

EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS NELLE SOCIETA' CALCISTICHE

Introduzione

CAP.1 Il prodotto calcio: profili storico- giuridici ed economici

1.1 L'evoluzione storica del calcio e societaria delle squadre

1.2 Lo scenario attuale: da società calcistiche ad operatori economici

1.3 La governance nel calcio: Coni, Figc, Co.vi.so.c.

1.4 Il circuito della gestione

CAP.2 Il business: trade-off tra successo sportivo e successo economico

2.1 I modelli di business

2.2 Le caratteristiche della concorrenza nel settore calcio

2.3 Il vantaggio competitivo

2.4 I risvolti economici delle società calcistiche

CAP.3 Bilancio delle società calcistiche

3.1 Il ruolo del bilancio

3.2 Lo Stato Patrimoniale

3.3 Il Conto Economico

3.4 La Nota Integrativa

CAP.4 Il caso "S.S.C.Napoli": regina del fair play finanziario italiano

4.1 Dalle origini all'era Ferlaino

4.2 Declino e rinascita

4.3 La big più virtuosa con sette utili di fila

4.4 Analisi comparativa dei risultati gestionali e la "Vecchia Signora".

Introduzione

"Ogni partita di calcio costituisce un evento simbolico piuttosto complesso. Essa è contemporaneamente: caccia rituale, battaglia stilizzata, dimostrazione sociale, cerimonia religiosa, droga sociale, rappresentazione teatrale e grande impresa commerciale". (D. Morris)

Le società di calcio ebbero origine quale semplice fenomeno aggregativo di soggetti impegnati nella pratica sportiva, per cui in forma sostanzialmente associazionistico-ricreativa che operavano senza il perseguimento di finalità lucrative.

Lo scopo che queste associazioni si prefiggevano non era altro che la semplice attività sportiva e la connessa pratica atletico-agonistica dei propri membri.

A partire dagli anni '60, la progressiva diffusione del calcio e l'aumento di interesse intorno al fenomeno, resero le associazioni sportive consapevoli del fatto che il semplice ed esclusivo contributo finanziario degli associati non sarebbe stato più sufficiente a sostenere spese, sempre crescenti, in quanto il numero dei partecipanti aumentava in rapida progressione e anche il tasso tecnico delle competizioni si era vertiginosamente elevato.

Con il passare del tempo, lo spettacolo sportivo divenne un servizio che, grazie anche alla diffusione dei mezzi di informazione, doveva essere remunerato dal pagamento di un prezzo commisurato alla qualità dell'offerta e alla misura della domanda.

Si trattò del primo segnale di quello che in avvenire si sarebbe imposto all'attenzione come vero e proprio *calcio business*; il "prodotto calcio", più che un gioco, si stava evolvendo progressivamente sempre più come un vero e proprio fenomeno socio-economico di cultura di massa a rilevanza globale.

Pian piano, alla figura dell'atleta praticante-associato cominciò a sostituirsi quella di sportivo professionista, che rendeva la propria prestazione dietro il pagamento di un compenso, grazie anche all'introduzione della legge n.91 del 1981 che affermava: "sono sportivi professionisti gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi ed i preparatori atletici, che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI e che conseguono la qualificazione dalle federazioni sportive nazionali, secondo le norme emanate dalle federazioni stesse, con l'osservanza delle direttive stabilite dal CONI per la distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica".

Il peso crescente della gestione sempre più onerosa e l'avvento del professionismo indussero le associazioni calcistiche a rivolgersi al mercato nel tentativo di intercettare l'interesse degli imprenditori e avvicinarli al progetto sportivo: stava così nascendo la figura del c.d. "mecenate sportivo" che, investendo risorse nel settore, si aspettava vantaggi a beneficio della propria impresa.¹

Oggi giorno lo sport rappresenta un settore che riesce a catalizzare su di sé sempre maggiori attenzioni, sia come fattore di aggregazione per il tifoso che come fonte di redditività per l'impresa.

Pianificazione nel medio/lungo termine e coerenza nel business rappresentano i principi cardine su cui si basa ogni attività aziendale e così accade anche nel mondo

¹ A.Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, 1999

dello sport. Nel mondo calcistico odierno, ad alta concorrenza con un business in continua evoluzione, la virtuosità dei club dipende essenzialmente dalla loro capacità di diversificare le fonti di finanziamento.

Il presente lavoro, che si pone l'obiettivo di approfondire il tema dell'analisi della dimensione economico-finanziaria del business del calcio, settore oggetto di svariati e molteplici studi in continua evoluzione, si articola in quattro capitoli.

Nel primo capitolo viene esaminato sia l'exkursus giuridico che ha portato le società di calcio a diventare società per azioni partendo da semplici associazioni sportive, che il settore calcio dal punto di vista della governance e del circuito della gestione.

Nel secondo capitolo sono analizzate l'evoluzione del modello di business e le possibilità di vantaggio competitivo nel settore calcistico, facendo riferimento alle difficoltà, per l'agguerrita concorrenza, di poter raggiungere un vantaggio che sia duraturo nel tempo e che garantisca al club una posizione di preminenza rispetto ai competitors.

Nel terzo capitolo si è passati alla trattazione delle peculiarità del bilancio delle società calcistiche che riflettono le specificità dell'attività svolta.

Nel quarto capitolo l'attenzione si è focalizzata sull'analisi del caso della "Società Sportiva Calcio Napoli". Partendo dalle sue origini, si è preso in esame il tortuoso percorso evolutivo e si è esaminata la dinamica economico-finanziaria della "regina" del fair play italiano, comparando i risultati raggiunti negli ultimi anni di gestione.

L'obiettivo delle società calcistiche non è di sicuro solo l'ottenimento del miglior risultato sportivo possibile, ma il focus si sposta verso la gestione economica, in quanto ottenere risultati positivi in ambito finanziario diviene importante quasi quanto il successo sportivo. Il calcio rimane comunque un gioco di squadra dove il tutto vale più delle singole parti e se non si possiede la giusta fame e il necessario spirito di sacrificio i grandi traguardi sono di difficile raggiungimento.

"Nello sport si ritrovano tutti gli aspetti del reale: l'estetica (poiché lo sport si osserva), la tecnica (perché lo sport si apprende), il commercio (poiché si vende bene e fa vendere altrettanto bene), la politica (lo sport è l'esaltazione del luogo, della città, e nello stesso tempo è anche il superamento delle frontiere), la medicina (lo sport implica l'esercizio del corpo), il diritto (senza l'universalità delle regole la competizione non è più possibile), la religione (lo sport vi trova le sue origini, ma si presenta anche come una religione dei tempi moderni)." (Bernard Jeu)

CAP.1 Il prodotto calcio: profili storico-giuridici ed economici

1.1 L'evoluzione storica del calcio e societaria delle squadre

Il calcio nasce come attività ludica fino ad imporsi, grazie alla semplicità delle sue regole, nella seconda metà dell'Ottocento, come vero e proprio sport inteso come attività organizzata attraverso la nascita di un'organizzazione ufficiale quale la *Football Association*, la prima federazione calcistica della storia, che nel 1888 organizzò il primo campionato inglese.

Intanto nel 1848 all'Università di Cambridge si tenne un incontro tra i rappresentanti delle maggiori scuole inglesi dove vennero stilate le prime basilari regole del gioco del calcio, mentre nel 1857 a Sheffield venne fondata ufficialmente la prima squadra di calcio della storia: lo Sheffield FC.²

In questo periodo il calcio cominciò a diffondersi a macchia d'olio in tutta l'Europa, ed ovviamente anche in Italia, dove nel 1893 venne fondata la prima società il

² Ghirelli A., *Storia del calcio in Italia*, Einaudi, 1990

Genoa Cricket and Athletic Club, che mutò nome nel 1899 diventando Genoa Cricket and Football Club. A questo club ne seguirono molti altri: la Società Sportiva Udinese nel 1896, lo Sport Club Juventus nel 1897, il Milan Cricket and Football Club nel 1899, la Società Sportiva Lazio nel 1900.

Nel 1898 fu fondata anche la Federazione Italiana del Football, la quale nello stesso anno organizzò il primo campionato di calcio italiano.

In origine le società calcistiche si costituirono in associazioni per consentire la pratica atletico-agonistica dei propri tesserati. Le prime società calcistiche potevano essere assimilate a vere e proprie associazioni mutualistiche, in quanto le esigenze economiche si limitavano alla copertura degli esigui costi di gestione.³

Con il passare degli anni e la diffusione del fenomeno calcio, lo scenario cominciò a mutare; l'interesse verso questo settore divenne sempre più crescente e con esso anche le spese necessarie alla gestione delle squadre, alle quali le associazioni sportive erano impossibilitate a far fronte solo attraverso il semplice contributo dei volontari, per cui era necessario rivolgersi al mercato, trasformandosi in vere organizzazioni d'impresa con i necessari mutamenti della struttura organizzativa, diventata sempre più complessa.

Dalla figura del praticante-associato si passò all'atleta professionista, che diventava soggetto autonomo rispetto all'associazione e legato da un vero e proprio contratto.

Fu negli anni '20 che si cominciò a porre il problema del professionismo per gli atleti ed in Italia fu con la Carta di Viareggio del 1926 che per la prima volta si ufficializzò la distinzione tra calciatori dilettanti e non dilettanti.

Era palese che la natura giuridica dell'associazione fosse incompatibile con gli aspetti di natura economico-patrimoniale delle società calcistiche, ma in Italia fu solo agli inizi degli anni Sessanta che le istituzioni sportive nazionali si trovarono

³ Manni F., *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziati e di bilancio*, Giappichelli, 1991

di fronte all'esigenza di affrontare un cambiamento giuridico, ridefinendo il ruolo delle società sportive, ormai non più solo associazioni di volontari, ma vere e proprie aziende che esercitavano un'attività in rapida espansione, sia in termini economici che di seguito da parte del pubblico.⁴

In Inghilterra già all'inizio della Prima Guerra Mondiale quasi tutte le società professionistiche erano già diventate società a responsabilità limitata.

In Italia fu solo nel 1966 che la F.I.G.C decise l'adozione di una struttura giuridica più adatta al mutato contesto socio-economico in cui le società operavano, deliberando che per l'iscrizione al campionato successivo fosse necessario adottare la forma giuridica della società per azioni.

Con la legge n.586 del 18/11/1996 si introdusse lo scopo di lucro per le società sportive, sancendo definitivamente il passaggio del mondo del calcio professionistico ad un sistema business oriented, quindi orientato alla generazione dei ricavi oltre che al mero risultato sportivo.

1.2 Lo Scenario attuale: da società calcistiche ad operatori economici

Con la delibera della Federazione Italiana Gioco Calcio del 16 settembre 1966 fu stabilito lo scioglimento delle vecchie associazioni militanti nei campionati professionistici , con contestuale nuova costituzione in veste di società commerciali, munite di personalità giuridica, individuata quale condizione imprescindibile per l'iscrizione al campionato di calcio relativo alla stagione sportiva 1966/1967.

⁴ Martella D., *Riflessioni sulla natura giuridica delle società sportive*, in “*Impresa*”, n. 3, 1991

A questa delibera ne fece seguito una seconda, che prevedeva l'adozione di uno statuto-tipo che tutte le società calcistiche, obbligatoriamente, avrebbero dovuto adottare, con l'esplicito divieto di perseguire fini di lucro, o meglio, di ridistribuire gli utili di bilancio eventualmente realizzati ai soci.

La sentenza "sportiva" che modificò tutto il mondo calcistico fu la celeberrima sentenza Bosman del 1995, decisione presa dalla Corte di Giustizia Europea che permise ai calciatori professionisti aventi cittadinanza dell'Unione Europea di trasferirsi ad un altro club alla scadenza del contratto.

