



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Finanza Aziendale

LE SOCIETÀ CALCISTICHE ED IL FINANCIAL FAIR PLAY:
IL CASO F.C. INTERNAZIONALE MILANO

RELATORE

Prof. Arturo Capasso

CANDIDATO

Vincenzo De Martino

Matr. 198831

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

A me, alla mia famiglia, a Ludovica.

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I

La gestione finanziaria delle società di calcio professionistico

- 1.1 Cenni storici
- 1.2 Da gioco a business
 - 1.2.1 Modelli di Business
- 1.3 Il budget per le società, calcistiche e non
 - 1.3.1 La costruzione del budget
 - 1.3.2 Lo stadio
 - 1.3.3 Diritti televisivi
 - 1.3.4 Sponsorizzazioni
 - 1.3.5 Il merchandising
 - 1.3.6 Social Media Finance

CAPITOLO II

Il Fair Play Finanziario

- 2.1 Il Fair Play Finanziario: caratteristiche generali, obiettivi ed evoluzione della normativa
- 2.2 I pilastri fondamentali del FFP: assenza di debiti scaduti e break even requirement
- 2.3. Sanzioni applicabili
 - 2.3.1 Il voluntary e settlement agreement
- 2.4. Gli effetti del Financial Fair Play
- 2.5. Fair Play Finanziario 2.0
- 2.6. Il “Salary cap”

CAPITOLO III

Il caso F.C. Internazionale Milano

- 3.1 Cenni storici dell’F.C. Internazionale Milano
- 3.2 Il rapporto tra l’Inter e il FFP
 - 3.2.1 Inter e settlement agreement
 - 3.2.2 Il percorso dell’Inter e gli obiettivi raggiunti
- 3.3 Le plusvalenze
- 3.4 Le sponsorizzazioni
- 3.5 La Champions League

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Il Fair Play Finanziario è un progetto che è stato approvato il 27 maggio 2010 all'unanimità dal Comitato Esecutivo Uefa per il benessere collettivo del calcio, insieme alle nuove norme sulle licenze per club. La sua entrata in vigore nell'anno 2011 ha profondamente cambiato la gestione economica dei club aggiungendosi al permanente sistema delle licenze Uefa. Il Fair Play Finanziario altro non è che l'insieme dei requisiti che le società calcistiche devono rispettare per non incorrere in sanzioni, ma soprattutto per raggiungere la finalità che tale progetto persegue: la sostenibilità economica. Quest'ultima ha bisogno di interventi nel medio e lungo periodo all'interno del sistema calcio per far sì che le società riescano a ridurre le perdite sfruttando la possibilità di autofinanziarsi. Il concetto chiave è sicuramente quello del pareggio di bilancio che si traduce nell'obbligo per i singoli club di non spendere più di quanto guadagnano. Ciò che ha spinto la Uefa a prendere tale decisione è stata la necessità di effettuare un maggior numero di controlli dei conti economici delle società calcistiche europee dopo che nel 2008 il 47% dei club europei riportava perdite, con un dato complessivo di circa 1.7 miliardi di euro. Da qui la crociata voluta dalla Uefa che può essere riassunta dalla frase dell'allora presidente Michel Platini *«If clubs pay their debts I have no problem. I'm not against debts, I'm against losses»*. Analizzeremo il caso dell'Internazionale Milano Football Club, forse uno dei club più colpiti dal Fair Play Finanziario per l'errata gestione finanziaria da parte della vecchia proprietà.

Il primo capitolo sarà dedicato alla gestione finanziaria delle società di calcio professionistico, analizzando nel dettaglio i vari modelli di business e le voci di bilancio più importanti. Il secondo capitolo invece verterà sul Fair Play Finanziario, partendo dalle sue origini, passando per gli effetti che ha determinato sulle società calcistiche per arrivare alla sua prospettiva futura. Infine, nel terzo capitolo analizzeremo il caso dell'Internazionale Milano Football Club ed il suo rapporto con il Fair Play Finanziario.

CAPITOLO I: La gestione finanziaria delle società di calcio professionistico

1.1 Cenni storici

Il gioco del calcio ha origini molto antiche. La simbologia dello sport ne fa una proiezione dell'orgoglio nazionale, quindi non c'è da sorprendersi se la paternità di una delle attività più popolari al mondo è contesa tra presunte origini giapponesi, greche, romane, svizzere e francesi. Tutti i giochi con la palla tuttavia furono eliminati bruscamente durante il Medioevo poiché le attività ludiche erano disprezzate in tutto il mondo. Fu a Firenze che il calcio, durante il rinascimento europeo, tornò a vedere la luce; la famiglia dei Medici, in particolare Piero de Medici, ha il merito di aver riscoperto quest'attività. Il "calcio fiorentino" è molto diverso rispetto al calcio moderno, la cui patria è il Regno Unito, poiché è un mix tra due tipologie di sport, quali il calcio e il rugby. Una curiosità molto interessante è che il gioco del calcio è riscontrabile all'interno di un'opera di uno degli scrittori inglesi più celebri, William Shakespeare. Il testo in questione è il "Re Lear" in cui il poeta e drammaturgo inglese fa dire a Kent :«Beccati questa, cattivo giocatore di calcio», atterrando Osvoldo con uno sgambetto.

Il diciannovesimo secolo, caratterizzato dalla rivoluzione industriale, è stato un periodo storico molto importante per lo sviluppo di questo sport. Il progresso tecnologico e scientifico ha permesso al calcio di essere rianimato in modo tale da renderlo apprezzato anche dalle classi più nobili, che videro tale attività come un mezzo di aulica competizione tra i vari college, quali Rugby, Harrow e Charterhouse in particolare.

Un anno cruciale è il 1857, anno di fondazione dello Sheffield Club, che fu la prima squadra calcistica non universitaria. Successivamente verranno costituiti in poco tempo tantissimi nuovi club che sanciranno la nascita ufficiale del calcio moderno, che viene fatta risalire al 26 Ottobre 1863. In questo giorno undici club di Londra si riunirono alla Freemason's Tavern di Great Queen Street per creare un unico regolamento. Dopo questo incontro si formarono due partiti principali: uno che spingeva per l'uso delle mani per accentuare la violenza del gioco e l'altro che, contrariamente, preferiva il solo uso dei piedi, ricercando quindi un gioco più pulito. Quest'ultimo confluì nella Football Association (FA), prima federazione calcistica nazionale. Nel 1885 si fece un ulteriore passo in avanti con una decisione destinata a caratterizzare fortemente questo sport, ovvero l'introduzione della possibilità di poter retribuire i propri giocatori per le loro prestazioni sportive. Nacque così la prima forma di professionismo ed anche il vantaggio di quelle società con disponibilità economica più elevata, come l'Aston Villa, che in questo periodo affermò la propria

leadership. Nel 1886 nasce l'IFAB, International Football Association Board che, costituita dalla fusione delle quattro federazioni britanniche, inglese, scozzese, irlandese e gallese, aveva la funzione di costituire un regolamento comune. L'IFAB ancora oggi esiste ed è l'ultimo giudice inappellabile delle regole di questo sport.

Il Regno unito aveva un vantaggio anche in merito alla definizione dell'aspetto tecnico del gioco, avendolo inventato e successivamente migliorato. Le quattro federazioni infatti sostenevano già un regolare e seguitissimo torneo chiamato "Home Championship", giocato dalle quattro rappresentative nazionali. Nel 1902 il giornalista francese Robert Guérin e l'olandese Carl. A. Wilhem Hirschmann furono protagonisti di un evento molto importante per la realtà di questo sport; i due infatti andarono a Londra nel 1902 per proporre al presidente della FA la costituzione di una federazione che regolarizzasse ed organizzasse le attività delle federazioni nazionali in modo da poter creare un vero e proprio campionato del mondo.

La proposta fu però nettamente rifiutata più volte in diversi anni soprattutto perché i britannici non volevano svelare i loro segreti al mondo, con il quale non volevano confrontarsi. Così Guérin il 21 Maggio 1904, in occasione di una partita tra Francia e Belgio, inviò nella capitale francese i delegati di otto nazioni, quali Olanda, Francia, Belgio, Germania, Svezia, Svizzera, Spagna e Danimarca per fondare la FIFA di cui fu eletto primo presidente. Con il passare degli anni la FIFA fu rafforzata dall'entrata di numerose federazioni, tanto che anche quelle britanniche si convinsero a parteciparvi.

Nel 1906 il presidente della FA e dopo anche della FIFA, in seguito alle dimissioni di Guérin, decise di sfruttare le Olimpiadi che si sarebbero tenute a Londra per ospitare un torneo ufficiale di calcio. E così fu nel 1908, anno che segna l'entrata ufficiale del calcio nel programma olimpico del CIO e la definitiva diffusione del calcio nel mondo.

1.2 Da gioco a business

"Il gioco del calcio è lo sport nazionale per eccellenza non solo in Italia; l'unico che unisce in un comune sentimento di entusiasmo e partecipazione tutte le fasce sociali e che riesce a tenere desta l'attenzione ben prima e ben dopo l'ora e mezza di durata della partita. Che sia il mezzo televisivo o la visione diretta a comunicare le immagini del gioco, l'eccitazione del pubblico si mantiene sempre a un livello molto alto e la tensione quasi mai si acquieta con la fine del gioco ma lo trascende e ha modo di scaricarsi nelle strade cittadine, coinvolgendo anche chi l'incontro agonistico non l'ha

seguito. È un gioco che, proiettato oltre gli stadi ufficiali, si reinventa quotidianamente nelle migliaia di campi sportivi più o meno improvvisati, nelle scuole e nei cortili delle case, ovunque si ritrovino un gruppo di ragazzi intorno a un pallone”.

Pasolini attraverso queste parole riesce a dare una visione calzante di come questo sport accomuni milioni di persone e generazioni riuscendo a suscitare una quantità infinita di emozioni. Per quanto diverso fosse il calcio ai suoi albori, era impensabile e quasi deplorabile per i suoi fondatori vedere in questo sport una concezione diversa da quella di gioco.

Allora in che modo il calcio è diventato business? Sicuramente il concetto di concorrenza è un elemento chiave per rispondere a questa domanda. Lo storico americano Eugene Weber affermò che l’Inghilterra era stata la prima ad accettare il principio della concorrenza nell’economia e sarebbe stata la prima ad idealizzarlo nello sport. Inizialmente le società calcistiche erano prevalentemente associazioni di giocatori ed il principale obiettivo era quello di coordinare gli incontri, un’innovazione che era essenziale per coloro che desiderassero giocare con regolarità. Nel momento in cui il calcio divenne uno sport diffuso, fu necessario creare dei servizi per i tifosi che implicavano delle spese, sostenute attraverso la vendita dei biglietti. Questo può essere considerato, seppur limitatamente, un passaggio che spiega come il calcio cominciò a divenire business.

I giocatori erano dei dilettanti, ma quando divenne più importante vincere piuttosto che partecipare, le società calcistiche più grandi decisero di offrire incentivi ai giocatori più forti come ad esempio rimborsi spese generosi e facilitazioni per trovare un impiego. I professionisti stipendiati esistono dal 1876, ma verranno riconosciuti solo nel 1885. I guadagni derivanti dai botteghini servivano per pagare i salari dei calciatori; in particolare quelli più forti, essendo in grado di attirare più pubblico, ricevevano compensi più elevati. La trasformazione del calcio da sport dilettantistico a sport professionistico è anch’essa funzionale per il progresso del calcio da gioco a business.

