luce di appositi studi sulle specificità del settore – rileva come, nelle più recenti stagioni sportive, l'acquisto dei diritti pluriennali e le prestazioni dei calciatori sia divenuta componente dominante di flussi di impieghi assorbiti dall'attività di investimento della società calcistiche, sollecitando perciò una più ampia *disclosure* sulle informazioni riguardanti l'insieme degli eventi che caratterizzano la complessiva gestione dei calciatori. Cfr. www.consob.it.

2002, 10 nel 2003, 6 nel 2004, 4 nel 2005 e 4 nel 2006. In particolare, le numerose richieste di informazione al pubblico ed al mercato effettuate sono state finalizzate a rendere parità informativa in merito alle situazioni di *deficit* patrimoniale e finanziario che la società ha affrontato in questi anni anche a causa della crisi del precedente azionista di riferimento, nonché con riguardo alle tre operazioni di aumento di capitale che l'assemblea dei soci ha approvato tra il 2002 ed il 2004. Inoltre, la Consob ha assoggettato la società, a decorrere dal mese di dicembre 2002, ad un particolare regime di trasparenza, richiedendole di informare il mercato, con cadenza mensile, dell'evoluzione delle situazioni finanziaria, economica e patrimoniale.

Nel corso del 2003 anche la Roma ha palesato una situazione di crisi finanziaria, pertanto anche la situazione economico-patrimoniale e finanziaria del *club* di Trigoria è stata sottoposta a costante monitoraggio da parte dell'autorità di controllo. Complessivamente, la Consob, dall'anno 2003, nell'ambito dell'attività di vigilanza sulla Roma ha avanzato alla stessa società 10 richieste di diffusione al mercato di dati e notizie sulla propria situazione economico-patrimoniale e finanziaria.

Infine, pur non avendo sofferto di una crisi economico-finanziaria come le due precedenti società, anche la Juventus è stata oggetto di accertamenti da parte della Consob a partire dal 2003. Nel merito, sono state effettuate 5 di richieste di integrazione dell'informativa da fornire al pubblico con particolare riferimento alla cessione di una quota della partecipazione nella controllata Campi di Vinovo Spa, che ha generato una plusvalenza di euro 32,5 milioni e ha permesso di chiudere positivamente il bilancio al 30 giugno 2003 con un utile di euro 2,15 milioni.

In conclusione, si osserva come il negativo evolversi dell'andamento dei corsi azionari delle tre società calcistiche quotate alla borsa di Milano, protrattosi ininterrottamente dalla loro ammissione al listino fino ad oggi, deve indurre a interrogarsi circa l'idoneità di tali strumenti finanziari a costituire oggetto di investimento speculativo. Come ha osservato la stessa Consob, non è compito dell'autorità di vigilanza esprimersi sul merito tecnico, industriale o politico e delle regole del gioco specifiche di determinati settori economici, ivi incluso quello del calcio. Tuttavia, nell'invocare da parte delle autorità competenti misure adeguate che affrontino i nodi strutturali che impediscono all'industria del calcio di uscire dalle secche di una crisi economica di lunga durata, la Commissione ha evidenziato come i ricorrenti generalizzati squilibri economici delle

società di calcio italiane rendono nuovamente attuale un dibattito sull'opportunità della loro quotazione, in termini di costi/benefici per il mercato²⁶.

3.1.3 Le società italiane quotate

Per permettere la quotazione in Borsa dei sodalizi calcistici la Consob, con la comunicazione n. DIS/97011804 del 24 novembre 1997, modifica radicalmente il requisito degli ultimi tre bilanci in utile, di cui almeno l'ultimo certificato, disponendo che, fermo restando la necessità di avere un patrimonio netto non inferiore a 10 miliardi di lire e le azioni da quotare liberamente trasferibili, è sufficiente per essere ammessi alle contrattazioni che solo l'ultimo bilancio presenti il risultato economico in utile²⁷.

Attualmente le società di calcio italiane quotate in borsa sono tre:

1. S.S. Lazio;
2. A.S. Roma;
3. Juventus F.C.

1) S.S. Lazio

La Lazio sbarca a Piazza Affari il 6 maggio 1998²⁸. L'ultimo bilancio di esercizio, chiuso il 30 giugno 1997, presentava 251 milioni di lire di utile su 77 miliardi di ricavi, ma il risultato prima dei proventi e degli oneri straordinari era pesantemente negativo, con una perdita di 33 miliardi di lire. Nel dettaglio, l'OPVS prevedeva cinque milioni di azioni, pari al 25% dell'offerta globale, destinate ai piccoli azionisti e il restante 75% indirizzato agli investitori istituzionali (banche, fondi d'investimento); il totale delle azioni offerte corrispondeva al 43,27% del capitale sociale²⁹ ed il prezzo di ogni singola azione era di 5.900 lire.

²⁶ In particolare, la commissione ha osservato che sebbene al momento in cui le società italiane di calcio furono quotate si poteva presumere che la loro attività generasse ricavi, in linea dunque con uno dei requisiti per l'ammissione a quotazione, appare oggi opportuno, alla luce del mutato scenario del settore, riconsiderare la possibilità di attribuire maggiore rilevanza anche alla redditività storica dell'emittente in occasione di eventuali nuove quotazioni. Cfr. www.consob.it.

²⁷ Cfr. Bollettino Consob n.11/97 su www.consob.it

²⁸ In quello stesso giorno la Lazio fu sconfitta 3-0 a Parigi dall'Inter nella finale di Coppa Uefa. Cfr. M. Nicita, *Cragnotti per il cuore e per il portafogli*, in "La Gazzetta dello Sport", 6/05/1998, pag. 7.

²⁹ Ai 20 milioni di titoli costituenti l'offerta globale vanno infatti aggiunti altri 2 milioni e mezzo di azioni rappresentate dalla c.d. *green-shoe*, un'opzione da esercitare in caso di particolare successo dell'offerta. Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione*, Rubbettino, Catanzaro 2001, pag. 133.

Nel primo giorno di negoziazioni la richiesta di titoli supera di 6-7 volte l'offerta e tra i piccoli risparmiatori le domande di sottoscrizione sono superiori di dieci volte alla quantità di azioni loro riservate; questo nonostante che dal prospetto informativo si potesse rilevare come la Lazio avesse chiuso gli ultimi due bilanci con un utile di soli 165 milioni e 251 milioni di lire. Il prezzo ufficiale, cioè la media di tutti i prezzi fatti registrare nel corso della giornata di contrattazioni, era alla chiusura della Borsa di 6.577 lire; il titolo aveva quindi guadagnato l'11,5% rispetto al prezzo iniziale. Il collocamento frutta circa 60 milioni di euro, di questi però solo la metà finisce nelle casse della Lazio, il resto va alla Cirio, la società controllante³⁰.

La sera di quello stesso giorno, la sconfitta nella competizione europea segna il primo di una lunga serie di casi che hanno visto il titolo perdere o guadagnare terreno sulla scorta dei risultati acquisiti sul campo, delle voci su possibili acquisti e/o cessioni di calciatori o delle sviste arbitrali³¹; ciò a riprova dell'eccessiva volatilità che contraddistingue le azioni delle società di calcio³².

Dal momento della quotazione all'aprile 2007 il valore del titolo Lazio è passato da 3,047 euro a 41 centesimi di euro con una variazione negativa dell'87%.

La *Tabella 3* mostra l'andamento della quotazione, con cadenza mensile, dall'inizio del 2004 ad oggi.

Dalla lettura dei dati si evince come il titolo subisca un notevole decremento di valore nel periodo compreso tra maggio e giugno 2004, allorché il prezzo ufficiale passa da 2,13 euro a 80 centesimi di euro. Da quel momento in poi il valore delle azioni ha continuato la discesa fino ad attestarsi su un importo intorno ai 40 centesimi di euro.

Più nel dettaglio si può osservare (*Tabella 4*) come in data 24 maggio 2004, all'indomani della sfumata qualificazione in Champions League della squadra che chiude il campionato soltanto al sesto posto, il titolo abbia registrato una flessione del 51% passando da 2,13 euro a 1,05 euro. Nei giorni successivi la quotazione è oscillata intorno al valore di 1 euro, per poi passare definitivamente al di sotto di tale soglia dal 9 giugno 2004 in poi.

³⁰ Cfr. Vittorio Malagutti, *I Conti truccati del calcio italiano*, Carocci, Roma 2002, pag. 133.

³¹ Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pag. 135.

³² Cfr. Elisabetta Tonni, *Lazio, un anno ricco di <azioni> da gol*, in "Il Sole 24 Ore", 3/05/99, pag. 9.

Tabella 3: Quotazione del titolo Lazio dal 2004 al 2007.

Data	Valore	Data	Valore
apr-07	0,41	ago-05	0,39
mar-07	0,40	lug-05	0,38
feb-07	0,40	giu-05	0,40
gen-07	0,40	mag-05	0,41
dic-06	0,41	apr-05	0,35
nov-06	0,40	mar-05	0,46
ott-06	0,40	feb-05	0,28
set-06	0,37	gen-05	0,35
ago-06	0,38	dic-04	0,40
lug-06	0,37	nov-04	0,40
giu-06	0,29	ott-04	0,41
mag-06	0,30	set-04	0,54
apr-06	0,45	ago-04	0,53
mar-06	0,44	lug-04	0,72
feb-06	0,34	giu-04	0,80
gen-06	0,30	mag-04	1,00
dic-05	0,31	apr-04	2,13
nov-05	0,33	mar-04	2,13
ott-05	0,36	feb-04	2,09
set-05	0,37	gen-04	2,09

Fonte: <http://it.finance.yahoo.com>.

Le motivazioni di questo brusco calo sono da attribuire, oltre che ai risultati sportivi altalenanti riportati dal *club*, anche alle vicende che hanno interessato il gruppo Cirio, società controllante della squadra calcistica³³.

Tabella 4: Quotazione giornaliera del titolo Lazio dal 17/07/04 all'11/06/04

Data	Valore	Data	Valore
11-giu-04	0,97	28-mag-04	1,06
10-giu-04	0,98	27-mag-04	1,18
09-giu-04	0,90	26-mag-04	1,19
08-giu-04	1,03	25-mag-04	1,10
07-giu-04	1,00	24-mag-04	1,05
04-giu-04	0,98	21-mag-04	2,13
03-giu-04	0,96	20-mag-04	2,13
02-giu-04	0,96	19-mag-04	2,13
01-giu-04	0,99	18-mag-04	2,13
31-mag-04	1,00	17-mag-04	2,13

Fonte: <http://it.finance.yahoo.com>.

³³ Il 17 gennaio 2004 il consiglio di amministrazione della Lazio approva l'aumento di capitale sociale e il raggruppamento delle azioni. Il titolo parte al rialzo, ma dopo tre settimane, l'11 febbraio Cagnotti viene arrestato per il crac Cirio. A marzo del 2004 la Consob sospende il titolo Lazio dalle contrattazioni fino a maggio per frenare lo scandalo della speculazione. Cfr. G. Turano, *Tutto il calcio miliardo per miliardo*, Il Saggiatore, Milano 2007, pag. 165.

Il crac del gruppo alimentare ha portato all'uscita di scena da presidente della Lazio di Sergio Cragnotti, l'uomo che più di tutti aveva spinto per l'ammissione alla quotazione dei titoli del *club* biancoceleste³⁴.

Dopo un breve periodo di presidenza dell'avvocato Ugo Longo, il 19 luglio 2004 la Lazio viene rilevata dall'imprenditore romano Claudio Lotito, attivo nel settore delle pulizie e della vigilanza notturna, il quale acquisisce il 29,9% della società³⁵.

Nonostante la nuova compagine societaria l'andamento del titolo non migliora; la *Figura 1* rappresenta l'evoluzione negli ultimi due anni del titolo Lazio raffrontato con il trend registrato dall'indice S&P Mib.

Dal grafico emerge come il titolo laziale dopo un 2005 negativo si sia risollevato nella prima parte del 2006, per poi riprendere il trend negativo in concomitanza con il coinvolgimento della società nelle inchieste di "Calciopoli" (il 16 maggio l'azione societaria raggiunge il valore minimo di 28 centesimi di euro).

Dopo l'estate si nota una ripresa di movimenti speculativi sul titolo Lazio, con subitanei rialzi e ribassi, ed il valore che si attesta intorno ai 40 centesimi di euro.

Nell'autunno, poi, il club biancoceleste è al centro di due rilevanti vicende societarie.

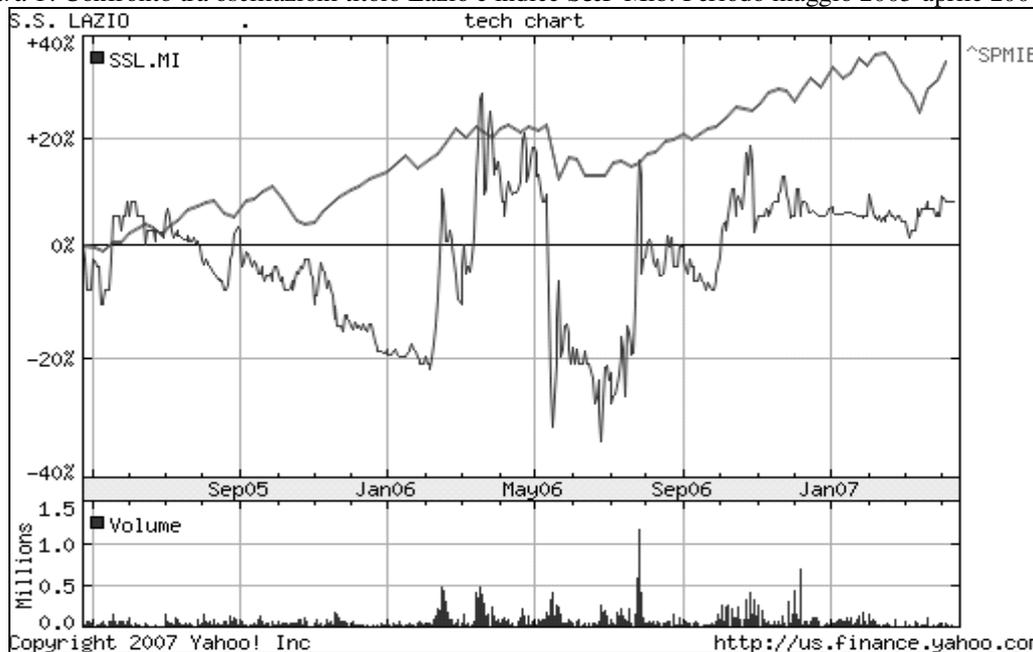
Innanzitutto, nell'ottobre 2006, otto persone, tra cui l'ex bomber della Lazio degli anni Settanta Giorgio Chinaglia, sono accusate di aggio in un tentativo di scalata alla società e di estorsione ai danni di Claudio Lotito. L'indagine, che ha condotto al provvedimento emesso dal Gip di Roma Guglielmo Montoni, è partita dopo le forti

³⁴ «Quando bussai alla porta di Calleri trovai un calcio che ondeggiava fra l'etico e il sociale. L'ho preso di petto, l'ho rivoltato come un guanto, ho introdotto il *business*. Prendevo e cedeva, cedeva e prendeva. Macché simboli, macché bandiere, per fare della Lazio una delle sette sorelle non c'era altra strada. Tornassi indietro, rifarei le stesse cose. Roma non ha dentro di sé la tradizione ed il potere di Juventus e delle milanesi. Bisognava sparigliare il mazzo. Mi sono inventato un metodo tutto mio, discutibile ma vincente. Non mi sono dimesso spontaneamente. Conosco, però, le regole del gioco. Sono regole severe. Il *crac* del gruppo ha coinvolto tutte le strutture operative, Lazio in testa. Ho le mie responsabilità, ma non mi si venga a dire che abbiamo rischiato di fare la fine della Fiorentina». Per approfondimenti si rimanda a O.Beha-A.Di Caro, *Indagine sul Calcio*, Bur, Milano 2006, pag. 518. Recentemente Cragnotti, finito in carcere nel 2004 per 128 giorni, ha raccontato le proprie avventure imprenditoriali nel libro autobiografico scritto insieme a Fabrizio Pennacchia. Nel volume si legge che l'acquisto della Lazio nel 1992 gli fu richiesto dalla Banca di Roma, «perché la gestione Calleri si stava rivelando fallimentare e l'Istituto cominciava a dubitare sulla futura esigibilità dei suoi crediti». Per approfondimenti si confronti S.Cragnotti-F.Pennacchia, *Un calcio al cuore*, Fazi Editore, Roma 2006.

³⁵ È interessante notare come con il cambio dell'assetto azionario viene mutata anche la struttura della *corporate governance* del club laziale, passando dal sistema tradizionale a quello dualistico. Attualmente i due organi di governo sono il Consiglio di Gestione presieduto da Claudio Lotito e il Consiglio di Sorveglianza guidato da Corrado Caruso. Cfr. www.sslazio.it.

oscillazioni delle azioni Lazio nei primi mesi del 2006 (cfr. *Figura 1*), conseguenti alle dichiarazioni di Chinaglia di voler comprare la società³⁶.

Figura 1: Confronto tra oscillazioni titolo Lazio e indice S&P Mib. Periodo maggio 2005-aprile 2007



Fonte: <http://it.finance.yahoo.com>.

Successivamente, nel novembre 2006, a seguito del superamento della quota del 30%, Lazio Events Srl – la società controllata da Claudio Lotito che in precedenza possedeva il 29,868% del *club* biancoceleste – è stata costretta a lanciare un’offerta pubblica di acquisto (OPA) secondo quanto previsto dall’articolo 106 del Testo Unico sulla Finanza (TUF)³⁷.

La soglia del 30% è stata varcata a seguito dell’acquisto da parte di Lazio Events delle quote possedute da Roberto Mezzaroma (14,6%)³⁸, dalla Team Service Scarl (2,8%) e da altri piccoli azionisti, raggiungendo la quota pari al 50,524% del capitale sociale.

³⁶ Secondo gli investigatori c’era un collegamento tra le dichiarazioni di Chinaglia, che facevano salire il titolo (il picco +27% dal 14 al 20 marzo 2006) che poi crollava (-15% il 20 marzo) dopo le smentite dei presunti interessati. Cfr. G. Dragoni, *Lazio, scattano gli arresti*, in “Il Sole 24 Ore”, 14/10/06.

³⁷ **Art. 106 TUF:** “Chiunque, a seguito di acquisti a titolo oneroso, venga a detenere una partecipazione superiore alla soglia del 30%, promuove un’offerta pubblica di acquisto sulla totalità delle azioni ordinarie. L’offerta è promossa entro trenta giorni a un prezzo non inferiore alla media aritmetica fra il prezzo medio ponderato di mercato degli ultimi dodici mesi e quello più elevato pattuito nello stesso periodo dall’offerente per acquisti di azioni ordinarie”.

³⁸ La quota di Mezzaroma, zio della moglie di Lotito, è stata sequestrata dalla Procura di Milano e affidata ad un custode, mentre Lotito è stato accusato di agiotaggio e false dichiarazioni alla Consob per aver stipulato un patto occulto con Mezzaroma per controllare il *club*, aggirando le leggi sull’obbligo di Opa per le società quotate. Per approfondimenti si rimanda a G. Dragoni, *Buferà Lazio nel giorno*

L'Opa totalitaria – lanciata il 27 dicembre 2006 ad un prezzo di 0,40 euro per azione, coincidente con la chiusura di Borsa del 1° dicembre, e valida fino al 31 gennaio 2007 – ha interessato 33.514.156 titoli, corrispondenti al 49,779% del capitale sociale della società³⁹. Alla scadenza dell'operazione le adesioni all'offerta sono state pari a 4.445.336 azioni ordinarie, pari al 13,264% dei titoli oggetto dell'offerta stessa. La quota di possesso di Lazio Events è così diventata pari al 63,788%.

Non essendo stata raggiunta la quota del 90% da parte dell'azionista di maggioranza non è scattato l'obbligo di Opa residuale e conseguentemente è fallito il tentativo di *delisting* della società⁴⁰.

2) A.S. ROMA

La Roma si presenta in Borsa il 23 maggio 2000 e le richieste di sottoscrizione da parte degli investitori superano l'offerta di 3,6 volte, deludendo un po' le aspettative se si considera che due anni prima la Lazio di Cragnotti era stata travolta da una domanda di titoli 10 volte superiore ai quantitativi messi in vendita⁴¹.

Gran parte del denaro investito dai risparmiatori non finisce nelle casse della Roma; dei 71,5 milioni dell'IPO solo 16,5 milioni sono destinati al *club* giallorosso per saldare i debiti e sviluppare le proprie attività; il resto, cioè 55 milioni di euro, vanno a ricompensare il presidente Sensi⁴².

Dal momento della quotazione all'aprile 2007 il valore del titolo è passato da 5,5 euro a 66 centesimi di euro, con una variazione negativa dell'88%.

dell'Opa, in "Il Sole 24 Ore", 4/11/06; G.D., Lazio, *Lotito vuole rinvio dell'Opa*, in "Il Sole 24 Ore", 14/11/06; G.D., Lazio, *no al dissequestro delle azioni di Mezzaroma*, in "Il Sole 24 Ore", 12/12/06.

³⁹ Alla data dell'Opa il capitale sociale della Lazio è pari ad euro 40.643.346,60, rappresentato da n. 67.738.911 azioni ordinarie del valore nominale di euro 0,60 cadauna.

⁴⁰ Cfr. G. Dragoni, Lazio, *fallisce il piano per il delisting*, in "Il Sole 24 Ore", 1/02/07.

⁴¹ In occasione del collocamento la Roma viene valutata 286 milioni di euro, mentre due anni prima la Lazio non va oltre i 150 milioni di euro, ossia poco più della metà. "È vero, nel frattempo c'era stata l'esplosione del mercato dei diritti televisivi e quindi, almeno sulla carta, le prospettive di guadagno per le squadre erano aumentate. Un simile divario tra le valutazioni dei due *club* romani restava però davvero difficile da giustificare. Come se non bastasse la Roma usciva malconca anche dal raffronto con i principali competitor internazionali: l'analisi dei multipli di mercato dimostrava con chiarezza che tutte queste società erano quotate a prezzi da saldo rispetto alle richieste di Sensi. Soltanto il Manchester United reggeva il confronto. Lo squadrone inglese, però, vantava un bilancio ben più solido e florido. La Roma, invece, resta un'incognita, una puntata quanto mai rischiosa sul futuro." V. Malagutti, *op.cit.*, pag. 135. Per approfondimenti sulla valutazione della Roma si rimanda a R.Mazzei-C.Mazzoleni, *Aspetti di rilievo nella valutazione di una società di calcio: il caso dell'A.S. Roma Spa*, in "La Valutazione delle aziende", n. 25/2002, pagg. 87-103.

⁴² A pag. 185 del prospetto informativo di collocamento si legge infatti che "nessuna parte del ricavato dell'offerta globale derivante dalla cessione delle azioni da parte dell'azionista venditore sarà destinata alla società. Per approfondimenti si rimanda a V. Malagutti, *op.cit.*, pag. 134.

Osservando i dati riportati nella *Tabella 5* si evince come la quotazione raggiunga il suo valore massimo nell'aprile del 2001 con l'approssimarsi delle ultime giornate del campionato vinto dalla squadra giallorossa all'epoca guidata in panchina da Fabio Capello. Nel corso dei due mesi successivi il titolo, invece, subisce un calo del 33% attestandosi a giugno ad un valore pari a 4,47 euro. In particolare, il 18 giugno mentre i tifosi festeggiavano lo scudetto e pregustavano lo *strip* di Sabrina Ferilli, gli speculatori – confermando lo schema classico: “comprare sulle attese, vendere sulla notizia” – celebravano a modo loro la vittoria vendendo una grande quantità di titoli e provocando un ribasso del 12% del titolo societario⁴³.

Tabella 5: Andamento titolo Roma dalla quotazione ad aprile 2007.

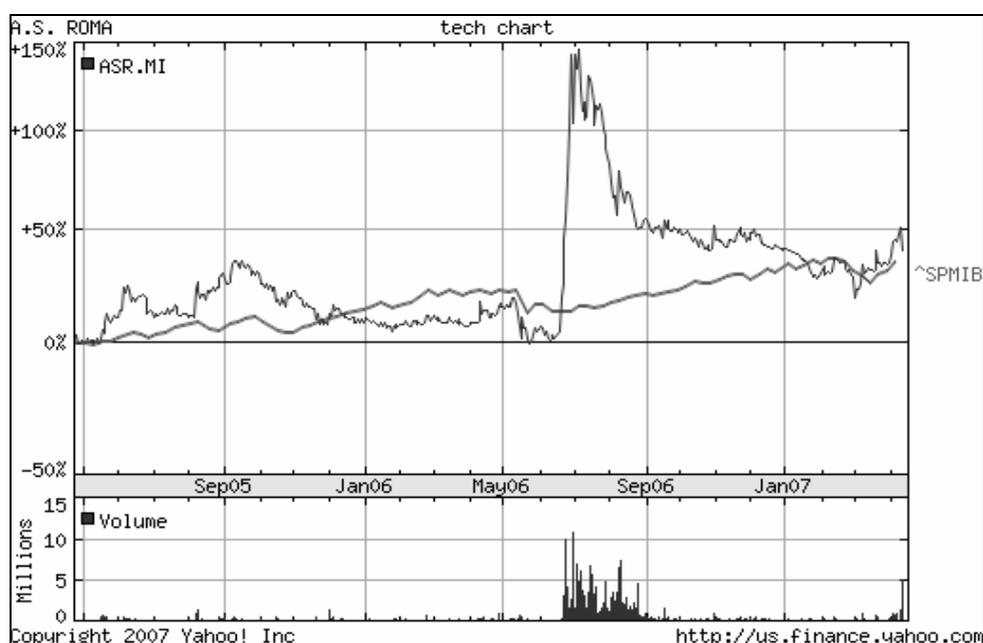
Data	valore	Data	valore	Data	valore
apr-07	0,66	dic-04	0,62	ago-02	2,05
mar-07	0,63	nov-04	0,67	lug-02	2,00
feb-07	0,61	ott-04	0,66	giu-02	1,97
gen-07	0,61	set-04	0,71	mag-02	2,12
dic-06	0,67	ago-04	0,76	apr-02	2,55
nov-06	0,69	lug-04	0,81	mar-02	3,07
ott-06	0,72	giu-04	1,12	feb-02	2,58
set-06	0,70	mag-04	1,27	gen-02	2,76
ago-06	0,73	apr-04	1,55	dic-01	2,91
lug-06	0,88	mar-04	1,17	nov-01	3,11
giu-06	0,96	feb-04	1,88	ott-01	3,31
mag-06	0,50	gen-04	1,39	set-01	2,76
apr-06	0,54	dic-03	1,48	ago-01	4,26
mar-06	0,51	nov-03	1,53	lug-01	4,23
feb-06	0,51	ott-03	1,56	giu-01	4,47
gen-06	0,50	set-03	1,60	mag-01	6,45
dic-05	0,51	ago-03	1,04	apr-01	6,72
nov-05	0,51	lug-03	1,00	mar-01	6,00
ott-05	0,57	giu-03	1,00	feb-01	5,87
set-05	0,61	mag-03	0,97	gen-01	5,86
ago-05	0,61	apr-03	0,95	dic-00	6,03
lug-05	0,53	mar-03	0,89	nov-00	6,23
giu-05	0,53	feb-03	1,05	ott-00	6,27
mag-05	0,52	gen-03	1,15	set-00	6,25
apr-05	0,47	dic-02	1,23	ago-00	6,30
mar-05	0,52	nov-02	1,55	lug-00	5,56
feb-05	0,51	ott-02	1,76	giu-00	5,51
gen-05	0,57	set-02	1,87	mag-00	5,69

Fonte: <http://it.finance.yahoo.com>.