Tale sentenza proibì alle leghe calcistiche nazionali degli stati UE, e anche alla UEFA, di porre un tetto al numero di calciatori stranieri qualora ciò discriminasse cittadini dell'Unione Europea.⁵

Prima della sentenza Bosman, i calciatori erano quindi vincolati alle rispettive società di appartenenza: il vincolo stabiliva che un qualsiasi giocatore appartenente ad una società non poteva in alcun modo trasferirsi senza l'assenso della società di appartenenza. Lo spartiacque tra quello che possiamo considerare il vecchio calcio e il nuovo calcio, inteso come nuovo sistema di regole che trasformarono il profilo del settore calcistico, è quindi l'anno 1996, nel quale la sentenza Bosman cominciò a produrre i suoi effetti. La prima conseguenza fu l'eliminazione dell'obbligo di versare l'indennità di preparazione e promozione per il trasferimento di atleti professionisti.⁶

Queste modifiche, introdotte in Italia con la legge n°586 del 1996, eliminarono anche la preclusione per le società sportive professionistiche della distribuzione ai soci dell'utile di esercizio realizzato, per il "perseguimento esclusivo dell'attività sportiva", rendendole così società a scopo di lucro e permettendo, indirettamente, l'ampliamento delle attività commerciali consentite, seppur limitate ad attività strumentali all'attività sportiva.

L'obiettivo del legislatore era di consentire a tali società di operare anche in aree diverse ed ulteriori rispetto a quelle strettamente sportive ed agonistiche, così da

⁵ www.calciomercato.com

⁶ Spadafora M.T., *Diritto del lavoro sportivo*, Giappichelli, 2012

estendere l'attività d'impresa verso segmenti contigui come sponsorizzazioni, vendita di riprese televisive, vendita di spazi pubblicitari e servizi legati al merchandising; in buona sostanza, si favoriva la raccolta del capitale di rischio tra il pubblico dei risparmiatori.

Alla fine del 1997 venne approvato un nuovo regolamento per l'ammissione al mercato azionario, il quale ridusse notevolmente i precedenti vincoli.

In particolare, venne meno l'obbligo di presentazione degli ultimi tre bilanci in utile, limite che sarebbe stato penalizzante per le società sportive. Per queste ultime, per l'ingresso e la permanenza nel mercato borsistico occorreva dimostrare che gli assetti organizzativi e patrimoniali erano in grado di assicurare stabili ricavi nel tempo, che attenuassero l'aleatorietà delle entrate legate ai risultati sportivi.

Questo nuovo quadro normativo giuridico determinato dalle trasformazioni indotte dalla sentenza Bosman delinea un nuovo modello di business del calcio professionistico che si afferma a livello internazionale, comportando profonde trasformazioni nei comportamenti non solo dei dirigenti ma anche dei tifosi, degli sponsor, dei media e degli investitori.⁷

I principali cambiamenti nelle regole del gioco e nel funzionamento del settore del calcio sono i seguenti:

- la definitiva caduta delle barriere geografiche sui mercati;
- l'aumento del potere contrattuale dei giocatori nei confronti delle società;
- la ricerca di nuove fonti di ricavo da parte dei club.

La più evidente delle trasformazioni indotte dalla sentenza Bosman è l'aumento dei trasferimenti dei calciatori a livello internazionale, in quanto ha liberalizzato il mercato del lavoro per i calciatori rendendoli liberi di fornire i loro servizi al miglior offerente. È da questo momento che, all'interno degli organismi politici di FIFA e UEFA, si cominciano ad affrontare problemi di importanza vitale per il movimento,

⁷ www.sporteconomy.it

quali la disciplina dei rapporti tra giocatori e Federazioni nazionali, le regolamentazioni delle sponsorizzazioni commerciali del calcio e della trasmissione televisiva delle partite.

1.3 La governance nel calcio: Coni, Figc, Co.vi.so.c.

Il CONI, Comitato Olimpico Nazionale Italiano nato nel 1914, disciplina e gestisce le attività sportive nazionali. E' un ente pubblico posto sotto la vigilanza del Ministero per i beni e le attività culturali ed è la confederazione delle federazioni sportive nazionali e delle discipline sportive associate a cui è affidata l'organizzazione e il potenziamento dello sport nazionale, promuovendo la massima diffusione della pratica sportiva. Il CONI stabilisce le regole stesse degli sport praticati dagli atleti in modo tale da non rischiare mai di compromettere la salute degli sportivi; svolge una funzione di educazione culturale oltre che sociale. Attraverso l'incentivo allo sport, l'ente cerca di radicare negli atleti il rispetto per gli altri, a prescindere dalla razza o dalla religione a cui gli altri appartengono⁸.

Il CONI è un'istituzione che mira alla costruzione di valori sportivi, professionali e in generale umani, ma è anche uno strumento, unico nel suo genere in Europa, in grado di ottimizzare le risorse messe a disposizione delle federazioni sportive, garantendo sempre la qualità degli impianti, oltre che un'adeguata preparazione sportiva degli atleti in tutte le discipline.

I compiti svolti dal CONI sono eseguiti nella massima autonomia e nel pieno rispetto delle regole imposte dal CIO (Comitato Olimpico Internazionale).

All'interno del Comitato Olimpico Nazionale Italiano ogni sport ha costituito una propria federazione; quella del calcio è la Federazione Italiana Giuoco Calcio, fondata a Torino il 15 marzo 1898 con la denominazione di Federazione Italiana Football (FIF) e riconosciuta dalla Federazione Internazionale (FIFA) nel 1905.

⁸ www.coni.it

Nel 1909 l'organismo assunse la denominazione definitiva di Federazione Italiana Giuoco Calcio (F.I.G.C.)⁹, associazione riconosciuta, con personalità giuridica di diritto privato, avente lo scopo di promuovere e disciplinare l'attività del gioco del calcio in Italia e degli altri organismi ad essa affiliati che svolgono attività strumentali al perseguimento di tale fine. Il suo ordinamento si ispira al principio di democrazia interna e garantisce la partecipazione degli atleti e dei tecnici all'attività sportiva e federale.

La F.I.G.C. è l'unica federazione sportiva italiana riconosciuta dal Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI), dall'Union des Associations Européennes de Football (UEFA) e dalla Fédération Internationale de Football Association (FIFA), per ogni aspetto riguardante il gioco del calcio in campo nazionale e internazionale; essendo affiliata alla FIFA e alla UEFA, pertanto, la F.I.G.C., le Leghe, le società, gli atleti, i tecnici, gli ufficiali di gara, i dirigenti e ogni altro soggetto dell'ordinamento federale sono tenuti a:

- a) osservare i principi di lealtà, probità e sportività secondo i canoni della correttezza;
- b) conformarsi alle regole del giuoco del calcio adottate dall'International Football Association Board (IFAB);
- c) rispettare in ogni momento gli Statuti, i regolamenti, le direttive e le decisioni della FIFA e della UEFA;
- d) riconoscere nei rapporti con la FIFA e la UEFA la giurisdizione del Tribunale Arbitrale dello Sport di Losanna.¹⁰

Al fine di promuovere e disciplinare il gioco del calcio, la F.I.G.C. esercita numerose funzioni:

- 1) la cura delle relazioni calcistiche internazionali, anche al fine dell'armonizzazione dei relativi calendari sportivi;

⁹ www.figc.it

¹⁰ www.figc.it

- 2) la disciplina sportiva e la gestione tecnico-organizzativa ed economica delle squadre nazionali, le funzioni regolatrici e di garanzia, con particolare riferimento alla giustizia sportiva;
- 3) la promozione della scuola tecnica nazionale e dei vivai giovanili, anche attraverso la disciplina e la fissazione degli obiettivi programmatici del Settore tecnico e del Settore per l'attività giovanile e scolastica;
- 4) la tutela medico-sportiva e la prevenzione e repressione dell'uso di sostanze o di metodi che alterano le naturali prestazioni fisiche degli atleti;
- 5) la determinazione dell'ordinamento e delle formule dei campionati d'intesa con le Leghe interessate, sentite le Componenti tecniche e, in particolare, l'adozione di un sistema di licenze per la partecipazione ai campionati professionistici in armonia con i principi della UEFA in materia di licenze per le competizioni europee, stabilendo sistemi di controllo, anche attraverso appositi organismi tecnici, dei requisiti organizzativi, funzionali, economico-gestionali e di equilibrio finanziario delle società.

Il rispetto dei principi di corretta gestione e più in generale di "etica sportiva" o del cosiddetto "fair play finanziario" è demandata al Consiglio Federale che, a tal fine, utilizza apposite commissioni di controllo interno.

La F.I.G.C. per concretizzare il compito prefissato, pertanto, si avvale di un organismo tecnico di controllo, detto Commissione di vigilanza sulle società professionistiche (CO.VI.SO.C.), titolare di funzioni sia consultive che di controllo. Ad essa vengono riconosciuti una serie di poteri, tra cui quello di richiedere alle società il deposito di dati e di documenti contabili e societari, nonché di proporre al Consiglio federale parametri atti a verificare la sussistenza di corrette condizioni di gestione sotto il profilo economico finanziario, disponendo della possibilità di attivare indagini e procedimenti disciplinari nell'ambito della sua attività.¹¹

¹¹ www.ilsole24ore.com

1.4 Il circuito della gestione

La gestione di ogni azienda, compresa anche quella del prodotto calcio, presenta due

momenti strettamente connessi tra loro: cognitivo e operativo. Nel primo si studiano le condizioni di svolgimento dell'attività, al fine di formulare giudizi e prendere le conseguenti decisioni; nel secondo, vengono attuate le scelte aziendali.

Nel momento operativo si realizzano le cosiddette “operazioni di gestione”, attraverso cui l'azienda tenta di raggiungere i propri fini istituzionali; esse sono raggruppabili in quattro categorie: finanziamento; acquisizione di fattori produttivi; trasformazione dei fattori produttivi in prodotti finiti; cessione del prodotto sul mercato.

Ogni azienda deve disporre, senza soluzione di continuità, di adeguate risorse monetarie al fine di finanziare convenientemente la produzione; le relative scelte coinvolgono dapprima il processo di acquisizione dei mezzi monetari e successivamente il loro impiego: ciò rende strettamente correlate le operazioni di finanziamento e di investimento.¹²

In Europa, la struttura finanziaria delle società sportive presenta peculiarità differenti a seconda della natura amatoriale o professionistica dello sport praticato: le entrate finanziarie riflettono l'obiettivo di aumentare il numero dei soggetti interessati alla pratica di un determinato sport; ne consegue che la fonte di finanziamento primaria è rappresentata dai contributi che versano gli iscritti e dalle donazioni effettuate dai privati cittadini.

Per quanto riguarda lo sport professionistico, fino alla metà del ventesimo secolo, le società si finanziavano essenzialmente attraverso il prezzo del biglietto pagato

¹² Caramiello C., *Capitale e Reddito*, Giuffrè, 1993

per assistere allo spettacolo, con l'ausilio dei sussidi offerti da enti governativi nazionali e locali.

Nel corso degli anni Sessanta e Settanta, le entrate pubblicitarie e le sponsorizzazioni subirono un incremento notevole, in guisa da creare una forte identificazione diretta tra finanziatore e società sportiva.

La trasformazione del calcio da evento sportivo a business commerciale e l'ingresso dei diritti televisivi hanno portato questo sport a diventare sempre più un'impresa e quindi a dover affrontare problemi relativi al finanziamento, all'acquisizione dei fattori produttivi, alla trasformazione e al disinvestimento tipici del circuito della gestione.¹³

L'evoluzione del fenomeno del calcio, la sua attitudine ad essere sempre meno uno sport e sempre più un business, ha evidenziato un sorprendente incremento dei costi per la gestione di una squadra calcistica.

Nel nostro Paese le società sono affidate ad un'azionista di maggioranza che è costretto a continui aumenti di capitale, a titolo di capitale di rischio, per coprire l'ingente passivo che la gestione di una squadra di calcio comporta.