Mentre il gioco diveniva più popolare, i dirigenti dovevano gestire al meglio eventuali problematiche che sorgono in qualsiasi impresa. Numerose società investivano nella costruzione degli stadi, molti dei quali possedevano infrastrutture ed equipaggiamento per l’atletica ed il ciclismo per aumentare le fonti di guadagno.

Nel 2018 l’Italia si è confermata la patria del pallone: circa 34 milioni di italiani si dichiarano interessati al calcio e 33 milioni tifano per almeno una compagine di Serie A. Sono infatti 19 milioni gli italiani, ovvero il 37% circa della popolazione adulta, che si dichiarano accaniti tifosi, che leggono

articoli sul calcio e si informano più volte a settimana. Tutti questi dati sono estratti dall'European Football Benchmark, il sondaggio condotto da Statista sui tifosi per analizzare le loro interazioni con squadre e sponsor. In questa ricerca esclusiva sono stati interpellati approssimativamente 15.000 appassionati di calcio dei cinque maggiori campionati nazionali europei. Doxa, la prima società di ricerca di mercato italiana, ha inoltre effettuato un nuovo sondaggio per Findomestic dal quale è risultato che il 79% della popolazione italiana attiva tra i 18 e i 64 anni (e pensionati delle stesse classi di età) si dichiara interessato al mondo del pallone. Per il 18% degli italiani, soprattutto maschi di età compresa tra i 35 e i 44 anni (24%), il calcio rappresenta una vera e propria passione. Il 26% si considera abbastanza interessato al calcio ed il 35% si dichiara un tifoso occasionale, attivo solo nei momenti salienti delle competizioni nazionali e internazionali. Il 21%, invece, non ha alcun interesse verso questo sport. Le donne dichiarano di essere soprattutto tifose occasionali (45%): seguono con interesse le partite della Nazionale e le competizioni più importanti come gli Europei o i Mondiali. Il 5,5% del campione interpellato ha intenzione di sottoscrivere un abbonamento allo stadio per la prossima stagione calcistica. Per il 28% degli intervistati tuttavia gli stadi sono troppo cari, per il 24% troppo lontani e per l'11% poco sicuri. Nella maggior parte dei casi (62%) l'abbonamento verrà acquistato in un'unica soluzione e con una spesa inferiore ai 400 euro (57%), anche se nel Nord-Est c'è un 18,5% pronto a sborsare tra gli 800 e i 1000 euro. Il 38% degli italiani che non intende andare allo stadio dichiara di preferire la TV (propria o a casa di amici) per vedere le partite di calcio. Quasi 3 italiani su 10 (29% degli intervistati, con un picco del 34% al Sud) affermano di essere intenzionati a sottoscrivere un abbonamento alla *pay-tv* per il prossimo anno: un dato in calo rispetto all'anno scorso, quando la percentuale sfiorava il 37%. Il 14% invece pensa di seguire le partite sui portali online di streaming gratuito e il 6% attraverso le radiocronache.

In sostanza, ciò che questi dati testimoniano è che il calcio interessa ad un numero elevato di persone e per questo rappresenta uno strumento pubblicitario straordinario, attraendo in tutto il mondo sponsor con interessi milionari. Le società calcistiche, come qualsiasi altro tipo di impresa lucrativa, devono generare ricavi dalla vendita di prodotti ai loro clienti che non sono solo i tifosi, ma anche sponsor il cui intento è quello di investire all'interno di un club per aumentare la propria visibilità, raggiungendo facilmente un numero elevato di consumatori. La società di calcio deve quindi essere intelligente nello sfruttare il proprio budget per poter migliorare la comunicazione, il marketing e la promozione, deve investire nelle strutture che permettono di vendere i propri prodotti nell'ambiente giusto e, soprattutto, deve pagare gli stipendi ai giocatori ed investire nello sviluppo dei talenti per poter assicurare livelli di performance elevati. La società dovrà competere

in un ambiente ostile, ma dovrà anche essere in grado di cooperare con i rivali per l'organizzazione delle competizioni e nella scelta di accordi sulle regole che impegnino tutti nello sviluppo di iniziative che possano creare benefici per l'intero settore.

1.2.1 Modelli di Business

Nel 2012 durante un'intervista alla testata online calciomercato.com, l'Avvocato Agente Fifa Jean-Christophe Cataliotti ed il Dottor Tommaso Fabretti hanno definito quattro modelli di gestione di una società calcistica:

- 1) *Public business*
- 2) *It's my party*
- 3) *Popular club*
- 4) *Family Affair*

La prima categoria riguarda aziende di grandi dimensioni che hanno deciso di quotare i propri titoli sul mercato azionario. La società prese in considerazione in questo contesto sono aperte al pubblico, quindi chiunque può decidere di acquistare quote della propria squadra del cuore, anche gli stessi tifosi. Proprio perché rivolte ad una numerosa platea di investitori, è fondamentale per le società di questo modello garantire trasparenza e chiarezza nei programmi. La maggioranza delle quote azionarie è detenuta generalmente da pochi membri, i quali hanno un potere significativo in termini decisionali e amministrativi. In Europa si configurano diversi esempi di società *public business*, come l'Arsenal, la cui maggioranza, precisamente il 67%, è detenuta dal magnate americano Stan Kroenke; sull'altra sponda calcistica di Londra possiamo trovare il Tottenham, la cui quota di maggioranza è detenuta dall'uomo d'affari Daniel Levy. In Italia sono 3 le squadre quotate in borsa: la Lazio, la Roma e la Juventus. La S.S. Lazio è una società per azioni, detenuta per il 66.692% dall'imprenditore Claudio Lotito, mentre il resto delle azioni è acquistabile da chiunque. Per quanto riguarda invece l'A.S. Roma, i titolari di azioni con diritto di voto in misura superiore al 3% del capitale sociale sono NEEP Roma Holding S.p.A. ("Neep") e AS Roma SPV LLC. In particolare, Neep è una società per azioni di diritto italiano, ed è proprietaria, con una quota pari al 83,284%, della partecipazione di maggioranza del capitale della A.S. Roma S.p.A. Alla data attuale Neep è partecipata per il 100% dalla AS Roma SPV LLC, che a sua volta detiene in proprio il 3,293% delle azioni con diritto di voto di A.S. Roma S.p.A.. La Juventus F.C. è una società per azioni detenuta per il 63.77% dall'Exor Spa, società finanziaria torinese facente capo alla famiglia Agnelli, per l'11.3% dall' Lindsell Train Ltd e per il resto delle azioni acquistabili da altri shareholders.

Nel secondo modello di business, definito “*It’s my party*”, la proprietà del club è unica. Il proprietario infatti gestisce direttamente la società, conferendo capitali importanti all’interno del club. Analizzando entrambe le facce della medaglia, i fattori positivi sono costituiti senza alcun dubbio dalla potenza finanziaria del proprietario che durante le campagne acquisti è pronto a spendere ingenti somme per riuscire ad accaparrarsi i migliori giocatori, ricoprendo le perdite con nuove immissioni di capitali. I fattori negativi d’altra parte non mancano poiché i rischi finanziari a cui si espone la società sono elevati. Nel caso di cattiva gestione da parte dei proprietari il club potrebbe ritrovarsi eccessivamente indebitato e questo fatto può comportare una svalutazione della società sul mercato. Esempi tipici di tale modello sono il Chelsea, gestito da Roman Abramovich, e le vecchie proprietà di Inter e Milan, gestite rispettivamente da Moratti e Berlusconi.

L’azionariato popolare è un terzo modello diffuso nel mondo sportivo. Le quote della società in questi casi non appartengono esclusivamente ad un numero limitato di soci, ma ad un numero il più elevato possibile di soggetti, soprattutto tifosi che possono essere definiti investitori “non istituzionali” che hanno la possibilità di legare la propria passione, la propria “fede” ad un progetto economico. I principali esempi sono forniti dal calcio spagnolo; in particolare si fa riferimento al Real Madrid ed al Barcellona, che costituisce il più grande azionariato popolare nel mondo con i suoi 223.000 soci circa. In Bundesliga, dopo l’approvazione nel 1999 della legge del 50%+1, nessun club poteva essere di proprietà di un singolo azionista per più del 50%. Tale legge è stata interpretata da alcuni club in modo restrittivo, avendo fissato al 30% la quota massima per ogni singolo azionista. Il Bayern Monaco è di proprietà per il 9% di Audi, per il 9% di Allianz, per il 9% di Adidas e per il 73% dei suoi tifosi.

I piccoli club infine si affidano al modello *Family Affair* per garantire la gestione familiare della propria impresa. Gli investimenti dei proprietari di queste squadre sono effettuati tramite le risorse della famiglia e questo comporta una gestione molto diretta, svolta in collaborazione con altri pochi individui. La passione dei presidenti è sicuramente un fattore positivo per i club, i quali difendono la propria squadra con tutte le risorse possibili, mentre le difficoltà riscontrabili sono da ricercare nel mercato attuale caratterizzato da cambiamenti strategici repentini ai quali i presidenti non sempre riescono a far fronte.

1.3 Il budget per le società, calcistiche e non

Il budget è un documento che per tutte le società evidenzia i risultati economici e finanziari che l’azienda intende raggiungere. I documenti di sintesi che mostrano i risultati attesi dall’azienda sotto

il profilo reddituale, patrimoniale e finanziario sono il budget del conto economico, il budget patrimoniale ed il budget del rendiconto finanziario.

Gli obiettivi ed i vincoli stabiliti dal management sono alla base del concetto di budget ed influiscono sulle decisioni inerenti alle seguenti aree gestionali:

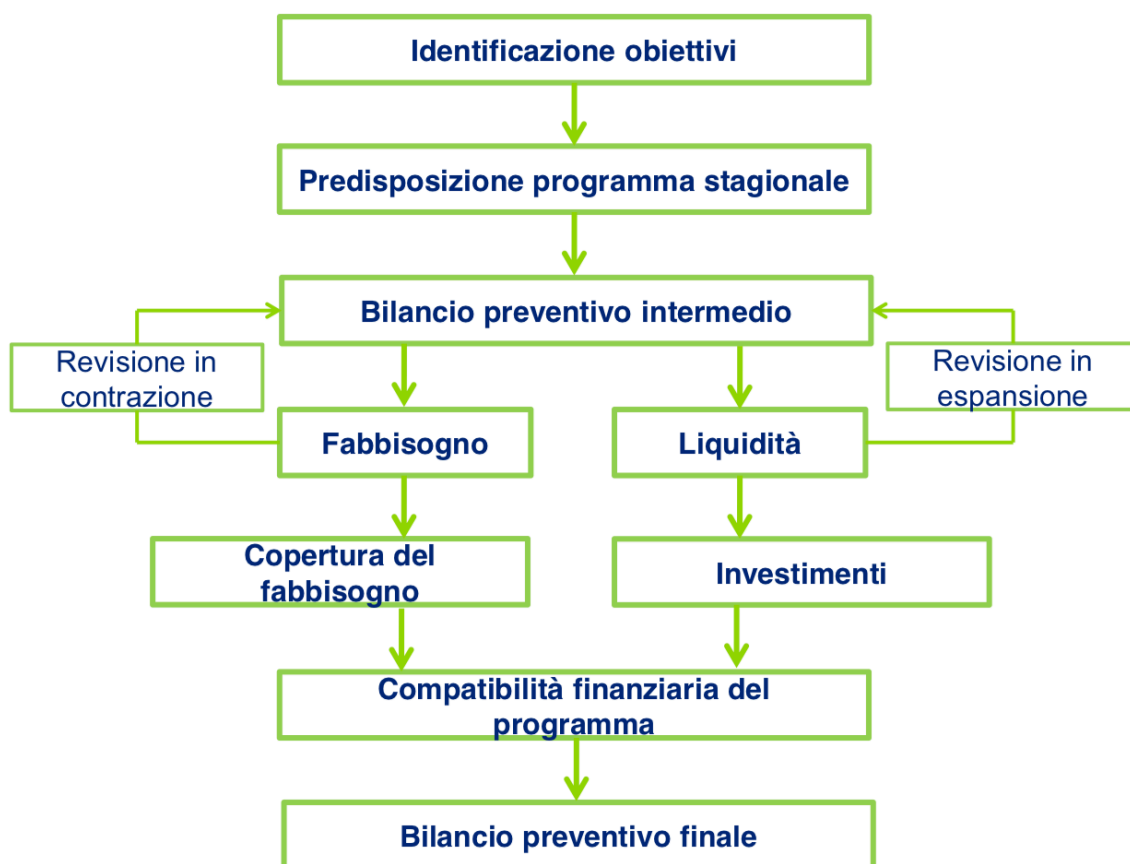
- Gestione operativa, che evidenzia ricavi, costi e margini;
- Gestione del capitale circolante, dalla quale risultano i tempi di incasso e di pagamento;
- Investimenti, che interessa i diritti pluriennali riferiti alle prestazioni dei calciatori, le attività immateriali e materiali;
- Gestione finanziaria, che riguarda la copertura del fabbisogno finanziario tramite mezzi propri o mezzi di terzi.