⁴³ Ibidem, pag. 126.

La *Figura 2* raffronta l'andamento del titolo Roma degli ultimi due anni con quello dell'indice S&P Mib. Dal confronto emerge come nel giugno 2006 il valore del titolo giallorosso abbia registrato una crescita ben superiore a quello del mercato; ciò si deve allo scandalo di "Calciopoli", dal quale la Roma, uscendo indenne dall'inchiesta, è stata proiettata direttamente in *Champions League*; ciò ha invogliato gli investitori a puntare sul titolo della società di Trigoria tanto che il valore delle azioni è raddoppiato in meno di due settimane (dal 19 giugno, prezzo di euro 0,495, al 5 luglio, prezzo di euro 1,166) con una crescita del 136%.

Figura 2: Confronto oscillazioni titolo Roma e indice S&P Mib da maggio 2005 ad aprile 2007



Fonte: <http://it.finance.yahoo.com>.

Successivamente dall'agosto 2006 fino ad oggi, si è evidenziata una crescente perdita di interesse da parte del mercato sul titolo in parola, con una conseguente riduzione dei volumi degli scambi ed un allineamento dei corsi intorno al valore di 70 centesimi di euro.

3) JUVENTUS F.C.

La Juventus si presenta in Borsa il 19 dicembre 2001 dopo una lunga campagna promozionale incentrata sul concetto di "*entertainment and leisure company*", cioè sulla possibilità di sviluppare intorno al calcio un polo diversificato dell'intrattenimento.

Il bilancio del *club*, fatto unico tra tutte le grandi squadre, si è chiuso in utile nei tre esercizi precedenti la quotazione in Borsa e la società ha addirittura distribuito un dividendo.

Le risorse ricavate dal collocamento dovevano finanziare l'iniziativa "Mondo Juve", un nuovo centro sportivo e commerciale da realizzare alle porte di Torino. Dei proventi dell'IPO, però, soltanto il 40% è effettivamente finito alla Juventus (63 milioni di euro); il resto è andato all'azionista di controllo, la finanziaria IFI della famiglia Agnelli (80 milioni di euro), e all'amministratore delegato della società Antonio Giraudo (5,5 milioni di euro)⁴⁴.

L'*opening day* la richiesta dei titoli supera di due volte i quantitativi messi in vendita⁴⁵, anche se l'accoglienza degli investitori istituzionali è più tiepida, con il rapporto tra domanda e offerta che non va oltre l'1,2.

Ci si aspettava sicuramente di più visto che la squadra torinese vanta la più ampia platea di tifosi d'Italia, secondo un'indagine della Nielsen sarebbero circa 11 milioni i tifosi juventini, e anche d'Europa, come risulta da una indagine del settimanale tedesco "Sport Markt" che attribuisce alla Juve 17 milioni di tifosi contro i 15 del Real Madrid e 13,4 del Manchester United⁴⁶. Nonostante ciò neppure il *club* della famiglia Agnelli è riuscito a superare senza danni il severo esame della Borsa.

Il valore del titolo Juventus è passato da 3,7 euro della quotazione a 1,89 euro dell'aprile 2007 con una variazione negativa del 49%.

Leggendo i dati riportati nella *Tabella 6* emerge lo stesso trend già analizzato in precedenza per la Roma. Nel 2002, 2003, 2005 e 2006 il titolo ha sempre registrato un rialzo nel mese di aprile con l'avvicinarsi della vittoria del campionato, poi una volta conquistato lo scudetto il valore delle azioni bianconere è calato repentinamente⁴⁷.

⁴⁴ Cfr. G. Dragoni, *Quei 100 milioni della Juve nella crisi Fiat*, in "Il Sole 24 Ore", 10/05/06. Nell'articolo si legge "fecero comodo quei 100 milioni di euro che l'Ifi incassò dalla quotazione in Borsa della Juventus nel dicembre 2001. L'operazione avvenne in parte con la vendita di azioni della cassaforte degli Agnelli, in parte con un aumento di capitale che fece arrivare 62,6 milioni alla squadra di calcio. L'Ifi utilizzò i soldi il mese successivo, per finanziare l'aumento di capitale della Fiat da un miliardo di euro".

⁴⁵ Cfr. C. Bastianini, *Calcio in borsa: il caso Juventus*, in "Amministrazione & Finanza", n. 5/2003, pagg. 39-44.

⁴⁶ Cfr. V. Malagutti, *op.cit.*, pag. 137.

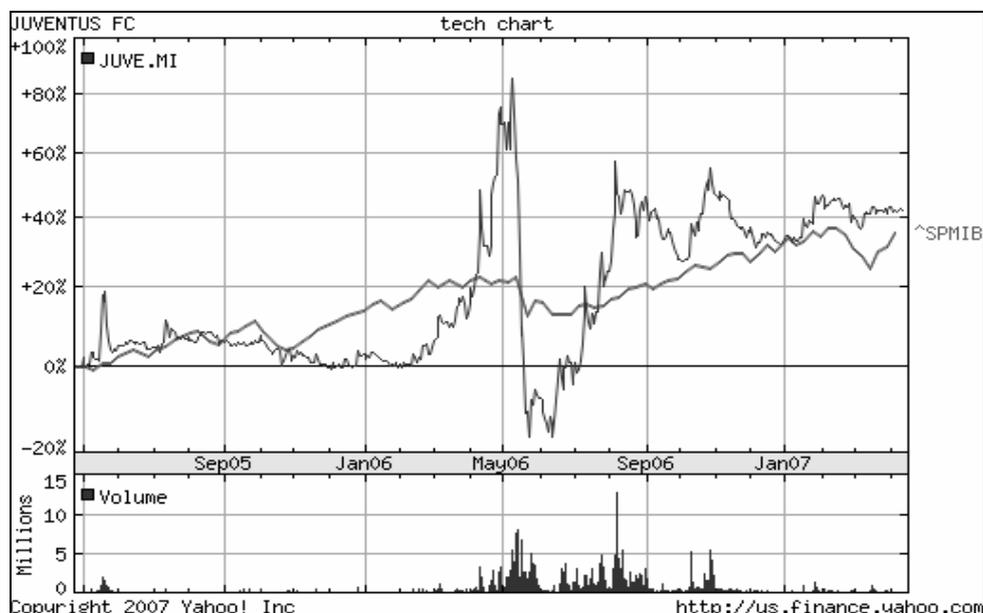
⁴⁷ Ad evidenza si può osservare come per i conti di un *club* lo scudetto sia un costo. "A differenza della vittoria in Champions League, remunerata dall'Uefa con un ricco montepremi, per il primo posto in campionato la Lega calcio distribuisce solo delle medaglie e una coppa". Calciatori e tecnici della società, invece, si apprestano a incassare un lauto premio della vittoria, con le casse sociali destinate conseguentemente a svuotarsi. Cfr. G. Turano, *op.cit.*, pag. 160.

Tabella 6: Andamento titolo Juventus dalla quotazione ad aprile 2007.

Data	Valore	Data	Valore	Data	Valore
apr-07	1,89	giu-05	1,39	ago-03	1,98
mar-07	1,90	mag-05	1,38	lug-03	1,92
feb-07	1,87	apr-05	1,33	giu-03	2,01
gen-07	1,94	mar-05	1,39	mag-03	2,16
dic-06	1,76	feb-05	1,35	apr-03	2,25
nov-06	1,80	gen-05	1,39	mar-03	2,16
ott-06	1,96	dic-04	1,47	feb-03	1,94
set-06	1,70	nov-04	1,51	gen-03	1,50
ago-06	1,94	ott-04	1,50	dic-02	1,57
lug-06	1,65	set-04	1,58	nov-02	1,82
giu-06	1,29	ago-04	1,55	ott-02	1,92
mag-06	1,23	lug-04	1,57	set-02	2,29
apr-06	2,25	giu-04	1,58	ago-02	2,40
mar-06	1,54	mag-04	1,59	lug-02	2,08
feb-06	1,37	apr-04	1,48	giu-02	2,15
gen-06	1,33	mar-04	1,40	mag-02	2,73
dic-05	1,37	feb-04	1,64	apr-02	3,54
nov-05	1,32	gen-04	1,71	mar-02	3,33
ott-05	1,35	dic-03	1,70	feb-02	3,36
set-05	1,40	nov-03	1,90	gen-02	3,49
ago-05	1,41	ott-03	1,99	dic-01	3,55
lug-05	1,42	set-03	2,03		

Fonte: <http://it.finance.yahoo.com>.

Figura 3: Confronto oscillazioni titolo Juve e indice S&P Mib da maggio 2005 ad aprile 2007.



Fonte: <http://it.finance.yahoo.com>.

La Figura 3 mostra il confronto tra l'andamento del valore delle azioni Juventus e la performance registrata dall'indice S&P Mib negli ultimi due anni. È interessante

osservare il brusco calo fatto registrare dal titolo nel maggio 2006 in concomitanza con l'emergere dello scandalo "Calciopoli", nel quale il *club* bianconero è stato il principale protagonista.

Successivamente, però, a partire dalla seconda metà del mese di giugno, l'aspettativa di una sanzione più mite stabilita dal giudice sportivo rispetto a quella attesa in principio (retrocessione nella serie C1), il cambio nella *governance* societaria, nonché la presenza di significativi incassi derivanti dalla cessione alle squadre estere dei giocatori più blasonati – quali, ad esempio, Cannavaro, Emerson, Zambrotta e Thuram – hanno permesso una ripresa delle quotazioni in linea con il periodo precedente all'inchiesta.

Negli ultimi mesi, poi, il titolo ha ripreso lievemente a crescere attestandosi intorno ad un valore pari a 1,90 euro, a seguito alla decisione di aumentare il capitale sociale deliberata dal Cda bianconero a metà marzo 2007 e vagliata dall'assemblea dei soci un mese dopo.

L'ammontare dell'operazione sarà di 104,8 milioni di euro, incluso sovrapprezzo, mediante l'emissione di 80.621.332 azioni⁴⁸.

In conclusione, riassumendo quanto riportato nei grafici e nelle tabelle suesposte emerge chiaramente come le tre società italiane quotate abbiano registrato di fatto un andamento negativo del proprio valore azionario. Nonostante, infatti, le piccole risalite della quotazione – spesso legate ad un risultato positivo sul campo, come ad esempio una vittoria importante in campionato o un passaggio del turno in coppa – il *trend* nel suo complesso è decisamente decrescente.

Le azioni dei tre *club* non sono redditizie nemmeno dal punto di vista dei dividendi. Infatti la Lazio e la Roma, con i conti in rosso, non sono mai state in grado di pagare una cedola ai propri soci; mentre la Juventus è riuscita almeno a garantire un dividendo di 0,1 euro per azione nel novembre 2002.

⁴⁸ «I titoli saranno offerti in opzione agli azionisti nella misura di 2 nuove azioni ogni 3 azioni possedute al prezzo di 1,30 euro, di cui 1,20 a titolo di sovrapprezzo. «L'obiettivo dell'aumento di capitale — spiega Carlo Sant'Albano, membro del cda della società — è quello di riaffermare la leadership della società a livello europeo. Il modello a cui guardiamo è quello del calcio inglese». Un modello che si basa su un *business* diversificato per le squadre di calcio come nel caso del Manchester United. «Il piano per il prossimo quinquennio — aggiunge Sant'Albano — si basa sulla leadership sportiva, su una nuova strategia commerciale di marketing, sulla diversificazione dei ricavi e la valorizzazione del brand e infine sulla solidità patrimoniale e finanziaria». La Ifil, azionista al 60% della Juventus, sottoscriverà la quota di propria competenza». Cfr. M. D'Ascenzo, *Juve, aumento da 105 milioni* in "Il Sole 24 Ore", 15/03/07, pag. 45.

Nel periodo successivo alla quotazione delle società in parola, dunque, le attese opportunità di diversificazione delle fonti di ricavo e le aspettative di razionalizzazione del mercato dei trasferimenti non si sono sostanzialmente realizzate.

Come già osservato nei capitoli precedenti, si è rilevata una crescita dei ricavi – generata quasi esclusivamente dalla vendita dei diritti televisivi, di immagine e dalle sponsorizzazioni – ma non sono venuti meno, ed anzi sotto il profilo finanziario si sono aggravati, quei fattori di debolezza tipici delle società di calcio italiane, quali:

- la significativa incidenza dei costi sui ricavi; gli ingaggi, i costi dei servizi e gli ammortamenti dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori hanno continuato ad assorbire pressoché tutti i ricavi generati dall’attività operativa;
- gli investimenti in atleti professionisti finanziati con incrementi delle passività correnti;
- la scarsa patrimonializzazione⁴⁹.

In compenso, però, la Borsa si è dimostrata una sorta di amuleto sportivo. Le tre squadre quotate, infatti, hanno festeggiato lo scudetto poco dopo l’esordio sul listino. La Lazio di Nesta, Veron e Salas ha vinto il campionato 1999/2000, dopo il secondo posto a un solo punto dal Milan nella stagione precedente. La Roma di Totti e Batistuta ha trionfato nel 2000/01, mentre la Juventus ha conquistato il titolo di Campione d’Italia nel maggio 2002, a meno di sei mesi di distanza dallo sbarco sul mercato azionario⁵⁰.

3.2 L’esperienza inglese

Il calcio d’oltre Manica è stato sempre visto come un affare commerciale da emulare. Le gesta dei *club* britannici, almeno quelle squisitamente sportive, in questo senso possono lasciare il campo a valutazioni di carattere economico e finanziario riguardanti la gestione dei sodalizi⁵¹.

Il primo *club* inglese ad aver affrontato il mercato mobiliare è stato il Tottenham Hotspur nel lontano 1983, seguito a distanza di sei anni dal Millwall.

⁴⁹ Cfr. Documento inerente l’Audizione del responsabile della Divisione Emittenti della Consob, Massimo Ferrari, presso la Commissione Cultura, scienza e istruzione della Camera dei Deputati – 11 ottobre 2006, disponibile sul sito www.consob.it.

⁵⁰ Cfr. V. Malagutti, *op.cit.*, pag. 123.

⁵¹ Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pag. 112.

Da allora il numero dei *club* quotati nei mercati londinesi è andato progressivamente crescendo.

L'evento specifico che ha fatto da catalizzatore per la trasformazione del calcio inglese è da individuare nel disastro dello stadio *Hillsborough* di Sheffield del 15 aprile 1989⁵².

L'inchiesta conseguente all'evento tragico culmina nel 1990 nella stesura del Rapporto Taylor⁵³ sullo stato di salute del calcio britannico, le cui conclusioni hanno una duplice conseguenza.

Da un lato, si impone a tutti i *club* delle prime due serie inglesi e della prima divisione scozzese di dotare gli stadi di posti a sedere a partire dalla stagione calcistica 1994/95. L'enorme costo di questo intervento (stimato in oltre 750 milioni di sterline) è finanziato dai *club* in diversi modi: alcuni ricorrono a risorse finanziarie proprie, altri chiedono aiuto al *Football Trust*⁵⁴, altri ancora scelgono di recuperare i capitali necessari per l'ammodernamento degli impianti dall'andamento di Borsa dei propri titoli.

D'altro canto, si verifica un forte calo degli spettatori spaventati dal dilagare del fenomeno *hooligans*, con conseguenti ricadute di carattere economico sui bilanci dei *club*, sotto la voce "incassi di botteghino"⁵⁵.

A ben vedere, però, la scelta dei *club* di oltre Manica di cercare fortuna in Borsa non bisogna solo motivarla con la necessità di trovare le risorse per la ristrutturazione degli impianti sportivi. È opportuno, invece, che sia considerata come una manifestazione di una visione più globale dell'aspetto calcistico.

⁵² In quell'occasione 96 tifosi del Liverpool persero la vita soffocati e schiacciati contro le barriere della gradinata di "Leppings Lane End", all'inizio della semifinale di Coppa d'Inghilterra che la loro squadra giocava contro il Nottingham Forest.

⁵³ Il rapporto prende il nome dal giudice che condusse l'inchiesta. Egli non limitò il suo raggio d'azione alla sola sicurezza negli stadi, ma affrontò diversi aspetti del calcio inglese, comprese le sfide originate dai *match*, le caratteristiche del terreno, i media, il fenomeno *hooligans* e persino il comportamento dei calciatori. Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pag. 113, nota 8.

⁵⁴ Il *Football Trust* è stato creato nel 1975 per finanziare lo sviluppo dello sport in Gran Bretagna. Esso è finanziato per l'85% dalle compagnie che si occupano di scommesse e dopo il Rapporto Taylor, la sua importanza è cresciuta notevolmente consentendo la costruzione ex novo di 7 stadi. Il *Football Trust* può essere considerato l'equivalente italiano dell'Istituto per il credito sportivo. Per approfondimenti si rimanda al sito: www.creditosportivo.it.

⁵⁵ Nella stagione calcistica 1984/85, quindi già prima del disastro dell'Hillsborough, su un totale complessivo di 17,8 milioni di spettatori durante le partite del campionato vi furono 7.000 arresti. Viceversa, nella stagione 1994/95, entro la quale andava completato l'ammodernamento degli impianti, gli arresti sono diminuiti del 50%, mentre gli spettatori sono cresciuti del 23%. Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pag.114.

La necessità di ridare credibilità al calcio inglese, martoriato per lunghi anni dalle nefandezze degli *hooligans*, ha indotto i sodalizi a rivedere la loro politica economico-calciistica, sganciandola dai risultati sportivi e coniugandola ad un orientamento al mondo del calcio molto più commerciale.

Una significativa differenza tra i *club* britannici e quelli italiani è costituita dall'approccio con i mercati finanziari. Sebbene rastrellare denaro sia spesso una ragione importante perché una società decida l'ingresso in Borsa, altri fattori possono determinare tale scelta, tra cui il desiderio di una parte degli azionisti privati di avere un'opzione di uscita. Può accadere, infatti, che i possessori di titoli di una società non quotata possano avere dei problemi nel convertire in denaro tutto o parte del loro pacchetto azionario, sia per le lungaggini delle negoziazioni sia per la concreta difficoltà nel trovare un soggetto privato disposto ad effettuare un investimento in una società di calcio⁵⁶.

La maggior parte delle società inglesi sono "*limited company*", forma societaria simile alla nostra Srl. Attualmente, fra i 92 *club* calcistici delle quattro serie professionistiche inglesi, ce ne sono 12 quotate in borsa di cui: 4 quotate al *London Stock Exchange (Main market)*, 6 all'*Alternative Investment Market* e 2 all'*Ofex*. A queste si aggiungono, poi, due *club* scozzesi quotati a Londra, uno nel *Main Market* e l'altro all'*Ofex*⁵⁷ (Tabella 7).

⁵⁶ L'emissione dei titoli, in concreto, può avvenire per due distinte finalità:

- allargare la base azionaria, mediante l'emissione e la vendita di nuove azioni del *club*; in questo caso, il denaro ricavato dalla vendita confluisce nelle casse sociali;
- consentire al singolo socio di dismettere la propria partecipazione; in questo caso i proventi saranno dello stesso singolo socio. Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pag. 114.

⁵⁷ Il *London Stock Exchange (Main market)* è il mercato principale. Per la quotazione al LSE sono necessari i seguenti requisiti:

- essere in attività da almeno tre anni ed avere generato ricavi dalla gestione caratteristica;
- i bilanci degli ultimi tre esercizi devono essere certificati senza riserve;
- il flottante deve essere superiore al 25%;
- la società, dopo la quotazione, deve avere un capitale circolante sufficiente per poter svolgere autonomamente la propria attività almeno per i successivi 18 mesi;
- è necessario dimostrare la continuità del gruppo dirigente, unitamente alla sua competenza nella gestione del *business*;
- sono richieste informative costanti al mercato (bilanci semestrali) e le operazioni più rilevanti svolte con società collegate all'eventuale gruppo di maggioranza devono ricevere specifica approvazione assembleare;
- dopo la quotazione, la società deve essere indipendente da ogni Gruppo o Azionista di controllo o avere precisi meccanismi per la protezione delle minoranze

L'*Alternative Investment Market* costituisce il nuovo mercato della Borsa di Londra ed è essenzialmente rivolto alle società di piccole dimensioni o di recente istituzione.

Tabella 7: Società britanniche quotate ripartite per mercato di riferimento.

Club	Mercato
Birmingham City	AIM
Charlton Athletic	AIM
Milwall	AIM
Preston North End	AIM
Sheffiel United	AIM
Watford Leisure	AIM
Aston Villa	LSE
Celtic Glasgow	LSE
Newcastle United	LSE
Southampton	LSE
Tottenham Hotspur	LSE
Arsenal	OFEX
Manchester City	OFEX
Rangers Glasgow	OFEX

Fonte: nostra elaborazione su dati tratti da www.footballeconomy.com.

Dopo la quotazione iniziale del Tottenham del 1983, il vero *boom* delle società inglesi quotate si verifica in seguito al notevole successo del Manchester United (quotato il 10 giugno 1991). Nel 1996, infatti, erano già 12 i *club* presenti nei listini borsistici.

Molti avvenimenti favorevoli fanno crescere il valore dei titoli: i 743 milioni di sterline della *BSkyB* per i diritti tv dei campionati, la prospettiva della *pay per view*, il *boom* di spettatori negli stadi. Tutto ciò fa sì che gli investitori vedano il mercato dei *club* calcistici come un mercato potenzialmente molto ricco.

L'inizio del 1997 è il periodo migliore, infatti quasi tutti i *club* raggiungono il loro massimo storico: Leeds, Sheffield, Millwall, Tottenham, Celtic, Southampton, Manchester City, Sunderland, Chelsea, Preston, Charlton, Bolton, Newcastle ed Hearts⁵⁸.

L'ammissione alla quotazione nell'AIM è retta da poche regole. Non sono richieste dimensioni specifiche al richiedente, né un numero definito di azioni di proprietà pubblica, né una tradizione commerciale, più o meno lunga, della società. La società quotata nell'AIM deve soddisfare, in qualsiasi momento, i seguenti requisiti:

- nominare e mantenere un consulente e un *broker*;
- essere costituita legalmente, in ottemperanza alle leggi del suo Paese, ed essere una società pubblica o ad essa equivalente;
- aver pubblicato resoconti conformi ai principi contabili inglesi, americani o internazionali;
- assicurare che le azioni scambiate nell'AIM siano liberamente trasferibili;
- adottare un codice relativo al possesso di informazioni sul prezzo dei titoli.

L'*Ofex*, infine, è un mercato non riconosciuto dal FSA (*Financial Securities Assurance*) e non dotato di un regolamento specifico per l'ammissione alla quotazione.

Per approfondimenti si rimanda a G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pagg. 119 e seguenti.

⁵⁸ Sono anche gli anni in cui gli indici specifici relativi ai *club* calcistici – fra gli altri il Footsie Index del colosso bancario giapponese Nomura e il Bloomberg Football *Club* Index dell'agenzia economica

Da questo momento, però, le cose peggiorano e il mercato non recepisce più in maniera positiva il titolo calcistico. Iniziano, infatti, forti discese dei titoli causate da:

- a) *escalation* dei costi, dovuta allo sviluppo degli impianti, all'acquisto dei giocatori e, soprattutto, all'aumento notevolissimo dei salari;
- b) crescente conflittualità nel *management*, sempre diviso fra la distribuzione di un dividendo agli azionisti e il reinvestimento nel potenziamento della squadra per raggiungere importanti risultati sportivi e di conseguenza nuovi possibili introiti. Sempre più spesso le istituzioni finanziarie e i maggiori investitori sono riluttanti ad investire grosse cifre in società che non perseguono l'esclusivo scopo della massimizzazione del profitto;
- c) instabilità dei risultati economici, dovuta all'elevata dipendenza di questi ultimi dai risultati sportivi⁵⁹.

Nonostante ciò il numero di società quotate è via via aumentato raggiungendo quota 26 nel 2000. Con l'inizio del nuovo millennio, invece, sono aumentati i *delisting* (confronta *Tabella 8*) a tal punto che attualmente le società quotate sono soltanto 14.

Tabella 8: Delisting società britanniche dal 2000 ad oggi.

Club	Anno delisting
Queens Park Rangers	2001
Bradford City	2002
Nottingham Forest	2002
Bolton Wanderers	2003
Chelsea	2003
Leicester City	2003
Aberdeen	2004
Leeds Utd	2004
Sunderland	2004
Manchester Utd	2005
West Brom.	2005
Hearts	2006

Fonte: nostra elaborazione su dati tratti da www.footballeconomy.com.

In particolare spiccano l'addio alle contrattazioni di due grossi *club*, Chelsea e soprattutto Manchester United, che sono stati acquistati da due *tycoon* non inglesi. La

svedese Bloomberg – ottennero forti rialzi. Così come ebbero notevole successo alcuni fondi di investimento specializzati unicamente in *club* calcistici e società sportive in genere, come il Football Fund (della Singer e Friedlauer, importante banca della City) e il Momentum Premier Sport Fund (fondo offshore gestito per conto della Banca delle Bermuda in Lussemburgo). Cfr. www.bloomberg.com

⁵⁹ Cfr. M. Niada, «*Borsa e partite? Incompatibili*» in «Il Sole 24 Ore», 14/05/06.

squadra londinese è stata rilevata dal magnate russo Roman Abramovich, mentre il club dell'*Old Trafford* è stato preda del milionario americano Malcolm Glazer⁶⁰.

A tal proposito si sottolinea, come attualmente ben sette società della *Premier League* siano controllate da persone fisiche non britanniche. Infatti, oltre al Manchester e al Chelsea sono posseduti da “stranieri” anche i pacchetti azionari di Fulham (acquistato dall’egiziano Mohamed Al-Fayed nel 2003), Portsmouth (rilevato dal francese Alexandre Gaydamak nel 2005), West Ham (acquistato dagli islandesi Gudmundsson e Magnusson), Reading e Liverpool (acquisito dagli americani George Gillet e Thomas Hicks nel febbraio scorso)⁶¹.