Con la quotazione in borsa, invece, si accede ad un nuovo canale di finanziamento, che comporta la modifica dell'assetto azionario e manageriale in maniera permanente; si tratta di una decisione di rilevanza strategica che richiede un'attenta valutazione dei costi e dei benefici.

L'individuazione delle forme di finanziamento più adeguate è uno tra i principali problemi che le imprese devono affrontare con l'obiettivo di migliorare il proprio valore assicurandosi, nel contempo, che il rendimento del capitale sia superiore al costo del capitale mantenendo bassi i rischi finanziari.

Se si considera l'andamento crescente dei costi di gestione e il conseguente aumento del fabbisogno finanziario che hanno caratterizzato i club italiani lungo

¹³ Rubino F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, 2004

tutto l'arco della loro storia, l'opportunità di reperire nuove risorse finanziarie rappresenta un incentivo alla quotazione.

Attraverso il meccanismo della quotazione si sfrutta la passione dei tifosi coinvolgendoli direttamente nella vita economica della società, che trae beneficio dai risparmi dei propri sostenitori; il club può in questo modo raccogliere facilmente le risorse necessarie al sostegno della propria crescita e rafforzare contemporaneamente la struttura patrimoniale.

La quotazione crea intorno alla società un senso di appartenenza importante per lo sfruttamento delle politiche di marketing, con la possibilità di coinvolgere maggiormente nel processo di fidelizzazione i piccoli azionisti-tifosi.

Altro vantaggio derivante dalla quotazione, sicuramente di importanza non secondaria, è la possibilità per la società di migliorare la visibilità propria e del suo brand, creando in questo modo nuove opportunità di business non solo nell'ambito calcistico, ma anche e soprattutto in business diversificati, nonché la possibilità di migliorare il proprio standing creditizio, motivando il management ed attraendo manager sempre più qualificati.

Il secondo passaggio nel circuito della gestione, dopo il finanziamento, è l'acquisto da parte dell'impresa dei fattori produttivi specifici, che saranno successivamente trasformati in prodotti finiti da collocare sul mercato: le società di calcio utilizzano come fattori produttivi degli individui, chiamati calciatori, per produrre uno spettacolo, denominato partita di calcio.

L'acquisto dei fattori produttivi specifici per l'impresa deve essere accompagnato dal riferimento a criteri manageriali ai quali ispirare la gestione di qualsiasi azienda: anche le società di calcio, infatti, hanno l'obbligo di razionalizzare l'utilizzo delle risorse; essendo ormai integrate nel generale sistema economico, devono acquisire, per un loro corretto utilizzo, gli strumenti tipici della gestione aziendale, quali la programmazione, la cultura manageriale, l'efficiente struttura organizzativa, il sistema informativo.

Tutti questi strumenti tipici della gestione aziendale possono essere ricondotti al concetto più specifico di "formula imprenditoriale", che rappresenta il risultato

della storia e delle scelte che hanno guidato un'impresa verso il raggiungimento dei suoi obiettivi. In altre parole, la formula imprenditoriale emerge dall'insieme di scelte effettuate con riguardo alle variabili fondamentali relative all'impresa ed al contesto ambientale di riferimento, costituendo la cosiddetta impostazione strategica.¹⁴

I fattori produttivi acquisiti devono essere combinati tra loro per giungere all'ottenimento del prodotto finito: le società di calcio, una volta acquisiti i calciatori, devono essere in grado di creare una squadra competitiva che sia in capace di "tener testa" ai principali club esteri. Fondamentale al riguardo è sia la competenza manageriale dell'azionista di maggioranza, che la competenza tecnica di chi dirige la squadra: l'allenatore, il manager.

In particolare l'allenatore è fondamentale nella funzione di programmazione degli obiettivi strategici della squadra (valorizzazione parco-giocatori) e nella determinazione delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi (investimenti nella campagna-acquisti e valorizzazione vivaio).

Per combinare al meglio i fattori produttivi che gli vengono forniti dall'alta direzione, l'allenatore deve essere innanzitutto un leader, quindi responsabile della direzione e del coordinamento delle persone che prestano la loro opera all'interno della squadra.

La capacità motivazionale, nei comportamenti quotidiani, è considerata una delle prerogative più importanti dei manager di successo: ne deriva che la leadership è una funzione di rilevanza strategica, perché può sviluppare la soddisfazione e la produttività dei dipendenti.

L'ultima fase del circuito della gestione è la cessione del prodotto finito, ossia la vendita. Le maggiori entrate delle società calcistiche per far fronte agli ingenti costi della gestione derivano sicuramente dagli sponsor, in quanto le maglie dei calciatori

¹⁴ Lacchini M.- Trequatrin R., *La governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2011

sono diventate negli ultimi anni uno spazio pubblicitario sul quale compare il nome o il logo di un'impresa, nonché dalle sottoscrizioni di abbonamenti allo stadio e dai diritti televisivi. Vi sono poi altre forme di conseguimento dei ricavi: plusvalenze maturate sulla vendita dei giocatori, parte degli incassi delle partite, premi per aver vinto competizioni.

CAP.2 Il business: trade-off tra successo sportivo e successo economico

2.1 I modelli di business

Una società di calcio deve seguire delle regole che richiedono che essa si occupi di gestire il club, di selezionare i giocatori, di vendere i biglietti e remunerare economicamente coloro i quali fanno parte del club. Che tutto questo venga fatto per ottenere un profitto non è un fatto che rientra nelle peculiarità classiche delle società calcistiche. Ciò almeno fino a che il calcio è stato per lo più un “gioco”, ma le modifiche intervenute a partire dalla seconda metà degli anni '90, hanno spostato in primo piano il ruolo economico delle società, accrescendo l'importanza della capacità di generare i ricavi. Come un'impresa deve trovare un equilibrio economico tra successo competitivo e successo reddituale, così la questione più importante per una società di calcio diventa creare un equilibrio tra ricerca del profitto e ricerca del successo sportivo.

Solo l'accresciuto volume finanziario del settore calcistico ha destato l'interesse di un sempre maggior numero di investitori, che cominciarono a credere che le società calcistiche italiane potessero rappresentare investimenti redditizi, assumendo sempre maggior rilievo sia l'aspetto economico che il trade-off tra successo sportivo e finanziario.

Come nel mondo del cinema si ha la necessità di ingaggiare i migliori attori e i migliori registi per realizzare un prodotto di alta qualità ed attrarre il maggior numero di spettatori, così le società di calcio devono cercare di strappare i migliori giocatori e i migliori tecnici alle società rivali, al fine di ottenere spettacolo e, se possibile, successi sul campo, per attrarre nuovi clienti-tifosi.

È indubbio che, se effettivamente una società avesse risorse illimitate, essa potrebbe acquistare i migliori talenti sul mercato senza badare a spese per assemblare la migliore squadra possibile e cercare di primeggiare in tutte le competizioni cui partecipa. Ad oggi però, dato che il vincolo di bilancio è imposto dalla Lega ed incombe il rispetto del fair play finanziario per la partecipazione alle competizioni europee, le società possono spendere solo in proporzione ai ricavi che riescono a generare, che dipendono soprattutto dalla performance sportiva.

Negli anni recenti c'è stata una crescita esponenziale delle somme versate dalle Tv per l'acquisto dei diritti televisivi: ciò ha spinto e consentito alle società di calcio, soprattutto quelle di grandi dimensioni, di investire massicciamente per rinforzare la squadra.

I risultati sportivi, qualora effettivamente raggiunti (vittorie), si trasformano poi in ricavi soltanto quando concorrono altre condizioni, cioè quando la società dispone di un vasto pubblico potenziale ed è in grado di sfruttare tutte le opportunità commerciali disponibili.

Nel caso italiano i ricavi generati sono ancora inferiori a quelli potenzialmente generabili, soprattutto per effetto dell'arretratezza nello sfruttamento dello stadio e del proprio brand attraverso il merchandising, rispetto per esempio ai competitors inglesi, i quali invece riescono a monetizzare pienamente i loro successi sportivi e la loro immagine.

Diversa è invece la situazione delle cosiddette squadre "provinciali": i successi sportivi non si misurano in vittorie del campionato, qualificazioni a competizioni europee, ma con il raggiungimento della salvezza nella massima serie. Se il club riesce a raggiungere nel corso dell'anno un ottimo risultato questo porterà non solo risorse, derivanti da sponsor, ma anche un'ingente plusvalenza derivante dalla cessione dei cartellini dei calciatori. Questi nuovi introiti possono essere utilizzati sia per ricominciare il ciclo acquistando nuovi talenti, sia per remunerare finalmente i soci.¹⁵

¹⁵ Lago U.- Baroncelli A.- Szymanski S., *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano, 2004

La peculiarità delle società di calcio sta nel fatto che i profitti che esse realizzano sono strettamente dipendenti dalla competizione sportiva, nel senso che nell'ipotesi in cui questa è più accesa i consumatori avranno certamente maggiore interesse ad acquistare il bene, rappresentato dall'evento sportivo.

In questo contesto emerge come condizione necessaria tra le società calcistiche la cosiddetta "mutualità", finalizzata a favorire il raggiungimento di un equilibrio competitivo nell'interesse di tutti i club calcistici.

Per quanto riguarda gli obiettivi delle società sportive professionistiche, bisogna però evidenziare che la massimizzazione dei profitti non è il loro obiettivo primario, poiché ci sono altri elementi, come l'immagine, il prestigio, l'entusiasmo sportivo degli imprenditori che incidono sulla volontà di investire nelle società sportive.

Nel business del calcio si riscontrano come variabili rilevanti per i club, sia il successo nelle competizioni sportive sul quale vi è una convergenza di interessi da parte dei proprietari delle società, degli amministratori nonché dei consumatori, sia il numero di spettatori che riempiono lo stadio per assistere allo spettacolo dal vivo.

Nel corso del tempo il concetto di rischio strategico collegato al settore si è notevolmente evoluto adattandosi al cambiamento dell'ambiente circostante: oggi giorno con lo sviluppo di internet, con i nuovi e sofisticati sistemi informativi, risulta più facile controllare alcune variabili fondamentali nella gestione del rischio, garantendo ai manager non solo maggiori possibilità di prevederlo in un determinato settore, ma anche di porvi rimedio il più velocemente possibile ¹⁶.

L'esperienza attuale dimostra come la crescente globalizzazione delle imprese ha determinato maggiori opportunità di crescita dimensionale e di business, ma nel contempo ha anche causato una maggiore sensibilità agli avvenimenti esterni.

“La valutazione del rischio strategico non può prescindere da un'attenta analisi dei rapporti che si instaurano fra ambiente e impresa, partendo dagli scenari di natura più macro-economica, per restringere progressivamente il campo di osservazione

¹⁶ Bertini U., *Il sistema di azienda*, Torino, Giappichelli, 1990

agli aspetti maggiormente attinenti allo svolgimento materiale del business, quali i rapporti con il mercato ed il cliente”¹⁷.

In un mercato sempre più integrato, bisogna considerare necessariamente anche le variazioni dei principali indicatori internazionali, soprattutto nel settore calcistico, dove il confronto è all’ordine del giorno: per le società di calcio, la più grande minaccia è rappresentata dal rapporto con il cliente-consumatore. Il passaggio da mercati monopolistici a mercati concorrenziali ha determinato sia una crescente competizione tra le imprese, sia la “centralità” della figura del cliente, fulcro principale su cui improntare le proprie politiche di governo.

In questa situazione di business, diventano prioritarie alcune variabili, quali: le leve del prezzo; la qualità del prodotto; i servizi accessori. Con riferimento al prezzo, si è assistito al passaggio da una logica di prezzo inteso come somma dei costi maggiorati di un congruo margine di guadagno, ad una impostazione in cui il prezzo è una variabile esogena, indicata dal mercato dove, quindi, la capacità delle imprese di contenere i costi diventa la condizione necessaria al conseguimento di margini di profitto.