I tre documenti sopracitati offrono informazioni diverse, ma sono tra loro strettamente collegati. Nello specifico il budget di conto economico accoglie i ricavi, costi e margini derivanti dalle scelte dell'azienda; il budget patrimoniale invece prospetta la dimensione e la composizione delle attività, delle passività e del capitale netto che derivano dalle decisioni aziendali; il budget del rendiconto finanziario rappresenta i flussi finanziari.

Fondamentale per una corretta gestione aziendale è la presenza all'interno della struttura societaria della funzione di Controllo di Gestione. Quest'ultimo è il sistema operativo volto a presiedere gli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione. Il possibile scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti, rilevato da indicatori specifici, può essere risanato tempestivamente grazie all'attuazione di opportune azioni correttive. L'efficienza e l'efficacia gestionale sono quindi elementi fondamentali per questo sistema operativo.

Le società che operano in settori dell'economia diversi da quelli calcistici non hanno obblighi di predisposizione e deposito del documento inerente al budget, che ha come utilità quella di essere uno strumento di pianificazione. Nelle società calcistiche il deposito e la predisposizione presso l'ente di controllo del budget sono obbligatori per l'ottenimento delle licenze nazionali e internazionali.

1.3.1 La costruzione del Budget



Per costruire il Budget è necessario partire dall'identificazione degli obiettivi, sia in termini di raggiungimento di una certa posizione nelle competizioni nazionali ed internazionali alle quali il club è iscritto, sia in termini di performance economico-finanziarie che assumono sempre maggiore importanza a seguito dei cambiamenti normativi di settore.

OBIETTIVI SPORTIVI	OBIETTIVI ECONOMICO - FINANZIARI	OBIETTIVI NON MONETARI
• Permanenza nella categoria • Range di posizioni in classifica • Coppa Italia • Champions League • Europa League	• Sostenibilità del business • Massimizzazione dei ricavi • «Saving» sui costi • Gestione degli aspetti finanziari	• Accrescere immagine del «marchio» • Incrementare il numero di tifosi • Promuovere principi di lealtà e sportività • Iniziative sul territorio • Investire sui giovani calciatori

Gli investimenti riguardano l'acquisizione e la vendita dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, incrementi e decrementi delle altre immobilizzazioni mentre i ricavi ed i costi della gestione operativa attengono al costo del personale; gli ammortamenti ricoprono un ruolo significativo.

I ricavi di gestione operativa possono essere così identificabili:

Centro di profitto	Voce di ricavo	Grado di incertezza	Frequenza controllo
Costi per servizi	Costi evento sportivo, costi per trasferte ed allenamenti, spese mediche, assicurazioni, affitti, etc...	Basso	Analisi dell'evento
Store e Marketing	Costi per acquisto prodotti per merchandising, costi proventi pubblicitari	Medio	Reporting mensile
Settore giovanile	Costi operativi per gestione e manutenzione strutture, vitto & alloggio giovani calciatori	Medio	Reporting mensile
Costi calciatori e staff medico	Stipendi calciatori, staff e ammortamento calciatori	Basso	Continuo durante le fasi di calciomercato – certo a fine calciomercato
Calciomercato	Costi da cessione calciatori (minusvalenze), costi da prestito calciatori, oneri da compartecipazione	Alto	Continuo durante le fasi di calciomercato

I costi di gestione operativa possono essere così identificati:

Centro di profitto	Voce di ricavo	Grado di incertezza	Frequenza controllo
Costi per servizi	Costi evento sportivo, costi per trasferte ed allenamenti, spese mediche, assicurazioni, affitti, etc...	Basso	Analisi dell'evento
Store e Marketing	Costi per acquisto prodotti per merchandising, costi proventi pubblicitari	Medio	Reporting mensile
Settore giovanile	Costi operativi per gestione e manutenzione strutture, vitto & alloggio giovani calciatori	Medio	Reporting mensile
Costi calciatori e staff medico	Stipendi calciatori, staff e ammortamento calciatori	Basso	Continuo durante le fasi di calciomercato – certo a fine calciomercato
Calciomercato	Costi da cessione calciatori (minusvalenze), costi da prestito calciatori, oneri da compartecipazione	Alto	Continuo durante le fasi di calciomercato

Il calcio è un business come tanti altri; le società calcistiche competono tra di loro per assicurarsi clienti che nella maggior parte dei casi sono rappresentati dai tifosi, ma anche da coloro che, pur non essendo appassionati, vengono affascinati da questo meraviglioso gioco. All'inizio degli anni Novanta i ricavi crescevano lentamente ed erano principalmente legati agli incassi del botteghino. Già a metà degli anni Novanta ci fu un'accelerazione straordinaria sotto questo punto di vista dovuta non soltanto all'aumento di interesse nei confronti di questa disciplina sportiva, ma soprattutto allo sviluppo di nuove e significative fonti di ricavo. Come detto in precedenza, la fonte più importante di introiti era quella derivante dalla vendita dei biglietti oppure degli abbonamenti. La domanda di questa categoria presenta caratteri di rigidità al prezzo sconosciuti ad altri settori merceologici o

dello spettacolo. I club che riescono a raggiungere gli obiettivi prefissati sono in grado di alzare i prezzi e riempire gli stadi e questa è sicuramente la modalità più immediata per ambire ad espandere i ricavi. Con il passare degli anni tuttavia si è reso sempre più evidente che esistono altre categorie attraverso le quali è possibile raggiungere risultati economici ben più elevati a livello di incassi, ad esempio tramite la concessione di diritti televisivi e sponsor.

1.3.2 Lo Stadio

In Inghilterra gli stadi rappresentano una fonte di ricavo molto importante sia durante le partite, nel momento in cui vengono messi a disposizione servizi bar e catering destinati alle aziende alle quali vengono riservate zone chiuse nelle tribune, i cosiddetti “*skybox*”, sia durante la settimana, attraverso ristoranti, cinema e negozi costruiti all’interno dello stadio stesso e gestiti da terzi. In Italia gli impianti sportivi, fatta eccezione per Juventus, Udinese, Frosinone, Atalanta e Sassuolo, sono di proprietà dei comuni e le società hanno una capacità nulla di influire sull’utilizzo degli stessi, anzi spesso vengono utilizzati contro il loro volere per altri tipi di eventi, quali ad esempio i concerti che possono essere dannosi per le condizioni del campo. Quanto conta quindi avere uno stadio di proprietà? Una risposta la fornisce Alessandro Del Piero che nel 2010 andò a visitare il cantiere dell’attuale Allianz Stadium ed affermò «Questo impianto vale almeno 5 punti a campionato». Lo stadio rende soldi, fa fare punti e dunque rende ancora di più in un circolo virtuoso che si chiama business. Nella scorsa stagione, tra campionato e coppe, il club presieduto da Andrea Agnelli ha disputato 27 partite all’Allianz Stadium con una media di spettatori a partita di 39.103 su 41.507 posti disponibili (94% di tasso di riempimento) e ricavi complessivi per 56,4 milioni, numeri importanti se si pensa che la Juventus è passata dai 10 milioni del vecchio olimpico a questi numeri sopracitati.

Uno stadio nuovo, efficiente e persino bello sul piano estetico incide anche sul piano dell’attenzione mediatica e delle sponsorizzazioni. Non è un segreto che oggi i top club europei guadagnano in gran parte con i diritti tv e la valorizzazione del proprio marchio, secondo logiche pienamente commerciali.

1.3.3 Diritti Televisivi

L’avvento della televisione è stato una vera rivoluzione per questo business. La televisione infatti è un partner naturale per il calcio poiché consente di raggiungere ed ampliare la categoria di appassionati oltre i confini dello stadio. Facendo un passo indietro ricordiamo che prima della

comparsa della TV, l'unico mezzo di informazione utile per seguire questo sport era la stampa, che forniva un rapporto delle partite e ne mostrava le immagini. Dagli anni Trenta e fino alla fine degli anni Cinquanta la radio divenne il mezzo più utilizzato per rimanere informati sul mondo del calcio; attraverso la telecronaca in diretta della partita riusciva a trasmettere le emozioni di quell'avvenimento pur non mostrando immagini dello stesso.

Nella prima metà degli anni Cinquanta, la televisione cominciò a riprendere le partite di calcio, ma nei primi tempi la scarsa diffusione del piccolo schermo rese un po' incerti gli inizi. Con il boom economico tuttavia cominciò ad aumentare il potere d'acquisto degli individui e questo permise alla televisione di imporsi come potente mezzo di diffusione del calcio. Negli anni Sessanta attraverso la nuova tecnologia dei satelliti fu possibile cominciare a realizzare riprese di durata illimitata e trasmissioni in diretta anche intercontinentale. Le immagini venivano registrate su di un nastro magnetico, chiamato "*ampex*", per poi essere riproposte in differita. Negli anni Settanta durante i mondiali in Messico la partita Italia-Germania fu seguita in televisione da non meno di 17.700.700 italiani, mentre la finale con il Brasile fu seguita da ben 28.200.000 italiani. Negli stessi anni vi fu l'esordio televisivo del programma "Novantesimo minuto", che puntualmente alle 18.15 di ogni domenica mostrava al pubblico italiano le immagini più belle e i gol della domenica calcistica.