Le società sportive britanniche quotate operano tramite più società controllate che svolgono attività diversificate in altri sport, nel tempo libero, nei *media* e nel settore immobiliare. Per tutte queste società già più di dieci anni fa una rilevante percentuale dei ricavi derivava dall’esercizio di attività commerciali (*merchandising*, *catering*, conferenze), ed ancora oggi esse utilizzano, come fattore critico di successo, l’immagine dei propri campioni al fine di promuovere l’incremento dei ricavi nelle attività commerciali, investendo altresì significative risorse nella crescita del proprio vivaio anche a discapito degli acquisti da terze società. Da un punto di vista patrimoniale,

⁶⁰ Blazer ha acquistato il Man. United per la cifra record di 790 milioni di sterline nel 2005. All’indomani dell’annuncio della cessione diversi *supporters* dei *red devils* manifestarono contro il magnate americano – già proprietario anche dei Tampa Bay Buccaneers, club della NFL americana – incendiando la sua effigie nel centro di Manchester. Cfr. Ryan Mills, *The selling of English soccer*, pubblicato sul sito www.bloomberg.com in data 3/04/07.

⁶¹ “Il Liverpool passa in mano agli americani, ora è ufficiale: l’annuncio è stato dato dal consiglio direttivo del club, che ha ritenuto “leale e ragionevole” l’offerta avanzata nei giorni scorsi dai magnati Gillett e Hicks. (...) Un comunicato della Borsa di Londra informa che il “board” del Liverpool raccomanda vivamente agli azionisti di accettare la proposta americana: 7.600 euro per ogni quota, per un totale di 266 milioni di euro. Ma l’investimento della coppia di *tycoons* non si fermerà qui. Ragionando in euro, anzitutto, bisogna aggiungere i 121 milioni necessari per appianare i debiti della precedente gestione. Poi c’è la questione stadio: il Liverpool ha pronto il progetto per la costruzione di un impianto da 60mila posti a Stanley Park, la cui realizzazione costerà 327 milioni. Tirando le somme, Gillett e Hicks sborseranno più di 700 milioni di euro. (...) Il calcio in Inghilterra è un’industria perfettamente oliata che produce ricchezza. Negli Usa, i primi ad averlo capito sono stati Malcolm Glazer, proprietario dei Tampa Bay Buccaneers (Nfl) e ora del Manchester Utd, e Randy Lerner, che dopo i Cleveland Browns (Nfl) si è comprato l’Aston Villa. Anche Gillett e Hicks sono già padroni di squadre professionistiche americane: il primo possiede i Montreal Canadiens (Nhl), il secondo i Dallas Stars (Nhl) e i Texas Rangers (baseball)”. L’articolo riportato è stato pubblicato sul sito www.gazzetta.it il 6/02/07. Per mister Gillet non deve essere stato facile il primo impatto con la stampa inglese. Infatti egli “proudly announced that his two sons had played soccer when they were young, one was a goaltender, and the other a defenseman. The local press gleefully pointed out the next day that those are ice hockey positions. As any English schoolboy knows, the proper terms are goalkeeper and defender” Cfr. R. Mills, *op.cit.*, sul sito www.bloomberg.com.

infine, le società sono proprietarie degli stadi e dei complessi sportivi e presentano mediamente una solida patrimonializzazione.

3.3 Gli altri paesi europei

Ad aprile 2007 le società calcistiche europee quotate in Borsa sono 34. Oltre alle tre italiane e alle 14 britanniche hanno i loro titoli quotati sui mercati regolamentati anche (Tabella 9):

- 6 squadre danesi (Broendby, Schaumann, Aalborg, Aarhus Elite, Parken Sport, Sif Fodbold);
- 4 squadre turche (Besiktas, Galatasaray, Fenerbahce, Trabzonspor);
- 2 squadre portoghesi (Sporting Lisbona e Porto);
- 1 squadra tedesca (Borussia Dortmund);
- 1 squadra olandese (Ajax);
- 1 squadra svizzera (Grasshopper);
- 1 squadra svedese (AIK Solna);
- 1 squadra francese (Lione).

La Danimarca è, quindi, la seconda nazione europea per il numero di *club* quotati. Il primo ad accedere ai mercati regolamentati è stato il Broendby nel 1988, seguito poi nel 1996 dal Silkeborg (SIF Fodbold) e dall'AGF Kontraktfodbold (*delistato* nel 2000). Nel 1997 è stata la volta del FC Copenhagen (quotata con il nome di Parken Sport & Ent.), mentre le altre tre squadre hanno debuttato nella Borsa di Copenhagen rispettivamente nel 2002 (Schaumann e Aarhus) e nel 2003 (Aalborg). Tutte le squadre sopra citate militano nella *Superliga* danese, corrispondente alla nostra serie A.

Il modello gestionale danese rispecchia in gran parte quello anglosassone, con un significativo *focus* sulla gestione degli stadi, i cui introiti contribuiscono in modo rilevante ai ricavi delle società stesse.

In termini quantitativi il terzo Paese europeo per *club* calcistici quotati è la Turchia. Attualmente, infatti, ci sono quattro squadre con i propri titoli negoziati sul listino di Istanbul. Il primo *club* a sbarcare in Borsa è stato il Galatasaray nel dicembre 2000, seguito tre mesi più tardi dal Besiktas. Nel 2004, infine, hanno deciso di quotare i propri titoli anche il Fenerbahce e il Trabzonspor.

Tabella 9 : Società calcistiche europee quotate in Borsa ad aprile 2007.

Club	Nazione	Borsa
Lazio	Italia	Milano
Roma	Italia	Milano
Juventus	Italia	Milano
Preston North End	Inghilterra	Londra
Arsenal	Inghilterra	Londra
Manchester City	Inghilterra	Londra
Milwall	Inghilterra	Londra
Birmingham City	Inghilterra	Londra
Charlton	Inghilterra	Londra
Newcastle United	Inghilterra	Londra
Aston Villa	Inghilterra	Londra
Watford Leisure	Inghilterra	Londra
Sheffiel United	Inghilterra	Londra
Southampton	Inghilterra	Londra
Tottenham	Inghilterra	Londra
Celtic Glasgow	Scozia	Londra
Rangers Glasgow	Scozia	Londra
Brondby	Danimarca	Copenhagen
Schaumann	Danimarca	Copenhagen
Aalborg	Danimarca	Copenhagen
Aarhus Elite	Danimarca	Copenhagen
Parken Sport	Danimarca	Copenhagen
Sif Fodbold	Danimarca	Copenhagen
Besiktas	Turchia	Istanbul
Galatasaray	Turchia	Istanbul
Fenerbache	Turchia	Istanbul
Trabzonspor	Turchia	Istanbul
Sporting Lisbona	Portogallo	Lisbona
F.C. Porto	Portogallo	Lisbona
Borussia Dortmund	Germania	Francoforte
Ajax	Olanda	Amsterdam
Grasshopper	Svizzera	Zurigo
AIK Solna	Svezia	Stoccolma
Lione	Francia	Parigi

Fonte: www.bloomberg.com.

Il modello gestionale utilizzato dalle società calcistiche turche è abbastanza peculiare. Si riscontra, infatti, nel mercato turco una dicotomia tra attività sportiva e commerciale che è realizzata attraverso lo scorporo degli *assets* commerciali in una società controllata, quotata sul mercato nazionale. Ulteriore caratteristica del modello in parola è la concessione in leasing dei giocatori dalla società sportiva proprietaria degli stessi diritti

alla società commerciale quotata. Ciò favorisce una minore incidenza del costo degli atleti sui conti della società quotata⁶².

In Portogallo due sono i *club* quotati presso la Borsa di Lisbona. Il Porto inizia la sua avventura sui listini il 1° giugno 1998, seguito a ruota il giorno dopo dallo Sporting Lisbona.

L'Ajax è l'unico *club* olandese con azioni quotate sui mercati regolamentati. Il suo ingresso alla Borsa di Amsterdam risale al maggio 1998 dopo la trasformazione della ragione sociale in società anonima⁶³.

Il Borussia Dortmund decide di cimentarsi con la Borsa il 31 ottobre 2000 e per ora è l'unico *club* calcistico tedesco presente nel listino di Francoforte; altri Paesi con una sola squadra quotata sono la Svizzera (Grasshopper) e la Svezia (AIK Solna).

In ordine cronologico l'ultima squadra europea che ha deciso di entrare in Borsa è stata il Lione, sbarcato sul listino di Parigi il 9 febbraio 2007⁶⁴.

Tale ingresso è stato reso possibile solo dopo che nel settembre 2006 il Parlamento francese, recependo una direttiva dell'Unione Europea, ha permesso ai *club* di reperire risorse per la crescita sul mercato⁶⁵. In precedenza, infatti, in Francia il regime societario dei *club* professionistici – fissato dalla Legge sullo sport del 1992 – non consentiva il conseguimento del lucro⁶⁶; successivamente, nel giugno 1999 l'Assemblea dei Deputati ha dato il via libera alla Legge di trasformazione delle società di calcio in società anonime, ma ha negato loro il permesso di poter essere quotate sul mercato azionario; questa limitazione è stata eliminata con l'intervento legislativo del settembre 2006⁶⁷.

⁶² Peraltro, non sembra essere attuata con successo una politica di diversificazione dei ricavi che appaiono rimanere incentrati sui diritti televisivi; tali società presentano comunque margini di redditività inferiori alle britanniche. Per approfondimenti si rimanda al documento "Audizione Consob presso Commissione Cultura Camera dei Deputati" dell'11 ottobre 2006, disponibile su www.consob.it.

⁶³ Il valore nominale di ogni singola azione fu fissato in 25 fiorini e furono collocate inizialmente 4,95 milioni di azioni, per un controvalore di 123,8 milioni di fiorini. Nel primo giorno di contrattazioni la richiesta superò di 15 volte la disponibilità. Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pag. 137.

⁶⁴ Cfr. G.Bal., *Lione sfida la crisi del calcio in Borsa*, in "Il Sole 24 Ore", 12/01/07.

⁶⁵ Cfr. A. Geroni, *Più asset e meno assist nei bilanci francesi*, in "Il Sole 24 Ore", 21/09/06. Nell'articolo si specifica come la nuova legge francese preveda che "una volta reperiti i fondi grazie al collocamento in Borsa, questi dovranno essere utilizzati in buona parte per acquistare gli impianti e non soltanto i migliori calciatori sul mercato".

⁶⁶ Si trattava, a ben vedere, di una situazione simile a quella che vigeva in Italia prima della riforma del 1996. Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pag. 138.

⁶⁷ "Il Lione diventerà la prima società calcistica transalpina ad essere quotata in Borsa. La vendita di azioni al pubblico (circa il 31% del capitale, per un prezzo compreso tra i 21 e i 24,4 euro) terminerà il prossimo 7 febbraio e il presidente del *club*, Jean-Michel Aulas, ha dichiarato di aspettarsi un guadagno di

Proiettando uno sguardo sul futuro, probabilmente, i prossimi *club* europei che decideranno di quotarsi saranno il Benfica⁶⁸ e il Valencia⁶⁹, il quale potrebbe essere il primo *club* calcistico spagnolo a fare il suo ingresso in Borsa⁷⁰.

In conclusione di questo paragrafo si sottolinea come, in termini di capitalizzazione di mercato, ci siano evidenti differenze tra i *club* quotati.

Ad aprile 2007, infatti, il *club* più ricco è l'Arsenal con una capitalizzazione pari a 410 milioni di euro. Alle sue spalle si piazza il Fenerbahce che capitalizza 283 milioni di euro. Al terzo posto si trova l'Ajax (160 milioni di euro) seguita a ruota da Juventus (159), Galatasaray (130) e Newcastle (105). Per il resto la capitalizzazione delle altre società risulta inferiore ai 100 milioni di euro⁷¹.

4 L'andamento dei prezzi dei titoli calcistici quotati

Per poter analizzare le *performances* delle azioni dei *club* calcistici nel corso degli ultimi 15 anni sono stati elaborati diversi indici di Borsa, tra cui il più importante è senza dubbio il *Dow Jones Stoxx Football Index*.

Attualmente l'indice in parola comprende i titoli di 27 società calcistiche quotate nei vari listini europei. La composizione e il peso percentuale del singolo titolo sull'indice complessivo vengono aggiornate trimestralmente; a marzo 2007, la società con la maggiore incidenza percentuale sulla *performance* dell'indice è il Parken Sport, con un

oltre 84 milioni di euro dall'operazione. Il ricavato servirà al Lione per competere sul mercato con le grandi società europee, e per la costruzione di un nuovo impianto sportivo da 60mila posti, che a partire dal 2010 sostituirà l'attuale Stade de Gerland (circa 40mila spettatori). L'Olympique Lyonnais sarà il primo *club* sportivo francese a trasformarsi in una Spa, anche perché sino a poco tempo la legislazione transalpina non lo rendeva possibile: solo l'anno scorso il parlamento ha approvato un provvedimento in tal senso su pressione della Commissione Europea. Aulas, imprenditore nel campo dell'informatica, manterrà comunque il controllo del 40% delle azioni e rimarrà dunque alla guida del *club*. Nel 2006 il fatturato del Lione è stato di 166 milioni di euro, con quasi 16 milioni di profitti, e la squadra è avviata a vincere il sesto titolo consecutivo nel proprio campionato". Cfr. G. Torchiani, *Il Lione si quota in Borsa. È la prima squadra transalpina*, pubblicato sul sito www.ilsole24ore.com in data 27/01/07.

⁶⁸ A ben vedere il *club* portoghese ha rispettato le promesse ed è entrato in Borsa, nel listino di Lisbona, il 22 maggio 2007. Cfr. M. Calcaterra, *Il Benfica perde anche in Borsa*, in "Il Sole 24 Ore", 25/05/07.

⁶⁹ Cfr. M. Calcaterra, *Il Valencia in testa nella corsa alla Borsa*, in "Il Sole 24 Ore", 11/04/07.

⁷⁰ Si ricorda che in Spagna una Legge del 1999 ha consentito la trasformazione dei *club* calcistici in società per azioni e conseguentemente anche la loro quotazione in Borsa. Nonostante tale intervento legislativo la maggior parte delle squadre partecipanti alla *Liga*, tra cui anche Real Madrid e Barcellona, non sono ancora strutturate in forma di società anonime. Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pagg. 136-137.

⁷¹ Quella della Roma è pari a 85 milioni di euro, mentre quella della Lazio ammonta a 27 milioni di euro. Cfr. www.bloomberg.com.

peso pari al 10,15%, seguito dalla Juventus con il 9,69%, dal Borussia Dortmund (9,03%), dall'Aarhus (8,28%) e dal Tottenham (7,62%). La Roma è decima, con un peso sull'intero indice pari al 4,23%, mentre la Lazio è tredicesima con un'incidenza pari al 2,31% (Tabella 10).

Tabella 10: Composizione dell'indice Dow Jones Football aggiornata al 30 marzo 2007.

Società	Peso sull'indice (%)
PARKEN SPORT	10,15
JUVENTUS	9,69
BORUSSIA DORTMUND	9,03
ARHUS ELITE A/S	8,28
TOTTENHM.HOTSPUR	7,62
FENERBAHCE SPORTIF HIZMET	7,26
AFC AJAX	6,29
BRONDBY IF B	5,46
NEWCASTLE UNITED	4,55
AS ROMA	4,23
CELTIC PLC	4,16
SOUTHAMPTON LEISURE HLDG	2,95
LAZIO	2,31
TRABZONSPOR SPORTIF YATIR	2,27
GALATASARAY	2,21
AALBORG BOLDSPILKLUB	1,87
SPORTING	1,81
AIK FOOTBALL	1,66
SHEFFIELD UTD.	1,50
BIRMINGHAM CITY	1,16
FUTEBOL CLUBE DO PORTO	1,07
WATFORD	1,03
SCHAUMANN PROPERTIES	1,02
MILLWALL HLDG	0,96
BESIKTAS	0,86
PRESTON NTH.END	0,48
SILKEBORG	0,12
Totale	100,00

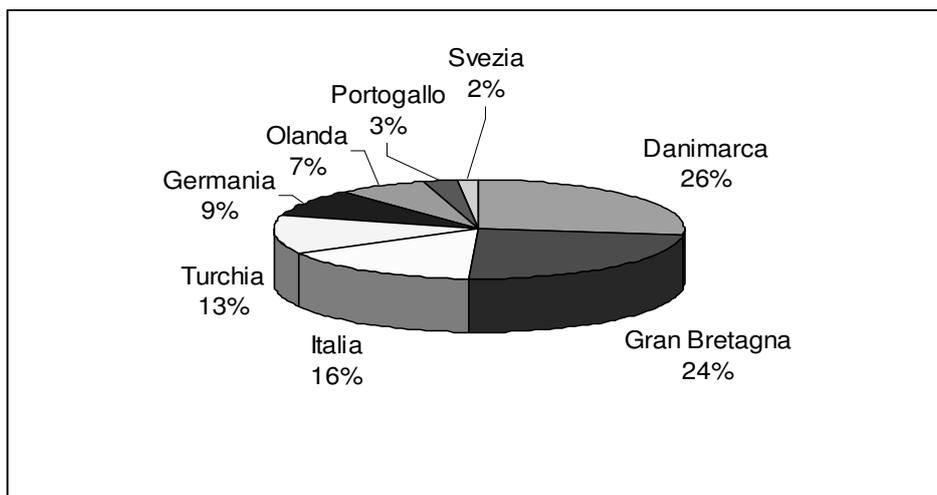
Fonte:www.stoxx.com.

Raggruppando per nazione l'incidenza percentuale delle diverse società (Figura 4) emerge come il Paese che pesi maggiormente sia la Danimarca (26%) seguita da vicino dalla Gran Bretagna (24%); i tre club italiani pesano per il 16% e precedono le quattro compagini turche che incidono per il 13%. Chiudono la graduatoria Germania (9%), Olanda (7%), Portogallo (3%) e Svezia (2%).

Dal momento della nascita, il 31 dicembre 1991, fino ad aprile 2007 l'indice è passato dal valore iniziale di 100 a 152, guadagnando di conseguenza il 52% (Figura 5).

Il bilancio della performance sull'intero periodo, però, è molto deludente per i cassettisti, a dimostrazione della fortissima volatilità che caratterizza l'investimento in club calcistici e che ne consiglia l'uso in una pura logica speculativa.

Figura 4: Peso percentuale in termini di capitalizzazione di borsa delle società, raggruppate per nazione, inserite nell'indice Dow Jones Football.



Fonte: www.stoxx.com.

Figura 5: Andamento dell'indice DJ Football dal 1992 ad aprile 2007.



Fonte: www.stoxx.com.

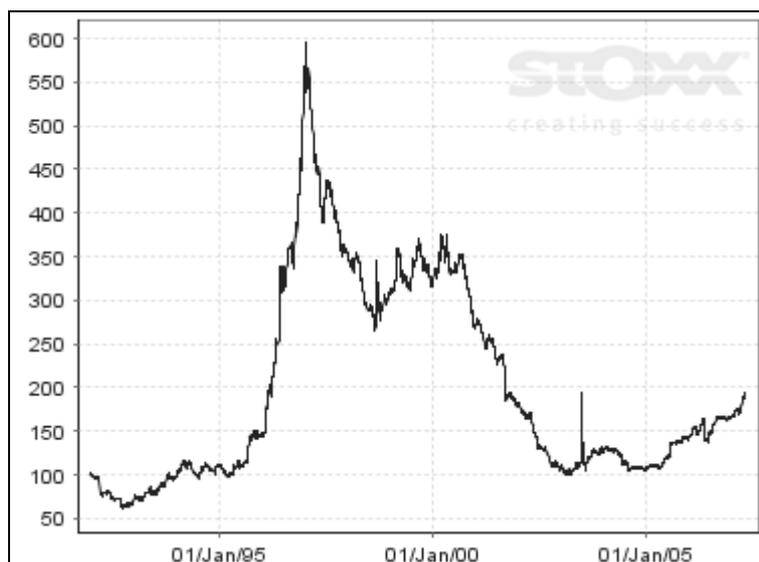
La quotazione del *Football Index*, infatti, inizia male e scende a 60 nell'ottobre del 1992, risale al punto di partenza nel gennaio 1994, aumenta a 137 nel novembre 1995, balza a 232 nel giugno 1996, a 333 nel settembre 1996, a 537,63 il 20 gennaio 1997, data che ha segnato il punto massimo.

Da allora il valore dei club calcistici è sensibilmente diminuito, con l'indice che si attesta a 304 nel gennaio 1998, a 330 nell'ottobre 1999, a 240 nel gennaio 2001, a 112 nel luglio 2002, a 86 nel febbraio del 2003 e di nuovo a quota 100 nel marzo 2005.

Dal 20 giugno 2005, l'indice calcistico ha perso il *club* più importante, l'inglese Manchester United, che è stato cancellato perchè acquistato dalla *corporation* americana *Red Football Limited*. Il Manchester era stato il pioniere dell'avventura borsistica dei *club* del mondo del pallone, e la sua uscita dal listino equivale alla scomparsa della General Motors dall'indice delle azioni automobilistiche⁷². In tutti i suoi anni di presenza nel *Dow Jones Stoxx Football Index*, comunque, il *team* inglese non è riuscito nell'impresa di mantenere le sorti del gruppo al livello di crescita dei primi 6-7 anni; e così alla sua cancellazione l'indice si trovava attorno a quota 100, la base convenzionale da cui era partito a fine 1991.

Lievemente migliore è, invece, la *performance* dell'indice del ritorno totale⁷³ (il quale considera i prezzi più il teorico reinvestimento dei dividendi), che in quasi 17 anni è aumentato da 100 a 193⁷⁴ (*Figura 6*).

Figura 6: Andamento dell'indice DJ Football return dal 1992 ad aprile 2007.



Fonte: www.stoxx.com.

In termini di *performance* di settore, occorre sottolineare come, in media, tutto il comparto europeo delle società calcistiche, rappresentato dal citato indice *Dow Jones Football* abbia registrato un andamento negativo sia in valore assoluto, sia in confronto all'andamento di altri settori e al mercato nel suo complesso.

⁷² Cfr. G. Maggi, *Paga poco puntare sul calcio europeo*, pubblicato sul sito www.wallstreet.com il 22/08/05.

⁷³ Dow Jones Stoxx Football Index return.

⁷⁴ Aggiornamento al 20 aprile 2007.

In particolare, al fine di comprendere il rendimento azionario del settore negli ultimi dieci anni nella *Figura 7* si confrontano, in termini percentuali, l'indice *DJ Football* e l'indice *DJ STOXX 600*, rappresentativo quest'ultimo dell'andamento del mercato azionario europeo.

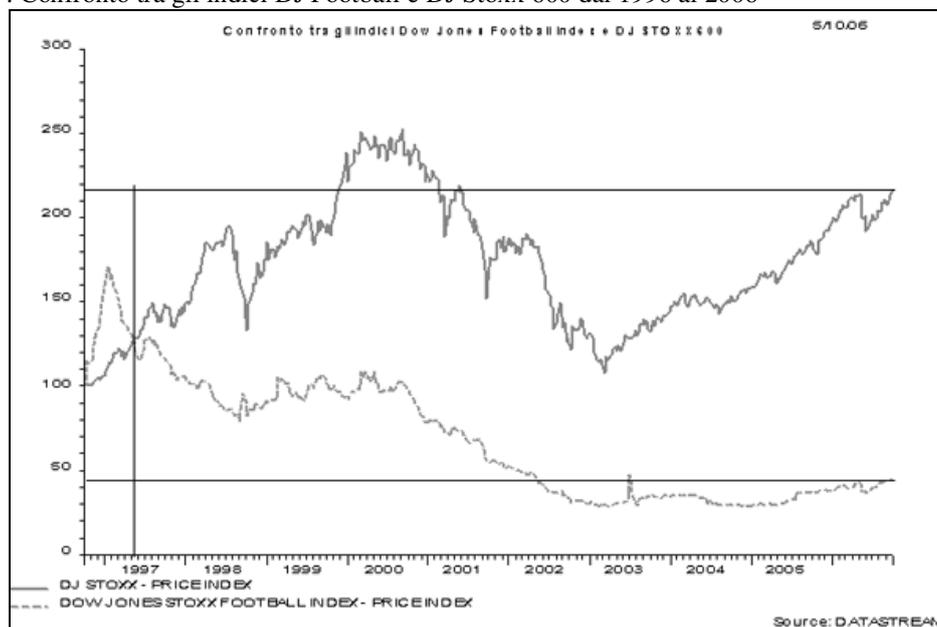
Il valore iniziale dei due indici viene posto per entrambi pari a 100; dal grafico si rileva una evidente performance negativa dell'indice del settore calcistico rispetto all'andamento generale del mercato azionario. In particolare, a fronte di una performance del *DJ STOXX 600* pari a circa il 115% negli ultimi 10 anni, il *Dow Jones Football* ha registrato un andamento negativo all'incirca del 60%.

Oltre al *DJ Football* sono stati elaborati anche altri indici riferiti al settore calcistico.

In particolare, dal 29 dicembre 1995 la nota società di analisi finanziaria *Bloomberg* ha costruito un indice di borsa sui *club* calcistici, il *Bloomberg Football Club Index*.

L'indicatore contiene i prezzi delle azioni delle squadre inglesi e scozzesi quotate alla Borsa di Londra.

Figura 7: Confronto tra gli indici *DJ Football* e *DJ Stoxx 600* dal 1996 al 2006



Fonte: Datastream.

Ad aprile 2007, il listino è composto da 12 società di calcio che militano sia nella *Premier League* sia nella seconda serie inglese, sia nella prima divisione scozzese.

Dal 23 aprile 2002, inoltre, "Il Sole 24 Ore" elabora due indici dedicati al calcio: il *Premier index* e il *Goal index*.

L'indice *Premier* è costituito dalle azioni ordinarie quotate sui principali mercati continentali e appartenenti ai *club* europei quotati; esso viene elaborato una volta al giorno sulla base dell'ultimo prezzo.

Il *Goal Index*, include un numero ristretto di azioni di tredici titoli anch'essi appartenenti al *Premier index*, considerati in base alla classifica della capitalizzazione, della liquidità o di entrambi questi fattori⁷⁵. Il *Goal index* viene elaborato in tempo reale sulla base dell'andamento dell'ultimo prezzo fatto.