Il perseguimento della qualità del prodotto è divenuto un imperativo categorico a cui le imprese non possono più sottrarsi, pena la perdita di importanti quote di mercato, cambiando radicalmente lo svolgimento dei processi produttivi, che ora si focalizzano sull’efficienza qualitativa.

I servizi accessori, soprattutto nel settore del calcio dove c’è una grande competizione, sono divenuti una condizione imprescindibile per la differenziazione del proprio prodotto/servizio offerto, con conseguente crescente centralità del cliente nelle decisioni di governo assunte dal management.¹⁸

Analogamente alle varie imprese che operano nei più disparati settori dell’economia, anche le società di calcio, per attuare la loro strategia e raggiungere gli obiettivi e i traguardi prefissati, devono tener conto delle proprie competenze

¹⁷ Di Lazzaro F., *La Performance del valore*, Giappichelli Editore, 2013

¹⁸ Lacchini M. - Trequatrin R., *Le governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2011

nel complesso, identificando quelle che permettono il raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai competitors. Soltanto una corretta identificazione dei propri punti di forza e di debolezza, nonché dei vantaggi competitivi già acquisiti o acquisibili, permetterà ai club di definire il giusto percorso per raggiungere successi sportivi e soddisfacenti risultati economico -finanziari.

Per le società di calcio le competenze che consentono di ottenere un vantaggio competitivo che sia difendibile nel lungo periodo sono la reputazione, l'organizzazione societaria, l'innovazione.

E' facile intuire come tali elementi siano difficilmente difendibili, per la natura stessa del business del calcio, diventato oramai un gioco seguito da tutti i media e da un pubblico che aumenta giornalmente.

Fondamentale per raggiungere un vantaggio duraturo è sicuramente la creatività e l'avanguardia dei componenti di ogni club.

Utilizzando sapientemente le risorse a propria disposizione, le società calcistiche facilitano l'incremento dei propri profitti e l'acquisto di nuove quote di mercato a danno dei concorrenti: la capacità dei manager risiede nell'analizzare attentamente sia l'ambiente interno che quello esterno alla società, per individuare quelle che possono essere delle competenze distintive, su cui basare la propria strategia di mercato.

2.2 Le caratteristiche della concorrenza nel settore calcio

L'ambiente competitivo dell'impresa è costituito dall'insieme di attori con i quali essa stabilisce interazioni sia attive che passive nello svolgimento della sua normale attività economica.

Ogni anno le squadre contro cui una società di calcio deve misurarsi per raggiungere i propri obiettivi cambiano sia per effetto della promozione/retrocessione, sia per le qualificazioni a competizioni europee, sia per gli investimenti o cambi di proprietà da parte della società.

La minaccia dei nuovi entranti, che diventano subito concorrenti significativi per il raggiungimento di importanti vittorie e traguardi, è rappresentata dal mutare dei costi per il passaggio ad obiettivi più prestigiosi e quindi dal relativo fabbisogno di nuovi capitali. Questa è una delle peculiarità del business del calcio, rispetto agli altri settori, in quanto essendo la competizione nel DNA dello sport, non vi è sempre bisogno di costruirsi nel corso degli anni una cultura, una storia per raggiungere gli obiettivi prefissati, ma sono necessari ingenti capitali e ottimi calciatori.

E' possibile distinguere quattro diversi livelli di concorrenza:

1. un primo livello formato dai concorrenti diretti, quindi da società che operano nello stesso settore e che lottano per il raggiungimento degli stessi obiettivi;
2. un secondo livello formato da società appartenenti a diverse discipline tra cui, per esempio, il basket o la pallavolo, che quindi si trovano in concorrenza indiretta con il business del calcio;
3. un terzo livello rappresentato da una concorrenza che può essere definita allargata; si tratta di imprese, come quella del cinema o del teatro, che realizzano prodotti che hanno un elevato grado di sostituibilità in quanto appartengono allo

stesso settore del divertimento e dello spettacolo, potendo quindi soddisfare la stessa tipologia di cliente;

4. un quarto livello, infine, che riguarda tutte quelle imprese appartenenti ad altri settori, ma che sono in competizione diretta con le società di calcio nella ricerca di fonti di finanziamento da aziende sponsor. Negli ultimi anni, infatti, si è assistito a maggiori sponsorizzazioni culturali, ambientali e sociali.¹⁹

Per quanto riguarda i fornitori, all'interno del sistema competitivo in cui operano le società vi è un'importante peculiarità: sono le stesse società che svolgono il ruolo contemporaneo di fornitori e acquirenti di fattori produttivi (i calciatori), generando accese forme di concorrenza tra le diverse società interessate.

A differenza della teoria economica dove il potere contrattuale dei fornitori dipende dalle loro dimensioni, dalle loro informazioni e dalla tipologia di relazioni, nel business del calcio l'elemento di leva negoziale è sicuramente il prezzo a cui viene venduto il cartellino del calciatore desiderato, rendendo possibile anche ad una piccola società di calcio avere un importante potere contrattuale.

A dimostrazione della marcata concorrenza che vi è all'interno del settore del calcio basti pensare alle ingenti aste che si verificano tra i club che vogliono acquistare quel determinato fattore produttivo; più le società acquirenti si scatenano aumentando l'offerta, più aumenta il potere contrattuale della società cedente.

Anche i calciatori hanno un forte potere contrattuale perché si tratta di un mercato quasi monopolistico, in quanto sono pochi quei calciatori che, da soli, possono permettere alla società di appartenenza di realizzare un salto di qualità ed avere un determinato vantaggio competitivo rispetto ai competitors.

Altra forza competitiva è il potere contrattuale "in mano" ai clienti; in questa categoria bisogna assolutamente includere sia coloro che usufruiscono dello spettacolo del match con il pagamento del biglietto, sia coloro che acquistano gadget della propria squadra del cuore. Anche per quanto riguarda questa categoria il business del calcio presenta delle particolarità rispetto alla teoria economica; la

¹⁹ R.Cafferata, *Tendenze strutturali della crescita dello sport come "business"*, in *Economia e diritto del terziario*, 1998

variabile chiave, infatti, non è la leva negoziale, bensì un elemento estraneo a qualsiasi altra impresa: la fede calcistica.

La domanda degli spettacoli calcistici risulta dunque essere molto più sensibile ai risultati sportivi della propria squadra, piuttosto che al prezzo del biglietto di entrata. Un esempio classico di potere contrattuale dei clienti è visibile durante il periodo di calcio mercato, dove gli azionisti di maggioranza delle varie società di calcio si trovano costretti ad effettuare importanti investimenti, per assecondare il volere della tifoseria ed assicurarsi per la stagione successiva un'importante campagna abbonamenti e l'acquisto di magliette o altri gadget del nuovo calciatore del cuore.

Il settore del calcio professionistico, dal punto di vista concorrenziale, presenta pertanto dei tratti peculiari che lo distinguono nettamente dagli altri mercati: ogni società di calcio esprime le proprie potenzialità attraverso la competizione sportiva che si svolge all'interno dei campionati.

In questa ottica si può affermare che, differentemente dagli altri mercati, se da un lato una società ha interesse a prevalere sulle altre dal punto di vista della competizione sportiva, dall'altro è impossibile che una società ponga in essere comportamenti escludenti al fine di ridurre il numero delle imprese presenti nel mercato, ciò sia perché il numero delle squadre presenti nel campionato è fisso, sia perché ogni società necessita della presenza delle altre.²⁰

Gli stessi profitti di una società di calcio dipendono strettamente dalla forza e dalla competitività dei suoi concorrenti: dal punto di vista dei suoi consumatori, ossia dei tifosi, un evento sportivo ha maggiore successo nel caso in cui si ha un maggiore equilibrio tra le squadre in competizione. Soltanto se vi è equilibrio tecnico tra le squadre che partecipano ad un campionato, vi può essere incertezza in merito al risultato, che comporta una maggiore appetibilità delle competizioni sportive.

²⁰ Braghero M.- Perfumo S.- Ravano F., *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, 1999

2.3 Il vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia che conduce l'impresa ad occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera e che si traduce in una redditività stabilmente maggiore a quella media dei competitors.²¹

L'impresa si trova in una posizione predominante rispetto alle sue concorrenti quando riesce, sia a raggiungere l'eccellenza per quanto riguarda quelli che vengono denominati fattori critici di successo nel mercato di riferimento, sia a creare valore in maniera superiore rispetto alle altre imprese in un determinato settore o business: la creazione di questo valore si manifesta nella differenza positiva tra il beneficio netto generato a vantaggio del consumatore e il costo totale sostenuto dall'impresa per la sua produzione.

Alla base del vantaggio competitivo c'è la capacità dell'impresa di essere diversa dalle concorrenti; questa differenza può essere determinata in base all'efficienza operativa o in base al posizionamento strategico.

L'efficienza operativa implica per l'impresa lo svolgimento delle stesse attività delle aziende concorrenti, ma in maniera maggiormente efficiente; naturalmente questo vantaggio nel corso del tempo e all'interno di uno stesso mercato, tende a diminuire, in quanto vi è una certa convergenza tra i principali operatori verso la frontiera tecnologica.

Questa convergenza, inoltre, è facilitata e velocizzata da due fenomeni che si sono diffusi rapidamente: il best practices, grazie alle procedure di benchmarking e la condivisione degli stessi fornitori.

Per conservare un vantaggio competitivo che sia duraturo nel tempo, quindi, bisognerebbe insistere sul posizionamento strategico, vale a dire l'utilizzo di risorse

²¹ Fontana F.- Caroli M., *Economia e gestione dell'impresa*, McGraw-Hill, 2012

distintive che creano valore per il cliente e che consentono di interpretare le condizioni ambientali in maniera originale.

La stabilità del vantaggio è più duratura nel tempo se si agisce su tre variabili fondamentali: la dimensione; l'accesso preferenziale a risorse critiche o al mercato; limiti delle opzioni strategiche dei concorrenti.

La dimensione è una fonte che determina un vantaggio competitivo difficilmente imitabile e permette all'impresa di avvantaggiarsi nelle economie di produzione, in quanto ormai si è raggiunto un elevato volume di attività. Riguardo al controllo di risorse e di accesso preferenziale al mercato, i competitors hanno due diverse vie che possono perseguire per rispondere a questa strategia: trovare nuove fonti di approvvigionamento od intervenire sulle caratteristiche del mercato per ridurre la posizione di vantaggio dell'impresa. La terza condizione è costituita dai limiti strategici delle aziende rivali che potrebbero trovarsi vittime dei loro stessi investimenti o della propria organizzazione, se troppo rigida.

La capacità dei manager, dunque, sta nell'analizzare i concorrenti e l'ambiente sia interno che esterno, alla ricerca di eventuali e potenziali aperture competitive, che comprendano quali siano le nuove capacità necessarie all'organizzazione, per prevalere sulle altre aziende del settore.²²

2.4 I risvolti economici delle società calcistiche

Molto discusso è il carattere di "aziendalità" che può attribuirsi alle società calcistiche. Se, infatti, si condivide la dicotomia classica tra aziende di erogazione, che hanno lo scopo di destinare risorse e ricchezza alla soddisfazione diretta dei bisogni dei soggetti componenti, e aziende di produzione, che, al contrario, hanno l'obiettivo di generare nuova ricchezza attraverso la produzione di beni e servizi, è

²² Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, 2010

possibile individuare tre fattispecie nelle quali far rientrare la società calcistica, quali: aziende di erogazione miste; aziende di produzione non a rischio di mercato; imprese.