Fino agli inizi degli anni Novanta le entrate dei diritti televisivi, che erano inizialmente in chiaro, aumentarono in modo costante, ma lento; non essendoci l'esclusiva tale voce è diventata secondaria tra i ricavi. Nel campionato 1993-94 l'introduzione della pay-tv e successivamente della *pay-per-view* nel campionato 96-97 portarono ad un'impennata dei ricavi da diritti televisivi, facendoli diventare la fonte di ricavi più importante. La lega Calcio dal 93-94 fino al campionato 98-99 ha negoziato i diritti televisivi sia per le trasmissioni criptate che per quelle in chiaro. Per quanto riguarda la cessione di questi diritti, i numeri di questo periodo passano dai 180 miliardi di lire del 93-94 ai 447 miliardi del campionato 1998-99. Gli anni successivi sono stati caratterizzati da continue polemiche che fecero tardare l'inizio del campionato nella stagione 2002-03. Il D.L. n. 15, emanato il 30 gennaio 1999, ha sancito la titolarità dei diritti televisivi ai singoli club di serie A e di Serie B per le trasmissioni criptate. L'AGCM, Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, successivamente ha indotto la Lega Calcio a modificare il proprio regolamento; a partire dalla stagione 1999-2000 infatti saranno le singole società, e non la Lega, a contrattare direttamente per i diritti televisivi criptati ed esteri e la Lega Calcio avrebbe continuato ad occuparsi delle squadre di serie A e B. Gli interventi legislativi e l'introduzione della nuova piattaforma digitale "*Stream*" fanno aumentare gli introiti per la stagione 1999-2000 e 2000-01; i numeri sono impressionanti, si passa

dai 447 miliardi (campionato 98-99) ai 990 della stagione successiva fino a superare i 1000 miliardi nella stagione 2000-01, cifra offerta dalle *pay-tv* per assicurarsi i diritti televisivi. Michele Serra in un articolo pubblicato nel 2002 su Repubblica affermò che era inequivocabile ciò che stava avvenendo; egli parlò di una trasformazione o meglio di una «mutazione genetica del calcio da gioco ad evento televisivo». Il numero degli abbonati tuttavia fu inferiore alle aspettative delle *pay-tv*, i bilanci in perdita portarono ad una riduzione degli importi che tuttavia non pregiudicò la competitività del nostro campionato a livello internazionale. Gli importi scesero ad una cifra vicina ai 340 milioni di euro e questo calo ha colpito principalmente le società piccole che hanno un ridotto numero di abbonati o che mancano da lungo tempo dalla Serie A. Come detto in precedenza le continue polemiche determinarono lo slittamento dei campionati di Serie A e B. Le società più piccole lamentavano troppa disparità tra le cifre offerte dalle *pay-tv* a loro rispetto a club come la Juventus o il Milan; ciò non permetteva il raggiungimento del pareggio di bilancio e di conseguenza obbligava a scelte gestionali che avrebbero reso il campionato molto meno interessante. La soluzione provvisoria a tale problema fu il versamento di un contributo modesto da parte dei club più prestigiosi e finanziariamente più forti nei confronti di club minori, che andò ad integrare gli importi proposti dalle *pay-tv*.

Nel luglio del 2003, Rupert Murdoch, già proprietario di *Stream*, mise fine al duopolio Telepiù-Stream, acquistando il gruppo Telepiù e dando vita a Sky Italia. La nascita di questo nuovo gruppo portò a fare offerte decisamente più modeste per l'acquisizione dei diritti, creando nuove problematiche a discapito delle società più piccole. La Lega per dare un equilibrio al sistema e soprattutto per garantire maggiore visibilità ai club minori decise di presentare un progetto che si rivelò sin da subito fallimentare: la piattaforma denominata Gioco Calcio, che durò solo pochi mesi. Difatti nel 2003-2004 sette squadre aderirono a quest'ultima, mentre undici squadre rimasero a Sky; nel corso della stagione questi sette club decisero di rescindere il contratto con la piattaforma creata dalla Lega e si legarono a Sky, che terminò quella stagione con la copertura totale del campionato, costringendo la Lega a chiudere il suo progetto a giugno del 2004.

Nel gennaio 2005 nacquero Mediaset Premium e La7 Cartapiù. Nel 2006 la situazione si stabilizzò quando Mediaset e La7 acquistarono i diritti esclusivi da tutte le società, tenendo per loro quelli terrestri e rivendendo a Sky quelli satelliti.

Nel 2009 Cartapiù fu sostituita da Dahlia TV, che ne proseguì l'attività, dividendosi ancora una volta le squadre con Mediaset: nel 2009-2010 le due realtà si spartirono equamente il campionato, con 10 squadre a testa e ben 6 in modalità full.

Le cose erano però destinate ancora una volta a cambiare: la Lega decise di prendere nuovamente in mano la vendita dei diritti TV, che tornarono ad essere un corpo unico e non più diviso per società. I network si ritrovarono così a trattare solo con la Lega, pronta a monetizzare il più possibile la faccenda, con tre operatori disponibili all'acquisto. Se da una parte Sky continuò a vedere intatta la sua esclusività sui diritti satellitari, quelli terrestri furono gestiti in modo ben diverso. A Mediaset Premium furono garantite 12 squadre, con diritto di scelta su 10, e a Dahlia le rimanenti 8, con diritto di seconda scelta solo su 3. L'idea era quella di rendere Dahlia la TV delle squadre piccole, quelle che in altre realtà non avevano visibilità, ma il tutto si trasformò in un boomerang che portò il network a disgregarsi piano piano, perdendo abbonati fino alla chiusura definitiva nel 2011.

Un nuovo duopolio prese così piede. I metodi di trasmissione erano diversi, ma la concorrenza spietata è andata avanti fino a poco tempo fa, in una storia dai contorni definiti e più o meno conosciuti da tutti. Fino al 2015 era Sky ad avere i diritti di tutta la Serie A, con Mediaset che mandava in onda tutte le gare di dodici squadre scelte a inizio stagione, per un totale di 324 partite sulle 380 totali, e Sky che deteneva i diritti in esclusiva di 56 partite. A Sky ancora le chiavi dell'intero torneo, con ben 132 incontri in esclusiva, ma con alcune partite "depotenziante". Premium ha avuto la diretta garantita dei match di 8 squadre. Il prossimo triennio invece segnerà l'ennesimo cambiamento, con internet e più precisamente con la piattaforma di streaming DAZN, la quale giocherà un ruolo fondamentale nella visione della Serie A. Sembra proprio la rete la nuova infrastruttura capace di cambiare ancora una volta le regole.

Il campionato che ha maggior introiti per quanto riguarda tale categoria è la Premier League, che nell'annata 2017/18 ha permesso alle venti società di spartirsi un totale di circa 2,41 milioni di sterline.

I criteri di ripartizioni in Premier League sono:

- 50% in parti uguali;
- 25% rispetto al numero di volte in cui una partita viene effettivamente trasmessa;
- 25% in base alla posizione nella classifica finale del campionato precedente.

2017/18 Payments to Clubs

Club Name	UK Live	Equal Share	Facility Fees	Merit Payment	International TV	Central Commercial	Total Payment
 Manchester City	26	34,812,558	30,390,736	38,625,360	40,771,108	4,838,892	149,438,654
 Manchester United	28	34,812,558	32,650,495	36,694,092	40,771,108	4,838,892	149,767,145
 Tottenham Hotspur	25	34,812,558	29,260,856	34,762,824	40,771,108	4,838,892	144,446,238
 Liverpool	28	34,812,558	32,650,495	32,831,556	40,771,108	4,838,892	145,904,609
 Chelsea	26	34,812,558	30,390,736	30,900,288	40,771,108	4,838,892	141,713,582
 Arsenal	28	34,812,558	32,650,495	28,969,020	40,771,108	4,838,892	142,042,073
 Burnley	10	34,812,558	12,312,666	27,037,752	40,771,108	4,838,892	119,772,976
 Everton	19	34,812,558	22,481,580	25,106,484	40,771,108	4,838,892	128,010,622
 Leicester City	12	34,812,558	14,572,424	23,175,216	40,771,108	4,838,892	118,170,198
 Newcastle United	18	34,812,558	21,351,701	21,243,948	40,771,108	4,838,892	123,018,207
 Crystal Palace	12	34,812,558	14,572,424	19,312,680	40,771,108	4,838,892	114,307,662
 AFC Bournemouth	11	34,812,558	13,442,545	17,381,412	40,771,108	4,838,892	111,246,515
 West Ham United	17	34,812,558	20,221,821	15,450,144	40,771,108	4,838,892	116,094,523
 Watford	10	34,812,558	12,312,666	13,518,876	40,771,108	4,838,892	106,254,100
 Brighton & Hove Albion	13	34,812,558	15,702,304	11,587,608	40,771,108	4,838,892	107,712,470
 Huddersfield Town	10	34,812,558	12,312,666	9,656,340	40,771,108	4,838,892	102,391,564
 Southampton	16	34,812,558	19,091,942	7,725,072	40,771,108	4,838,892	107,239,572
 Swansea City	10	34,812,558	12,312,666	5,793,804	40,771,108	4,838,892	98,529,028
 Stoke City	12	34,812,558	14,572,424	3,862,536	40,771,108	4,838,892	98,857,518
 West Bromwich Albion	10	34,812,558	12,312,666	1,931,268	40,771,108	4,838,892	94,666,492
All figures in £		696,251,160	405,566,308	405,566,280	815,422,160	96,777,840	2,419,583,748

In Germania, sono state introdotte importanti novità. I diritti televisivi erano già suddivisi in “nazionali” e “internazionali”. A partire dalla stagione 2017-18 le quote nazionali sono:

- il 70% del montepremi è suddiviso tra Bundesliga 1 e Bundesliga 2 tenendo conto della classifica dei due campionati negli ultimi 5 anni;
- il 23% tiene conto della classifica ponderata degli ultimi 5 anni dei 36 club partecipanti ai due campionati;
- il 5% in base alla posizione in classifica di ciascun club raggiunta negli ultimi 20 anni;
- il 2% in base all'utilizzo di giovani sotto i 23 anni cresciuti nei club.

Le quote internazionali prevedono un contributo fisso di 5 milioni di euro da ripartire tra le squadre di Bundesliga 2. Mentre per la massima serie:

- 25% in parti uguali fra tutte le 18 squadre;
- 50% alle squadre che hanno partecipato alle competizioni europee negli ultimi 5 anni;
- 25% in base al numero di partite effettivamente giocate nelle competizioni europee.

BUNDESLIGA		2.BUNDESLIGA	
Squadra	Introiti TV	Squadra	Introiti TV
Bayern Monaco	95.840.000 €	Ingolstadt	16.994.330 €
Borussia Dortmund	86.500.000 €	Darmstadt	15.519.075 €
Schalke 04	77.940.000 €	Eintracht Braunschweig	14.305.640 €
Bayer Leverkusen	76.950.000 €	Norimberga	14.139.485 €
Borussia Monchengladbach	68.960.000 €	Union Berlin	12.306.745 €
Wolfsburg	64.560.000 €	St. Pauli	11.541.425 €
Hoffenheim	54.320.000 €	Kaiserslautern	11.371.242 €
Hertha Berlino	53.750.000 €	Greuther Furth	11.004.297 €
Mainz	49.780.000 €	Bochum	10.104.436 €
Colonia	48.610.000 €	Fortuna Dusseldorf	8.930.247 €
Augsburg	47.510.000 €	Heidenheim	8.245.577 €
Werder Brema	46.740.000 €	Arminia Bielefeld	8.191.136 €
Eintracht Francoforte	44.410.000 €	Sandhausen	7.951.470 €
Friburgo	40.670.000 €	Dynamo Dresda	7.725.888 €
Stoccarda	39.670.000 €	MSV Duisburg	7.537.089 €
Amburgo	39.240.000 €	Erzgebirge Aue	7.278.794 €
Hannover '96	38.150.000 €	Jahn Regensburg	6.645.391 €
RasenBallSport Lipsia	28.780.000 €	Holstein Kiel	6.471.180 €

Nel campionato spagnolo sono state effettuate importanti modifiche già dalla stagione 2016-2017, con l'obiettivo di ridurre il gap fra le prime della classe, quali Real Madrid e Barcellona, ed il resto dei club partecipanti alla Liga. Il montepremi complessivo relativo all'annata 2017/2018 era di 1,325 miliardi euro. Secondo quanto indicato dalla Liga sul proprio sito web, in conformità con le disposizioni dell'articolo 5.3.b.2 del Real Decreto-ley 5/2015, le percentuali distribuite ai partecipanti alla prima e alla seconda divisione sono state determinate in base ai seguenti criteri:

- un terzo in base alle presenze allo stadio delle ultime cinque stagioni;
- gli altri due terzi per la loro partecipazione alla generazione di risorse per la commercializzazione di trasmissioni televisive, confrontando il pubblico medio ottenuto da ciascuna di esse in ciascuna stagione.