In conclusione, si ricorda che i titoli delle società di calcio non sono oggetto, mediamente, di transazioni consistenti e di elevato controvalore. Ciò conferisce all'andamento dei titoli stessi una marcata volatilità che si riflette sulla sensibilità del prezzo a seguito diffusione di informazioni inerenti gli emittenti.

Questa circostanza assume, per le società in parola, un peculiare aspetto, in quanto i prezzi azionari risultano essere sensibili non solo alla diffusione da parte dei *media* di informazioni di tipo finanziario, ma anche a quella relativa ad aspetti prettamente sportivi ovvero a *gossip*, intendendo per tali *rumors* a contenuti non finanziari⁷⁶.

Un recente studio dell'Università di Parigi⁷⁷ osserva come il valore dell'azione di un *club* calcistico rifletta di fatto tre aspetti principali:

- a) i risultati sportivi del *club*⁷⁸;
- b) i risultati economico-finanziari della società⁷⁹;
- c) l'annuncio dell'acquisto o della cessione di un calciatore da parte del *club*⁸⁰.

⁷⁵ In pratica, la differenza fra i due indici ricalca quella in esistente tra Mibtel e Mib30.

⁷⁶ Cfr. Documento "Audizione Consob presso Camera dei Deputati", citato in precedenza, su www.consob.it.

⁷⁷ Cfr. M.Gregor, *Listing of English football clubs. A differentiated analysis of factors explaining share price fluctuations*, Università di Parigi, 2005.

⁷⁸ "When a club wins a match, its share price outperforms the index by 0,5% the next day, and when it loses, it underperforms the index by 0,7%. The impact of a defeat is even greater for clubs playing in higher divisions, as it reduces the club's chances of qualifying for the European cup, which would generate extra revenues. Similarly, qualification for or elimination from the National championships or the European cup will impact on the share price". Ibidem.

⁷⁹ "Here the share price reacts in the same way as share prices of other companies – positive results trigger a rise and negative results a drop. The announcement of new investments (mainly the renovation or construction of a new stadium) or the signing of new sponsorship deals will have a positive impact on the share price". Ibidem.

⁸⁰ "Since financial analysts never allow their emotions to interfere with the figures, they predict a rise in the share price when a club sells a player and a fall when it buys one". Ibidem.

5 Considerazioni di sintesi sulla quotazione delle società calcistiche

Dai dati esposti nelle pagine precedenti emerge come la quotazione, nella maggior parte dei casi, non abbia portato dei vantaggi economico-finanziari ai *club* calcistici, i quali durante l'avventura in Borsa non sono riusciti a trasformare l'attività sportiva in una vera e propria attività commerciale, condizione imprescindibile, quest'ultima, affinché un soggetto societario possa affrontare con successo la via del mercato borsistico.

Obiettivo di lungo periodo delle società quotate dovrebbe essere quello di minimizzare la dipendenza del *trend* economico del titolo dalle *performance* sportive. Il risultato conseguito sul campo, infatti, non dovrebbe essere il fattore che influenza in modo più evidente di ogni altro l'andamento delle azioni della società.

L'esperienza empirica dimostra, invece, come i fattori chiave influenzanti l'andamento delle azioni di una società di calcio siano stati:

- i risultati sportivi, in termini di vittorie in campionato o nelle coppe, qualificazione alle competizioni europee, promozioni o retrocessioni;
- l'acquisto o la cessione di un calciatore “fuoriclasse” o di un giovane dal futuro promettente;
- il cambio della guida tecnica;
- la conclusione di lautissimi contratti di sponsorizzazione;
- gli accordi sulla cessione dei diritti per la trasmissione televisiva dei *match* del *club*.

La quotazione ha imposto alle società di stilare programmi di lungo periodo in grado di convincere i potenziali investitori. Purtroppo, nella maggioranza dei casi, tali programmi di diversificazione delle attività, annunciati al momento dell'ingresso sui mercati regolamentati, non hanno, allo stato, trovato compiuta attuazione.

La sola razionalizzazione del mercato dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori non si è dimostrata finora sufficiente a garantire uno stabile equilibrio economico e finanziario delle società quotate. Né il ricorso al mercato dei capitali, in sede di offerta iniziale nonché all'atto dei successivi aumenti di capitale, ha permesso di risolvere in modo permanente le carenze e le criticità evidenziate in termini di fabbisogni di liquidità.

Le fragilità dell'industria del calcio hanno trovato riscontro anche negli andamenti dei prezzi di borsa delle azioni delle società quotate. Rispetto ai prezzi del collocamento,

per Lazio, Roma e Juventus si sono, registrate perdite pari rispettivamente a 87%, 88% e 49%. Lo scenario non cambia se si allarga l'orizzonte a livello europeo: degli attuali trentaquattro *club* quotati soltanto undici ad aprile 2007 hanno un valore della propria azione superiore a quello del momento dell'IPO⁸¹.

Uno dei pochi aspetti positivi che si può ritrarre dalla quotazione delle società calcistiche italiane consiste nel miglioramento della trasparenza informativa e della comunicazione economico-finanziaria, alle cui regole i tre *club* sono stati costretti a uniformarsi.

Più nel dettaglio, la quotazione ha comportato per Lazio, Roma e Juventus:

- un elevato *standard* dell'informazione finanziaria con la pubblicazione di dati contabili trimestrali rispetto alla sola redazione del bilancio annuale;
- obblighi di comunicazione al mercato di ogni fatto rilevante ed idoneo ad influenzare sensibilmente l'andamento delle quotazioni;
- la redazione, a partire dal 2006/07 dei bilanci in conformità ai principi contabili internazionali che garantiranno una comparabilità dei dati contabili con le altre società quotate europee;
- l'assoggettamento alla vigilanza della Consob⁸².

Tali maggiori adempimenti ed obblighi, pur non evitando le debolezze economiche, patrimoniali e finanziarie delle società in parola, consentono, tuttavia, a tutti gli *stakeholders* – dagli investitori tesi ad apprezzare correttamente l'investimento, fino a chi segue il settore per motivi di semplice passione calcistica – di pervenire a un fondato giudizio sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria e sull'evoluzione dell'attività delle società stesse.

Il miglioramento della comunicazione aziendale e la maggiore trasparenza informativa non possono però, a parere di chi scrive, rimediare alle altre criticità emerse a seguito del processo di quotazione cui i tre *club* italiani non sono stati capaci di far fronte.

Prima fra tutte, la capacità di condurre l'attività economica in maniera redditizia. Soltanto raggiungendo questo traguardo, infatti, i *club* calcistici possono creare valore,

⁸¹ Ad aprile 2007 il *club* con la migliore performance dal momento della quotazione è il Parken Sport (+260%), seguito dallo Sheffield United (+190%) e dal Besiktas (+185%). Le altre squadre che sono riuscite ad incrementare il valore del proprio titolo sono state: Aston Villa, Galatasaray, Newcastle, Ajax, Schaumann, Charlton, Tottenham e Southampton.

⁸² Cfr. Audizione Consob presso Camera dei Deputati Ottobre 2006 su www.consob.it.

consentendo nello stesso tempo al mercato di scontare tale maggiore ricchezza futura e conseguentemente di apprezzare in maniera congrua il titolo societario.

Dall'analisi svolta nei capitoli precedenti risulta evidente come nel corso del tempo si siano incrementati soltanto i ricavi totali dei *club*, mentre i conti economici abbiano continuato a registrare risultati negativi o pari a zero. Ciò testimonia come i *club* non siano riusciti a mantenersi competitivi sul piano sportivo senza far lievitare i costi dei giocatori in modo più che proporzionale rispetto ai pur cospicui aumenti dei ricavi.

A giudizio dello scrivente, l'unica strada percorribile per le società – al fine di poter, contemporaneamente, pagare lautamente i giocatori per ottenere dei risultati sportivi accettabili, conseguire utili e distribuire dividendi – è quella di puntare su altre attività collaterali a quella sportiva capaci di compensare l'incapacità del *core business* di generare ricchezza. Questo percorso deve essere percorso in tempi rapidi soprattutto dai tre *club* quotati, per i quali la diversificazione dell'attività diviene indispensabile per affrancare la valutazione del titolo azionario dall'imprevedibilità del risultato sportivo.

La quotazione, inoltre, richiede la presenza di un patrimonio che garantisca gli investitori; è quindi fondamentale che le società controllino direttamente le infrastrutture fondamentali per svolgere la gestione sportiva, vale a dire gli stadi.

Ed è proprio su questo aspetto che si differenziano maggiormente le società inglesi da quelle italiane. I *club* d'oltre Manica, infatti, sono tutti proprietari dello stadio, il quale se da un lato nel corso del tempo è diventato un vero e proprio luogo di culto per i tifosi – che oltre ad assistere alle partite possono sfruttare la struttura anche per acquistare articoli sportivi nei centri commerciali, cenare nei ristoranti e assistere alla proiezione di un film nelle sale cinematografiche – dall'altro costituisce un *asset* duraturo che rinforza il patrimonio aziendale e costituisce una garanzia per tutti gli investitori che decidono di diventare azionisti dei *club* calcistici.

Osservando le vicende sinora descritte dal punto di vista degli investitori emerge come tali soggetti abbiano, nel primo periodo di negoziazione dei titoli calcistici, effettuato delle vere e proprie scommesse sul futuro, che purtroppo ad oggi risultano perse.

A ben vedere i piccoli risparmiatori hanno investito in società che non disponevano di un *track record* passato positivo e che annunciavano programmi futuri di sviluppo che non si sono per nulla realizzati. Il decremento del valore delle azioni è stato, quindi, l'irrimediabile conseguenza di una strategia aziendale condotta secondo criteri non

consoni rispetto a quelli che dovrebbero guidare il divenire delle operazioni gestionali delle società che decidono di approdare sui listini finanziari.

Da quanto detto consegue, quindi, che ai tre *club* italiani quotati non resta che scegliere tra diversificare la propria attività seguendo corretti principi di gestione aziendale oppure decidere di lasciare i mercati finanziari. Continuare l'avventura in Borsa con l'impostazione societaria attuale comporterebbe soltanto la distruzione di valore anziché la creazione di ricchezza e, quindi, non invoglierebbe i risparmiatori ad investire in azioni del *club*.

Del resto, osservando i casi di successo delle società calcistiche in Borsa emerge come gli unici *club* in grado di incrementare il loro valore siano stati quelli capaci di svincolare completamente la gestione aziendale dall'attività sportiva. Su tutti valga l'esempio del Copenhagen, che come osservato in precedenza⁸³ è ad oggi il *club* che ha registrato il maggior incremento di valore del titolo societario. La squadra danese – quotata dal 1997 – è diventata una società attivamente presente nel settore dell'intrattenimento e del tempo libero sfruttando al massimo il suo *asset* principale, lo stadio Parken, che è diventato un luogo operoso 24 ore su 24 tutti i giorni dell'anno. Il potenziamento delle attività collaterali ha comportato che il valore del titolo non risentisse minimamente degli insuccessi sportivi, che non hanno scalfito per niente l'appetibilità delle azioni societarie verso gli investitori. Al contrario, i successi commerciali hanno poi consentito al *management* di investire risorse nel potenziamento della squadra che negli ultimi anni ha conquistato diversi successi sul campo (4 campionati danesi e una coppa di Danimarca). Il successo sportivo è dipeso, quindi, da quello commerciale e finanziario; si è trattato del percorso esattamente inverso a quello cui volevano aspirare i vertici dei *club* italiani che hanno deciso di intraprendere la via della Borsa.

In conclusione, quindi, secondo chi scrive si può affermare che l'avventura borsistica delle tre squadre italiane sia stata fallimentare, in quanto:

- non ha contribuito a migliorare la struttura finanziaria dei *club* e a diversificare le fonti di finanziamento;
- non ha contribuito allo sviluppo di nuovi investimenti strategici;
- non ha innovato il modello manageriale delle società;

⁸³ Confronta nota numero 81 del presente capitolo.

- non ha fidelizzato nuovi tifosi-investitori, i quali oltre a veder decrementare il valore patrimoniale delle azioni in loro possesso non hanno potuto beneficiare neanche del pagamento di congrui dividendi.

VI. LE SOCIETÀ E IL SETTORE CALCISTICO IN ITALIA:

UN QUADRO DELLE POSSIBILI EVOLUZIONI FUTURE

Il calcio è l'ultima rappresentazione sacra del nostro tempo
Pier Paolo Pasolini, scrittore, regista e poeta (1922 – 1975)

Il calcio è il gioco più bello del mondo. Purtroppo, o per fortuna, non sempre amare il calcio significa capirlo
Gianni Brera, giornalista e scrittore (1919 – 1992)

1 Introduzione

L'ultima volta di un campione d'Europa salito in tribuna a ricevere la coppa dalle grandi orecchie fu ad Atene il 18 maggio 1994. L'onore venne riservato a Mauro Tassotti, capitano di quel Milan capace di umiliare con un perentorio 4 a 0 il Barcellona guidato in panchina da Johan Cruyff. Dopo quella serata il cerimoniale della premiazione cambiò; la consegna della coppa fu spostata su un palco prefabbricato posizionato al centro del terreno di gioco e per i trionfatori non ci fu più la passerella in tribuna autorità.

Nel gennaio scorso, appena eletto alla presidenza della Uefa, Michel Platini ha imposto il ritorno al passato, motivando tale scelta con la volontà di far stare i giocatori più vicini alla gente nel momento della festa. Così da Atene 1994 ad Atene 2007 il cerchio si è chiuso ed è toccato ancora un volta al capitano del Milan salire in tribuna per alzare per primo al cielo la Coppa dei Campioni. Questa volta il privilegio è stato concesso a Paolo Maldini, un vero e proprio mito vivente. Il calciatore, infatti, all'età di 39 anni ha disputato la sua ottava finale della massima rassegna continentale per *club*, conquistandola per la quinta volta. Quest'ultima vittoria, però, ha un sapore tutto particolare: quello della rivincita¹.

Istanbul, 25 maggio 2005, finale di *Champions League*. Di fronte Milan e Liverpool. Alla fine del primo tempo gli italiani conducono per tre reti a zero. La Coppa sembra

¹ “E Vai!!!!!! Atene ore 22.31: il Milan riconquista l'Europa e fa il record. Settima Champions: ora è la squadra che ha vinto di più al mondo. Inzaghi mattatore con una doppietta: rivincita (2-1) sul Liverpool”. Questo quanto pubblicato sulla prima pagina de *La Gazzetta dello Sport* di giovedì 24 maggio 2007. Il *Corriere dello Sport Stadio* titola, invece: “Campionissimi! Inzaghi dà al Milan la settima Champions. 2-1 al Liverpool”. *Tuttosport*, infine, apre con: “Gran Milan. Super Pippo regala ai rossoneri la settima Coppa dei Campioni”.

già vinta quando nella ripresa accade l'incredibile. In soli sei minuti, dal nono al quindicesimo, i *reds* realizzano tre marcature e portano il *match* ai supplementari. Che sia una serata stregata per il Milan lo si intuisce al minuto 119 di gara, quando il portiere del Liverpool, Dudek, para per ben due volte d'istinto sia una conclusione ravvicinata di Shevchenko sia la successiva ribattuta dello stesso atleta ucraino. Si va ai rigori e il discetto risulta fatale alla squadra italiana. Il Liverpool vince 6 a 5. Ai rossoneri resta il rammarico per aver perso una finale dominata sul campo per 114 dei 120 minuti giocati e sfumata soltanto per 6 minuti di amnesie difensive.

Atene, 23 maggio 2007. Uno strano destino rimette di fronte, a soli due anni di distanza, le stesse squadre per contendersi la *Champions League*.

Il Milan si presenta dal primo minuto con sette reduci dell'Ataturk, mentre tra le fila dei *reds* i superstiti di Istanbul sono quattro². Stavolta la trama del *match* è differente. Nel primo tempo la manovra dei *reds* imbriglia i rossoneri, ma gli inglesi, pur conquistando una supremazia netta a centrocampo, non trasformano la grande mole di lavoro in gol. Allo scadere della prima frazione, inaspettata, scocca la scintilla che accende l'entusiasmo della curva rossonera. Punizione di Pirlo e deviazione vincente di Inzaghi: il Milan è in vantaggio. Nella ripresa la musica non cambia. Il Liverpool punge ma non realizza e così nella classica azione di contropiede la coppia Kakà-Inzaghi mette il sigillo sulla Coppa, che nemmeno il gol nel finale di Kuyt può mettere in discussione. Finisce 2 a 1 per il Milan; Ancelotti e i suoi ragazzi si riprendono quanto era stato sottratto loro due anni prima in una notte turca di cose turche. L'onta di Istanbul è sanata, lo strappo nell'orgoglio ricucito³.

Atene, come Berlino, si rivela il capolinea felice dei sogni calcistici italiani. Dieci mesi dopo il successo azzurro nel Mondiale tedesco, una squadra italiana sale sul tetto d'Europa aggiudicandosi il più prestigioso torneo continentale per *club*⁴.

² Le formazioni iniziali del *match* del 2005 erano le seguenti. Milan: Dida; Cafu, Nesta, Stam, Maldini; Gattuso, Pirlo, Seedorf; Kakà, Shevchenko, Crespo. Liverpool: Dudek; Finnan, Carragher, Hyypia, Traorè; Luis Garcia, Gerrard, Xabi Alonso, Riise; Kewell, Baros.

Ad Atene due anni dopo iniziano la partita i seguenti calciatori. Milan: Dida; Oddo, Nesta, Maldini, Jankulowski; Gattuso, Pirlo, Ambrosini; Kakà, Seedorf; Inzaghi. Liverpool: Reina; Finnan, Carragher, Agger, Riise; Pendant, Xabi Alonso, Mascherano, Zenden; Gerrard; Kuyt.

³ Cfr. C. Verdelli, *L'orgoglio ricucito*, in "La Gazzetta dello Sport", 24/05/07, pag. 1.

⁴ Sono sei i giocatori del Milan ad aver centrato l'accoppiata Coppa del mondo-*Champions League*: Nesta, Oddo, Gattuso, Pirlo, Inzaghi e Gilardino.

Con questa affermazione il Milan diventa la società con più trofei conquistati nel mondo: 16, uno in più di Real Madrid e Independiente, 5 in più di Juventus, Ajax e Liverpool e Barcellona⁵.

La squadra dei vecchietti (età media 30 anni e 10 mesi, contro i 26 anni e 7 mesi degli avversari inglesi) col successo ateniense conclude tra le stelle una stagione cominciata nel fango. Colpito, seppur non troppo violentemente dallo scandalo di Calciopoli, il club rossonero è stato costretto a disputare i preliminari di Champions League, restringendo la preparazione e richiamando in fretta e furia tutti i giocatori in vacanza, compresi i campioni del mondo⁶. Superato lo scoglio dei preliminari, il viaggio internazionale dei rossoneri è stato da favola. Vinto un girone non difficile con relativa tranquillità, il Milan si è conquistato il tetto d'Europa prevalendo, dai quarti di finale in poi, su squadre come Bayern Monaco, Manchester United e, infine, Liverpool.

Ad essere beffato è stato, soprattutto, il calcio inglese, rimasto a mani vuote nonostante la presenza di ben tre *club* in semifinale. Il Paese, da tutti elogiato per il modello manageriale di gestione dei club, si dimostra ancora una volta restio nel cogliere il successo sportivo in campo internazionale⁷.

La vittoria della Champions League si è tradotta per il Milan anche in un enorme incremento delle entrate finanziarie. Nel 2006 il club, che pure aveva raggiunto ricavi per 248,3 milioni di euro, era riuscito a chiudere l'esercizio in attivo di 2,4 milioni solo grazie alla cessione di Shevchenko e alla plusvalenza di quasi 42 milioni di euro realizzata con il passaggio dell'ucraino al Chelsea.

⁵ Il Milan può vantare nella sua bacheca: 7 Coppe dei Campioni, 2 Coppe delle coppe, 4 Supercoppe europee e 3 Coppe Intercontinentali. Il Real Madrid risponde con 9 Coppe dei Campioni, 2 Coppe Uefa, 1 Supercoppa europea e 3 Coppe Intercontinentali. L'Independiente può contare, invece: 7 Coppe Libertadores, 3 Coppe interamericane, 1 Recopa, 2 Supercoppe e 2 Coppe Intercontinentali.

⁶ A ben vedere sulla partecipazione del Milan alla massima rassegna continentale ci furono nell'estate scorsa diverse polemiche. La stessa Uefa ammise il Milan alla competizione «per ragioni formali e per mancanza di regolamenti specifici che avrebbero impedito l'iscrizione». Una durissima presa di posizione quella della Federazione europea, allora presieduta dallo svedese Johansson, che sottolineò come «la società non abbia ancora compreso completamente la gravità della propria situazione e il danno causato all'immagine del calcio europeo», aggiungendo l'intenzione di vigilare «con assoluta attenzione sui comportamenti tenuti dal *club* nel corso delle competizioni Uefa». Cfr. www.uefa.com.

⁷ Negli ultimi venti anni soltanto due squadre inglesi hanno vinto la Champions League: Manchester United nel 1999 e Liverpool nel 2005. Per il resto sono stati registrati 6 successi italiani (Milan nel 1989, 1990, 1994, 2003 e 2007; Juventus nel 1996), 5 affermazioni spagnole (Real Madrid nel 1998, 2000, 2002; Barcellona nel 1992 e 2006), 2 vittorie tedesche (Borussia Dortmund nel 1997 e Bayern Monaco nel 2001), 2 successi olandesi (Psv Eindhoven nel 1988 e Ajax nel 1995), una vittoria a testa per Jugoslavia (Stella Rossa 1991), Francia (Olympique Marsiglia 1993) e Portogallo (Porto 2004).

Il successo di Atene ha significato per le casse sociali introiti pari a circa 65 milioni di euro, oltre ad avere aumentato il prestigio, la fama e la notorietà del club di Via Turati.

In particolare, il Milan ha incamerato: 39 milioni di euro tra premi Uefa e diritti televisivi; 10,7 milioni di incassi per le partite disputate a San Siro (botteghino e mini abbonamenti) e per la finale; 7 milioni dall'Uefa come premio per la vittoria; 2 milioni dai *main sponsor* (Bwin e Adidas); 500 mila euro dai prodotti celebrativi e dagli altri *sponsor*; 6 milioni dalla partecipazione alla Supercoppa europea e al Mondiale per *club*⁸.

Il successo internazionale, quindi, comporta automaticamente la realizzazione di nuovi proventi, i quali consentiranno, principalmente, di assemblare in futuro una squadra sempre più competitiva capace di competere ad altissimi livelli su più fronti sportivi.

Le cifre fornite in precedenza evidenziano, altresì, come la volontà manifestata nelle ultime annate dai maggiori *club* europei di protendere i loro maggiori sforzi nella *Champions League* piuttosto che nelle altre competizioni nazionali sia giustificabile alla luce del ritorno finanziario assicurato dalla partecipazione alla competizione continentale. Gli aspetti commerciali sembrano, perciò, prevalere rispetto a quelli meramente sportivi.

Il calcio, quindi, è un gioco o è un *business*? Il calcio è un *business* soltanto se rimane anche un gioco e una passione, ma in quanto gioco e passione è destinato a produrre ricchezza⁹; la risposta all'interrogativo risiede, perciò, nell'equilibrio fra le due componenti.

Alla luce di quanto prospettato in precedenza, il presente capitolo si pone l'obiettivo di analizzare le prospettive future dello sport più amato dal pianeta che oggi rappresenta un'industria, in grado di muovere 350 miliardi di dollari l'anno, e una fede per 3 miliardi di persone disseminate in tutto il globo¹⁰.

Nel nostro Paese il calcio ha occupato in passato e occupa ancora oggi, nel bene e nel male, un ruolo dominante. Era così quando, attraverso il beneficio del Totocalcio,

⁸ Cfr. L. Veronese, *Milan una rivincita da 65 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 22/05/07, pag. 23 e A. Capone, *La Coppa frutta 66 milioni*, in "La Gazzetta dello Sport", 24/05/07, pag. 15.

⁹ Cfr. G. Turano, *Tutto il calcio miliardo per miliardo*, Il Saggiatore, Milano 2007, pag. 234.

¹⁰ *Ibidem*, pag. 9.

finanziava tutti gli altri sport; è così oggi quando, con le sue degenerazioni, la sua forza diseducativa¹¹, la sua irresponsabilità gestionale condiziona tutto il mondo dello sport.

In questa ultima parte del lavoro si discuteranno diversi aspetti inerenti l'evoluzione del calcio professionistico, indicando alcune linee guida per la ridefinizione del comportamento delle società calcistiche.

In particolare, nel secondo paragrafo, saranno analizzate le conclusioni proposte dall'indagine conoscitiva sul settore del calcio professionistico condotta dall'Autorità garante per la concorrenza e per il mercato.

Il paragrafo terzo conterrà, invece, una disamina delle iniziative intraprese dalle istituzioni dell'Unione europea in materia sportiva, in generale, e calcistica, in particolare.

Infine nel paragrafo quarto saranno evidenziate le linee guida che le società di calcio dovrebbero seguire per diventare a tutti gli effetti delle vere e proprie imprese. Oltre a sottolineare nuovamente lo sfruttamento a fini commerciali del marchio e la gestione diretta dello stadio, l'attenzione sarà posta sul tema della gestione dei vivai, che rappresenta, a parere di chi scrive, un'importantissima ancora di salvezza per risanare la gestione societaria dei *club* calcistici; i quali puntando sui giovani hanno la possibilità di raggiungere contemporaneamente sia il successo sportivo sia l'equilibrio di bilancio.

¹¹ Sugli aspetti diseducativi del calcio odierno si riportano alcuni passaggi scritti da Marco Vitale. "L'enorme crescita di popolarità e di internazionalizzazione di alcuni sport li hanno trasformati in un grande spettacolo e fenomeno mediatico, con le degenerazioni tipiche di questi fenomeni. Così il calcio che, in sé, è fortemente educativo (educa al lavoro di squadra, all'anticipo, alla strategia, alla visione del campo di gioco, alla creatività, alla lealtà, al rispetto dell'avversario) è diventato fortemente diseducativo. È diseducativo nei comportamenti dei giocatori, idoli o miti ma non più modelli sia di abilità tecnica che di stile, lealtà sportiva, equilibrio di vita, come erano i Piola, i Picchi, i Facchetti. È diseducativo nella finanza: una gestione irresponsabile sempre sull'orlo della bancarotta e che, di tanto in tanto, ha bisogno di qualche legge speciale per tirare avanti. È diseducativo nel *management*: non esiste alcun altro settore produttivo dove l'organizzazione manageriale è di così basso livello, la governance così miserabile, i consigli di amministrazione così condiscendenti ad un patron che pretende di fare tutto lui. È diseducativo nei rapporti con gli *ultras* in relazione ai quali sono emersi inquietanti collusioni di alcuni *club*. È diseducativo nella comunicazione: basti pensare a quelle trasmissioni televisive dove non si vede quasi più il calcio ma si assiste a interminabili concioni sugli arbitri e sui presunti errori arbitrali, sugli schemi tattici, sugli acquisti e vendite di giocatori". M. Vitale, *Lo sport alla ricerca di sé stesso. Problemi e prospettive*, tavola rotonda nel corso del Convegno nazionale organizzato dalla Conferenza episcopale italiana dal titolo *Passione, competizione, spiritualità. Per uno sport a servizio della persona* tenutosi a Roma il 23 e 24 marzo 2007.