La prima fattispecie è da escludere, dato che la funzione potenzialmente oggetto di pubblica tutela, la diffusione della pratica sportiva, non può essere riconosciuta quale interesse di rilevanza sociale, ma semplicemente interesse a carattere privatistico.

L'ipotesi di azienda non a rischio di mercato è da scartare dato il carattere non monopolistico delle società di calcio nonché il loro confronto con il mercato.

La qualifica di società di calcio come impresa ha trovato alcuni ostacoli nella precedente normativa che vietava la distribuzione di utili da parte delle società, ma il D.L. n. 485/1996 ha fattivamente uniformato la gestione delle società calcistiche a criteri di economicità e, al pari di qualsiasi altra impresa di produzione, alla distribuzione degli utili ai portatori di capitali.²³

Grazie alla legge 586 del 18 novembre 1996, le società di calcio professionistiche escono dal cono d'ombra normativo in cui sembravano essere state relegate dalle contraddizioni sul fine di lucro e si mostrano come società di capitali a pieno titolo, con tanto di adozione di criteri manageriali adeguati. Tale disposizione normativa conduce le società sportive professionistiche ad una gestione più responsabile, sia nella redazione di bilanci, che nel corretto funzionamento degli strumenti di verifica e controllo. La possibilità di distribuire utili costituisce una forza motivante alla produzione di reddito al fine di rendere appetibile l'investimento da parte di investitori esterni, in particolar modo attraverso il mercato borsistico.

Il bilancio d'esercizio come strumento di misurazione del reddito e del capitale connesso diviene essenziale segnalatore della salute dell'azienda. Gli aspetti sociali delle società sportive, invece, vanno evidenziati a parte, come elementi integrativi ed autonomi dal bilancio d'esercizio. L'esistenza di finalità sociali non è dunque incompatibile con le caratteristiche imprenditoriali.

²³ Tanzi A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, Giappichelli, 1999

Alla luce di queste considerazioni è parso necessario riconoscere le società sportive professionistiche come imprese a fine di lucro, sottoponendole alla medesima regolamentazione generale delle società commerciali.²⁴

Il calcio è senza dubbio un gioco le cui implicazioni simboliche all'interno della società attuale vanno dai retaggi di arcaiche culture del duello, al rito, al conflitto, al dominio del territorio, al senso di appartenenza, alla giustizia del quotidiano: in esso ognuno riesce ad identificarsi, ma ciò non deve assolutamente far perdere di vista il contenuto puramente economico dell'attività.

Il contesto sportivo diviene scenario di competizione economica soprattutto nel passaggio dalla cosiddetta fase dilettantistica a quella del professionismo: il calcio diventa un'industria, i cui fattori produttivi sono i giocatori e i datori di lavoro le società di appartenenza, i beni offerti sul mercato le partite, i consumatori gli spettatori.

Il tradizionale criterio di misurazione dell'efficienza operativa di tale sistema produttivo, cioè il profitto, non è sicuramente sufficiente ad esaurire il novero delle forze motivanti che caratterizzano l'agire dell'impresa di calcio. Esso, altresì, non risulta essere stato in molti casi nemmeno l'obiettivo prioritario: popolarità e prestigio, desiderio di potere ed affermazione, sopravvivenza e sviluppo sono tutte finalità coesistenti ed operanti a vario titolo.

Non è solo la possibilità di guadagno a favorire investimenti nel calcio: il beneficio psicologico può talvolta essere di gran lunga più importante della realizzazione di un profitto economico.²⁵

Ciò nonostante non si deve escludere il riferimento ai criteri manageriali ai quali ispirare la gestione di qualsiasi azienda: anche le società di calcio, infatti, si trovano

²⁴ Manni F., *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, op.cit.

²⁵ Tanzi A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, op. cit., p. 84.

a ricercare il razionale utilizzo delle risorse, per cui, poiché integrate nel generale sistema economico, devono acquisire per un corretto utilizzo gli strumenti tipici di gestione aziendale quali la programmazione, la cultura manageriale, la struttura organizzativa, il sistema informativo.

I caratteri del prodotto di una società di calcio hanno la peculiarità dell'instabilità dovuta all'elevata incertezza che caratterizza l'attività sportiva. Nel caso del calcio, viene offerto un bene che solo potenzialmente è competitivo, in quanto solo tramite una testimonianza di ripetitività di successo si può asserire con certezza che il prodotto offerto sia "valido".

Le società calcistiche hanno come finalità primaria l'organizzazione di spettacoli calcistici, ma tale attività non rappresenta l'unica finalità; esse hanno anche lo scopo precipuo di realizzare altri obiettivi stabiliti preventivamente, come la vittoria dello scudetto, in una coppa internazionale e/o nazionale. Il raggiungimento di questi obiettivi presuppone il perseguimento di politiche alternative: quelle che sono costantemente improntate all'acquisto dall'esterno delle risorse primarie (i giocatori) e quelle che, al contrario, preferiscono svilupparle al proprio interno mediante la valorizzazione del vivaio e delle squadre giovanili.²⁶

Volendo individuare un fattore critico di successo tipico per le società calcistiche certamente lo si può riscontrare nella programmazione congiunta con l'efficace organizzazione, in un'ottica molto vicina alle imprese industriali. È chiaro che non esiste una formula ottimale universalmente valida, posto che l'attività calcistica è sottoposta ad un duplice rischio: quello economico comune a tutte le imprese e quello sportivo che dipende dalle performance dei giocatori.

Esistono, però, alcune variabili fondamentali che concorrono congiuntamente al raggiungimento dei risultati, come la qualità delle prestazioni e la professionalità dei dirigenti; la sapienza e competenza dei dirigenti sia nelle scelte di acquisto sul mercato che nella programmazione e nella gestione dell'attività sociale; l'abilità dell'allenatore nel valorizzare e migliorare le capacità degli atleti anche infondendo

²⁶ Tanzi A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco"*, op. cit., p. 87.

motivazione a livello psicologico; la qualità dello staff medico nell'attività di supporto alla preparazione fisica ed atletica dei giocatori.

Nel nostro Paese l'importante ruolo economico esercitato dallo sport, ed in particolare dal gioco del calcio, è ravvisabile anche nel fatto che (fra incassi, totocalcio, sponsorizzazioni, ecc.) una rilevante quota del prodotto interno lordo italiano sia legata al mondo del calcio professionistico, in quanto esso costituisce lo sport più praticato e più seguito sui mezzi di comunicazione.

Inoltre la passione e il tifo rappresentano una caratteristica non esclusiva del gioco del calcio, ma quello che è tipico di quest'ultimo sport è sicuramente l'identificazione delle squadre con città e con piccoli paesi: ciò ha spinto a considerare la "squadra del cuore" come una realtà il cui buon andamento sportivo è un diritto soggettivo consolidato degli appassionati, talvolta legato persino a considerazioni politiche locali. Non si tratta di un fenomeno unicamente italiano, ma mondiale che investe quasi tutti gli angoli del globo.

CAP. 3 Bilancio delle società calcistiche

3.1 Il ruolo del bilancio

Come qualsiasi altra impresa, ed in considerazione del duplice rischio (economico e sportivo) cui è sottoposta, anche l'impresa calcistica necessita di un supporto informativo adeguato al processo decisionale.

Il bilancio, orientato sempre più verso forme espositive e criteri di valutazione uniformi, rappresenta lo strumento informativo destinato al complesso dei portatori di interessi verso l'azienda, i quali a vario titolo sono coinvolti nell'attività e nei risultati economici, finanziari e patrimoniali conseguiti dall'impresa.

Relativamente alle società di calcio professionistiche, il pubblico dei potenziali interlocutori è particolarmente vasto e soprattutto sono assai eterogenee le loro caratteristiche. Tra essi distinguiamo: soci, calciatori, fornitori, pubblico, imprese, mezzi di comunicazione, pubblica amministrazione, finanziatori.²⁷

La F.I.G.C. , in quanto unico organo in grado di promuovere e disciplinare il gioco del calcio, ha dotato le società calcistiche degli strumenti idonei a porre in atto corrette rilevazioni contabili fino alla fissazione di un piano dei conti specifico ed alla elaborazione di regole che sono confluite nella determinazione del bilancio pubblico delle società calcistiche.²⁸

Per quanto riguarda le forme, i vincoli, i principi economici che dovrebbero essere applicati nella redazione del bilancio, le società di calcio non si differenziano molto rispetto alle altre società commerciali. Tuttavia, esse presentano delle peculiarità sia per quanto riguarda il “prodotto” commercializzato, vale a dire lo spettacolo fornito dal fenomeno calcio, che i “fattori” della produzione utilizzati, cioè i

²⁷ Rusconi G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, op. cit., p. 53

²⁸ Rusconi G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, 1990

calciatori presenti nella rosa. Inoltre sono sempre state considerate delle istituzioni particolari, cioè caratterizzate dalla presenza di finalità sociali molto più esplicite rispetto alle normali organizzazioni che esercitano un'attività imprenditoriale "ordinaria".

Ciò ha spinto gli organi federali ad imporre alle società affiliate una serie di adempimenti e vincoli per assicurare una gestione aziendale corretta ed una informazione trasparente ed esaustiva ai terzi sulle dinamiche della società.²⁹

I club calcistici sono tenuti a redigere, alla fine dell'esercizio, che normalmente viene chiuso al 30 giugno di ogni anno, un bilancio predisposto sulla base di un Piano dei Conti unificato, studiato dalla F.I.G.C., che è per legge anche incaricata ad effettuare controlli sul piano strettamente contabile, attraverso la CO.VI.SO.C..

Le società, entro 15 giorni dall'approvazione da parte dell'assemblea dei soci, o entro i 15 giorni successivi alla scadenza del termine di approvazione stabilito nello statuto, devono far pervenire alla CO.VI.SO.C.: copia del bilancio di esercizio approvato; relazione sulla gestione; relazione del collegio sindacale; relazione contenente il giudizio di una società di revisione; verbale di approvazione del bilancio.

Come per le altre imprese commerciali, anche per le società calcistiche, il bilancio è composto dai tre documenti fondamentali rappresentati dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico e dalla Nota Integrativa; esso deve essere accompagnato dalla Relazione sulla Gestione redatta dagli amministratori.

È chiaro che, data la peculiarità del settore sportivo e di quello calcistico in particolare, il legislatore ha ammesso delle deroghe rispetto alla normativa applicabile alle società "normali". È per questo motivo che accanto al piano dei conti unificato, la F.I.G.C. ha redatto un documento che raccoglie alcune "raccomandazioni contabili", cioè dei principi basilari per il corretto trattamento contabile di alcune operazioni che sono tipiche di tali società.

²⁹ Rusconi G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, op.cit.

La funzione di queste “raccomandazioni” è quella di interpretare le norme generali fissate dalla legge in materia di bilancio, nonché di integrarle in presenza di lacune nella loro applicazione al settore in esame.³⁰

3.2 Lo stato patrimoniale

Lo schema di Stato Patrimoniale predisposto dalla F.I.G.C. informa sull’aspetto quantitativo e qualitativo degli investimenti in essere ad una certa data, nonché sulle principali fonti di finanziamento, al fine di rappresentare la struttura tecnica e finanziaria dell’impresa.

Il documento risulta dotato di elevata analiticità: sono evidenziati, infatti, i valori del totale delle attività, delle passività e del patrimonio netto. La regola principale per la suddivisione delle classi si ispira al “doppio principio” della destinazione dell’investimento e del grado di liquidità: in questo modo, gli utilizzatori del bilancio, pur trovandosi di fronte ad aggregati non immediatamente interpretabili, possono anche ottenere informazioni sulla gestione passata.