Nell'ambito degli obblighi di cui all'Articolo 6.1 del Real Decreto-ley 5/2015 è previsto di destinare una quota dei diritti tv ad un fondo di solidarietà destinato ai club retrocessi alla fine della stagione 2016/2017 e che, pertanto, avevano diritto a ricevere tale compenso durante la stagione 2017/2018.



	Ingresos	Obligaciones
ATHLETIC CLUB	73,2	-5,1
FUTBOL CLUB BARCELONA	154,0	-10,8
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	52,4	-3,7
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	148,0	-10,4
CLUB ATLETICO DE MADRID, S.A.D.	110,6	-7,7
SEVILLA FUTBOL CLUB, S.A.D.	74,0	-5,2
REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	46,0	-3,2
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	52,9	-3,7
REAL SOCIEDAD DE FUTBOL, S.A.D.	61,5	-4,3
LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	45,1	-3,2
VALENCIA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	65,7	-4,6
DEPORTIVO ALAVES, S.A.D.	46,1	-3,2
VILLARREAL CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	65,5	-4,6
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	52,9	-3,7
CLUB DEPORTIVO LEGANES, S.A.D.	43,3	-3,0
GIRONA FUTBOL CLUB, S.A.D.	43,3	-3,0
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR, S.A.D.	46,3	-3,2
UNION DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.	46,8	-3,3
GETAFE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	44,5	-3,1
MALAGA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	53,5	-3,7
TOTAL:	1.325,8	-92,8

Datos en millones de euros

	Ingresos	Obligaciones
REAL SPORTING DE GIJON, S.A.D. *	19,3	-0,7
C.F. REUS DEPORTIU, S.A.D.	5,6	-0,4
CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,6	-0,5
GIMNASTIC TARRAGONA, S.A.D.	5,6	-0,4
CLUB ATLETICO OSASUNA *	19,0	-0,6
CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.	7,6	-0,5
CULTURAL Y DEPORTIVA LEONESA, S.A.D.	5,4	-0,4
RAYO VALLECANO DE MADRID, S.A.D.	6,8	-0,5
REAL OVIEDO, S.A.D.	6,7	-0,5
REAL VALLADOLID CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,1	-0,5
GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D. *	22,9	-0,6
REAL ZARAGOZA, S.A.D.	7,6	-0,5
ALBACETE BALOMPIE, S.A.D.	5,4	-0,4
CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.	5,6	-0,4
CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.	6,1	-0,4
CORDOBA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,8	-0,5
SEVILLA ATLETICO CLUB	5,5	-0,4
SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA	6,7	-0,5
FUTBOL CLUB BARCELONA "B"	5,5	-0,4
AGRUPACION DEPORTIVA ALCORCON, S.A.D.	6,4	-0,4
UNION DEPORTIVA ALMERIA, S.A.D.	6,1	-0,4
LORCA FUTBOL CLUB	5,2	-0,4
TOTAL:	180,6	-10,3

La ripartizione dei diritti tv in Italia ha subito diversi cambiamenti negli ultimi anni; con la nuova legge di bilancio del Governo Conte infatti cambiano nuovamente i parametri di distribuzione dei ricavi tv per i club di Serie A. Tali novità tuttavia debutteranno solamente dalla stagione 2021/22, mentre nel frattempo entreranno in vigore le correzioni introdotte dall'ex ministro dello Sport, Luca Lotti che hanno modificato la legge Melandri accogliendo le istanze della Lega di Serie A stabilendo i seguenti requisiti:

- 50% degli introiti ripartiti in parti uguali;
- 30% sulla base dei risultati sportivi;
- 20% sulla base del radicamento sociale del club

La ripartizione che entrerà in vigore come detto in precedenza dalla stagione 2021-2022 definisce dei nuovi parametri:

- 50% degli introiti ripartiti in parti uguali;
- 28% performance sportive;
- 17% pubblico pagante nei match casalinghi negli ultimi tre campionati e all'audience tv certificato;
- 5% minutaggio in prima squadra dei giovani cresciuti nel vivaio.

1.3.4 Le sponsorizzazioni

Le sponsorizzazioni sono da tempo una delle fonti principali di ricavo per le società di calcio professionistiche. Nello sport la sponsorizzazione assume la configurazione per cui un soggetto sportivo, accettando un corrispettivo, si obbliga nei confronti di un altro soggetto, che nella maggior parte dei casi è un'impresa, a diventare un veicolo di diffusione del nome o del marchio dello sponsor stesso. Il calcio è sicuramente uno degli sport più seguiti al mondo e questo fa sì che sia avvicinato dalle imprese di maggior successo. Questo enorme interesse delle imprese nei confronti di questa disciplina si sostanzia proprio nella sponsorizzazione con la quale le società legano il proprio nome a quello dei club. I soggetti coinvolti nelle attività di sponsorizzazione sono cinque, il loro legame giuridico è formalizzato da un contratto di sponsorizzazione e sono:

1. lo sponsor è l'azienda o l'ente che contribuisce alla sponsorizzazione con investimenti in denaro, beni o servizi. Lo sponsor, anche nel caso di sponsorizzazione sportiva, può essere una persona sia fisica che giuridica;
2. lo sponsor è l'evento o il soggetto sponsorizzato identificabile nel caso di sponsorizzazione sportiva nel singolo atleta, nella squadra o nella federazione sportiva;
3. i media, che giocano il ruolo primario nell'assicurare visibilità a sponsor o *sponsee*;
4. le agenzie di comunicazione, che hanno il compito di creare, favorire e gestire il rapporto tra sponsor e sponsorizzati curando la comunicazione dei primi e gestendo il marketing dei secondi;
5. altri operatori esterni addetti alle consulenze.

In base al rapporto esistente tra l'attività dello sponsor e l'iniziativa sponsorizzata è possibile distinguere:

- sponsor ufficiale: è l'azienda che sponsorizza la quale è interessata a diventare il simbolo del prodotto sponsorizzato fino a definirne l'immagine. Possono coesistere più sponsor ufficiali; infatti, come già avviene in Europa, dalla stagione 2016/2017 sulle maglie della Serie A italiana sono presenti main e retro-sponsor che comportano maggiori utili in cambio di visibilità;
- fornitore ufficiale: l'azienda che fornisce prodotti e servizi adatti a quel tipo di clientela;

- sponsor tecnico: l'azienda sponsorizzatrice produce e fornisce attrezzature necessarie per le attività svolte dallo sponsor;
- sponsor di settore: l'azienda fornisce prodotti che possono essere utilizzati nel corso dell'attività sponsorizzata anche se non sono specificatamente ed esclusivamente dedicati a essa;
- sponsor extra settore: nonostante l'azienda non ha alcuna attinenza con l'attività sponsorizzata offre un contributo in denaro.

Nel caso delle sponsorizzazioni sportive, in base alle modalità di intervento, è possibile invece identificare:

- sponsorizzazione di un club: è la sponsorizzazione maggiormente diffusa nel mondo del calcio e prevede l'accoppiamento di uno sponsor con un club che si impegna a divulgare, dietro corrispettivo, un determinato messaggio pubblicitario apponendo scritte o simboli sull'abbigliamento sportivo degli atleti e autorizza lo sponsor a servirsi delle immagini per le proprie esigenze pubblicitarie;
- abbinamento: è una forma di sponsorizzazione caratterizzata dall'assunzione del nome dello sponsor come denominazione della società sportiva. Dal punto di vista promozionale è la più efficiente poiché comporta una vera e propria identificazione della società con lo sponsor, ma il risvolto della medaglia è legato all'interferenza d'immagine: così come vengono attribuiti i successi sportivi possono essere imputati gli insuccessi, con il rischio di un risultato diametralmente opposto a quello che si era prefissata stipulando il contratto;
- sponsorizzazione di un singolo atleta: la categoria abbraccia tutti gli sport praticati individualmente e ha come oggetto l'utilizzo del personaggio per un marchio o un prodotto. Si concretizza con la fornitura del materiale sportivo occorrente all'atleta per le proprie competizioni e all'atleta spetta l'obbligo di fornirsi di quei materiali nel corso delle gare ufficiali;
- sponsorizzazione di una manifestazione: è la forma più semplice di sponsorizzazione e si realizza attraverso il finanziamento da parte dello sponsor della manifestazione in cambio dell'attività svolta dagli organizzatori affinché sia reso noto il contributo offerto. Questo può avvenire attraverso l'intitolazione della manifestazione allo sponsor o attraverso la divulgazione della notizia a mezzo di comunicati stampa;

- pool: forma di sponsorizzazione originale che vede coinvolti soggetti come una federazione sportiva e un gruppo di aziende. La particolarità del pool è che nella prassi le aziende sponsorizzatrici che si associano istituendo un consorzio creano degli organi il cui obiettivo è curare e coordinare tutte le iniziative promozionali derivanti dall'accordo stipulato con la federazione.

La sponsorizzazione è fondamentale e deve essere gestita nel migliore dei modi per far sì che contribuisca al perseguimento degli obiettivi generali che l'impresa intende raggiungere. La strategia di sponsorizzazione prende vita attraverso la ricerca di informazioni sul mercato di riferimento; questa fase è quella di analisi della situazione di partenza ed è sicuramente quella più importante, facendo distinzione tra *mass business* (analisi quantitative su praticanti, tifosi e appassionati dello sport) e *market business* (analisi qualitative e quantitative su possibili altre aziende interessate a essere sponsor commerciali o tecnici). Lo sponsor si concentra sull'insieme delle aziende che potrebbe finanziare la squadra, l'atleta o l'evento in cambio della visibilità del proprio marchio.

Il passo successivo fondamentale nella gestione della sponsorizzazione è quello della definizione degli obiettivi; questi devono riferirsi ad un target predefinito, essere espressi in termini quantitativi ed avere delle scadenze temporali prefissate, descrivere gli effetti della sponsorizzazione in modo preciso e dimostrarsi fondati su una conoscenza dei caratteri della sponsorizzazione stessa e della situazione aziendale di partenza. Gli obiettivi possono essere di carattere economico, comunicazionale e sociale.

Una volta definiti gli obiettivi è necessario comprendere quali progetti e proposte di sponsorizzazione siano effettivamente efficaci al raggiungimento di questi ultimi. Sotto questo aspetto è sicuramente importante la procedura rigorosa di individuazione dei criteri per le potenziali opportunità di sponsorizzazione; ciò permette di assegnare un peso percentuale a ogni criterio, valutandone le caratteristiche tecniche, le valenze comunicazionali, i riflessi di tipo organizzativo e la dimensione economico-finanziaria.