2 Le linee guida dell'indagine Antitrust sul settore del calcio professionistico

Nel paragrafo 13 del capitolo 1 ripercorrendo le vicende avvenute nel settore calcistico italiano fino alla conquista del Mondiale 2006 ci si era imbattuti nella chiusura di uno stralcio dell'indagine conoscitiva sul calcio professionistico condotta dall'Autorità garante per la concorrenza e per il mercato. L'intero procedimento – cominciato nel febbraio 2005 – si conclude, invece, il 20 dicembre 2006 con la stesura di un documento¹² contenente un'analisi delle sfere organizzative e di gestione della Federazione, delle Leghe e delle società sportive, e una serie di correttivi da implementare per rendere più competitivo e vicino alle regole di mercato il settore del calcio. I punti più qualificanti dell'indagine sono¹³:

- a) la diversificazione delle entrate;
- b) la vendita centralizzata dei diritti televisivi;
- c) una nuova disciplina dei rapporti tra calciatori e società;
- d) un nuovo regolamento per gli agenti;
- e) la riforma dei ruoli di Figc e Leghe.

A) La diversificazione delle entrate

L'indagine ha evidenziato come la situazione finanziaria delle società di calcio professionistiche, caratterizzata da un'incertezza dei ricavi, sia ampiamente correlata all'esito delle competizioni sportive. Infatti, l'accesso o meno ad una competizione europea, così come la retrocessione al campionato inferiore o la permanenza nello stesso – a fronte di costi di gestione sostanzialmente fissi – possono determinare sbalzi significativi negli introiti societari, in termini di maggiori o minori entrate da diritti televisivi, *sponsor*, biglietti e abbonamenti.

L'analisi delle entrate delle società di calcio professionistiche ha messo in luce uno scarso sfruttamento di alcune fonti di ricavo e, al contempo, una forte dipendenza delle stesse società dai diritti televisivi, che rappresentano oltre il 40% dei ricavi delle società di Serie A, mentre il 12% arriva dagli *sponsor*. Le attività di *merchandising* rappresentano invece un'entrata oggi poco rilevante per le società in Italia, costituendo – in media – meno dell'1% delle entrate totali delle stesse, con riferimento alla Serie A.

¹² Cfr. “Provvedimento n.16280 del 21 dicembre 2006 – IC27 Settore del calcio professionistico”, in bollettino n.51-52/2006, disponibile sul sito www.acgm.it.

¹³ Cfr. L. Veronese, *Stretta dell'Antitrust sul calcio*, in “Il Sole 24 Ore”, 6/01/07, pag. 15.

L'indagine ha evidenziato come tale circostanza sia principalmente da attribuire all'eccessiva diffusione della contraffazione dei marchi, che disincentiverebbe le società dallo sviluppare le attività di *merchandising*, per lo meno nella sua accezione tradizionale.

B) La vendita centralizzata dei diritti televisivi

L'indagine svolta dall'Autorità ha messo in luce, attraverso simulazioni effettuate sulla base dei sistemi di vendita adottati in altri Paesi europei¹⁴, come il regime di vendita e ripartizione dei diritti televisivi esistente in Italia abbia accentuato gli squilibri di tipo economico tra società maggiori e minori.

Per questo motivo l'Antitrust consiglia la vendita collettiva dei diritti televisivi, anche se non imposta per Legge¹⁵.

La stessa Autorità sottolinea, però, che il vero problema del contesto italiano consiste nell'inadeguatezza del vigente meccanismo di ripartizione delle risorse, il quale, prevedendo che le società debbano versare ai fini mutualistici il 19% dei loro proventi totali, non realizza appieno le tipiche esigenze solidaristiche che connotano il fenomeno sportivo se confrontato con i meccanismi adottati in ambito europeo¹⁶.

Peraltro, è emerso come la disuguaglianza nella distribuzione delle risorse economiche tra società di calcio sembra aver prodotto effetti negativi sulla competizione tecnica tra le squadre nell'ambito di uno stesso campionato. In particolare, con riferimento alla Serie A, l'indagine ha messo in luce come la classifica finale, relativamente alle ultime cinque stagioni sportive, sia stata caratterizzata da un divario più elevato, tra le società maggiori e quelle minori, rispetto ad altri campionati europei¹⁷.

L'antitrust ha sottolineato, inoltre, come in merito ai compiti di ripartizione dei proventi da diritti televisivi, le Leghe – in quanto rappresentative delle società cui devono essere

¹⁴ Per un approfondimento su questo aspetto si rimanda al paragrafo 3.1 del capitolo terzo.

¹⁵ Un punto debole del documento può essere rappresentato dalla circostanza che l'Antitrust non preveda la vendita centralizzata dei diritti televisivi imposta per Legge, ma si limiti a suggerirla come facoltativa. Cfr. D. Barzagli, «Finisce l'epoca della Lega padrona», in "Il Sole 24 Ore", 6/01/07.

¹⁶ Soprattutto in Francia, ad esempio, una quota maggioritaria è distribuita in parti eguali tra le società e una quota pari al 5% dei proventi viene attribuita allo Stato per promuovere e sovvenzionare i settori giovanili nonché contribuire alla crescita degli altri sport.

¹⁷ Le maggiori Federazioni europee vendono i propri diritti collettivamente, a eccezione di Grecia, Portogallo e Spagna, dove però otto *club* hanno deciso di cedere collettivamente i propri incontri. In Germania, la *Bundesliga* ripartisce metà dei proventi in parti uguali ai *club*, una parte viene suddivisa sulla base dei risultati e una quota viene destinata alla Federazione. In Gran Bretagna, il 50% degli introiti viene diviso pariteticamente, il 25% in base alla classifica finale e il restante 25% in base alle apparizioni televisive (selezionate rispetto all'Italia, dove invece tutti gli incontri vanno in onda). Cfr. M. Mele, *Negoziare collettiva sui diritti Tv*, in "Il Sole 24 Ore", 6/01/07.

applicate le stesse regole di redistribuzione delle risorse – non siano i soggetti adatti alla definizione di tali regole. All'interno delle Leghe, infatti, possono verificarsi conflitti di interessi, ad esempio in capo a società i cui rappresentanti siedono negli organi delle Leghe e che, in ragione di tali incarichi, potrebbero trovarsi nella condizione di influenzare a loro vantaggio le scelte sulla ripartizione dei proventi da diritti televisivi. Pertanto, l'Autorità ritiene che tali compiti di ripartizione dovrebbero essere attribuiti ad un soggetto terzo, o quantomeno ad un organismo indipendente che risponda alla Figc sulla falsariga della Covisoc. al fine di garantire che la ripartizione delle risorse sia organizzata in modo da prevedere meccanismi di reinvestimento dei proventi a favore delle competizioni sportive considerate nel loro insieme, nonché a beneficio dell'intero settore calcistico.

In tal senso, quindi, occorrerebbe stabilire che la ripartizione avvenga in modo da:

- destinare una parte significativa dei proventi alle finalità mutualistiche (a vantaggio delle società di Serie A e B e del sistema calcio nel suo insieme);
- attribuire una parte non residuale dei proventi sulla base di criteri meritocratici, prescindendo pertanto dai valori relativi al bacino d'utenza delle singole squadre che nulla hanno a che vedere con il merito sportivo;
- riconoscere all'organo tecnico la facoltà di modificare le quote di ripartizione a seconda delle esigenze che nel tempo si vengano a manifestare.

Occorre sottolineare, però, come nel documento l'autorità dedichi soltanto un fugace accenno al fatto che il passaggio alla contrattazione individuale, prima di ricevere l'investitura legislativa¹⁸, sia stato incentivato da una decisione dell'antitrust stessa¹⁹.

¹⁸ Il D.L. 30 gennaio 1999, n. 15, nel disciplinare l'assetto del settore radio-televisivo, al fine di favorire la concorrenza nel mercato televisivo, all'art. 2 vieta "ai soggetti titolari di concessione o di autorizzazione per trasmissioni radiotelevisive anche da satellite o via cavo, (...) di acquisire (...) più del sessanta per cento dei diritti di trasmissione in esclusiva in forma codificata del campionato di calcio di serie A o, comunque, del torneo o campionato di maggior valore che si svolge o viene organizzato in Italia". In sede di conversione (avvenuta con la Legge 29 marzo 1999, n. 78), colmando una lacuna del testo originario, l'art. 2 viene modificato, disponendo, in aggiunta a quanto sopra riportato, che "ciascuna società di calcio di serie A e di serie B è titolare dei diritti di trasmissione televisiva in forma codificata".

¹⁹ Cfr. "Prov. n. 6869 del 10 febbraio 1999 – IC 362, *Vendita diritti televisivi*" in *Boll.* n. 26/1999, di apertura dell'istruttoria, poi seguito dal Prov. 7340 dell'1 luglio 1999, che dichiarò l'illegittimità dell'allora vigente regolamento (poi modificato) della Lega calcio, avente ad oggetto la vendita collettiva dei diritti televisivi del campionato di calcio di Serie A e B e della Coppa Italia, relativamente ai periodi 1993/96, 1996/99 sino al gennaio 1999, in quanto diretto alla fissazione dei prezzi.

C) Una nuova disciplina dei rapporti tra calciatori e società

I rapporti tra calciatori e società di calcio sono disciplinati da disposizioni di vario rango, sia di natura legislativa (Legge n. 91 del 1981) sia di fonte federale (le Noif), nonché sulla base dell'accordo collettivo concluso tra le rappresentanze dei soggetti interessati (Figg, Lega Nazionale Professionisti e Associazione Italiana Calciatori).

La normativa nazionale non contempla la possibilità di risolvere il contratto per giusta causa; soltanto nelle ipotesi espressamente previste dall'accordo collettivo – riconducibili alla morosità delle società, all'inabilità o inidoneità dei calciatori nonché al mancato rispetto del contratto e delle norme federali – è infatti possibile risolvere unilateralmente il contratto²⁰.

L'Autorità ritiene che la stabilità dei rapporti tra società e calciatori dovrebbe rappresentare un valore in sé e non essere chiamata in causa solo per impedire la risoluzione unilaterale dei contratti. I rapporti contrattuali caratterizzati da eccessiva instabilità, infatti, si prestano a pregiudicare il corretto svolgimento dei campionati calcistici, in quanto, in assenza di qualsivoglia vincolo, gli organici dei *club* potrebbero subire continue modifiche in corso di campionato a discapito dello spettacolo calcistico e del principio per cui le competizioni sportive dovrebbero svolgersi in un contesto scevro da occasioni di collusione tra *club*.

Pertanto, l'Autorità auspica le seguenti modifiche della disciplina contrattuale:

- previsione di un periodo protetto, durante il quale i contratti non possono in linea di principio essere risolti;
- introduzione di un sistema sanzionatorio a tutela di detto periodo protetto;
- inserimento del principio della risoluzione unilaterale dei contratti per giusta causa;
- fissazione della durata minima dei contratti pari alla durata del campionato.

Anche le cessioni di giocatori da un *club* ad un altro, ove non soggette ad alcuna limitazione, possono creare distorsioni alla concorrenza tra società di calcio. Ciò in quanto la possibilità di modificare gli organici in corso di campionato, tramite scambi reciproci di giocatori, crea inevitabili opportunità di collaborazione tra *club*, suscettibili di falsare la corretta competizione. Conseguentemente, in materia di cessioni in via definitiva o in prestito dei giocatori, l'Autorità propone le seguenti modifiche:

²⁰ La risoluzione consensuale è, invece, sempre possibile.

- fissare il principio per cui il periodo di tesseramento che cade nel corso del campionato, vale a dire il “calcio-mercato” di gennaio, debba essere utilizzato solo dalle squadre che partecipano a campionati diversi e solo eccezionalmente per cessioni tra *club* concorrenti (ad esempio, per sostituire giocatori infortunati);
- stabilire che i prestiti di giocatori tra squadre che partecipano allo stesso campionato possano avvenire solo a fine stagione;
- far coincidere la durata minima di tali prestiti con l’intero campionato;
- indicare il numero massimo di giocatore che una società può cedere/ottenere in prestito per ogni stagione.

D) Un nuovo regolamento per gli agenti²¹

L’analisi svolta dall’Antitrust ha rilevato problemi di natura concorrenziale in merito: ai vincoli all’accesso all’attività di agente dei calciatori, alla standardizzazione dei rapporti contrattuali esistenti fra l’agente ed il calciatore, all’inidoneità delle attuali previsioni in materia di conflitto di interessi a garantire pari opportunità agli agenti operanti sul mercato.

Su quest’ultimo aspetto l’Autorità ha concluso che l’attività di agente dovrebbe essere vietata quando si gestiscono trattative che vedano come destinatari o beneficiari dell’attività svolta soggetti che abbiano legami parentali o di affinità quantomeno entro il secondo grado con l’agente stesso.

Inoltre, il nuovo regolamento dovrebbe espressamente escludere la possibilità che uno stesso agente possa rappresentare al contempo allenatori e calciatori o, quantomeno, che lo stesso possa rappresentare allenatore e calciatori appartenenti alla stessa squadra.

E) La riforma dei ruoli di Figc e Leghe

Nel corso dell’indagine conoscitiva è emerso che, sotto un profilo *antitrust*, la natura di monopoli naturali delle competizioni sportive condiziona necessariamente la struttura organizzativa del sistema calcio. Ciò determina che, per ragioni di efficienza, in ogni Paese, sia un singolo ente ad organizzare il settore e a dettare le regole per la realizzazione e lo svolgimento delle competizioni sportive²².

²¹ Per ulteriori considerazioni sulla tematica relativa agli agenti dei calciatori si rimanda al paragrafo 13 del capitolo 1.

²² In tutti i Paesi il calcio è organizzato mediante l’istituzione di una struttura federale sovraordinata ai singoli *club* ed alle loro associazioni, rappresentate nel settore calcistico dalle Leghe.

L'Autorità riconosce che le specificità proprie dello sport in generale e del calcio in particolare richiedono che il settore sia organizzato e disciplinato da un'unica struttura federale, rappresentata a livello nazionale, per il settore calcistico, dalla Figc. Inoltre, le esigenze solidaristiche connesse all'organizzazione del settore richiedono che lo stesso sia soggetto a regolamentazione, sia per quanto concerne gli ambiti puramente sportivi, sia per quelli che – benché caratterizzati da un'evidente valenza economica – devono essere improntati a criteri di suddivisione delle risorse fra tutti i partecipanti²³.

Sotto il profilo giuridico i poteri di regolamentazione riconosciuti alla Federazione si giustificano alla luce della natura di ordinamento settoriale che caratterizza l'ordinamento sportivo, cui l'ordinamento statale riconosce un elevato grado di autonomia, che si manifesta anche attraverso il potere di auto-organizzazione e di auto-normazione.

In Italia il sistema calcio, solo formalmente incentrato sul ruolo centrale della Federazione, ha dimostrato evidenti carenze funzionali anche a causa del sempre più rilevante ruolo attribuito agli organismi associativi (le Leghe) nell'ambito della struttura federale.

In via generale, l'attività delle Leghe dovrebbe dunque essere principalmente incentrata sull'elaborazione di regole puramente sportive finalizzate a rendere il proprio prodotto (campionati e Coppa Italia) sempre più interessante ed appassionante per gli utenti del calcio, favorendo una competizione sufficientemente equilibrata tra le squadre. Nel contesto dell'indagine conoscitiva si è accertato, però, come alle Leghe e, in particolare alla Lega nazionale professionisti, siano demandati compiti che di fatto esorbitano dalla mera organizzazione delle competizioni sportive. Con lo sviluppo degli aspetti economici connessi al gioco del calcio, le Leghe hanno, infatti, assunto un ruolo preponderante non solo nell'ambito dell'organizzazione delle competizioni, ma anche e soprattutto in relazione agli interessi finanziari dei propri associati, con particolare riguardo ai controlli sulle obbligazioni economiche contenute nei contratti di cessione dei calciatori e alla ripartizione dei proventi che derivano dalla vendita dei diritti televisivi. È emersa, al riguardo, l'istituzione presso le Leghe di una procedura –

²³ Nel settore in esame, diversamente che in altri ambiti, i compiti di regolamentazione sono affidati agli stessi organismi associativi. Ciò trova giustificazione nel fatto che, ai fini dell'organizzazione del settore secondo gli schemi solidaristici anzidetti, tali organismi devono disporre del potere di organizzare non solo gli aspetti sportivi del sistema, ma anche parte di quelli economici. Cfr. www.agcm.it

definita “stanza di compensazione” – destinata a regolare e ad amministrare le transazioni finanziarie fra le singole società oltre che i flussi economici di tipo mutualistico esistenti in ambito associativo, nonché la competenza nell’autorizzare la compravendita dei calciatori (il c.d. visto di esecutività sulle obbligazioni economiche)²⁴.

In definitiva, l’Autorità ritiene che la gestione delle questioni di tipo economico non andrebbe attribuita ad organismi come le Leghe, le quali rappresentano soltanto una delle componenti del sistema (le società di calcio), ma piuttosto alla Figc, quale ente organizzatore che esprime gli interessi di tutti i soggetti attivi nel settore stesso.

Ciò vale sia per i compiti delle Leghe in materia di ingaggi dei calciatori, sia per quelli relativi alla ripartizione mutualistica dei proventi da diritti televisivi. Sotto il primo profilo, l’Autorità è dell’avviso che i compiti oggi affidati alle Leghe in materia di ingaggi, che comportano controlli di tali associazioni sulle proprie associate, dovrebbero essere rivisitati. In particolare, occorrerebbe:

- attribuire il compito di approvare i contratti tra società e calciatori, nonché quello di redigere i modelli di accordi di cessione, alla Figc;
- attribuire tutte le attività di controllo economico finanziario sulle società alla Covisoc, rafforzando i poteri di tale organismo²⁵.

3 Le società e il settore calcistico: l’intervento dell’Unione Europea

Mentre l’aumento dei ricavi resta l’obiettivo principale per le società calcistiche, è la questione delle spese eccessive che rimane al centro del dibattito sui rimedi per salvare il calcio.

²⁴ Dall’esame delle norme statutarie che disciplinano la Figc e la sua struttura organizzativa e rappresentativa si è inoltre desunta la notevole rilevanza delle Leghe nella composizione ed elezione degli organi federali, con particolare riguardo all’Assemblea, al Presidente, al Consiglio federale e, di conseguenza, una significativa influenza che le Leghe stesse possono esercitare in tali contesti. Affinché la Federazione sia posta in condizione di rappresentare effettivamente tutti gli attori del mondo del calcio, è necessario che la stessa sia effettivamente (e non solo formalmente) sovraordinata ai singoli *club* ed alle loro associazioni e, quindi, è altresì necessario che, nell’ambito dei suoi organi, sia garantita pari dignità a tutte le componenti del settore. Gli organi federali dovrebbero, dunque, funzionare in modo da non essere soggetti all’influenza delle associazioni che raggruppano le società di calcio. *Ibidem*.

²⁵ Per ulteriori approfondimenti sull’indagine conoscitiva si rimanda a due articoli pubblicati sul sito www.lavoce.info in data 5 aprile 2007: D. Corrado, *Calcio, il fuorigioco dell’Authority* e N. Giocoli, *Riforma del calcio ancora all’anno zero*.

Il ministero dello sport britannico, fra i più attivi nel cercare una ridefinizione del rapporto fra entrate e uscite, ha promosso²⁶, presso la Commissione Europea, il “Rapporto indipendente sullo sport in Europa”.

La ricerca, elaborata in un anno e mezzo da una commissione presieduta dall'ex ministro portoghese José Luís Arnaut e pubblicata nell'ottobre 2006, sviluppa una disamina lucida e coraggiosa delle degenerazioni del mondo dello sport e soprattutto del calcio, lanciando un preoccupato grido d'allarme ed indicando anche dei rimedi per rimettere in sesto il settore.

Per quanto concerne il calcio, in particolare, il Rapporto Arnaut esamina la possibilità di vincolare costi e ricavi a una percentuale predeterminata; lo stesso rapporto, però, mette in dubbio la proporzione fissa tra entrate e uscite perché, in ogni caso, i *club* con introiti maggiori godrebbero di un vantaggio competitivo su quelli più piccoli. Inoltre non esiste alcuna regola, sportiva o di diritto ordinario, che impedisca donazioni o finanziamenti a fondo perduto verso una squadra di calcio; l'unica strada percorribile sarebbe, quindi, quella delle punizioni sportive nei confronti di chi non rispetta i parametri. Il rapporto propone, anche, l'istituzione di un'imposta sugli ingaggi, che obblighi i *club* a versare un contributo di redistribuzione nel caso in cui essi superino il tetto agli ingaggi²⁷.

Facendo seguito al rapporto Arnaut, il Parlamento europeo ha presentato il 29 marzo 2007 una proposta di risoluzione sul futuro del calcio professionistico in Europa (c.d. rapporto Belet).

I principi specificatamente espressi nel documento elaborato dal Parlamento Europeo, pur non vincolanti, si pongono come linee guida nella prospettiva di una radicale e diffusa ristrutturazione del movimento calcistico professionistico, in perfetta assonanza²⁸ con il rinnovato e più vivo interesse che le istituzioni comunitarie²⁹

²⁶ L'*incipit* della proposta lanciata dal ministero britannico è il seguente: “Il calcio è un'attività unica. È probabilmente l'unico sport davvero globale e la sua influenza si estende a questioni di natura economica, politica, sociale e culturale. Per preservare la natura specifica del calcio ed il delicato equilibrio tra questi diversi elementi bisogna difendere le tradizioni dello sport, come ad esempio il rapporto con le comunità locali, sfruttando allo stesso tempo la natura moderna di questo sport”. Cfr. www.europa.eu.

²⁷ Cfr. *Rapporto indipendente sullo sport in Europa 2006* su www.europa.eu.

²⁸ Si confronti in proposito l'**art. III 282** della Costituzione Europea, non entrata in vigore ma pur sempre un testo molto significativo. L'articolo riconosce, in materia sportiva, la competenza primaria degli Stati membri e il principio di autonomia dei movimenti sportivi, ma afferma: “L'Unione contribuisce alla promozione dei profili europei dello sport, tenendo conto delle sue specificità, delle sue strutture fondate sul volontariato e della sua funzione sociale e educativa”. L'azione dell'Unione è intesa a “sviluppare la dimensione europea dello sport, promuovendo l'imparzialità e l'apertura delle competizioni sportive e la

sembrano manifestare nei riguardi del fenomeno sportivo, con il fine di individuarne una specifica dimensione europea.

Il rapporto Belet si focalizza, in particolare, su otto tematiche: governance delle società di calcio; lotta alle attività criminali; ruolo sociale, culturale ed educativo dello sport; aspetti occupazionali e sociali; lotta alla violenza, al razzismo e ad altre forme di discriminazione; regole di concorrenza e di mercato interno; vendita dei diritti televisivi e lotta al *doping*.

In tema di governance viene auspicata l'adozione di un modello che permetta a tutti gli organi di governo del calcio di meglio definire e coordinare funzioni, competenze e responsabilità, anche mediante il diretto coinvolgimento dei calciatori professionisti, delle società e delle Leghe³⁰.

Per la lotta alle attività criminali si chiede agli Stati membri dell'U.E., alle forze di polizia e alle tifoserie organizzate di cooperare fattivamente al fine di favorire l'adozione di misure atte a contrastare la proliferazione di attività criminali in seno al movimento calcistico professionistico, quali il riciclaggio, le scommesse clandestine e l'alterazione dei risultati sportivi, oltre alla violenza all'interno e all'esterno degli impianti di gioco.

Il rapporto prende in considerazione la possibilità, per i giovani calciatori – soprattutto di quelli alle prese con maggiori difficoltà sociali – di crescere e sviluppare la propria personalità all'interno dei *club* di appartenenza, anche mediante forme di istruzione generale e una formazione non esclusivamente legata all'attività sportiva. Si raccomanda, inoltre, di evitare la determinazione di condizioni che possano favorire

cooperazione tra gli organismi responsabili dello sport, e proteggendo l'integrità fisica e morale degli sportivi, in particolare dei giovani sportivi”.

²⁹ È noto come l'U.E. non abbia competenza diretta in materia di sport, per cui il fenomeno sportivo (anche calcistico) non è mai stato oggetto di interventi sistematici in ambito comunitario. Invero, determinate politiche U.E. hanno influito, in maniera decisiva, su particolari aspetti dell'attività sportiva, tanto che, nel corso degli anni, le Federazioni sportive dei vari Stati membri hanno dovuto riformulare numerose norme domestiche che si ponevano in aperto contrasto con i principi del diritto comunitario, quali, ad esempio, la libertà di circolazione dei lavoratori e la concorrenza. Peraltro, la specifica natura dello sport, nonché l'importanza del suo ruolo nella società europea, avevano già spinto i capi di Stato e di governo dei Paesi aderenti all'U.E. in occasione del Consiglio europeo di Nizza nel dicembre del 2000 ad intervenire presso le istituzioni europee per sollecitare una particolare attenzione alle funzioni sociali, educative e culturali dello sport medesimo, attraverso politiche comunitarie mirate.

³⁰ Di notevole interesse, inoltre, anche perché di strettissima attualità, è l'indicazione rivolta alla Fifa e all'Uefa circa l'opportunità di ritenere legittimi i ricorsi interposti dai tesserati presso i tribunali ordinari, atteso che l'iniziativa giudiziaria intrapresa dinanzi ai medesimi, pur generalmente contraria ai dettami degli ordinamenti sportivi (clausola compromissoria), non può mai costituire un illecito disciplinare. Cfr. Parlamento europeo, *Proposta di risoluzione sul futuro del calcio professionistico in Europa*, su www.europa.eu

flussi incontrollati e incontrollabili di giovani talenti extracomunitari, in spregio alla normativa che disciplina la materia dell'immigrazione³¹.

Sotto il profilo degli aspetti occupazionali e sociali, in primo luogo, si invocano normative sociali e fiscali più omogenee tra gli Stati aderenti all'U.E., per evitare eccessivi squilibri tra le società calcistiche. Inoltre, viene presa in considerazione sia l'attività di agenti di calciatori, di cui si chiede una più diffusa armonizzazione regolamentare e un maggiore controllo, sia l'attività degli atleti professionisti, i quali vanno tutelati mediante la rigorosa applicazione della legislazione vigente in materia di lavoro che riconosce loro diritti e impone obblighi in qualità di lavoratori dipendenti.