Nel complesso degli assets presenti nei bilanci delle società di calcio emergono i diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori.³¹ La loro corretta contabilizzazione è regolata dalla raccomandazione contabile numero 1, secondo la quale le società calcistiche possono acquistare il diritto alle prestazioni sportive dei calciatori con le seguenti modalità: con la stipulazione di un contratto direttamente con il calciatore, dopo che si sia concluso il termine di un precedente

³⁰ Paolone G.- D’Amico L., *L’economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, 2001

³¹ Rubino F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, 2004

contratto dello stesso con altra società; con la stipulazione di un contratto direttamente con un calciatore il quale provenga dal vivaio di un'altra società; con la stipulazione di un contratto con il quale un'altra società, che ha in corso un rapporto con un calciatore, ceda alla prima il suddetto rapporto.

Nel primo caso il contratto comporta per la società il pagamento di un corrispettivo a favore del calciatore, che dovrà essere rilevato nel conto economico dell'esercizio di competenza. Nel secondo e nel terzo caso la società, che dovrà iscrivere la voce nell'attivo dello stato patrimoniale, acquista il diritto alle prestazioni del calciatore e corrisponde un prezzo alle società dalle quali l'atleta proviene.

3.3 Il conto economico

Il Conto Economico è il secondo prospetto fondamentale del bilancio d'esercizio ed è regolamentato dall'art. 2425 del c.c.. E' redatto in forma scalare, per cui si giunge alla determinazione del risultato finale d'esercizio attraverso la rappresentazione di diversi risultati intermedi. Lo schema attraverso cui è rappresentato viene definito a "valore della produzione", in quanto permette di evidenziare alcuni gruppi di classi economiche rilevanti per quello che è il processo di formazione del risultato d'esercizio. Tra queste classi, ricoprono un ruolo di notevole importanza il valore dei beni e dei servizi prodotti nel periodo di riferimento ed i rispettivi costi sostenuti.³²

Le classi di valore peculiari del conto economico, nell'ambito delle società calcistiche, sono: l'ammortamento del costo dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori; le minusvalenze e le plusvalenze da alienazione dei diritti pluriennali all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori; la capitalizzazione dei costi del vivaio.

³² Paolone G.- D'Amico L., *La ragioneria nei suoi principi applicativi e modelli contabili*, Giappichelli, 2002

L'ammortamento del costo dei diritti pluriennali risulta essere la voce 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 annuali.

L'ammortamento viene effettuato con il metodo indiretto, con l'evidenziazione nello stato patrimoniale del fondo ammortamento a rettifica esplicita del costo capitalizzato.

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.

In particolare, la società cedente dovrà confrontare il prezzo di cessione con il valore contabile 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 iscrivere 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, 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.

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” e nello Stato Patrimoniale tra le immobilizzazioni immateriali.³³

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.

3.4 La nota integrativa

La Nota Integrativa, disciplinata dall’art 2427 c.c., ha un ruolo fondamentale nella redazione del bilancio, la cui finalità primaria è chiarire i valori iscritti nelle varie voci di bilancio. Contiene informazioni complementari, soprattutto di specificazione, riguardanti eventuali garanzie concesse a titolo di fidejussioni o prestate a terzi, opzioni concesse o acquistate in relazione ad operazioni di trasferimento temporaneo dei diritti alle prestazioni dei calciatori.³⁴

Tra i principi fondamentali c’è la volontà di promuovere l’etica sportiva e conciliare la dimensione professionistica ed economica del calcio con la sua valenza sociale, mantenendo nel tempo uno stile di condotta consono alla propria tradizione, nel rispetto dei propri sostenitori e di tutti gli sportivi.

³³ Martellini M. (a cura di), *L'impresa. Economia e gestione*, Giappichelli, 2003

³⁴ Zanda G., *Lineamenti di economia aziendale*, Kappa, 2006

CAP. 4 Il caso "S.S.C.Napoli": regina del fair play finanziario italiano

4.1 Dalle origini all'era Ferlaino

Giorgio Ascarelli, giovane imprenditore partenopeo fondò il 1° agosto 1926 l'Associazione Calcio Napoli, della quale assunse la presidenza. La neonata società esordì in massima serie nella Divisione Nazionale 1926-1927. Le prime due stagioni si chiusero con la retrocessione in Seconda Divisione, ma la FIGC in entrambe le occasioni accordò il ripescaggio per premiare gli sforzi del club partenopeo di recuperare il pesante gap con le società settentrionali. Il Napoli prese parte al primo torneo di massima serie a girone unico, la Serie A 1929-1930 ottenendo la prima vittoria. La società scelse come allenatore il mister William Garbutt, e grazie al contributo di giocatori come Antonio Vojak e Attila Sallustro raggiunse notevoli risultati, come il doppio terzo posto consecutivo nelle stagioni 1932-1933 e 1933-1934. Nel 1936 entrò in società il comandante Achille Lauro, armatore di grande successo, che non riuscì tuttavia ad apportare particolari benefici al club partenopeo: nella seconda metà degli anni trenta la qualità della squadra andò declinando, fino a culminare nella retrocessione nella categoria inferiore nel 1941-1942.³⁵

Terminata la seconda guerra mondiale, il Napoli prese parte alla Divisione Nazionale 1945-1946, vincendo il Girone Misto Centro-Sud e riconquistando la massima serie. Tornò in Serie B due anni dopo. La panchina venne affidata ad Eraldo Monzeglio, che riportò la squadra in Serie A e avviò un lungo periodo alla guida del club partenopeo. Nonostante i rinforzi apportati alla squadra dal

³⁵ Nicolini G., *La storia del Napoli*, Editrice Italiana, 1967

proprietario Achille Lauro, tra i quali spiccavano Bruno Pesaola, Hasse Jeppson e Luís Vinício, il Napoli non andò oltre il quarto posto raggiunto nel 1952-1953 e nel 1957-1958. Tornato in Serie B nel 1961, il Napoli venne affidato a Bruno Pesaola, il quale guidò gli azzurri alla conquista del primo trofeo della loro storia, la Coppa Italia 1961-1962. Questo successo offrì al Napoli la possibilità di esordire in una competizione UEFA, la Coppa delle Coppe, nella quale raggiunse i quarti di finale.

Il 25 giugno 1964 il club assunse la denominazione di *Società Sportiva Calcio Napoli*, diventando contestualmente una società per azioni. Achille Lauro ottenne una quota rilevante delle azioni in virtù dei crediti vantati e garantì al figlio Gioacchino l'ingresso tra i soci, mentre Roberto Fiore venne eletto presidente.³⁶ Nel frattempo il potere della famiglia Lauro sul club andava scemando: il 18 gennaio 1969 la società, sull'orlo del dissesto finanziario, passò nelle mani del giovane ingegnere Corrado Ferlaino, che avviò la più longeva e vincente presidenza della storia partenopea.

Grazie all'acquisto di calciatori come Sergio Clerici, Giuseppe Bruscolotti e Tarcisio Burgnich, il Napoli raggiunse due volte il terzo posto (1970-1971 e 1973-1974) e un secondo posto nel 1974-1975, questi ultimi due piazzamenti ottenuti grazie al calcio totale di Luís Vinício. Alterne fortune caratterizzarono la seconda metà degli anni settanta: nonostante l'acquisto di Giuseppe Savoldi, il rendimento in campionato andò peggiorando, culminando con il decimo posto del 1979-1980.³⁷ Dopo uno scudetto sfiorato nel 1981, la svolta si ebbe nell'estate del 1984: il presidente Ferlaino, deciso a portare la società verso grandi traguardi, il 30 giugno 1984 definì l'acquisto del campione argentino Diego Armando Maradona dal Barcellona. Sotto la conduzione tecnica di Ottavio Bianchi e grazie all'innesto di altri calciatori di notevole livello, tra cui Bruno Giordano, Salvatore Bagni, Claudio Garella e Alessandro Renica, nel 1987 il Napoli conquistò il suo primo scudetto,

³⁶ Tramontano E.- Virnicchi G., *Il Napoli dalle origini ad oggi*, L'arte tipografica, 1965

³⁷ Pacileo G.- Tramontano E., *La storia del Napoli*, La casa dello sport, 1986

primo club del Meridione a riuscire nell'impresa, vincendo nel contempo anche la terza Coppa Italia.

Il sodalizio partenopeo si consolidò ai vertici del calcio italiano: forte di nuovi innesti come i brasiliani Careca e Alemão, il Napoli arrivò per due volte consecutive al secondo posto. Nel 1989 ottenne anche il primo alloro internazionale, la Coppa UEFA e nel 1990, con Alberto Bigon allenatore, il club partenopeo conquistò il secondo scudetto, cui fece seguito la vittoria della Supercoppa Italiana.

Si chiuse così il primo importante ciclo della storia azzurra, in coincidenza con le vicissitudini personali che nel 1991 costrinsero Maradona a lasciare Napoli e l'Italia.

4.2 Declino e rinascita

Negli anni immediatamente seguenti il Napoli ottenne discreti risultati, come il quarto posto del 1991-1992 e il sesto posto del 1993-1994, con allenatore Marcello Lippi. La crisi finanziaria, tuttavia, costrinse il club a privarsi dei suoi uomini migliori: vennero ceduti Gianfranco Zola, Daniel Fonseca, Ciro Ferrara e Fabio Cannavaro. Il declino raggiunse l'apice nel 1997-1998, con l'ultimo posto in classifica e la retrocessione in Serie B dopo 33 anni consecutivi di massima serie. Il club azzurro ritornò in Serie A nel 2000, per poi retrocedere nuovamente dopo appena un anno.

I cambiamenti societari, con l'entrata in società di Giorgio Corbelli prima e di Salvatore Naldi poi, non portarono benefici al club, con la squadra che ristagnò a metà classifica nella seconda serie italiana. Alla crisi di risultati si aggiunse l'ormai compromessa situazione finanziaria, che portò nell'estate del 2004 al fallimento del club con conseguente perdita del titolo sportivo.³⁸

³⁸ Parlato M., *Da Maradona a De Laurentiis. Le due ere del Napoli*, Limina, 2009

Nelle settimane successive l'imprenditore cinematografico Aurelio De Laurentiis rilevò il titolo sportivo dalla curatela fallimentare del tribunale di Napoli e iscrisse la squadra, con la denominazione *Napoli Soccer*, al campionato di terza serie. Soltanto sfiorata nel primo anno, la promozione arrivò nel torneo successivo sotto la guida di Edoardo Reja.

Dopo aver riacquisito la denominazione originaria di *Società Sportiva Calcio Napoli*, nel 2007 il club partenopeo conseguì l'immediata promozione in Serie A, tornando in massima serie dopo 6 anni di assenza.

In seguito, alla guida della squadra si avvicendarono Roberto Donadoni e Walter Mazzarri: il tecnico toscano nel 2011 riportò il club nella massima competizione europea, la UEFA Champions League.

Per la stagione 2013-14 venne ingaggiato come allenatore lo spagnolo Rafael Benítez, con il quale il 3 maggio 2014 il club azzurro ha conseguito la quinta affermazione in Coppa Italia.³⁹

³⁹ Lugli A., *La storia del Napoli dalla fondazione ad oggi*, Boopen, 2009

4.3 La big più virtuosa con sette utili di fila

Il Napoli è una [società per azioni](#) dal 25 giugno [1964](#), allorquando il proprietario dell'allora Associazione Calcio Napoli, [Achille Lauro](#), coadiuvato da altri soci come Antonio Corcione, [Luigi Scuto](#) e Roberto Fiore, costituì la Società Sportiva Calcio Napoli S.p.A. con [capitale sociale](#) di 120 milioni di [lire](#).

Il 99,8% delle azioni della società partenopea è controllato dalla società di produzione cinematografica [Filmauro S.r.l.](#), mentre il restante 0,2% appartiene ad [Aurelio De Laurentiis](#), [presidente](#) del [CdA](#). Il capitale della controllante Filmauro, a sua volta, è intestato per il 90% alla [fiduciaria](#) Romafides del gruppo [UniCredit](#) e per il restante 10% alla cittadina [svizzera](#) Jacqueline Baudit, consorte dello stesso De Laurentiis.