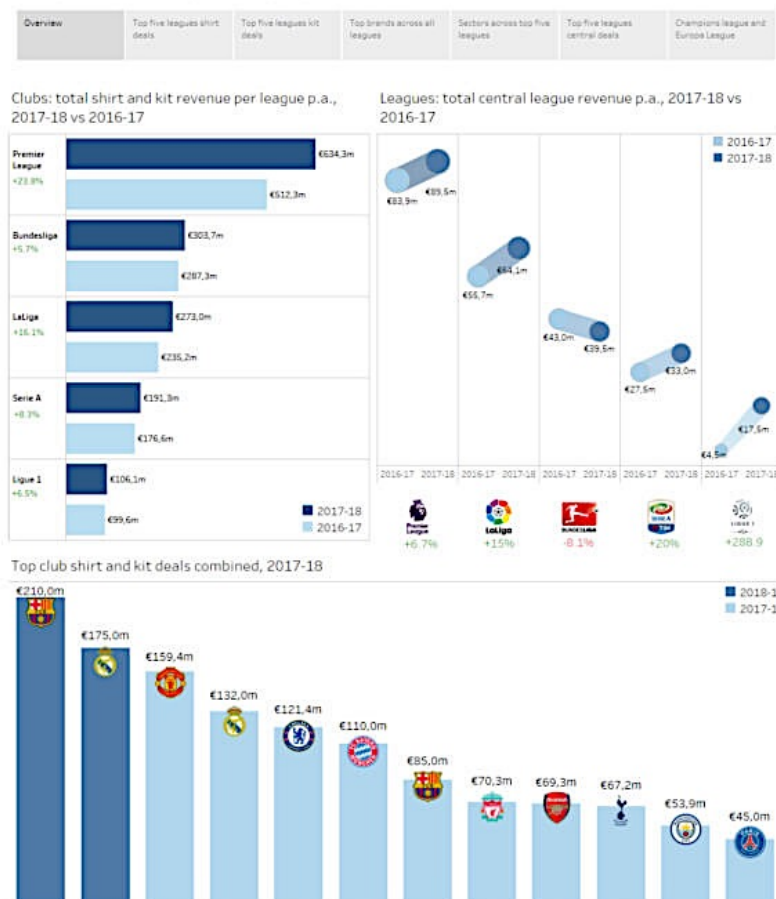
L'attuazione di un programma di sponsorizzazione richiede il sostentamento di costi che ai fini di un'ottimale organizzazione dovranno essere determinati in anticipo. Si possono individuare costi di base (oneri diretti della sponsorizzazione), costi di gestione (attività sviluppabili collateralmente all'iniziativa sponsorizzata), costi di struttura (oneri relativi sia alle risorse umane interne all'azienda che alle remunerazioni delle organizzazioni specialistiche esterne) e costi di sostegno (oneri relativi

alle attività di comunicazione sia per la diffusione della conoscenza dell’iniziativa che per il suo mantenimento nel tempo).

Ultima fase necessaria per attuare un piano strategico di sponsorizzazione è la sua valutazione sulla base di tutti i fattori analizzati nelle fasi precedenti.

Lo European Football Sponsorship Report 2017-18 ha analizzato e studiato i contratti di sponsorizzazione di tutti i club di calcio appartenenti ai cinque maggiori campionati europei (Premier League, Bundesliga, La Liga, Serie A e Ligue 1) e ai club che hanno preso parte alla Champions League e all’Europa League. La Premier League domina nella classifica degli incassi totali derivanti dalle sponsorizzazioni di maglia con 634,3 milioni di euro ed un incremento del 23.8% rispetto alla precedente stagione, mentre l’Italia si attesta al quarto posto con 191.3 milioni di euro.

2017 European Football Sponsorship Report



1.3.5 Il merchandising

Un'altra fonte potenziale di ricavi è il merchandising, ovvero la commercializzazione di articoli con il nome o il marchio della società. Il merchandising sfrutta il marchio della società calcistica attraverso la creazione di una serie di prodotti che possono essere riconducibili direttamente al mondo del calcio come magliette, sciarpe, cappelli e bandiere oppure prodotti che sono lontani da esso come agende, cancelleria, articoli da bagno.

Il merchandising nel mondo del calcio viene solitamente associato al club che più di tutti ne ha fatto un business di grande rilievo: il Manchester United. Diversamente dagli altri club inglesi, i *red devils* provvedono in proprio alla commercializzazione dei prodotti, che vengono fabbricati su commessa da terzi, attraverso i propri punti vendita o il sito internet.

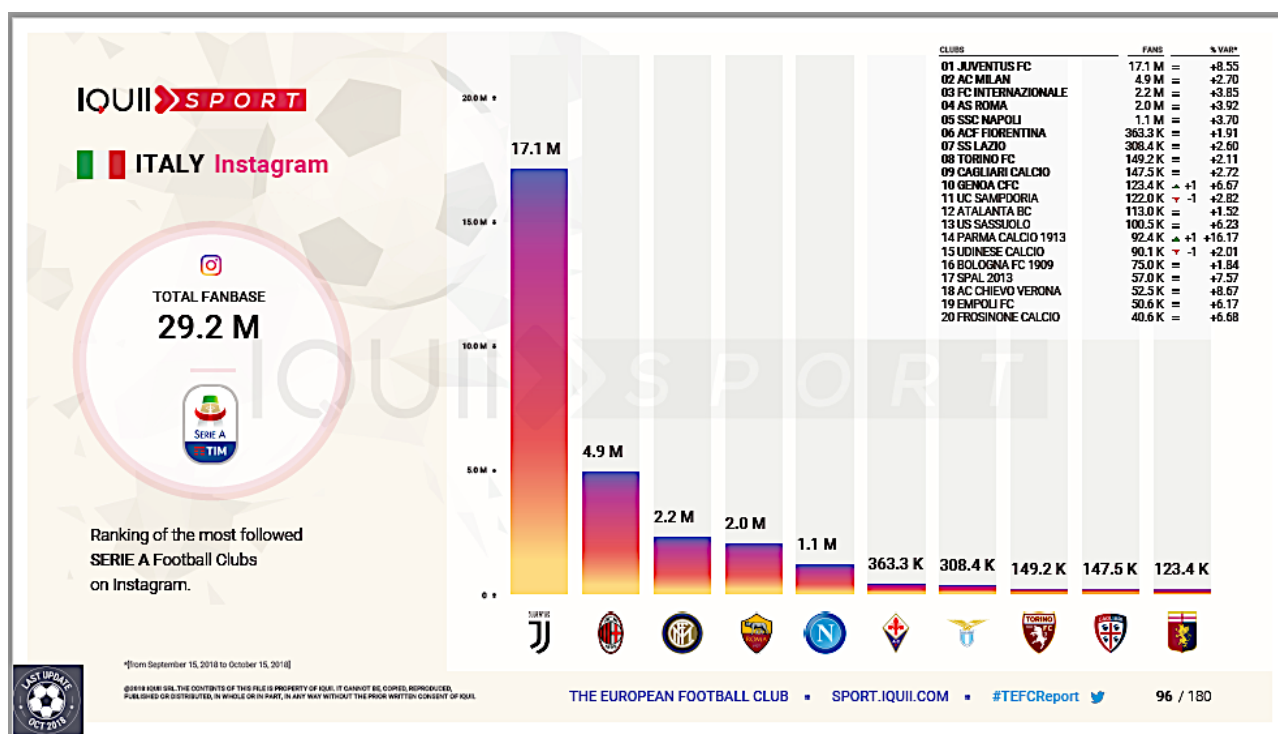
Le società calcistiche italiane preferiscono affidare a terzi l'intera gestione del marchio, dalla fabbricazione dei prodotti alla loro commercializzazione. Le società che se ne occupano sono società licenziatrici, alle quali viene dato in licenza l'utilizzo del marchio in cambio di royalties da riconoscere alla società calcistica sulle vendite effettuate. Ciò che colpisce del merchandising delle società calcistiche italiane è lo scarso contributo ai ricavi rispetto al modello britannico. I motivi posso essere individuati da un lato in una diversa cultura dei tifosi, poiché i tifosi inglesi vanno allo stadio con la maglia della propria squadra e, dall'altro, nell'esistenza di un mercato parallelo abusivo e nella scarsa protezione del marchio. Il merchandising, quando ha successo, contribuisce a creare un senso di appartenenza che rinforza il marchio e lo rende più appetibile anche agli sponsor e alle televisioni, generando ricavi ulteriori.

Top 50 most valuable football brands 1-50

Rank 2018	Rank 2017	Brand name	Country	Brand value (USD m) 2018	% change	Brand value (USD m) 2017	Brand rating 2018	Brand rating 2017
1	1	Manchester United FC	England	1,895	+9%	1,733	AAA+	AAA+
2	2	Real Madrid CF	Spain	1,573	+11%	1,419	AAA+	AAA+
3	3	FC Barcelona	Spain	1,511	+7%	1,418	AAA+	AAA+
4	5	FC Bayern Munich	Germany	1,406	+15%	1,222	AAA+	AAA+
5	6	Manchester City FC	England	1,331	+30%	1,021	AAA	AAA
6	9	Liverpool FC	England	1,204	+33%	908	AAA+	AAA
7	4	Chelsea FC	England	1,195	-4%	1,248	AAA+	AAA
8	8	Arsenal FC	England	1,083	+15%	941	AAA+	AAA
9	7	Paris Saint-Germain F.C.	France	913	-10%	1,011	AAA-	AAA-
10	10	Tottenham Hotspur FC	England	764	+10%	696	AAA-	AA+
11	12	Juventus FC	Italy	605	+23%	492	AAA	AAA+
12	11	Borussia Dortmund	Germany	587	+13%	519	AAA-	AAA-
13	28	FC Internazionale Milano	Italy	475	+119%	217	AAA-	AAA-
14	16	Club Atlético de Madrid	Spain	436	+34%	324	AAA-	AAA-
15	14	FC Schalke 04	Germany	384	+14%	338	AA	AA+
16	45	RasenBallSport Leipzig	Germany	347	+140%	145	AA	AA-
17	13	Everton FC	England	325	-10%	360	AA	AA
18	17	West Ham United FC	England	324	+7%	303	AA	AA
19	18	AC Milan	Italy	315	+10%	286	AAA-	AAA-
20	20	Leicester City F.C.	England	295	+15%	257	AA	AA-

1.3.6 Social Media Finance

L'avvento dei *social network* ha modificato e stravolto il modo di comunicare delle società calcistiche e degli atleti con i propri tifosi. In questo contesto digitale i club hanno bisogno di andare oltre alla comunicazione tradizionale ed istituzionale per rimanere aggiornati e rafforzare il legame con i propri tifosi. Questo è fondamentale inoltre per poterne raggiungere degli altri, aprendo la possibilità di entrare in nuovi mercati. I social sono diventati imprescindibili per i club, soprattutto per quelli più prestigiosi che presenziano sulle piattaforme più popolari come Facebook, Instagram, Twitter e Youtube. La sola presenza però non basta; i club devono anche avere la capacità di creare contenuti efficaci, originali e coinvolgenti da proporre in maniera continua per i propri appassionati. Sicuramente possiamo citare due casi che negli anni recenti si stanno distinguendo per ciò che concerne il concetto di contenuti originali, ottenendo dei risultati importanti: stiamo parlando di Roma e Inter. La Roma nel 2014 e l'Inter nel 2017 hanno realizzato al proprio interno delle strutture specifiche, le cosiddette *Media House*, in grado di realizzare contenuti da distribuire attraverso i vari canali a disposizione del club, ovvero i social network. Dopo il lancio delle Media House le due società hanno registrato un aumento significativo del numero di followers sui loro canali social. Instagram è sicuramente la piattaforma che si presta meglio a valorizzare l'attività di comunicazione dei club essendo il canale preferito dagli utenti poichè permette di interagire con il brand di riferimento. Per valutare l'effettiva efficacia della presenza *online*, diventa fondamentale valutare non tanto il numero di followers, ma soprattutto il cosiddetto *engagement rate (ER)* ovvero "il tasso di coinvolgimento dei fan su una determinata pagina. Nel panorama italiano la Juventus è riuscita a creare un solco con le dirette inseguitrici non solo a livello di risultati sportivi, ma anche online. I bianconeri hanno avuto una crescita enorme negli ultimi mesi sui social network grazie, e soprattutto, all'acquisto di Cristiano Ronaldo, diventato l'uomo più seguito su Instagram con oltre 145 milioni di followers e una fanbase totale, considerando anche Twitter e Facebook, che supera i 340 milioni di utenti. Come riportato dal report "The European Football Club" di IQUIL Sport, la Juventus su Instagram ha un numero di seguaci maggiore di poco più di tre volte rispetto al Milan, che si trova al secondo posto. Un'egemonia sul campo che si traduce in una forte e crescente presenza online.