La proposta di risoluzione invita, poi, gli Stati membri, la Commissione Europea e tutti i soggetti operanti nel settore calcio, ad assumere iniziative di netta contrapposizione a fenomeni di discriminazione razziale e di orientamento sessuale, con applicazione di norme che prescrivano sanzioni rigorose nei riguardi di chiunque manifesti atteggiamenti discriminatori, sia all'interno degli stadi che in prossimità degli stessi, anche in considerazione del fatto che i calciatori devono godere del legittimo diritto di svolgere la propria attività professionale in un contesto scevro da qualsivoglia forma di discriminazione.

Di grande importanza è, inoltre, l'attenzione riservata dal Parlamento Europeo ai profili di natura più strettamente economici legati al fenomeno calcio professionistico, che vengono analizzati tenendo conto dei seguenti obiettivi:

- favorire il raggiungimento della massima stabilità finanziaria dei *club* che garantisca un livello di competizione equilibrato;
- stabilire in che termini e secondo quali modalità ciascuno Stato aderente all'U.E. possa sostenere economicamente il settore calcio (c.d. aiuti di Stato);
- valutare le conseguenze di una possibile liberalizzazione del mercato delle scommesse, nonché riflettere sui sistemi attuali attraverso cui lo sport in generale, e il calcio in particolare, vengono finanziati;

³¹ Sul punto si sottolinea come in Italia le società riconosciute dal Coni possano chiedere l'ingresso nel nostro Paese di atleti stranieri non professionisti al di fuori del meccanismo del decreto flussi. Ciò a condizione che la società richiedente si impegni a fornire alloggio, assistenza, sostentamento, nonché a sostenere le spese di rimpatrio allo sportivo extra-comunitario dilettante. L'ingresso degli sportivi, pur non rientrando nel decreto flussi, viene regolato da un sistema di quote stabilite dal ministero delle Politiche giovanili e delle attività sportive, su proposta del Coni, sentiti i ministri dell'Interno e della Solidarietà sociale. Per approfondimenti si rimanda a M. Noci, *Sport, dilettanti fuori dai flussi*, in "Il Sole 24 Ore", 11/03/07.

- riconoscere la rilevanza dei marchi registrati in seno all'industria sportiva;
- garantire ai consumatori un'equa distribuzione dei biglietti delle partite di calcio, anche appaltandola ad associazioni di tifosi o organismi analoghi.

Il Rapporto Belet insiste sulla necessità di attuare iniziative di vendita collettiva dei diritti televisivi calcistici, sempre nel rispetto delle norme comunitarie sulla concorrenza, per favorire un modello di solidarietà finanziaria non solo tra i *club* professionistici, ma anche tra questi e gli altri operanti in ambito amatoriale, che salvaguardi, attraverso una più equa redistribuzione dei proventi, l'equilibrio competitivo tra le società sportive.

Viene raccomandata, infine, una particolare attenzione nei riguardi del sempre più dilagante fenomeno del *doping*. A tal fine, si invoca l'adozione di misure di prevenzione e repressione dell'illegittima e sleale assunzione di sostanze dopanti che inevitabilmente influisce sulla regolarità del risultato sportivo ma, in particolar modo, costituisce una grave minaccia per la salute pubblica.

In conclusione si può affermare come il Rapporto Belet abbia aperto un ulteriore varco nel sistema istituzionale comunitario, il quale, alla luce della crescente "commercializzazione" del movimento calcistico europeo, dovrà necessariamente interessarsi alla materia sportiva.

La crescita esponenziale dei casi all'esame della Corte di Giustizia europea, determinata proprio dalla sempre maggiore rilevanza assunta dal diritto comunitario nel settore sportivo, è un indicatore evidente della specificità dello sport (sancita in occasione del Consiglio europeo di Nizza del 2000), rispetto a cui l'U.E. non potrà rimanere insensibile.

4 Le società e settore calcistico (segue): il contributo dell'analisi economico-aziendale

L'intero processo di cambiamento in atto nel mondo calcistico appare imprescindibile da un rinnovamento sostanziale riguardante *in primis* le modalità di gestione dei *club*.

La confusione tra assetto proprietario e *management*, infatti, ha prodotto conseguenze non positive, ma ormai consolidate nel panorama calcistico italiano³². È mancata, nei fatti, una sorta di coordinamento, a livello strategico, tra necessità di conseguire un risultato sportivo ed esigenza di mantenere condizioni di equilibrio economico-finanziario. Nel contesto attuale, invece, non è più possibile perseguire un obiettivo a scapito di altri, ma è necessario che le finalità da raggiungere siano coordinate in un sistema decisionale in grado di evitare situazioni palesemente sbilanciate e di compromettere la sopravvivenza stessa dell'impresa³³.

Per queste ragioni risulta imprescindibile la necessità di introdurre all'interno delle società di calcio sia principi e tecniche di gestione manageriali, sia, soprattutto, una cultura d'impresa basata sull'orientamento al marketing.

L'impresa calcistica deve necessariamente seguire l'evoluzione del mercato di riferimento, identificare i prodotti-mercati in cui agire ed individuare i segmenti reali o potenziali sulla base di una approfondita analisi dei bisogni.

Il quadro evidenziato nei capitoli precedenti lascia immaginare per il prossimo futuro un innalzamento della pressione competitiva nell'approvvigionamento dei fattori dell'attività sportiva (giocatori e tecnici). Si rende pertanto necessario da un lato ridurre i costi di gestione, dall'altro aumentare ulteriormente l'entità dei ricavi, sia intervenendo sulla gestione caratteristica, sia sviluppando attività commerciali (*merchandising*, sponsorizzazioni, gestione degli stadi e dei servizi associati alla fruizione dello spettacolo sportivo) che consentano un più ampio sfruttamento dell'immagine di marca dei *club* legata alla notorietà e alla fedeltà che il nome della squadra suscita nel pubblico dei tifosi.

Occorre, quindi, modificare il modello di *business* fin qui perseguito abbandonando la dimensione di società perennemente in perdita che devono la loro sopravvivenza al mecenatismo dei proprietari³⁴.

Gli interventi che possono essere effettuati al fine di ridurre i costi per salari e stipendi potrebbero essere:

³² V.Marino, *Verso una gestione manageriale delle società di calcio: analisi delle condizioni attuali e prospettive di sviluppo alla luce di un orientamento al marketing*, in "Esperienze d'impresa", n. 6/1998, pag. 25.

³³ Ibidem.

³⁴ Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *Il business del calcio: successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano 2004, pag. 277.

- la riduzione dei periodi dell'anno dedicati al "calcio-mercato";
- la riduzione della rosa dei calciatori, compensata, in caso di necessità da un più ampio ricorso ai giocatori delle squadre primavera³⁵;
- la valorizzazione dei giovani giocatori, sostenuta da specifiche misure per incentivare gli investimenti nei vivai e l'utilizzo dei giovani calciatori;
- il rifiuto generalizzato da parte delle società di sostenere il costo delle parcelle dei procuratori di giocatori e tecnici, che dovrebbe più logicamente gravare sui calciatori;
- il reclutamento più ampio dei giocatori di secondo piano da quei Paesi calcisticamente emergenti nei quali il costo del lavoro è ancora sensibilmente inferiore ai livelli europei³⁶.

Oltre alla riduzione dei costi l'altra direttrice lungo la quale i *club* calcistici dovranno lavorare per risanare i loro bilanci è l'espansione delle fonti di ricavo, valorizzando il patrimonio di fiducia di cui essi godono.

Condizione indispensabile per realizzare ciò è la protezione del marchio, che consente di mantenerne il valore nel tempo. Il disinteresse dei *club* per la commercializzazione di prodotti legati alla marca alimenta un atteggiamento passivo nei confronti dei fenomeni di contraffazione e di plagio, che esistono in misura anche più ampia nei settori dell'abbigliamento, dell'accessoristica e delle riproduzioni audiovisive, ma che non impediscono certo alle imprese di questi settori di proteggere con grande attenzione i rispettivi marchi. La consapevolezza del valore e delle potenzialità dei marchi del calcio dovrebbe suggerire ai *club* di registrarli e di difenderne l'utilizzo anche su scala internazionale³⁷.

Dal punto di vista sportivo, il futuro del calcio risiede nella capacità dei ragazzi che militano oggi nelle squadre giovanili di crescere e potenziare le loro capacità tecnico-tattiche per poter poi un giorno calcare i campi di Serie A.

Se, infatti, le società professionistiche non hanno a disposizione grandi capitali per "imbottire" la squadra di "campioni", una soluzione cui ricorrere può essere quella di

³⁵ L'efficacia di questa manovra sarebbe naturalmente molto maggiore se il numero massimo dei giocatori tesserabile per squadra fosse fissato a priori.

³⁶ Cfr. U.Lago-A.Baroncelli-S.Szymanski, *op.cit.*, pag. 278.

³⁷ *Ibidem*, pag. 279.

valorizzare i propri giovani; i quali costano meno, hanno entusiasmo, possiedono margini di miglioramento e a volte maturano molto prima delle più rosee aspettative.

Per i *club* militanti nella massima serie diviene, quindi, fondamentale nella programmazione della strategia futura investire sul vivaio per forgiare nuovi talenti che si rileveranno utili nelle prossime stagioni agonistiche.

Il processo di individuazione, attrazione e successiva formazione interna dei giovani talenti può apportare vantaggi economici sotto un duplice aspetto³⁸:

- a) azzeramento del costo di acquisizione del cartellino (ossia del diritto alle prestazioni dei giocatori) dall'esterno;
- b) riduzione dei costi di gestione del parco giocatori (costo del lavoro e ammortamenti).

L'acquisto sul mercato di giocatori già formati, sebbene a fronte di un costo d'acquisto iniziale riduca il rischio generale di insuccesso, implica infatti l'erogazione di compensi elevati. I giocatori provenienti dal vivaio possono, invece, essere promossi in prima squadra attraverso "primi" contratti particolarmente vantaggiosi per i *club*³⁹.

Nella stagione 2006/07 le venti squadre di serie A hanno investito complessivamente oltre ventisei milioni di euro nella preparazione dei giovani – quattro in più rispetto all'anno precedente – formando centosettantaquattro squadre nelle varie categorie che hanno coinvolto tremilasettecentoquaranta atleti (*Tabella 1*).

L'investimento più cospicuo è stato effettuato dall'Inter, che per le 11 squadre e i 250 giocatori coinvolti, ha destinato nel 2006 tre milioni di euro, trecentomila in più rispetto al 2005⁴⁰. Nella graduatoria degli investimenti per i giovani dietro ai nerazzurri si posiziona la coppia Milan-Atalanta con un budget pari a 2,5 milioni di euro. I rossoneri per i 216 tesserati tra primavera e pulcini provinciali hanno speso 200mila euro in più rispetto alla stagione precedente; i bergamaschi per le loro dodici mini squadre nel 2006 hanno invece aumentato il budget di centomila euro rispetto al 2005.

³⁸ Cfr. A. Marino, *I vivai calcistici: modelli ad uso del management delle società sportive*, in "Economia & management", n. 3/2005, pagg. 71-88.

³⁹ Un ulteriore vantaggio, non di carattere economico ma ugualmente rilevante, è rappresentato dalla possibilità di formare i giocatori secondo la propria filosofia, coerentemente con le esigenze del mestiere a livello professionistico, senza pregiudicare, peraltro, una parallela ed efficace formazione scolastica. *Ibidem*, pag. 72.

⁴⁰ Cfr. C. Angioni, *Vivai: riapre la miniera d'oro*, in "La Gazzetta dello Sport", 11/10/06.

Tabella 1: Investimento annuo dei club di serie A nel vivaio. Stagione 2006/07. Dati in migliaia di euro.

Club	n. squadre giovanili	n. tesserati	investimento annuo (€/000)
Ascoli	6	150	1.000
Atalanta	12	230	2.500
Cagliari	10	200	1.000
Catania	7	140	150
Chievo	8	200	1.700
Empoli	10	230	2.000
Fiorentina	11	205	2.000
Inter	11	250	3.000
Lazio	11	220	713
Livorno	6	150	800
Messina	3	80	400
Milan	10	216	2.500
Palermo	6	150	750
Parma	7	160	1.500
Reggina	11	220	300
Roma	9	230	1.000
Sampdoria	7	102	1.200
Siena	7	167	600
Torino	12	250	2.000
Udinese	10	190	1.000

Fonte: "La Gazzetta dello Sport", 11/10/06.

Il club che in Italia spende in assoluto di più per il vivaio è però una squadra che nel 2006/07 ha militato in serie B: la Juventus. La compagine bianconera ha, infatti, investito 6 milioni di euro per la gestione di 17 squadre e 350 giocatori diretti dall'ex difensore juventino *Ciro Ferrara*.

Rapportando la spesa annua nei vivai al valore della produzione si ottengono dati, però, non incoraggianti (*Tabella 2*).

Innanzitutto, osservando i numeri esposti nella *Tabella 2* si evince come tutte le squadre investano nei giovani un importo compreso tra lo 0,7% e il 9,4% del valore della produzione, ciò significa che su 100 euro di ricavi si destinano ai vivai meno di 10 euro nei migliori casi e addirittura meno di un euro nelle situazioni meno edificanti. In secondo luogo si può evidenziare come le squadre che investono di più nel vivaio siano le cosiddette provinciali. In testa alla graduatoria svetta il Torino, con una spesa per i giovani pari al 9,4% del totale dei ricavi, seguito da Empoli (9,3%), Atalanta (9,2%) e Chievo (7%).

Tabella 2: Investimento annuo nel vivaio rapportato al valore della produzione. Stagione 2006/07. Dati in milioni di euro

Club	investimento vivaio	Valore della produzione	%
Torino	2,00	21,2	9,4%
Empoli	2,00	21,5	9,3%
Atalanta	2,50	27,3	9,2%
Chievo	1,70	24,2	7,0%
Fiorentina	2,00	32,7	6,1%
Ascoli	1,00	21,4	4,7%
Sampdoria	1,20	31,2	3,8%
Livorno	0,80	20,9	3,8%
Cagliari	1,00	29,2	3,4%
Udinese	1,00	29,8	3,4%
Siena	0,60	21,3	2,8%
Parma	1,50	56,1	2,7%
Juventus	6,00	230,0	2,6%
Palermo	0,75	43,9	1,7%
Inter	3,00	195,2	1,5%
Catania	0,15	10,2	1,5%
Messina	0,40	30,7	1,3%
Reggina	0,30	26,4	1,1%
Milan	2,50	230,9	1,1%
Lazio	0,71	75,1	0,9%
Roma	1,00	136,5	0,7%

Fonte: nostra elaborazione su dati "La Gazzetta dello Sport" e "Il Sole 24 Ore".

Le grandi squadre, invece, investono in percentuale meno di quanto facevano prospettare le cifre in valore assoluto. La Juventus destina alle squadre giovanili soltanto il 2,6% del valore della produzione, mentre l'Inter si ferma all'1,5%. Risulta, infine, emblematico osservare nelle ultime tre posizioni Milan, Lazio e Roma, con un investimento nei vivai che incide soltanto per un valore intorno all'1% dei ricavi totali.

L'importanza dei giovani è stata sottolineata più volte anche dai massimi organismi del calcio – la Fifa e l'Uefa – che hanno emanato alcune disposizioni per promuovere l'utilizzo, nelle partite delle coppe internazionali, di calciatori provenienti dal vivaio societario.

In particolare, il 22 aprile 2005 sono entrate ufficialmente in vigore le nuove norme della Uefa sulla tutela dei vivai. Il tentativo del massimo organismo calcio-politico europeo è quello di creare un maggiore equilibrio nelle competizioni internazionali, impedendo ai grandi club di fare "razzia" dei migliori giocatori, al fine di creare un sistema che permetta ai ragazzi dei vivai di giocare con continuità. In base alla nuova

regolamentazione, nella stagione appena trascorsa (2006/07), tutti i *club* partecipanti alle competizioni europee hanno dovuto inserire, nella lista di 25 giocatori, 2 ragazzi provenienti dal vivaio e altrettanti provenienti dai vivai della nazione di appartenenza. La regola sarà applicata in maniera progressiva; nella prossima stagione (2007/08) il numero di giocatori provenienti dai vivai dovrà essere pari a sei (3 interni + 3 nella nazione); mentre l'anno successivo si arriverà a regime con l'inserimento nella lista di ben 8 giocatori (4+4) cresciuti nelle squadre giovanili. I giocatori che rientrano nella categoria di quelli formati nei vivai sono quei calciatori, tra i 15 e i 21 anni, tesserati per almeno tre stagioni dal *club* che li schiera in coppa oppure da un altro *club* della stessa nazione. È importante sottolineare come non sia richiesto che i calciatori siano della stessa nazionalità del *club*, per non incorrere in sanzioni da parte della Comunità Europea sulla libera circolazione dei calciatori comunitari⁴¹. L'Uefa non ha potere di imporre la norma anche ai vari campionati nazionali, ma ha fortemente suggerito di adottarla alle varie federazioni.

Diverse società a livello europeo⁴², piuttosto che investire e far crescere i futuri calciatori della loro Patria, preferiscono acquistare stranieri non ancora affermati di 17-18 anni, pagandoli pochissimo e sperando in una loro esplosione per rivenderli a caro prezzo.

Altri *club*, invece, anziché acquistare giovani calciatori stranieri, li “adottano a distanza”. L'Arsenal, ad esempio, ha da tempo avviato una *partnership* con l'Asec Mimosas di Abidjan, l'accademia calcistica più famosa della Costa d'Avorio, che prevede la possibilità di visionare i migliori giovani, di mandarli a maturare in *club*

⁴¹ “Oltre a contenere i costi l'Uefa conta così di restituire ai tifosi quello spirito di appartenenza alla loro squadra, che in molti casi è già sfumato, e quel senso di identità di patria pallonara utile a stimolare nuovo interesse anche per le Nazionali, molte delle quali, soprattutto nei Paesi dalla storia calcistica più prestigiosa, hanno collezionato figuracce a raffica nei grandi appuntamenti degli ultimi lustri”. O.Beha-A.Di Caro, *Indagine sul calcio*, Bur, Milano 2006, pag. 592.

⁴² Un esempio su tutti può essere l'Udinese del presidente Pozzo. La squadra friulana nella stagione 2006/07 annoverava nella prima squadra i seguenti calciatori giovani acquistati dall'estero:

- Classe 1985: Aguilar Tapis (Colombia), Asamoah (Ghana), Barreto (Brasile), Vargas (Paraguay);
- Classe 1986: Hurme (Finlandia); Schumacher e Siqueira (Brasile), Zapata (Colombia);
- Classe 1987: Eremenko (Russia);
- Classe 1988: Montiel Nunez (Paraguay).

Nella squadra “Primavera” figuravano, invece, i seguenti giovani acquistati all'estero:

- Classe 1988: Surraco (Uruguay), Sissoko (Francia), Virtanen (Finlandia);
- Classe 1989: Zampa (Argentina);
- Classe 1990: Laurito (Argentina).

Per ulteriori approfondimenti si rimanda a AA.VV., *Almanacco illustrato del calcio 2007*, Panini, Modena 2007.

europei (come i belgi del Beveren, con cui l'Arsenal ha stretto un accordo) ed infine di portarli a Londra⁴³.

L'organizzazione dei giovani calciatori diventa quindi fondamentale. Le società di calcio non possono più tralasciare questo aspetto della gestione al quale, invece, vanno dedicate risorse ingenti. Naturalmente, come tutti gli investimenti aziendali, anche quello nel vivaio produrrà i propri frutti soltanto nel medio-lungo termine; occorre quindi essere lungimiranti oggi e seminare in abbondanza per poter poi raccogliere domani i risultati del lavoro odierno.

In conclusione, si sottolinea che dall'analisi effettuata nel corso del lavoro è emerso come le principali strade percorribili dalle società di calcio per completare a tutti gli effetti la loro trasformazione da *club* ad imprese siano tre:

- lo sfruttamento a fini commerciali del marchio;
- la gestione diretta dello stadio;
- l'investimento nel vivaio.

Soltanto percorrendo queste vie i *club* calcistici italiani potranno definitivamente conquistare l'autonomia imprenditoriale e svincolarsi dalla figura del presidente-mecenate, disposto a finanziare una società anti-economica solamente per motivi legati al proprio prestigio personale.

⁴³ Calciatori attualmente in prima squadra che sono stati "adottati a distanza" sono, ad esempio, Kolo Touré ed Ebouè. Per approfondimenti si confronti S. Cantalupi, *Linea verde: il futuro è l'adozione a distanza*, in "La Gazzetta dello Sport", 1/08/06, pag. 2.

POSTFAZIONE

La domanda dalla quale il presente lavoro ha tratto origine era la seguente: le società calcistiche italiane hanno compiuto dal punto di vista aziendalistico la metamorfosi da semplici *club* sportivi ad aziende di produzione?

Oltre a rispondere a questo quesito, nel corso della trattazione dei diversi argomenti sviluppati si doveva anche verificare se il successo sportivo fosse compatibile con quello commerciale – cioè se la conquista dei trofei comportasse anche un incremento degli introiti per i *club* – e se oltre alla compatibilità tra successi sportivi e commerciali fosse possibile raggiungere anche quella tra vittorie sul campo ed equilibrio reddituale, cioè se i maggiori ricavi derivanti dalla conquista degli obiettivi sportivi avessero comportato per i *club* anche la produzione di utili netti oppure fossero stati erosi da un incremento più che proporzionale dei costi d'esercizio.

Ricercando i dati sono emerse diverse tendenze concernenti il comparto calcistico italiano. Innanzitutto i ricavi delle società sono aumentati, con l'avvento delle televisioni a pagamento, in misura che non ha precedenti; i giocatori, invece, sono diventati professionisti strapagati e vere e proprie *star* dello *show-business*.

Il calcio, quindi, è divenuto un'industria con un volume d'affari paragonabile a quello di altri settori dell'economia.

Tuttavia, nonostante la fortissima crescita del settore, i *club* hanno presentato, tranne qualche rarissima eccezione, conti in rosso in misura da spingere il governo ad adottare provvedimenti di emergenza.

Nel corso delle pagine precedenti, dopo aver constatato la possibilità di considerare le società di calcio come vere e proprie aziende di produzione, il lavoro si è incentrato sull'analisi delle principali classi di valore del bilancio delle società in oggetto, muovendo dall'osservazione della composizione dei ricavi dei *club* calcistici.

Analizzando i proventi delle squadre italiane militanti in Serie A è emerso, innanzitutto, come negli ultimi anni la crescita generalizzata dei ricavi dei *club* non sia avvenuta in maniera omogenea. Il 60% del fatturato totale della Serie A, infatti, è stato prodotto soltanto da quattro *club* (Juventus, Milan, Inter e Roma), i quali sono stati anche quelli che sono risultati vincitori delle competizioni sportive: dal Duemila ad oggi la Juventus

ha vinto 2 scudetti, il Milan uno scudetto e una coppa Italia, l'Inter 2 scudetti e due coppe Italia, la Roma uno scudetto e una coppa nazionale.

Osservando la composizione dei ricavi è emersa, inoltre, una peculiarità del contesto italiano rispetto alle altre nazioni europee. Nel nostro Paese, infatti, la fonte principale di ricavo è costituita dai proventi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi, i quali rappresentano circa il 60% del totale delle entrate dei *club*. Negli altri contesti europei, invece, la principale fonte di ricavo per le società è costituita dai proventi commerciali, ossia dai ricavi provenienti dalle sponsorizzazioni e dal *merchandising*. In Inghilterra, Spagna, Germania e Francia i diritti televisivi rappresentano soltanto il 30% delle entrate dei *club*, la metà esatta rispetto alla realtà italiana.

Per quanto concerne le altre classi di ricavo tipiche di un *club* calcistico si è osservato una riduzione sensibile dei proventi derivanti dal botteghino a causa della contemporanea riduzione sia del numero degli abbonati sia del numero degli spettatori paganti. Confrontando questo andamento con le altre realtà europee è emerso come soltanto in Germania ed in Inghilterra il numero degli spettatori sia aumentato nel corso delle ultime stagioni.

L'indagine ha dimostrato, quindi, come sul piano dei ricavi i nostri *club* non abbiano ancora iniziato la strada verso la diversificazione del *business*, rimanendo troppo legati alla negoziazione dei diritti televisivi.

Su fronte dei costi è emerso come le retribuzioni dei calciatori costituiscano la principale voce di spesa delle società, attestandosi mediamente su un valore pari al 62% del valore della produzione. Dall'analisi della presente classe di costo sono affiorati due aspetti interessanti. Innanzitutto – a differenza di quanto visto per i ricavi – osservando l'incidenza delle retribuzioni dei calciatori sul totale dei proventi non emerge una spaccatura netta tra grandi e piccole squadre. Ci sono, infatti, *club* di medie dimensioni oppure piccole società che registrano valori percentuali addirittura superiori a quelli dei grandi *club*. In secondo luogo è stata osservata un'inversione di tendenza nell'andamento degli stipendi dei calciatori. Se, infatti, tale valore è risultato crescente dal 1994 al 2002, dal 2003 in poi si sta assistendo anno dopo anno ad una leggera riduzione della voce di costo in oggetto. Tale riduzione si accompagna sia al decremento del numero dei calciatori componenti l'organico delle squadre, sia alla riduzione del compenso medio corrisposto ai giocatori stessi.

Una seconda classe di costo analizzata nel corso del lavoro è stata l'ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. Nell'indagine di tale classe di valore particolare attenzione è stata posta sugli effetti contabili provocati dall'entrata in vigore del c.d. "decreto salva-calcio", il quale ha consentito ai *club* di diluire in dieci esercizi – poi ridotti a cinque in seguito all'intervento dell'Unione Europea – la perdita derivante dalla svalutazione del parco giocatori. Sul punto è stato evidenziato sia come il provvedimento contrasti con i corretti principi contabili sia come il suo unico effetto, in sostanza, sia stato quello di rinviare al futuro la ricapitalizzazione delle società che hanno usufruito dell'agevolazione.

Dopo l'analisi dei ricavi e dei costi è stata esaminata la dinamica dei risultati reddituali, dalla cui lettura è emerso *in primis* come i costi operativi risultino sempre superiori ai ricavi operativi, secondariamente come i bilanci delle società di calcio si chiudano quasi sempre in perdita e gli unici risultati positivi siano dovuti all'iscrizione di elevati valori a titolo di plusvalenze derivanti dalla cessione dei calciatori.