Va al Napoli il premio dell'associazione allenatori per il *fair play finanziario*. Il riconoscimento è stato assegnato al presidente del club azzurro Aurelio De Laurentiis per essersi «particolarmente distinto nell'oculata, corretta, virtuosa e innovativa gestione economica di un club calcistico, in ossequio alle nuove e vigenti regole del fair play finanziario, elevandosi a modello di riferimento per il panorama sportivo europeo», si legge nella motivazione. ⁴⁰

⁴⁰ www.calciofinanza.it

Nessuna big di Serie A vanta una gestione virtuosa come quella del Napoli: gli ultimi bilanci degli azzurri si sono chiusi sempre con un utile. La stessa musica per sette stagioni di fila, cioè da quando Aurelio De Laurentiis, rilevata la società dal fallimento e attraversate le tortuosità della C1, si è affacciato per la prima volta alla Serie B iniziando una scalata inarrestabile. Il Napoli ha inanellato profitti per 52 milioni, finiti tutti tra le riserve del patrimonio netto.

Già il 2010/11 era stato caratterizzato da risultati record con un utile netto di € 4,2 milioni e un valore della produzione di € 131,5 milioni. I brillanti risultati raggiunti confermano la validità della scelta gestionale del progressivo consolidamento della società. In altri termini si è scelto di operare con la logica del “passo dopo passo”, coniugando condizioni di equilibrio economico - finanziario con buoni risultati sportivi.⁴¹

La società “S.S.C. Napoli S.p.A.” ha chiuso il bilancio 2011/12 con un utile netto record di 14,7 milioni di euro E' l'ennesimo gol, questa volta sul fronte finanziario, realizzato dalla gestione De Laurentiis, sempre più in linea, tra l'altro, con i parametri imposti dal luglio 2011 dall'Uefa sul terreno del fair play finanziario.

Il club partenopeo ha chiuso l'esercizio 2012/2013 con un risultato netto positivo (il settimo consecutivo) di 8,07 milioni grazie ad un'oculata gestione.

Il bilancio chiuso al 30 giugno 2014 risulta un bilancio record nella storia azzurra con un fatturato in crescita del 56% a quota 237 milioni (contro i 151 del 2013) e 20,2 milioni di utile.⁴²

La partecipazione alla Champions League 2013/14 e le plusvalenze hanno influito sull'ottimo risultato d'esercizio. Tuttavia, il conseguimento dell'utile è stato possibile grazie soprattutto alla mega-plusvalenza (€ 64.399.084,00) derivante dalla cessione di Cavani al Paris Saint Germain. Altro fattore chiave è stato il “boom” dei diritti TV pari a 104.934.840 Euro. I ricavi hanno avvicinato la soglia dei 240

⁴¹ www.calciofinanza.it

⁴² www.calciofinanza.it

milioni. Gli introiti “standard” (diritti tv, stadio e area commerciale) del club valgono invece intorno ai 130 milioni. Dai contratti televisivi sono stati ottenuti 64 milioni. Dal botteghino del San Paolo sono arrivati invece 21,5 milioni grazie al surplus delle gare europee. L’area commerciale ha portato in cassa 21 milioni. In particolare, lo sponsor ufficiale Lete ha garantito risorse per 6 milioni , mentre Macron 1,9 milioni. I proventi da merchandising (prodotti a marchio Napoli) sono stati pari a 2,3 milioni e quelli da licensing legati allo sfruttamento del brand “Ssc Napoli” pari a 5,7 milioni. Tra gli altri ricavi si segnalano i 2,2 milioni derivanti dallo sfruttamento dei diritti d’immagine che nel 2013 avevano fatto segnare entrate per appena 0,2 milioni.⁴³

La società nel 2014 ha sostenuto “spese” complessive per 203 milioni, aumentate del 42% rispetto al 2013. In particolare, gli ingaggi sono saliti del 33% da 64,6 a 83,6 milioni, mentre la campagna acquisti svolta tra l’estate del 2013 e gennaio 2014 con l’inserimento in organico di diversi giocatori di prima fascia ha fatto esplodere gli ammortamenti del 74%.

Gli otto bilanci in utile consecutivi chiusi dalla società partenopea hanno permesso di mettere in cassa (tra riserve iscritte a bilancio e utili dell’ultimo esercizio) la cifra record per il calcio italiano di 72 milioni. Il Napoli inoltre non ha debiti con banche. Presenta debiti verso controllanti ed in particolare con la stessa società Filmauro, che ricordiamo essere del presidente del Napoli, per poco più di 2 milioni. Debiti operativi per 126 milioni (83 dei quali con altri club per affari di mercato) e crediti per 89,6 milioni (di cui 57,8 per il mercato).⁴⁴

⁴³ www.calciofinanza.it

⁴⁴ www.calciofinanza.it

4.4 Analisi comparativa dei risultati gestionali e confronto con la Juventus

Il Valore della Rosa

Valore della Rosa					
€/1000	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2012	30/06/2013	30/06/2014
Diritti pluriennali iniziali	37.632	49.542	43.523	48.248	49.490
Investimenti	54.650	33.823	39.314	39.557	98.895
Cessioni valore residuo	- 2.382	- 10.286	- 6.929	- 2.682	- 5.926
Svalutazioni					- 2.034
Ammortamenti	- 40.358	- 29.556	- 27.659	- 35.633	- 59.309
Diritti pluriennali finali	49.542	43.523	48.248	49.490	81.115
Crediti per partecipazioni	3.500	-	452	101	180
Debiti per partecipazioni	-	- 1.520	- 1.500	- 1.000	- 5.360
Totale	53.042	42.003	47.200	48.590	75.935
Fonte: Bilanci SSC Napoli Spa					

Dall'analisi di tali dati emerge che nell'ultimo bilancio gli investimenti risultano pari a € 98,9 milioni, gli ammortamenti pari a € 59,3 milioni. Nel bilancio della S.S.C. Napoli S.p.A., a partire dall'esercizio chiuso al 30 giugno 2008, i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono ammortizzati "a quote decrescenti", per cui la maggior parte dell'ammortamento è concentrato nel cosiddetto "periodo protetto", che ha una durata di due anni per i calciatori acquistati con 28 anni compiuti e di tre anni per i calciatori con meno di 28 anni all'atto della sottoscrizione del contratto. L'ammortamento "a quote decrescenti" permette di limitare l'esposizione in bilancio di ingenti minusvalenze, successivamente al

termine del “periodo protetto”.⁴⁵ Al 30 giugno 2014 il calciatore col valore contabile residuo più elevato risulta Higuain Gonzalo Gerardo per € 22.200.000. Dopo il 30/06/2014, la Società ha ceduto dei calciatori per un corrispettivo complessivo pari ad Euro 15,2 milioni, realizzando una plusvalenza pari a Euro 11,8 milioni. Sul fronte acquisizioni, il Napoli ha acquistato calciatori per un importo pari ad Euro 12,2 milioni e ha proceduto ad acquisire in prestito calciatori per un importo pari ad Euro 1,3 milioni.

La Posizione Finanziaria Netta

Posizione Finanziaria Netta					
€/1000	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2012	30/06/2013	30/06/2014
Disponibilità liquide	14.259	9.059	26.741	27.242	42.169
Debiti verso soci	- 3.911	- 3.911	- 3.911	- 3.911	- 3.911
Debiti verso banche	-	-	-	-	-
Debiti verso altri finanziatori	-	-	-	-	-
Net Debt	10.347	5.148	22.830	23.331	38.257
Crediti Vs Società Calcio	12.325	21.746	17.927	29.929	57.845
Debiti Vs Società Calcio	- 48.330	- 41.742	- 43.343	- 42.865	- 83.626
Saldo Crediti-Debiti	- 36.005	- 19.996	- 25.416	- 12.936	- 25.781
Posizione Fair Play Finanziario	- 25.658	- 14.848	- 2.586	10.395	12.477
Fonte: Bilanci SSC Napoli Spa					

La posizione finanziaria netta risulta positiva, poiché le disponibilità liquide ammontano a € 42,2 milioni e l'unico debito finanziario è un finanziamento soci di € 3,9 milioni. I crediti verso Enti settore specifico ammontano a € 57,8 milioni. Il credito maggiore riguarda Cavani per € 38,7 milioni e Lavezzi per € 8.042.105. I debiti verso Enti settore specifico ammontano a € 83,6 milioni. Il debito maggiore

⁴⁵ www.calciofinanza.it

riguarda: Higuain per € 26,4 milioni col Real Madrid; Albiol col Real Madrid per € 7.800.000; Kalidou Koulibaly col Genk per € 7.524.000; Callejon col Real Madrid per € 5.800.000. In sintesi, la posizione finanziaria netta è conforme a quanto stabilito dal regolamento UEFA sul fair play finanziario.⁴⁶

La Gestione Economica

Riclassificazione Conto Economico					
€/1000	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2012	30/06/2013	30/06/2014
Ricavi da Gare	17.155	22.070	25.104	15.134	21.575
Ricavi TV	48.237	58.447	85.811	65.423	104.935
Ricavi Commerciali	25.659	31.688	32.375	30.511	29.985
Altri ricavi	12.015	3.194	5.568	5.378	8.967
Fatturato Netto	103.066	115.399	148.858	116.446	165.462
Costo del Personale	- 38.747	- 51.733	- 57.891	- 66.916	- 89.160
Altri costi produzione	- 28.061	- 25.795	- 28.599	- 29.369	- 45.251
Totale Costi Operativi	- 66.807	- 77.528	- 86.489	- 96.285	- 134.411
Ammortamenti calciatori	- 40.358	- 29.556	- 27.659	- 35.633	- 59.309
Risultato Gestione Economica Calciatori	7.671	1.898	- 8.534	26.760	63.191
Risultato Operativo	3.572	10.213	26.176	11.288	34.934
Gestione Finanziaria Netta	- 391	307	133	580	320
Gestione Straordinaria Netta	171	201	36	2.393	945
Risultato Pre-Tax	3.351	10.721	26.344	14.261	36.199
Imposte	3.008	6.523	11.623	6.188	15.981
Risultato Netto	344	4.198	14.721	8.073	20.217
Costo del Personale/Fatturato Netto	-38%	-45%	-39%	-57%	-54%

Fonte: Bilanci SSC Napoli Spa

⁴⁶ www.calciofinanza.it

La Gestione Economica è equilibrata in quanto i costi sono inferiori ai ricavi e aumentano in misura inferiore all'aumento del valore della produzione: la S.S.C.Napoli non spende più di quanto guadagna.