Come detto, però, il dato interessante da rilevare riguarda l'effettivo *engagement rate* ottenuto tramite la pubblicazione di contenuti sui profili.

dati in milioni

Squadra	N° Followers	Engagement Rate
Juventus	17.1	3,64%
Milan	4.9	1,70%
Inter	2.2	3,02%
Roma	2.0	2,23%
Napoli	1.1	3,13%

Come è possibile notare dalla tabella, tra le cinque squadre italiane più seguite la Juventus mantiene il primo posto per il tasso coinvolgimento dei propri utenti. Il Milan, invece pur essendo secondo per numero di seguaci, realizza l'ER più basso tra le cinque. Ciò vuol dire che, ogni 100 persone che seguono la pagina ufficiale dei rossoneri su Instagram, solo 1,7 interagisce con i post pubblicati. Inter e Napoli, invece, nonostante numeri nettamente più bassi a livello di base utenti, riescono a mantenere un *engagement rate* più vicino a quello della Juventus. Il management deve però riuscire ad ottenere risultati tangibili e redditizi per trasformare i risultati online in effetti economici positivi. Un esempio illuminante in questo senso è l'effetto provocato *online* dall'acquisto di Cristiano Ronaldo e successivamente quanto ha inciso sulla vendita delle maglie ufficiali della Juventus. Il legame tra azioni social e vendite non è diretto, ma sicuramente i contenuti distribuiti sui social

network hanno permesso alla Juve di scaldare ulteriormente l'entusiasmo dei propri tifosi. I contenuti come detto in precedenza devono coinvolgere i tifosi aumentando in termini tecnici l'*engagement rate*. L'Inter nell'ultimo anno ha fornito contenuti molto interessanti basti pensare alla sola sessione di calciomercato estiva, quando l'Inter ha creato un video di presentazione per ogni calciatore acquistato. Grande trasporto e coinvolgimento c'è stato intorno al video di presentazione di Radja Nainggolan, accompagnato dall'hashtag #WelcomeNinja e da un contenuto capace di provocare l'*hype* nei tifosi nerazzurri. Un engagement sul post di circa il 12%, quasi quattro volte in più della media registrata sui contenuti pubblicati sul profilo dell'Inter, e poco più di 200.000 like. La decisione di creare questo tipo di contenuti ha permesso all'Inter di stimolare la voglia e curiosità dei tifosi nei confronti dei nuovi acquisti. L'altissimo numero di abbonati fatto registrare dal club per la stagione in corso non è direttamente collegato alle attività online dei nerazzurri, ma si può dire che questo tipo di contenuti sia riuscito a far sentire i fan maggiormente vicini alla squadra. In sede di lancio della campagna abbonamenti la suggestiva raffigurazione in cui si vedevano i dettagli della storia interista ha permesso di creare un legame sempre più forte tra tifosi e squadra. Ciò che diventa fondamentale per le società è capire come monetizzare e valorizzare il grande lavoro fatto online, in modo da renderlo redditizio misurandone l'effetto economico positivo. Un uso sapiente dei social non si traduce direttamente in un positivo effetto economico; saper utilizzare i canali online, lavorando sul *fan engagement*, permette ai club di avere una conoscenza sempre più approfondita dei propri tifosi.

CAPITOLO II: IL FAIR PLAY FINANZIARIO

2.1 Il Fair Play Finanziario: caratteristiche generali, obiettivi ed evoluzione della normativa.

Nel maggio del 2008, alla vigilia della finale di Champions League fra Manchester United e Chelsea, Michel Platini, eletto presidente dell'Uefa da poco più di un anno, gelò tutti i giornalisti che gli chiedevano un parere sul match. Nessun commento tecnico, nessun buon auspicio. *«Spero di non vedere più una partita come questa. Dal calcio va estirpato il principio che chi fa più debiti vince»*.

Nel Marzo del 2009 durante il Congresso Ordinario Uefa l'allora presidente Michel Platini propose per la prima volta l'idea del Financial Fair Play (FFP), che fu successivamente inserita all'interno degli undici valori fondanti del calcio europeo. L'obiettivo era quello di fare in modo che i club non spendessero più di quanto guadagnato ed assicurare maggiore trasparenza e regolarità nelle competizioni. Il 27 maggio 2010 il Financial Fair Play è stato approvato dal Comitato Esecutivo Uefa, avallato anche da una decisione della Commissione Europea, poichè è stato individuato come soluzione necessaria da applicare vista la tragica situazione gestionale del calcio. Il Financial Fair Play ha come obiettivo quello di favorire la stabilità economico-finanziaria del sistema calcio e di promuovere gli investimenti nel settore giovanile e negli asset tangibili, quali ad esempio gli stadi ed i centri sportivi.

Il regolamento che disciplina il Financial Fair Play, ovvero l'“Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”, è stato aggiornato per la quarta volta nel 2018 e presenta tre capitoli principali che specificano quali sono i canoni da rispettare per poter accedere alle competizioni europee. Tra questi principi è stato inserito il già esistente concetto del sistema delle licenze, oltre a quello nuovo del sistema di monitoraggio. Le società calcistiche che vorranno accedere alle competizioni europee dovranno inoltre rispettare il principio di pareggio tra i ricavi generati ed i corrispettivi costi sostenuti, il cosiddetto “break-even result”.

L'Uefa Club Financial Control Body è l'organo orientato al controllo delle società calcistiche ed analizza ogni anno tre bilanci annuali per tutti i club nelle competizioni UEFA al fine di stabilire se permettere loro l'accesso alle competizioni europee. Le sue competenze sono diverse: anzitutto ha l'obiettivo di appurare che le regole stabilite dal Financial Fair Play vengano seguite da tutti i club; in secondo luogo si occupa di adottare sanzioni in caso di mancato rispetto di regole e limiti, verificando che le leghe abbiano completato le proprie obbligazioni ed i club abbiano rispettato i

criteri di licenza Uefa e del Financial Fair Play; infine controlla che ogni società calcistica continui a rispettare tali obblighi una volta ottenuta la licenza.

Gli obiettivi che il Fair Play Finanziario si pone sono elencati nell'art 2, comma 2 del regolamento e sono i seguenti:

- a) Migliorare la capacità economica e finanziaria dei club, aumentando la loro trasparenza e credibilità;
- b) Dare la necessaria importanza alla protezione dei creditori assicurandosi che i club sistemino puntualmente i propri debiti con i dipendenti, le istituzioni e gli altri club;
- c) Introdurre maggior disciplina e razionalità nella finanza delle società di calcio;
- d) Incoraggiare le società a operare in base alle proprie risorse;
- e) Incoraggiare una spesa responsabile al fine di garantire un beneficio al calcio nel lungo periodo;
- f) Proteggere la sopravvivenza e la sostenibilità nel lungo periodo del calcio.

2.2. I pilastri economici fondamentali del FFP: assenza di debiti scaduti e break even requirement

Dal documento "Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations" emergono i due i criteri fondamentali su cui è basato il Financial Fair Play:

- 1) L'assenza di pagamenti scaduti verso altri club, verso i dipendenti e verso Fisco e Previdenza;
- 2) La "Break-even rule".

Il primo criterio, che in realtà era già presente nel regolamento delle licenze Uefa all'interno dei criteri finanziari, è stato ulteriormente rafforzato con l'introduzione del Financial Fair Play. I debiti sono considerati scaduti se non pagati entro i termini concordati, mentre non sono considerati tali se chi richiede la licenza dimostra di aver pagato interamente l'importo dovuto, oppure ha terminato un accordo con il creditore prevedendo il pagamento del debito oltre il termine previsto, oppure ancora compie un ricorso a dimostrazione della non colpa per il mancato pagamento ed è in grado di dimostrarla. Gli articoli di riferimento sono quelli che vanno dal numero 65 al 68 del documento Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. L'articolo 65 definisce i debiti quali somme dovute alle società di calcio a seguito di:

- a. attività di trasferimento, incluso qualsiasi importo dovuto in caso di adempimento di determinate;

- b. indennità di formazione e contributi di solidarietà come definiti nei regolamenti della FIFA sullo status e il trasferimento dei giocatori;
- c. qualsiasi responsabilità solidale decisa da un'autorità competente per la risoluzione del contratto da parte di un giocatore.

Questo articolo inoltre stabilisce che al 30 giugno e al 30 settembre dell'anno in cui iniziano le competizioni Uefa per club il licenziatario non deve avere debiti scaduti verso altri club di calcio a seguito di trasferimenti effettuati fino al 30 giugno e fino al 30 settembre rispettivamente. Ogni licenziatario deve dimostrare di non avere debiti scaduti al 30 giugno; qualora questo non si verificasse il club deve dimostrare di non avere debiti scaduti al 30 settembre. Entro il termine e nella forma comunicata dall'amministrazione UEFA inoltre il concessionario deve preparare e presentare le informazioni sui trasferimenti, anche se non sono stati effettuati durante il periodo pertinente. Il licenziatario deve rivelare:

- a. tutte le nuove registrazioni di giocatori (compresi i prestiti) nel periodo di 12 mesi fino al 30 giugno/30 settembre, indipendentemente dal fatto che vi sia un importo da pagare al 30 giugno/30 settembre;
- b. tutti i trasferimenti per i quali è in sospeso un importo al 30 giugno / 30 settembre, indipendentemente dal fatto che siano stati effettuati nel periodo di 12 mesi fino al 30 giugno / 30 settembre o prima;
- c. tutti i trasferimenti oggetto di una domanda pendente dinanzi all'autorità competente ai sensi del diritto nazionale o di un procedimento pendente dinanzi a un'autorità calcistica nazionale o internazionale o al tribunale arbitrale competente, al 30 giugno / al 30 settembre.

Le informazioni sui trasferimenti devono contenere almeno quanto segue (per ogni trasferimento di giocatori, inclusi i prestiti):

- a) Giocatore (identificazione tramite nome e data di nascita);
- b) Data di trasferimento/prestito;
- c) nome della squadra di calcio che in precedenza deteneva la registrazione;
- d) tassa di trasferimento (o prestito) pagata e / o pagabile (compresi i contributi di formazione e di solidarietà) anche se il pagamento non è stato richiesto dal creditore;
- e) Altri costi diretti per l'acquisizione della tassa di circolazione e / o pagabili;
- f) Importo regolato e data di pagamento;

- g) Saldo da corrispondere al 30 giugno/30 settembre per il trasferimento di ciascun giocatore comprensivo delle date di scadenza per ciascun elemento non pagato;
- h) Importi condizionali (passività potenziali) non ancora rilevati in bilancio al 30 giugno / 30 settembre; e
- i) Ammontare degli eventuali sinistri / procedimenti pendenti al 30 giugno / 30 settembre.