Per concludere l'analisi dei bilanci dei *club* calcistici si è proceduto all'esame delle classi di valore componenti lo Stato Patrimoniale. Dalla lettura di tali dati è affiorata la cronica sottocapitalizzazione delle società, le quali presentano mezzi di terzi ben superiori rispetto a quelli propri.

Riassumendo le risultanze dell'analisi condotta sui dati di bilancio si può, quindi, affermare che le società di calcio italiane non abbiano ancora compiuto dal punto di vista aziendalistico la metamorfosi da semplici *club* sportivi a vere imprese di produzione.

L'indagine ha evidenziato molte difficoltà nel realizzare una gestione veramente manageriale dell'impresa calcistica, nonostante gli sforzi siano indirizzati verso una professionalizzazione sempre maggiore dei dirigenti e dei responsabili sportivi. Vi sono, in particolare, ancora grosse lacune soprattutto per quanto riguarda aspetti propriamente aziendali, quali il processo di *budgeting* previsionale e consuntivo e lo sfruttamento del marchio.

Alcune tendenze in atto nel calcio italiano, tra le quali i nuovi progetti di gestione diretta degli stadi da parte delle società, lo sviluppo nell'utilizzo di internet, l'ampliamento della gamma di servizi offerti dai *club* ed il passaggio dall'idea di tifoso a quella di cliente sono processi che risultano soltanto abbozzati e che sono lungi dall'essere

implementati a pieno regime nella quotidiana attività gestionale condotta dalle società in parola.

La necessità di raggiungere un giusto equilibrio tra logiche sportive e manageriali impone, conseguentemente, alle società sportive professionistiche di concentrare la propria attenzione non solo sulle vicende agonistiche, ma anche su quelle concernenti gli aspetti più propriamente economico-aziendali della gestione.

Per quanto concerne gli altri due quesiti iniziali, l'analisi ha dimostrato come ai successi sportivi siano seguiti incrementi di ricavo, derivanti oltre che dai maggiori diritti televisivi anche dalla conclusione di lauti contratti di sponsorizzazione. Sul punto è stato verificato, inoltre, come gli importi incassati dai tre principali *club* italiani dalle aziende *sponsor* siano perfettamente in linea con quanto ricevuto dagli altri *club* europei maggiormente blasonati.

L'indagine ha, altresì, dimostrato come i maggiori proventi derivanti dai trofei conquistati sul campo non si siano tradotti in risultati positivi di gestione, ma siano stati erosi da un incremento più che proporzionale dei costi, soprattutto quelli legati agli ingaggi dei calciatori migliori.

Dopo aver delineato lo scenario presente del settore calcistico in Italia, il lavoro si è concentrato sulle azioni future che potrebbero essere compiute dai *club* di casa nostra al fine di assumere a tutti gli effetti i connotati di vere imprese.

Il primo aspetto sul quale ci si è focalizzati è stato lo sfruttamento a fini commerciali del marchio societario. Dall'analisi è emersa l'arretratezza del nostro Paese rispetto ad altri contesti europei, quello inglese soprattutto, nella commercializzazione di articoli col nome o col marchio della società (*merchandising*) a causa, principalmente, delle dimensioni raggiunte in Italia dal mercato dei prodotti contraffatti, che rendono estremamente difficile l'adozione di un'azione repressiva veramente efficace da parte delle autorità competenti.

Il secondo aspetto affrontato è stato la gestione diretta dello stadio. L'indagine condotta ha palesato come in Italia la mancata proprietà dello stadio impedisca ai *club* di disporre di un *asset* fondamentale per lo svolgimento della propria attività. L'esperienza straniera ha dimostrato, infatti, che la proprietà degli impianti sportivi consente ai *club* da un lato di disporre di una solida componente patrimoniale, dall'altro di creare valore tramite la

gestione delle numerose attività commerciali che possono essere realizzate all'interno dell'impianto stesso.

Dall'indagine è emerso, inoltre, come negli ultimi anni, soprattutto in Inghilterra e in Germania, gli stadi siano stati costruiti ex-novo, o ristrutturati, in compartecipazione finanziaria fra *club* e grandi *sponsor* privati, i quali poi hanno dato il loro nome al nuovo impianto. Ciò ha consentito alle società di ridurre il proprio investimento nella costruzione dello stadio e di disporre di lauti proventi annuali derivanti dalla cessione del diritto sul nome dell'impianto stesso.

Ai *club* italiani non resta dunque che innestare un nuovo circuito finanziario che, muovendo dallo sfruttamento del marchio a fini commerciali e dalla proprietà dello stadio, sia in grado di generare un incremento futuro delle entrate societarie.

Ad oggi, però, questo circolo sembra lontano dall'essere implementato, tanto che diverse società calcistiche italiane per incrementare i propri ricavi hanno sì puntato sul proprio marchio, ma non sfruttandolo dal punto di vista del *merchandising*, bensì cedendolo ad una società appartenente al loro medesimo gruppo aziendale.

Tale operazione ha avuto, in sostanza, l'unico effetto di consentire ai *club* di iscrivere in bilancio, tra i proventi straordinari, plusvalenze di importi elevati che hanno permesso di chiudere il Conto economico con una perdita di modeste dimensioni o addirittura evidenziando un utile d'esercizio. Dal punto di vista finanziario, invece, le casse sociali non hanno, nei fatti, subito modificazioni in quanto la controparte della cessione è stata, in tutti i casi analizzati, una società facente parte del medesimo gruppo aziendale della squadra di calcio.

Dopo aver esaminato la cessione del marchio, l'indagine è proseguita indagando la tematica della quotazione in Borsa delle società calcistiche.

L'analisi ha evidenziato come l'esperienza dei *club* italiani sui listini finanziari sia risultata fallimentare in quanto le tre società quotate non sono riuscite a trasformare l'attività sportiva in una vera e propria attività commerciale, mutazione che risulta imprescindibile affinché un *club* calcistico possa affrontare con successo la via del mercato borsistico.

Dai dati presentati è affiorato in maniera evidente come gli unici *club* europei capaci di riportare risultati borsistici positivi siano stati quelli efficienti nel coniugare l'attività

sportiva a quella commerciale e nello svincolare, conseguentemente, il valore del titolo azionario dai risultati ottenuti sul campo.

Ai tre *club* italiani quotati non resta quindi che scegliere tra la diversificazione completa della propria attività e il *delisting* dai mercati finanziari; continuare l'esperienza in Borsa alle condizioni attuali non appare proficuo visto che la permanenza sui mercati finanziari non ha migliorato la struttura finanziaria dei *club*, non ha permesso l'effettuazione di nuovi investimenti strategici, non ha innovato il modello manageriale della società e, soprattutto, non ha fidelizzato nuovi tifosi-investitori.

Il lavoro si è concluso con uno sguardo di sintesi sulle possibili evoluzioni future del settore calcio, sia in Italia sia all'estero, alla luce di alcuni interventi promossi dall'Autorità *antitrust* italiana e dalle istituzioni dell'Unione Europea.

A parere di chi scrive sia l'indagine conoscitiva dell'Agcm sia la proposta di risoluzione del Parlamento europeo contengono utili spunti per l'implementazione di una politica calcistica futura.

L'indagine conoscitiva dell'*Antitrust* è da condividere soprattutto là dove auspica la vendita centralizzata dei diritti televisivi. Come già esposto in precedenza, infatti, la cessione individuale non ha causato altro che l'accrescimento del divario tra grandi e piccoli *club*, che si è ripercosso sia sull'equilibrio concorrenziale delle competizioni sportive sia sui risultati di bilancio delle società. I grandi *club*, infatti, da un lato hanno conquistato tutti i trofei sul campo, dall'altro hanno riversato i maggiori proventi derivanti dalle televisioni sugli ingaggi dei calciatori più rappresentativi provocando il peggioramento dei propri risultati gestionali.

La risoluzione del Parlamento europeo è da sottoscrivere soprattutto nei punti in cui affronta il tema dei giovani calciatori, auspicando che gli stessi siano messi nelle condizioni di crescere e sviluppare la propria personalità all'interno dei *club* di appartenenza, anche mediante forme di istruzione generale e una formazione non esclusivamente legata all'attività sportiva.

Proprio ai giovani calciatori è stato dedicato l'ultimo paragrafo del lavoro. Chi scrive, infatti, ritiene che i *club* calcistici puntando sui giovani abbiano la possibilità di raggiungere contemporaneamente sia il successo sportivo sia l'equilibrio di bilancio. Investendo oggi sui campioni del futuro le società possono, infatti, da un lato potenziare le capacità tecnico-tattiche dei giovani e sperare in un loro prossimo fruttuoso

inserimento nella prima squadra, dall'altro evitare di spendere eccessive risorse finanziarie per acquistare calciatori già maturi formati nei vivai di altri *club*.

Giunti al termine del lavoro ci si accorge che tanto è stato detto, che alcuni concetti sono stati anche ripetuti più volte e che forse altri aspetti sono stati tralasciati. Sarebbe stato, infatti, impossibile affrontare in maniera analitica tutte le sfaccettature del sistema calcio. Si è cercato, perciò, di evidenziare le principali dinamiche del settore calcistico avendo sempre come punti di riferimento i quesiti posti all'inizio della trattazione e il taglio economico-aziendale da conferire all'opera.

La conclusione a cui si giunge è che le società di calcio italiane hanno ancora tanto da lavorare per immettersi sul binario giusto che le condurrà verso la via della diversificazione dell'attività aziendale, la quale rappresenta l'unica strada idonea per svincolare i *club* dalla figura del presidente-mecenate disposto illimitatamente a mantenere in vita la società nonostante i risultati gestionali consiglino altri rimedi.

I pessimi risultati economici e finanziari riportati dai *club* italiani stridono fortemente se paragonati con gli importanti traguardi raggiunti dall'italico pallone sul terreno di gioco. Non può, infatti, passare in secondo piano che mentre le società faticano a chiudere i loro bilanci in nero ed escogitano politiche di *window dressing* per rinviare nel futuro onerose ricapitalizzazioni, sul campo di gioco il tricolore bianco-rosso-verde garrisce ben alto nei cieli europei e mondiali.

La scorsa estate l'Italia si è aggiudicata la Coppa del mondo nell'edizione tedesca del mondiale per nazioni, a fine anno il capitano azzurro Fabio Cannavaro è stato insignito del doppio riconoscimento di Pallone d'Oro e Miglior Giocatore del 2006, non più tardi di un mese e mezzo fa, il Milan si è laureato Campione d'Europa aggiudicandosi la Coppa dei Campioni.

Tutti riconoscimenti che non fanno altro che accrescere, se ancora ce ne fosse bisogno, la popolarità del calcio nel nostro Paese, il quale neanche di fronte agli scandali di Calciopoli, agli incidenti di Catania, alla chiusura degli stadi e alla sconfitta della candidatura azzurra nella corsa per organizzare i Campionati europei del 2012 ha mostrato segni di cedimento verso quello che oltre che un divertimento popolare è diventato una e vera propria fede religiosa nazionale. Nel bene e nel male. Due facce della stessa medaglia, che alla fin fine rappresentano la perfetta metafora della vita. Successi sportivi da un lato, rovesci etici, sociali, finanziari e politici dall'altro. Forse la

bellezza del calcio è proprio questa; basta una vittoria sul campo e tutto quanto di brutto c'è stato prima cade nel dimenticatoio. Ma tutto si può dimenticare, tranne che una cosa: quella famosa formazione degli anni Sessanta che è destinata ad essere tramandata di generazione in generazione. Sarti, Burgnich, Facchetti; Bedin, Guarneri, Picchi; Jair, Mazzola, Peirò; Suarez e Corso.

BIBLIOGRAFIA

MONOGRAFIE E SAGGI DA RIVISTE SCIENTIFICHE

- AA.VV., *Almanacco illustrato del calcio*, Panini, Modena 2007.
- Airoldi G. - Brunetti G. - Coda V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994.
- Ambrosio G. - Marani Toro A., *L'iter parlamentare della Legge 23 marzo 1981, n. 81 sui rapporti tra società e sportivi professionisti*, in "Rivista Diritto Sportivo", n. 4/1981.
- Amodeo D., *Le gestioni industriali produttrici di beni*, Utet, Torino 1964.
- Ascani F. *Sport management*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 1998.
- Ascani F., *Sponsor e sport*, Rizzoli, Milano 1991.
- Banks S., *Going Down. Football in crisis*, Mainstream, Edimburgo 2002.
- Basile G. - Brunelli M. - Cazzulo G., *Le società di calcio professionistiche. Aspetti civilistici, fiscali e gestionali*, Buffetti Editore, Roma 1997.
- Bastianini C., *Calcio in borsa: il caso Juventus*, in *Amministrazione & Finanza*, n. 5/2003.
- Bauer R., *Aree critiche di revisione delle società di calcio*, in "Revisione Contabile", n. 41/2001.
- Beha O. - Di Caro A., *Indagine sul calcio*, Bur, Milano 2006.
- Bertoli G., *La gestione strategica a livello di business*, in Martellini M. (a cura di), *L'impresa. Economia e gestione*, Giappichelli, Torino 2003.
- Bertuzzi P. - Librace G., *Le politiche di gestione dei rischi*, in Martellini M. (a cura di), *L'impresa. Economia e gestione*, seconda edizione, Giappichelli, Torino 2006.
- Bianchi L. A. - Corrado D., *I bilanci delle società di calcio: le ragioni di una crisi*, Egea, Milano 2004.
- Bianchi M., *Calcio: "rosa" e marchio valori da fare emergere*, in "Contabilità, finanza e controllo", n. 5/2003.
- Bianchi M., *I mali del calcio si leggono nei bilanci*, in "Contabilità, finanza e controllo", n. 10/2002.
- Bigiavi W., *La professionalità dell'imprenditore*, Cedam, Padova 1948.
- Birkbeck University of London, *The State of the game. The Corporate governance of football clubs 2006*, Londra 2007.
- Bonera M., *La gestione strategica a livello di corporate*, in Martellini M. (a cura di), *L'impresa. Economia e gestione*, Giappichelli, Torino 2003.
- Braghero M., Perfumo S., Ravano F., *Per sport e per business. È tutto parte del gioco*, F. Angeli, Milano 1999.
- Busardò P., *Il bilancio delle società di calcio professionistiche: trattamento contabile del "parco giocatori"*, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", n. 6/2004.
- C.N.D.C., *Principio contabile n. 16*, Giuffrè, Milano 1996.
- Caira E., *Società e associazioni sportive*, Pirola, Milano 1995.
- Camodeca R., *L'iter formativo del bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova 2000.
- Cappellari R., *Risorse, valore e organizzazione nelle società di calcio*, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 189/2002.
- Cassandro P.E., *La tipizzazione dei bilanci annuali delle società per azioni*, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", n. 5/1973.
- Catturi G., *La contabilizzazione dell'indennità di preparazione e promozione di calcio*, in "Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale", n. 9-10/1984.

- Ceccherelli A., *Il linguaggio dei bilanci: formazione e interpretazione dei bilanci commerciali*, quarta edizione, Le Monnier, Firenze 1947.
- Cesarini G., *Aspetti particolari del bilancio d'esercizio delle società di calcio*, in "Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale", n. 12/1985.
- Cherubini S. - Canigiani M. (a cura di), *Il marketing delle società sportive*, Premio Philip Morris per il Marketing, Guerini e Associati, Milano 1996.
- Cherubini S. - Canigiani M. (a cura di), *Il co-marketing sportivo: strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, F. Angeli, Milano 1999.
- Cherubini S. - Canigiani M., *Media e co-marketing sportivo: strategie di convergenza nel mercato globale e locale*, F. Angeli, Milano 2000.
- Cherubini S. - Eminente G., *Il nuovo marketing in Italia*, F. Angeli, Milano 1997.
- Cherubini S., *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, F. Angeli, Milano 1997.
- Cirenei M., *Le associazioni sportive per azioni*, in "Rivista di Diritto Commerciale", n. 1/1970.
- Coccia M., *L'indennità di trasferimento e la libera circolazione dei calciatori professionisti nell'Unione europea*, in "Rivista Diritto Sportivo", n. 3/1994.
- Coda V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 82/1984.
- Coda V. - Frattini G., *Valutazioni di bilancio: principi economici, norme civili, norme fiscali e direttive comunitarie*, terza edizione, Libreria universitaria editrice, Venezia 1986.
- Codini A., *L'impresa e il suo governo*, in Martellini M. (a cura di), *L'impresa. Economia e gestione*, Giappichelli, Torino 2003.
- Collesei U. - Martara A., *Sponsorizzazioni sportive*, in "Micro & Macro Marketing", n. 2/1997.
- Corvi E., *Le politiche di marketing*, in Martellini M. (a cura di), *L'impresa. Economia e gestione*, Giappichelli, Torino 2003.
- De Vita G., *Il bilancio di esercizio nelle società di calcio professionistiche*, Lega Calcio serie C, Firenze 1998.
- Deloitte & Touche, *Football Money League. The reign of Spain*, Manchester 2007.
- Deloitte & Touche, *Football Money League. Changing of the guard*, Manchester 2006.
- Deloitte & Touche, *Football Money League. The climbers and the sliders*, Manchester 2005.
- Deloitte & Touche, *Annual Review of Football Finance*, Manchester 2007.
- Deloitte & Touche, *Annual Review of Football Finance*, Manchester 2006.
- Desbordes M. (a cura di), *Marketing & Football. An international perspective*, Elsevier, Oxford 2007.
- Di Clemente A. - Ligios M., *Aspetti economici e finanziari delle società di calcio in Italia*, Nuova cultura, Roma, 2004.
- Facchinetti I., *Analisi dei Flussi Finanziari*, Pirola, Milano 1992.
- Falsanisi G. - Giangreco E.F., *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione*, Rubbettino, Catanzaro 2001.
- Federazione Italiana Giuoco Calcio, *Il nuovo statuto tipo delle società calcistiche*, Roma 1993.
- Federazione Italiana Giuoco Calcio, *Piano dei conti e struttura del bilancio*, Roma 1992.
- Fiori G., *La valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni degli sportivi professionisti: una possibile metodologia*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", n. 7-8/2003.
- Forte N., *I bilanci delle società sportive dopo la sentenza Bosman*, in "Rivista Diritto Sportivo", n. 3/1997.
- Gandini G., *Corporate governance, controllo di gestione e risorse immateriali d'impresa*, in Salvioni D.M. (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, F. Angeli, Milano 2004.
- Ghirelli A., *Storia del calcio in Italia*, settima edizione, Einaudi, Torino 1990.

- Giannaccari A., *Calcio, diritti collettivi e ritorno all'antico. Storia a lieto fine?*, in "Mercato Concorrenza Regole", n. 3/2006.
- Giangreco E.F., *La fabbrica del pallone. La gestione delle aziende calcistiche*, Rubbettino, Catanzaro, 2006.
- Gregor M., *Listing of English football clubs. A differentiated analysis of factors explaining share price fluctuations*, Università di Parigi, Parigi 2005.
- Jovenitti P., *Entrepreneurial Finance*, Egea, Milano 2002.
- Lago U. - Baroncelli A. - Szymanski S., *Il business del calcio: successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano 2004.
- Lega calcio - Deloitte & Touche, *Analisi economico-finanziaria dei bilanci delle società di Serie A Tim e Serie B Tim (stagioni 1998-2004)*, Milano 2005.
- Maglie A., *La disfatta: come hanno sconfitto il calcio italiano*, Limina, Arezzo 2003.
- Malagutti V., *I conti truccati del calcio italiano*, Carocci editore, Roma 2002.
- Manfredi F. (a cura di), *Football and its future. Trends and issues on football management*, Egea, Milano 2006.
- Manni F., *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Giappichelli, Torino 1991.
- Marasà G., *Le società senza scopo di lucro*, Milano 1984.
- Marasà G., *Società sportive e società di diritto speciale*, in "Rivista Diritto Sportivo", n. 3/1984.
- Marino A., *I vivai calcistici: modelli ad uso del management delle società sportive*, in "Economia & management", n. 3/2005.
- Marino V., *Verso una gestione manageriale delle società di calcio: analisi delle condizioni attuali e prospettive di sviluppo alla luce di un orientamento al marketing*, in "Esperienze d'impresa", n. 6/1998.
- Martellini M. (a cura di), *L'impresa. Economia e gestione*, seconda edizione, Giappichelli, Torino 2006.
- Marzola P.L., *L'industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1990.
- Masini C., *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino 1979.
- Masucci M., *Le società calcistiche*, Cacucci, Bari 1988.
- Melidoni F. - Committeri G.M., *Bilanci nel "pallone": vecchi problemi e nuovi scenari*, in "Amministrazione & Finanza", n. 20/2003.
- Melidoni F. - Committeri G.M., *Il bilancio delle società di calcio*, Ipsoa, Milano 2004.
- Morrow S., *The New Business of football. Accountability and finance in football*, MacMillan Press, Londra 1999.
- Mazzei R. - Mazzoleni C., *Aspetti di rilievo nella valutazione di una società di calcio: il caso dell'A.S. Roma spa*, in "La Valutazione delle aziende", n. 25/2002.
- Mazzoleni M., *Management realizzato. Prassi e teorie di un'azienda di successo: il caso Sunstar*, F. Angeli, Milano 2005.
- Minervini G., *Il nuovo statuto tipo delle società calcistiche*, in "Rassegna economica", n. 2/1967.
- Napolitano S. - Liguori M., *Il pallone nel burrone*, Editori Riuniti, Roma 2004.
- Organismo Italiano di Contabilità, *Criteri per la rilevazione in bilancio delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni degli sportivi professionisti in relazione al disposto dell'articolo 18-bis della legge 23/3/1981, n. 91*, Roma 2003.
- Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino 1971.
- Onida P., *Il bilancio d'esercizio nelle imprese: significato economico del bilancio e problemi di valutazione*, quarta edizione ampliata, Giuffrè, Milano 1974.
- Ormezzano G.P., *Sport e denaro*, Longanesi Editore, Milano 1986.

- Onesti T. - Romano M., *La valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive nelle società di calcio*, in “Rivista dei Dottori Commercialisti”, n. 2/2004.
- Palma A. (a cura di), *Bilancio d'esercizio*, terza edizione, Giuffrè, Milano 2003.
- Parkhouse B.L., *The management of sport: its foundations and application*, Mosby, St.Louis 1996
- Pezzoli A., *Il calcio visto dal divano*, in “Mercato Concorrenza Regole”, n. 3/2000.
- Piantoni G., *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, Etas, Milano 1999.
- Porter M., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna 1982.
- Propersi A. - Rossi G., *La sponsorizzazione*, seconda edizione, Pirola, Milano 1989.
- Rubino F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, F. Angeli, Milano 2004.
- Rusconi G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari 1990.
- Salvatori S. - Redaelli F., *Il calcio in borsa: è gol?*, in “Amministrazione & Finanza”, n. 11/1998.
- Salvioni D.M. (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, F. Angeli, Milano 2004.
- Salvioni D.M., *Il sistema di controllo della gestione*, Giappichelli, Torino 1997.
- Simmel G., *Sociologia*, Comunità, Milano 1989.
- Sparano V., *La crisi delle società sportive di calcio*, in “Il diritto fallimentare e delle società commerciali”, n. 3/2003.
- Spano F.M., *Le società di calcio: aspetti organizzativi, gestionali e di rilevazione*, Cuesp, Milano 2004.
- Superti Furga F., *Il bilancio d'esercizio italiano secondo la normativa europea*, quarta edizione, Giuffrè, Milano 2004.
- Superti Furga F., *Reddito e capitale nel bilancio d'esercizio*, seconda edizione, Giuffrè, Milano 1991.
- Szymanski S. - Kuypers T., *Winners & Losers. The business strategy of football*, Viking, Suffolk 1999.
- Tanzi A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino 1999.
- Teodori C., *Il bilancio consolidato. La metodologia di costruzione e il profilo informativo*, Giuffrè, Milano 2003.
- Teodori C., *La costruzione e l'interpretazione del rendiconto finanziario*, Giappichelli, Torino 2002.
- Teodori C., *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino 2000.
- Teodori C., *L'economia ed il bilancio delle società sportive. Il caso delle società di calcio*, Giappichelli, Torino 1995.
- Torneo F., *Amministrazione e bilancio delle società calcistiche per azioni*, Pirola, Milano 1986.
- Turano G., *Tutto il calcio miliardo per miliardo. Il pallone da Rocco ad Abramovich*, Il Saggiatore, Milano 2007.
- Vitale M., *Lo Sport alla ricerca di sé stesso. Problemi e prospettive*, intervento al convegno “Passione, competizione, spiritualità. Per uno sport a servizio della persona”, Roma 2007.
- Vitale M. - Ormezzano G.P., *Fenomeno Chievo: economia, costume, società, una squadra di quartiere contro il calcio miliardario*, Libri Scheiwiller, Milano 2002.
- Volpe Putzolu G., *Una legge per lo sport?*, in “Foro Italiano”, n. 2/1981.
- Zappa G., *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano 1950.