Il fatturato netto rappresenta solo il 69,8% del valore della produzione, mentre le plusvalenze e i ricavi da cessione temporanea calciatori rappresenta il 30,2% del valore della produzione. I Ricavi da gare aumentano da € 15,1 milioni a € 21,6 milioni, registrando un incremento di 6,4 milioni di Euro, pari al 42,6%. I ricavi commerciali hanno registrato una flessione dell'1,72%, passando da € 30,5 milioni a € 29,9 milioni. Gli Sponsor istituzionali hanno contribuito con € 6,3 milioni, i Partner commerciali con € 3,3 milioni e le Altre sponsorizzazioni con € 3,5 milioni. Gli altri proventi pubblicitari ammontano a € 431.469 e si riferiscono a ricavi derivanti dalla vendita di spazi pubblicitari posizionati all'interno di prodotti editoriali e multimediali commercializzati nell'esercizio. I risultati nel merchandising e licensing mostrano un aumento. La voce "Proventi vari" ammonta a € 2.494.000 e riguarda i proventi radiofonici per € 250 mila e i proventi da sfruttamento dei diritti d'immagine per € 2.244.000. La dipendenza del fatturato netto dai diritti TV è del 64%.⁴⁷

⁴⁷ www.calciofinanza.it

Il Player Trading

Player Trading					
€/1000	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2012	30/06/2013	30/06/2014
Ricavi da cessioni temporanee	1.165	5.963	600	3.814	2.179
Plusvalenze	6.618	9.138	5.017	31.634	69.389
Altri proventi da gestione	-	977	1.455	28	4
Proventi da Compartecipazione	1.400	-	-	3.800	1.088
Ricavi gestione economica calciatori	9.183	16.078	7.072	39.276	72.660
Costi da cessioni temporanee	- 20	- 6.885	- 13.541	- 6.630	- 3.693
Minusvalenze	-	- 1.414	- 1.143	- 2.266	- 1.693
Altri oneri da gestione	- 443	- 381	- 852	- 1.718	- 4.058
Oneri da Compartecipazione	- 1.050	- 5.500	- 70	- 1.901	- 25
Costi gestione economica calciatori	- 1.513	- 14.180	- 15.605	- 12.515	- 9.469
Risultato Gestione Economica Calciatori	7.671	1.898	- 8.534	26.760	63.191
Ammortamento diritti calciatori	- 40.358	- 29.556	- 27.659	- 35.633	- 59.309
Risultato Player Trading	- 32.687	- 27.658	- 36.193	- 8.873	3.882
Fonte: Bilanci SSC Napoli Spa					

Nel corso degli anni il Napoli non è riuscito a coprire il costo annuale dei cartellini dei calciatori rappresentato dagli ammortamenti con le plusvalenze. Nel 2013/14, grazie alla plusvalenza di Cavani, la gestione del player trading risulta positiva per € 3,9 milioni. Le plusvalenze da cessione diritti pluriennali calciatori ammontano a € 69.389.422 . Tali proventi incidono solo per il 29,27% sul valore della produzione. I Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori hanno contribuito con € 2.178.863. La voce relativa agli ammortamenti dei diritti alle prestazioni sportive pluriennali dei calciatori ammonta a € 59.309.111, mentre nel precedente esercizio era pari a € 35.633.137, evidenziando un aumento del 66,4%.

Il Napoli ha speso € 3.693.000 per il prestito di calciatori e ha realizzato minusvalenze per € 1.693.239. La principale minusvalenza ha riguardato Armero per € 1.200.000. Gli altri oneri da gestione calciatori sono aumentati da € 1,7 milioni a € 4,1 milioni. I proventi da compartecipazioni pari a € 1,1 milioni riguardano principalmente Armero per € 999.500. Gli oneri da compartecipazione sono pari a € 25.000 e riguardano Cigarini.⁴⁸

Da tali analisi comparativa si può affermare che la "S.S.C. Napoli S.p.A." dovrebbe essere in grado di far fronte nel futuro agli impegni finanziari presi, anche perché è una società che produce utili da svariati esercizi consecutivi e non è indebitata dal punto di vista finanziario. Inoltre rispetta pienamente il requisito del pareggio di bilancio, imposto dal fair play finanziario. Il risultato prima delle imposte 2013/14 è positivo per € 36,2 milioni, quello per il 2012/13 è positivo per € 14,3 milioni e quello del 2011/12 è positivo per € 26,3 milioni.

La chiusura di Juventus Football Club in base ai dati della controllante.

Il consiglio di Amministrazione di EXOR, in data 28/08/2015, ha approvato i risultati del 1° semestre 2015. Poiché EXOR controlla il 63,77% del capitale della società quotata in borsa, pubblica le sue relazioni finanziarie e fornisce anche i dati contabili della Juventus. In particolare nell'ultima relazione semestrale vengono forniti anche i dati relativi al primo semestre dell'anno solare della Juventus, con la precisazione che l'esercizio sociale di Juventus non coincide con l'anno solare, ma copre il periodo 1° luglio – 30 giugno, che coincide con quello di svolgimento della stagione sportiva. Pertanto, nella Relazione Semestrale di EXOR sono esposti i dati relativi alla situazione contabile per il periodo 1 gennaio – 30 giugno 2015 predisposta da Juventus F.C. ai fini della redazione del bilancio consolidato abbreviato del Gruppo EXOR al 30 giugno 2015.

⁴⁸ www.calciofinanza.it

Al 30.06.2015, nell'attivo dello stato patrimoniale di EXOR la partecipazione nella società Juventus è valutata con il metodo del patrimonio netto per l'importo di € 29,2 milioni.

I crediti finanziari correnti di EXOR comprendono principalmente l'utilizzo di € 38 milioni del finanziamento concesso da EXOR stessa alla Juventus, con scadenza 31 dicembre 2015

Infatti, a favore della controllata Juventus Football Club, nel gennaio 2015 EXOR ha approvato l'apertura di una linea di credito di massimi € 50 milioni con decorrenza dal 1° febbraio 2015 e scadenza il 31 dicembre 2015, ad un tasso di interesse pari all'Euribor ad un mese maggiorato di uno spread del 2%.⁴⁹

I dati economici della Juventus.

Poiché la situazione contabile della Juventus, pubblicata da EXOR, è redatta prima della chiusura della campagna trasferimenti estiva e poiché nel bilancio di Juventus vengono incluse le valutazioni degli effetti negativi derivanti dalle operazioni della campagna trasferimenti calciatori, non è escluso che nella prosecuzione del mercato estivo possano essere realizzate ulteriori operazioni, come per esempio la risoluzione di Fernando Llorente, i cui eventuali effetti, se negativi e significativi, potrebbero comportare la necessità di effettuare ulteriori svalutazioni e/o accantonamenti da parte della "Vecchia Signora", in applicazione dei principi contabili di riferimento, per la redazione del Bilancio al 2014/2015.

Con l'aggregazione dei dati relativi al secondo semestre solare 2014 e al primo semestre solare 2015, pubblicati da EXOR, è possibile osservare la situazione

⁴⁹ www.tifosobilanciato.it

contabile di Juventus FC SpA relativa all'esercizio 2014/15.

Dati	EXOR			Definitivi	EXOR		
	II Sem 2013	I Sem 2014	2013/14		2013/14	II Sem 2014	I Sem 2015
€/milioni							
Ricavi operativi	155,2	160,1	315,3	315,8	156,2	192,0	348,2
Servizi	- 22,7	- 25,2	- 48,0	- 48,0	- 20,1	- 26,1	- 46,2
Personale Tesserato	- 77,3	- 90,6	- 167,9	- 167,9	- 81,2	- 97,6	- 178,8
Personale non tesserato	- 6,1	- 10,1	- 16,2	- 16,2	- 7,6	- 12,0	- 19,6
Altri costi operativi	- 8,0	- 6,2	- 14,2	- 14,6	- 10,6	- 8,6	- 19,2
Costi operativi	- 114,1	- 132,2	- 246,3	- 246,6	- 119,4	- 144,4	- 263,8
Ammortamenti e Svalutazioni	- 29,2	- 30,5	- 59,7	- 60,3	- 34,4	- 29,0	- 63,4
Risultato operativo	11,9	- 2,6	9,3	8,8	2,4	18,6	21,0
Gestione Finanziaria	- 4,3	- 4,4	- 8,7	- 8,7	- 4,9	- 3,5	- 8,4
Imposte	- 2,8	- 4,1	- 6,9	- 6,8	- 4,2	- 4,9	- 9,1
Risultato netto	4,8	- 11,1	6,3	6,7	6,7	10,2	3,5

Fonte dati: EXOR & Juventus Elaborazione dati: Luca Marotta

I Ricavi operativi ammontano a 348,2 milioni ed evidenziano un incremento di 32,9 milioni, pari al 10,4%. Stimando i Proventi da gestione diritti calciatori per un importo pari a 22 milioni, è possibile con certezza affermare che la Juventus nel 2014/15 ha superato per la prima volta nella sua storia la soglia di un fatturato netto di 300 milioni, precisamente 326 milioni.⁵⁰ Il risultato operativo è positivo, e dovrebbe ammontare a circa 21 milioni. Diverso invece il discorso della Gestione finanziaria, che risulta negativa per circa 8,4 milioni ed evidenzia un miglioramento di 0,3 milioni, pari al 31,2%.

Mentre il Patrimonio Netto in fase di chiusura risulta positivo per 45,8 milioni e rispetto all'analogo periodo dell'esercizio precedente è in aumento di 10,3 milioni, l'indebitamento Finanziario Netto si è ridotto da 224 milioni a 188,9 milioni.

In base a quanto scritto dagli amministratori di EXOR, "coerentemente con gli esercizi precedenti, la gestione della Juventus continuerà ad essere focalizzata sull'obiettivo di consolidare l'equilibrio economico finanziario".⁵¹

⁵⁰ www.tifosobilanciato.it

⁵¹ www.tifosobilanciato.it

Bibliografia

Baroncelli A.- Lago U.- Szymansky S., *Il business del calcio. Successi sportivi e*

rovesci finanziari, Egea, 2004

Basile G.- Brunelli C.- Cazzulo M., *Le società di calcio professionistiche: aspetti civilistici, fiscali e gestionali*, Buffetti Editore, 1997

Bertini U., *Il sistema di azienda*, Torino, Giappichelli, 1990

Braghero M.- Perfumo S.- Ravano F., *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, 1999

Cafferata R., *Tendenze strutturali della crescita dello sport come "business"*, in *Economia e diritto del terziario*, 1998

Caramiello C., *Capitale e Reddito*, Giuffrè, 1993

Cherubini S., *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, FrancoAngeli, 1997

Cherubini S.- Canigiani M. (a cura di), *Il marketing delle società sportive*, Guerini e Associati, 1996

Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, 1988

Diana C., *Il marketing delle società sportive*, Cisu, 1997

Di Lazzaro F., *La Performance del valore*, Giappichelli, 2003

Fontana F.-Caroli M., *Economia e gestione dell'impresa*, McGraw-Hill, 2006

Ghirelli A., *Storia del calcio in Italia*, Einaudi, 1990

Lacchini M.- Trequattrini R., *La governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2011

Lugli A., *La storia del Napoli dalla fondazione ad oggi*, Boopen, 2009

Manni F., *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Giappichelli, 1991

Martella D., *Riflessioni sulla natura giuridica delle società sportive*, in "Impresa", n. 3, 1991

Martellini M. (a cura di), *L'impresa. Economia e gestione*, Giappichelli, 2003

Melidoni F.- Committeri G.M., *Il bilancio delle società di calcio*, IPSOA, 2004

Morris D., *La tribù del calcio*, Mondadori, 1982

Nicolini G., *La storia del Napoli*, Editrice Italiana, 1967

Paolone G.- D'amico L., *La ragioneria nei suoi principi applicativi e modelli contabili*, Giappichelli, 2002

Paolone G.- D'Amico L., *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, 2001

Pacileo G.- Tramontano E., *La storia del Napoli*, La casa dello sport, 1986

Parlato M., *Da Maradona a De Laurentiis. Le due ere del Napoli*, Limina, 2009

Richard L.Daft, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, 2010

Rubino F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco

Angeli, 2004

Rusconi G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, 1990

Russi L., *La democrazia dell'agonismo – Lo sport dalla secolarizzazione alla globalizzazione*, Libreria dell'Università editrice, 2003

Spadafora M.T., *Diritto del lavoro sportivo*, Giappichelli, 2012

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

Tramontano E.- Virnicchi G., *Il Napoli dalle origini ad oggi, L'arte tipografica*, 1965

Vigarello G., *Culture e tecniche dello sport*, Il Saggiatore, 1993

Zanda G., *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*, Giappichelli, 2009

Zanda G., *Lineamenti di economia aziendale*, Kappa, 2006

Sitografia

www.coni.it

www.figc.it

www.ilsole24ore.com

www.sporteconomy.it

www.calcioefinanza.it

www.sportbusiness.com

www.tifosobilanciato.it