ARTICOLI DA SETTIMANALI E QUOTIDIANI

- Agus G., *Bosman esulta: «Abolita la schiavitù nel calcio»*, in “La Gazzetta dello Sport”, 16/12/95.
- Angioini A., *Vivai: riapre la miniera d’oro*, in “La Gazzetta dello Sport”, 11/10/06.
- Antonoli F., *Tra Juve e Nike unione confermata*, in “Il Sole 24 Ore”, 18/01/07.
- A palla ferma, l’ora delle scelte*, in “Il Sole 24 Ore”, 4/02/07.
- Bal.G., *Lione sfida la crisi del calcio in Borsa*, in “Il Sole 24 Ore”, 12/01/07.
- Barzaghi D., *«Finisce l’epoca della Lega padrona*, in “Il Sole 24 Ore”, 6/01/07.
- Barzaghi D., *Bilanci, la difesa di Milan e Inter*, in “Il Sole 24 Ore”, 18/01/07.
- Benecchi L., *Calcio, decreto legge anti-violenza*, in “Il Sole 24 Ore”, 4/02/07.
- Benecchi L., *Per riaprire i cancelli servono 35 milioni*, in “Il Sole 24 Ore”, 8/02/07.
- Benecchi L., *Tifo violento, il calcio si ferma*, in “Il Sole 24 Ore”, 3/02/07.
- Bernacchi A., *Il campo salva il calcio italiano*, in “Il Sole 24 Ore”, 23/06/06.
- Bernacchi A., *Rossi a Coverciano: fiducia a Lippi*, in “Il Sole 24 Ore”, 23/05/06.
- Bianucci M., *Il Padova gioca in campo sociale*, in “Il Sole 24 Ore”, 19/02/07.
- Bondini G., *«Tutti in ginocchio davanti a Moggi»*, in “La Gazzetta dello Sport”, 5/08/06.
- Bortolotti A., *Gli sponsor nell’industria calcio*, in “Il Sole 24 Ore”, 29/04/02.
- Borzi N., *Gli autogol del colonnello Blatter*, in “Il Sole 24 Ore”, 31/12/06.
- B.E., *«Niente sconti ai club quotati»*, in “Il Sole 24 Ore”, 23/08/06.
- Calamai L., *L’Inter presenta la sua carta di credito*, in “La Gazzetta dello Sport”, 15/05/98.
- Calcaterra M., *Il Benfica perde anche in Borsa*, in “Il Sole 24 Ore”, 25/05/07.
- Calcaterra M., *Il Real Madrid imbattibile nei diritti televisivi*, in “Il Sole 24 Ore”, 22/11/06.
- Calcaterra M., *Il Valencia in testa nella corsa alla Borsa*, in “Il Sole 24 Ore”, 11/04/07.
- Calcio senza alibi*, in “Il Sole 24 Ore”, 26/01/07.
- Calvo P. - Zuloaga J., *Gli affari d’oro spagnoli si fanno al Bernabeu*, in “Il Sole 24 Ore”, 12/12/06.
- Cannavaro: *«È un premio per i bimbi di Napoli»*, in “La Gazzetta dello Sport”, 28/11/06.
- Cannavò C., *Il “sogno” siciliano finisce in vergogna*, in “Famiglia cristiana”, 11/02/07.
- Cannavò C., *Onore a Materazzi*, in “La Gazzetta dello Sport”, 23/04/07.
- Cantalupi S., *Italia a caccia delle stelle perdute*, in “La Gazzetta dello Sport”, 1/08/06.
- Cantalupi S., *Linea verde: il futuro è l’adozione a distanza*, in “La Gazzetta dello Sport”, 1/08/06.
- Capone A., *La Coppa frutta 66 milioni*, in “La Gazzetta dello Sport”, 24/05/07.
- Carli A., *Tra serie A e B solo 7 stadi in regola sulla sicurezza*, in “Il Sole 24 Ore”, 4/02/07.
- Carruba S., *Calcio, non basta la linea dura contro la violenza*, in “Il Sole 24 Ore”, 9/02/07.
- Ce.B., *Mastercard contro la Fifa: «Togliete i mondiali a Visa»*, in “Il Sole 24 Ore”, 3/11/06.
- Chierchia V., *Una maxi-stangata sulla Serie A*, in “Il Sole 24 Ore”, 5/07/06.
- Chierchia V. - Fotina C., *L’inchiesta Gea sfiora la Nazionale*, in “Il Sole 24 Ore”, 16/05/06.
- Colledani M.L., *Il calcio ora all’attacco dei bilanci*, in “Il Sole 24 Ore”, 11/05/03.
- Collina P., *Lo sponsor battezza lo stadio e riempie le casse dei club*, in “Il Sole 24 Ore”, 8/05/07.
- Comotti M., *Tv dei club alle grandi manovre*, in “Il Sole 24 Ore” 18/12/06.
- Coricelli M., *Il Barcellona vince e non cede allo sponsor*, in “Il Sole 24 Ore”, 19/05/06.
- Cr.A., *Club in debito con il Fisco per 100 milioni*, in “Il Sole 24 Ore”, 14/05/06.
- D’Ascenzo M., *Juve, aumento da 105 milioni*, in “Il Sole 24 Ore”, 15/03/07.
- De Ciuceis M., *In serie A giocano 139 milionari*, in “Il Sole 24 Ore”, 15/08/05.
- Degli Innocenti N., *Anche l’Inghilterra ha il suo scandalo*, in “Il Sole 24 Ore”, 21/09/06.
- Degli Innocenti N., *Londra, la linea dura funziona*, in “Il Sole 24 Ore”, 4/02/07.

Di Pillo L., *Chi vince moltiplica il business*, in "Il Sole 24 Ore", 27/04/07

Di Pillo L., *Europei di calcio 2012, l'Italia punta un miliardo*, in "Il Sole 24 Ore", 18/04/07.

Di Pillo L., *Euro 2012 a Polonia-Ucraina. In Italia stadi nuovi a rischio*, in "Il Sole 24 Ore", 19/04/07.

Di Pillo L. *La Juventus in B accende lo scontro sui diritti tv*, in "Il Sole 24 Ore", 16/07/06.

Dragoni G., *A Della Valle il calcio costa 60 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 22/02/06.

Dragoni G., *All'Inter il primato del deficit: 181,5 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 10/01/07.

Dragoni G., *Al Milan il primato degli stipendi*, in "Il Sole 24 Ore", 21/05/06.

Dragoni G., *All'Udinese cresce la paga dei giocatori ma si riduce la perdita*, in "Il Sole 24 Ore", 14/01/06.

Dragoni G., *Balza a 1,3 milioni l'utile netto del Livorno*, in "Il Sole 24 Ore", 21/01/07.

Dragoni G., *Bologna in rosso nell'anno dell'addio alla A*, in "Il Sole 24 Ore", 26/01/06.

Dragoni G., *Brescia: il marchio regala l'attivo*, in "Il Sole 24 Ore", 22/02/06.

Dragoni G., *Bufera Lazio nel giorno dell'Opa*, in "Il Sole 24 Ore", 4/11/06.

Dragoni G., *Cagliari trasloca a Milano in cerca di finanziamenti*, in "Il Sole 24 Ore", 3/02/06.

Dragoni G., *Cessione marchi, bilanci in fuorigioco*, in "Il Sole 24 Ore", 26/06/06.

Dragoni G., *Difesa della Figc sui marchi: «Piena autonomia di Covisoc»*, in "Il Sole 24 Ore", 8/11/06.

Dragoni G., *Empoli delle sorprese anche nei suoi conti*, in "Il Sole 24 Ore", 30/01/07.

Dragoni G., *E Gea andò in affitto presso Bancaroma*, in "Il Sole 24 Ore", 6/05/06.

Dragoni G., *E Galliani cede il marchio a sé stesso*, in "Il Sole 24 Ore", 21/05/06.

Dragoni G., *Fifa, l'istituzione non profit con utili per 137 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 7/06/06.

Dragoni G., *Fiorentina, una riscossa da 80 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 23/06/06.

Dragoni G., *I fuoriclasse salvano il Lecce*, in "Il Sole 24 Ore", 19/01/06.

Dragoni G., *I tagli Sky pesano sui conti della Juve*, in "Il Sole 24 Ore", 27/02/07.

Dragoni G., *Il brand Inter va a Moratti jr per 185 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 4/11/06.

Dragoni G., *Il marchio del «marinaretto» dà una mano alla Sampdoria*, in "Il Sole 24 Ore", 3/02/06.

Dragoni G., *Il marchio salva l'Ascoli*, in "Il Sole 24 Ore", 17/04/07.

Dragoni G., *Il miracolo del Chievo*, in "Il Sole 24 Ore", 14/01/06.

Dragoni G., *Il «nuovo» Parma in debito col Fisco*, in "Il Sole 24 Ore", 26/01/06.

Dragoni G., *Il ritorno in A raddoppia il fatturato del Palermo*, in "Il Sole 24 Ore", 19/01/06.

Dragoni G., *Il Tar: Moggi e Giraudò restino fuori dal calcio*, in "Il Sole 24 Ore", 23/08/06.

Dragoni G., *Juventus, ok alla ricapitalizzazione*, in "Il Sole 24 Ore", 21/04/07.

Dragoni G., *Juve: nessuna finanza creativa*, in "Il Sole 24 Ore", 27/04/07.

Dragoni G., *Juve, la serie B costa 90 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 27/10/06.

Dragoni G., *La «disfatta» dei club*, in "Il Sole 24 Ore", 8/01/06.

Dragoni G., *La Juve sceglie la via inglese: uno stadio nuovo e tutto suo*, in "Il Sole 24 Ore", 6/02/07.

Dragoni G., *La Juventus sceglie Cobolli Gigli*, in "Il Sole 24 Ore", 15/06/06.

Dragoni G., *La via obbligata è la ricapitalizzazione*, in "Il Sole 24 Ore", 13/05/06.

Dragoni G., *Lazio e Roma agguantano l'utile*, in "Il Sole 24 Ore", 2/10/06.

Dragoni G., *Lazio, fallisce il piano per il delisting*, in "Il Sole 24 Ore", 1/02/07.

Dragoni G., *Lazio, il Fisco rifà i conti*, in "Il Sole 24 Ore", 19/04/05.

Dragoni G., *Lazio, Lotito vuole rinvio dell'Opa*, in "Il Sole 24 Ore", 14/11/06.

Dragoni G., *Lazio, Lotito lancia un'Opa a 0,4 euro*, in "Il Sole 24 Ore", 3/12/06.

Dragoni G., *Lazio, no al dissequestro delle azioni di Mezzaroma*, in "Il Sole 24 Ore", 12/12/06.

Dragoni G., *Lazio, scattano gli arresti*, in "Il Sole 24 Ore", 14/10/06.

Dragoni G., *Lo sconto della Covisoc ai club*, in "Il Sole 24 Ore", 14/07/06.

Dragoni G., *L'Inter dei record scala la classifica dei ricavi*, in "Il Sole 24 Ore", 24/04/07.

Dragoni G., *Messina scorpora il marchio e vince la maxi-plusvalenza*, in "Il Sole 24 Ore", 26/01/06.

Dragoni G., *Mezza serie A fuori dall'Europa*, in "Il Sole 24 Ore", 28/04/05.

Dragoni G., *Milan e Inter, stop sul marchio*, in "Il Sole 24 Ore", 28/06/06.
 Dragoni G., *«Milan e Inter, conti truccati»*, in "Il Sole 24 Ore", 26/01/07.
 Dragoni G., *Nel tribunale è già palla persa*, in "Il Sole 24 Ore", 23/08/07.
 Dragoni G., *Palermo, gioco di prestigio sul marchio da 30 milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 16/01/07.
 Dragoni G., *Per il Livorno tra i big salgono costi e ricavi*, in "Il Sole 24 Ore", 14/01/06.
 Dragoni G., *Per il Parma un utile di tre milioni*, in "Il Sole 24 Ore", 11/01/07.
 Dragoni G., *«Perdite per 400 milioni»*, in "Il Sole 24 Ore", 3/02/06.
 Dragoni G., *Più rosso per la Juventus*, in "Il Sole 24 Ore", 12/08/06.
 Dragoni G., *Quei 100 milioni della Juve nella crisi Fiat*, in "Il Sole 24 Ore", 10/05/06.
 Dragoni G., *Quel «tourbillon» dei marchi salva-debiti*, in "Il Sole 24 Ore", 16/07/06.
 Dragoni G., *Roma, operazioni salva-conti*, in "Il Sole 24 Ore", 4/11/06.
 Dragoni G., *Roma riparte dall'azionariato popolare*, in "Il Sole 24 Ore", 21/04/06.
 Dragoni G., *Senza le plusvalenze il Lecce finisce in rosso*, in "Il Sole 24 Ore", 21/01/07.
 Dragoni G., *Sheva segna ancora nel Milan*, in "Il Sole 24 Ore", 27/04/07.
 Dragoni G., *Tutti gli intrecci dei nuovi furbetti*, in "Il Sole 24 Ore", 7/05/06.
 Dragoni G., *Valutato 127 milioni il marchio As Roma*, in "Il Sole 24 Ore", 7/11/06.

Filippetti S., *E i banchieri vanno a San Siro*, in "Il Sole 24 Ore", 12/12/06.
Fondi neri al Marsiglia: condannato l'azionista, in "Il Sole 24 Ore", 10/06/06.
 Fotina C., *L'allarme di Rossi: crisi più grave del previsto*, in "Il Sole 24 Ore", 2/06/06.

Garanzini G., *L'album degli scandali*, in "Il Sole 24 Ore", 22/05/06.
 Garlando L., *Cannavaro mister pallone d'oro*, in "La Gazzetta dello Sport", 17/11/06.
Gea il liquidazione. Moggi junior: «colpa dei media», in "La Gazzetta dello Sport", 30/07/06.
 Geroni A., *Più asset e meno assist nei bilanci francesi*, in "Il Sole 24 Ore", 21/09/06.
 Gervasio M., *Con il Milan 213 sponsor*, in "Il Sole 24 Ore", 10/11/06.
 Gervasio M., *Stipendi ridotti in Serie A*, in "Il Sole 24 Ore", 10/11/06.
 Gervasio M., *Utili della Figc oltre le stime*, in "Il Sole 24 Ore", 22/11/06.
 Ghirelli A., *Lo sport preso a calci*, in "Il Sole 24 Ore", 15/04/07.
 Grandi A., *La Consob chiama i revisori dei club*, in "Il Sole 24 Ore", 20/05/06.
 Grandi A., *Per il Delle Alpi un lifting ridotto*, in "Il Sole 24 Ore", 19/04/07.

Il calcio ascolti l'antitrust, in "Il Sole 24 Ore", 6/01/07.
Il comune di Milano cede San Siro al consorzio Milan- Inter, in "Il Sole 24 Ore", 13/05/06.
Il doppio binario dei conti bianconeri, in "Il Sole 24 Ore", 12/08/06.
Il Fisco vuole i contratti, in "Il Sole 24 Ore", 27/10/06.
Il Parma Fc a Ghirardi, in "Il Sole 24 Ore", 25/01/07.
Il pallone svalutato, in "Il Sole 24 Ore", 25/01/07.
Ingaggi fuorigioco per i calciatori, in "Il Sole 24 Ore", 11/01/07.
 Innocenti M., *Ferenc Puskas, l'artista del pallone*, in "Il Sole 24 Ore", 18/11/06.

La Libia fa pagare alla Juve la serie B, in "Il Sole 24 Ore", 22/09/06.
 Lepido D. - Liguori M., *Cannavaro interrogato dai Pm di Roma*, in "Il Sole 24 Ore", 4/06/06.
 Lepido D., *Il modello estero: tifosi nell'azionariato*, in "Il Sole 24 Ore", 14/05/06.
 Liguori M., *Il Napoli perde 7 milioni ma incassa i diritti tv*, in "Il Sole 24 Ore", 3/02/06.
 Liguori M., *Quando Cragnotti "recuperò" 17 milioni di crediti*, in "Il Sole 24 Ore", 23/05/06.
Lo schiaffo di Cardiff, in "Il Sole 24 Ore", 19/04/07.
 Ludovico M., *Il calcio ricomincia a porte chiuse*, in "Il Sole 24 Ore", 6/02/07.
 Ludovico M., *Il calcio riparte senza tifosi*, in "Il Sole 24 Ore", 8/02/07.

Malagutti V., *Inter e Milan un pareggio sospetto*, in "L'Espresso", 26/01/07.
 Malan A., *Club europei, conti più sani*, in "Il Sole 24 Ore", 2/06/06.

Manacorda F., *«La governance duale come le nozze di Cana: moltiplica solo i posti»*, in “La Stampa”, 19/11/06.

Martino C., *Juve, la nuova governance di Elkann e Sant’Albano*, in “Il Sole 24 Ore”, 9/06/06.

Mastercard batte Visa: *sarà sponsor della Fifa*, in “Il Sole 24 Ore”, 8/12/06.

Maurino G., *Consob, allarme sul calcio*, in “Il Sole 24 Ore”, 12/10/06.

Maxi progetto per il Bologna Calcio, in “Il Sole 24 Ore”, 30/11/06.

Mele M., *«Diritti tv, decida il mercato»*, in “Il Sole 24 Ore”, 19/01/06.

Mele M., *I diritti televisivi vanno ricontrattati*, in “Il Sole 24 Ore”, 12/07/06.

Mele M., *Juve-Rai, scambio di archivi*, in “Il Sole 24 Ore”, 26/01/06.

Mele M., *Negoziazione collettiva sui diritti Tv*, in “Il Sole 24 Ore”, 6/01/07.

Milan in nero per 2,5 milioni, in “Il Sole 24 Ore”, 28/04/07.

Monaci S., *Per rilevare il Siena in corsa 5 cordate*, in “Il Sole 24 Ore”, 23/01/07.

Morti per una partita, in “La Gazzetta Sportiva”, 4/02/07.

Muscarà P., *Diritti Tv sempre più costosi*, in “Il Sole 24 Ore”, 22/05/06.

Niada M., *«Borsa e partite? Incompatibili»* in “Il Sole 24 Ore”, 14/05/06.

Niada M., *Il binomio pallone-listino non seduce più la City*, in “Il Sole 24 Ore”, 13/05/06.

Nicita M., *Cragnotti per il cuore e per il portafogli*, in “La Gazzetta dello Sport”, 6/05/98.

Noci M., *Sport, dilettanti fuori dai flussi*, in “Il Sole 24 Ore”, 11/03/07.

Onado M., *Quel virus che il calcio non riesce a debellare*, in “Il Sole 24 Ore”, 8/02/07.

Ormezzano G.P., *Adesso basta*, in “Famiglia cristiana”, 11/02/07.

Ormezzano G.P., *Umiliati e offesi*, in “Famiglia cristiana”, 21/05/06.

Palombo R., *Perché gli stranieri non ci scelgono più*, in “La Gazzetta dello Sport”, 1/08/06.

Radice G., *Il Parlamento dà il via alla rivoluzione del calcio in tv*, in “Corriere della Sera”, 22/09/06.

Roscini Vitali F., *L’uscita anticipata punta su tre strade*, in “Il Sole 24 Ore”, 26/06/06.

Roscini Vitali F., *Ma non è uno spalma debiti*, in “Il Sole 24 Ore”, 26/06/06.

Roscini Vitali F., *Se nei conti prevale la fantasia*, in “Il Sole 24 Ore”, 26/06/06.

Roscini Vitali F., *Sulle perdite è scattato il cartellino rosso*, in “Il Sole 24 Ore”, 26/06/06.

Roscini Vitali F., *Un rimedio solo virtuale*, in “Il Sole 24 Ore”, 26/06/06.

Salis S., *Sponsor e diritti: business da tre miliardi di dollari*, in “Il Sole 24 Ore”, 31/12/06.

Scarci E., *Il grande business è fuori dallo stadio*, in “Il Sole 24 Ore”, 22/05/06.

Sgambato E., *I bianconeri rischiano due scudetti e la retrocessione*, in “Il Sole 24 Ore”, 13/05/06.

Sgambato E., *Quelle maglie da 125 milioni*, in “Il Sole 24 Ore”, 22/05/06.

Siliato F., *E il satellite supera Simona Ventura*, in “Il Sole 24 Ore”, 21/01/07.

Siliato F., *Sugli schermi l’audience dei big non calerà*, in “Il Sole 24 Ore”, 16/07/06.

T.N., *Il Fisco all’attacco delle società di calcio*, in “Il Sole 24 Ore”, 1/11/06.

Taidelli L., *«Facchetti, è per te. Altro trionfo senza rubare»*, in “La Gazzetta dello Sport”, 23/04/07.

Tonni E., *Lazio, un anno ricco di “azioni” da gol*, in “Il Sole 24 Ore”, 3/05/99.

Tre tappe nella corsa del Fisco, in “Il Sole 24 Ore”, 15/10/06.

Un Fisco da mediano, in “Il Sole 24 Ore”, 15/10/06.

Verdelli C., *L’orgoglio ricucito*, in “La Gazzetta dello Sport”, 24/05/07.

Veronese L., *Fiat sulle maglie Juve: 33 milioni per tre anni*, in “Il Sole 24 Ore”, 29/03/07.

Veronese L., *I piccoli club: «Boicottiamo la serie A»*, in “Il Sole 24 Ore”, 14/01/06.

Veronese L., *Il campionato perde 1,2 milioni di spettatori*, in “Il Sole 24 Ore”, 19/01/06.
 Veronese L., *Il crack di Gaucci e i debiti con Geronzi*, in “Il Sole 24 Ore”, 3/02/06.
 Veronese L., *Il j'accuse di Guido Rossi*, in “Il Sole 24 Ore”, 20/09/06.
 Veronese L., *La Serie A paga Calciopoli: ricavi in calo di 259 milioni*, in “Il Sole 24 Ore”, 31/05/07.
 Veronese L., *Lo sponsor gioca una finale già vinta*, in “Il Sole 24 Ore”, 23/05/07.
 Veronese L., *Milan con lo sponsor “vietato”*, in “Il Sole 24 Ore”, 6/04/07.
 Veronese L., *Milan una rivincita da 65 milioni*, in “Il Sole 24 Ore”, 22/05/07.
 Veronese L., *Pancalli al vertice della Figc*, in “Il Sole 24 Ore”, 21/09/06.
 Veronese L., *Stretta dell'Antitrust sul calcio*, in “Il Sole 24 Ore”, 6/01/07.
 Veronese L., *Sui gol della A il Biscione vuole uno sconto*, in “Il Sole 24 Ore”, 25/01/07.
 Veronese L., *Tv, vince il calcio “live”*, in “Il Sole 24 Ore”, 21/01/07.
 Veronese L., *«I club quotati lascino la Borsa»*, in “Il Sole 24 Ore”, 12/05/06.
 Vitale M., *Come uscire dal fuorigioco*, in *Famiglia cristiana*, 28/05/06.

SAGGI DA SITI INTERNET

Ascari G., *Nostalgia e moralismo non servono*, da www.lavoce.info.

Bianchi L., *Il primo goal fu una vera odissea*, da www.cronologia.it.

Bragantini S., *Il fallimento del calcio senza regole*, da www.lavoce.info.

Cioni D., *Calcio e Tifo, Dalle origini ad oggi*, da www.figc.it.

Corrado D., *Calcio, il fuorigioco dell'Authority*, da www.lavoce.info.

Corrado D., *La partita più lunga*, da www.lavoce.info.

Corrado D., *Le società calcistiche, colossi finanziari con i piedi d'argilla*, da www.lavoce.info.

Enriques L., *La crisi del calcio. Ma il problema è il codice civile*, da www.lavoce.info.

Galbiati W. - Levini E., *Il doping nei conti dei big del pallone perdite complessive oltre i 68 milioni*, da www.repubblica.it.

Gambaro M., *Il calcio alla resa dei conti*, da www.lavoce.info.

Giocoli N., *Riforma del calcio ancora all'anno zero*, da www.lavoce.info.

Giocoli N., *Un tetto per Totti*, da www.lavoce.info.

Lucifera C., *Un tetto agli stipendi da campione*, da www.lavoce.info.

Maggi G., *Paga poco puntare sul calcio europeo*, da www.lastampa.it.

Marsella S., *La sicurezza negli stadi inglesi*, da www.figc.it.

Mensurati M., *Calcio e mercato: nemici-amici*, da www.idealazione.com.

Mills R., *The selling of English soccer*, da www.bloomberg.com.

Montanari F., Silvestri G., *Ieri, Moggi e Domani*, da www.lavoce.info.

Rocca G., *Fallimento alla milanese*, da www.ildomenicale.it.

Scarpa C., *Nuove idee per salvare il calcio*, da www.lavoce.info.

Torchiani G., *Il Leone si quota in Borsa.*, da www.ilsole24ore.com.

SITI INTERNET CONSULTATI

<http://history.hanover.edu>
<http://it.finance.yahoo.com>
www.acmilan.com
www.agcm.it
www.asroma.it
www.babeleweb.net
www.bloomberg.com
www.borsaconsult.it
www.borsaitaliana.it
www.calcioinborsa.com
www.chelseafc.com
www.clubsincrisis.com
www.cndc.it
www.consob.it
www.corriere.it
www.creditosportivo.it
www.cronologia.it
www.danielemasala.com
www.deloitte.com
www.espresso.repubblica.it
www.europa.eu
www.european-football-statistics.co.uk
www.fchd.btinternet.co.uk
www.fifa.com
www.figc.it
www.fondazioneoic.it
www.footballeconomy.com
www.footballfinance.co.uk
www.footballtransfers.co.uk
www.football-research.org
www.forbes.com
www.francefootball.com
www.futurebrand.com
www.gazzetta.it
www.goalcity.com
www.icas.org
www.ildomenicale.it
www.ilsole24ore.com
www.inter.it
www.juventus.com
www.lastampa.it
www.lavoce.info
www.lega-calcio.it
www.manutd.com
www.panini.it
www.plancomptable.com
www.playthegame.org
www.rdes.it
www.repubblica.it
www.rsssf.com

www.sheffieldfc.com.
www.soccerage.com
www.soccerbase.com
www.soccerinvestor.com
www.sportbusiness.com
www.sportconsulting.co.uk
www.sslazio.it
www.stageup.com
www.stoxx.com
www.supporters-direct.org
www.thefa.com
www.thompson.com
www.uefa.com
www.wallstreetitalia.com
www.wikipedia.org
www.worldsoccer.com

RINGRAZIAMENTI

Giunto al termine del lavoro, vorrei esprimere il più sentito ringraziamento a coloro che mi hanno accompagnato nella stesura di questa tesi.

Il prof. Mario Mazzoleni, che mi ha seguito nel corso dell'intero lavoro e che settimana dopo settimana ha alimentato il mio entusiasmo nella ricerca dei dati e nella redazione della tesi.

Il prof. Renato Camodeca, che ha curato la parte inerente gli aspetti contabili e di bilancio e che è stato sempre disponibile nel fornirmi consigli per lo svolgimento della ricerca e per la selezione delle fonti bibliografiche.

Il prof. Claudio Teodori, il quale mi ha guidato nella scelta del taglio economico-aziendale da conferire alla tesi ed è stato sempre pronto nel rispondere alle mie domande.

Il dott. Eugenio Pelizzari, direttore della Biblioteca della Facoltà di Economia dell'Università di Brescia, che mi ha aiutato nel reperimento del materiale bibliografico ed è stato gentilissimo nel soddisfare le mie svariate richieste.

Aniello Guzzo, per le innumerevoli discussioni sul calcio e per le chiacchierate domenicali affrontate durante la visione de *La Domenica Sportiva* e di *Controcampo*.

Luca Barisani, per la consulenza informatica fornitami durante tutto il periodo universitario.

Nicola Boni e Guido Breda, che pazientemente hanno letto la bozza finale del lavoro e mi hanno segnalato errori di battitura che erano sfuggiti al mio occhio.

Don Roberto e Suor Maria Elisa, per l'appoggio spirituale fornitomi in questi anni e per tutte le volte che mi hanno ricordato nelle loro preghiere.

I compagni di corso, gli amici dell'aula studio, i colleghi della *newsletter*, i miei coinquilini e tutti coloro che mi sono stati accanto nel periodo universitario.

Infine, il ringraziamento più intenso a tutti i miei familiari, che non mi hanno mai fatto mancare in questi anni il loro supporto materiale e spirituale. Soprattutto, grazie Papà e grazie Mamma. Senza di voi questo lavoro non sarebbe nato, perché... non sarei nato io.