Il licenziatario deve conciliare la passività totale secondo le informazioni sui trasferimenti con la figura nel bilancio di bilancio per "Debiti relativi ai trasferimenti di giocatori" se applicabile, o alle registrazioni contabili sottostanti.

Le informazioni sui trasferimenti devono essere approvate dalla direzione e ciò deve essere evidenziato mediante una breve dichiarazione e firma per conto dell'organo esecutivo del licenziatario.

Articolo 66 – Nessun debito scaduto nei confronti dei dipendenti

Al 30 giugno e al 30 settembre dell'anno in cui hanno inizio le competizioni UEFA per club, il licenziatario non deve avere debiti scaduti nei confronti dei suoi dipendenti;

- 1) Ogni licenziatario deve dimostrare di non avere debiti scaduti al 30 giugno. Se il titolare della licenza ha debiti scaduti al 30 giugno dell'anno in cui iniziano le competizioni UEFA per club o se richiesto diversamente dall'Organismo di Controllo Finanziario UEFA, allora deve anche dimostrare di non avere debiti scaduti al 30 settembre;
- 2) Entro il termine e nella forma comunicata dall'amministrazione UEFA, il licenziatario deve preparare e presentare una dichiarazione attestante l'assenza o l'esistenza di debiti scaduti nei confronti dei dipendenti.

Il licenziatario deve rivelare:

- a) i dipendenti per il loro sostentamento in tutto il mondo fino al 30 giugno / 30 settembre;
- b) tutti i dipendenti per i quali esiste una domanda pendente dinanzi all'autorità competente ai sensi del diritto nazionale o di un procedimento pendente dinanzi a un'autorità calcistica nazionale o internazionale o al tribunale arbitrale competente al 30 giugno / 30 settembre.

Le seguenti informazioni devono essere fornite, come minimo, per ogni ritardo dovuto verso i dipendenti, insieme a un commento esplicativo:

- a) Nome del dipendente;

- b) Posizione / funzione del dipendente;
- c) Data di inizio;
- d) Data di fine (se applicabile);
- e) Saldo scaduti al 30 giugno/30 Settembre, inclusa la data di scadenza per ciascun elemento scaduto;
- f) Gli importi soggetti a qualsiasi domanda/procedimento pendente al 30 giugno / 30 settembre.

La dichiarazione deve essere approvata dalla direzione aziendale e deve essere comprovata mediante una breve dichiarazione e firma per conto dell'organo esecutivo del licenziatario.

Articolo 66bis – Nessun debito scaduto nei confronti delle autorità sociali/fiscali

Presenta requisiti uguali ai precedenti, ciò che differisce è il riferimento ai debiti verso il fisco e agli enti previdenziali.

Articolo 67 – Obbligo di segnalare eventi successivi

Il licenziatario deve comunicare tempestivamente al licenziante per iscritto eventuali cambiamenti significativi tra cui, a titolo esemplificativo, eventi successivi di rilevante importanza economica almeno fino alla fine della stagione di licenza.

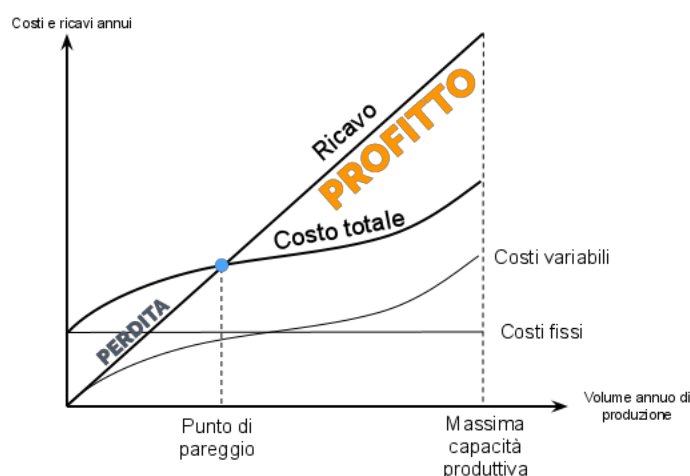
Le informazioni preparate dalla direzione devono includere una descrizione della natura dell'evento o della condizione e una stima del suo effetto finanziario, o una dichiarazione (con motivi di supporto) che tale stima non può essere fatta.

Articolo 68 – Disposizione comune per tutti gli obblighi di monitoraggio

Se uno dei requisiti di monitoraggio non è soddisfatto, l'organo di controllo finanziario del club UEFA prende una decisione, compresa la possibilità di concludere un accordo transattivo con il licenziatario.

Il secondo pilastro, ovvero la “break-even rule”, è certamente da considerarsi il cuore del documento Uefa Club Licensing and Financial Fairplay Regulations. Gli articoli che esplicano tale fondamento sono quelli che vanno dal 58 fino al 64 di tale documento. Il break-even point è una metodologia analitica che mette in relazione i costi fissi, i costi variabili ed i volumi di produzione di

un'azienda. L'analisi manifesta quale è il punto di equilibrio tra i ricavi totali ed i costi totali e quindi quando un'attività produttiva è in perdita o sta ottenendo un utile.



I ricavi prodotti dalle società devono essere almeno pari ai costi totali, dati dalla somma fra i costi fissi, ovvero costi che non variano al variare della quantità prodotta, e quelli variabili, quali costi che aumentano all'aumentare della quantità prodotta.

Nel Financial Fair Play il concetto di break-even è diverso da quello sopracitato poiché punta alla realizzazione di un pareggio immediato a livello di risultato di periodo desumibile dal Conto Economico.

L'articolo 58 si riferisce esclusivamente alle spese ed ai ricavi rilevanti per il calcolo del punto di pareggio che vengono calcolati annualmente ed inseriti nel bilancio. Ciò che è fondamentale è il raggiungimento del pareggio in più annualità, osservando un periodo che va da due ai cinque anni.

Secondo l'Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations le voci di ricavo e di spesa fondamentali per il calcolo del break-even requirement sono:

- Ricavi da gare;
- Ricavi da sponsor e pubblicità;
- Diritti televisivi;
- Ricavi da attività commerciali (quali area stadio, hotel, ristoranti, musei);
- Ricavi provenienti da solidarietà e premi dell'UEFA;
- Altri proventi operativi;

- Plusvalenze da trasferimenti dei giocatori;
- Ricavi dalla cessione delle immobilizzazioni materiali;
- Ricavi finanziari riconducibili al club.

Le spese rilevanti da considerare sono:

- Costo del venduto/dei materiali;
- Costo dei dipendenti;
- Altre spese operative (es. affitto dello stadio);
- Ammortamenti e svalutazioni dei calciatori;
- Minusvalenze da trasferimenti dei calciatori;
- Oneri finanziari e dividendi.

I ricavi non rilevanti sono:

- Rivalutazioni da immobilizzazioni materiali e immateriali;
- Rivalutazione delle rimanenze;
- Utili su cambi non realizzati;
- Ricavi derivanti da transazioni con parti correlate per operazioni che eccedono il fair value;
- Ricavi derivanti da operazioni non calcistiche, come ad esempio l'affitto di immobili che non fanno parte delle strutture sportive.

I costi non rilevanti sono:

- Costi per lo sviluppo dello sport;
- Costi legati al calcio femminile;
- Costi per il settore giovanile;
- Costi non monetari e perdite causate dal tasso di cambio variabile;
- Oneri finanziari causati dalla costruzione o dalla modifica di immobilizzazioni materiali;
- Costi di operazioni non legati al club;
- Costi delle imposte.

Per ciò che concerne i costi ed i ricavi, fra questi sono presenti tutti quelli tipici di un bilancio di un club calcistico. Dai costi sono esclusi quelli che sono stati sostenuti per la realizzazione o l'ammodernamento delle immobilizzazioni che in seguito porteranno a un ricavo; inoltre sono esenti

i costi riguardanti il settore giovanile, le attività sociali e quelli sostenuti per incrementare l'immagine del club. L'obiettivo è quello di incoraggiare i club ad investire in progetti di lungo termine, quali appunto la promozione del settore giovanile e lo sviluppo di strutture nuove e all'avanguardia. Invece i ricavi non pertinenti sono quelli legati ad attività commerciali prossime allo stadio che sfruttando la vicinanza allo stesso ed utilizzano la società sportiva per promuovere la propria attività di riferimento come ad esempio hotel, ristoranti o altri esercizi. Sono infine escluse le rivalutazioni tangibili ed intangibili, rivalutazioni da magazzino e di ripristino ovvero quelle che appartengono alla categoria di ricavi non monetari.

L'articolo 59 invece è fondamentale per spiegare il funzionamento del periodo di riferimento per il monitoraggio. Per valutare se il richiedente licenza rispetta i requisiti necessari per il raggiungimento del break-even point viene considerato ogni singolo esercizio annualmente, analizzando nel conto economico i ricavi ed i costi rilevanti presenti. Successivamente considerando ogni anno di riferimento viene effettuata la somma algebrica dei risultati di ogni esercizio. Il periodo di monitoraggio è formato di norma da 3 esercizi consecutivi che però possono arrivare anche ai cinque.

Il primo periodo che viene analizzato è quello che termina nell'anno in cui le competizioni europee hanno inizio e viene chiamato periodo di riferimento T; il lasso di tempo invece che termina l'anno prima dell'inizio delle competizioni Uefa è il periodo T-1; infine esiste anche il periodo T-2 che è quello antecedente al T-1.

Nell'articolo 60 vengono inseriti due ulteriori periodi, il T-3 anteriore al T-2 ed il T-4 antecedente al T-3.

Ogni anno a luglio i club devono esibire all'Uefa informazioni sul break-even point in riferimento ai periodi T-1 e T-2; se questi non sono in grado di soddisfare i requisiti di pareggio i dati connessi al periodo T possono essere utili per il soddisfacimento di queste competenze. Se poi nuovamente queste prerogative non vengono adempiute allora il periodo può essere ulteriormente esteso anche ai periodi T-3 e T-4.

L'articolo 61 definisce la deviazione accettabile rispetto al punto di pareggio; è possibile infatti che le spese rilevanti eccedano i ricavi rilevanti e quindi si potrebbe creare una situazione di deficit, così come spiegato nell'articolo 60. La deviazione di deficit massimo che la Uefa permette ai club di avere

nel periodo di monitoraggio è pari a cinque milioni di euro, limite che può raggiungere un tetto massimo di trenta milioni se questa deviazione è interamente coperta tramite le parti correlate o l'apporto dei soci ed è vietato fare ricorso a operazioni finanziarie, prestiti e fidejussioni che non siano chiare.

È possibile riassumere i limiti massimi che un club può raggiungere in caso di deficit:

- 45 milioni di euro nel 2013 e nel 2014;
- 30 milioni di euro nel 2015 nel 2016 nel 2017;
- Meno di 30 milioni nel 2018 e negli anni successivi dove si cercherà di azzerarlo.

Il 2013/14 è stato l'anno di svolta per questo pilastro poiché tutti i club che presero parte alle competizioni Uefa avevano l'obbligo di rispettare i requisiti di break-even point. L'organo di controllo finanziario dei Club analizza ogni tre anni i dati che il bilancio presenta, verificando che i parametri siano rispettati.

Oltre ai requisiti finora citati, l'articolo 62 presenta altri quattro indicatori che le società calcistiche devono rispettare per poter ottenere la licenza necessaria per partecipare alle competizioni Uefa. Questi indicatori ulteriori sono:

- 1) Going Concern: è necessario dimostrare che la società goda di una solidità aziendale, la quale viene valutata da un revisore esterno che certifica tale continuità attraverso l'analisi dei bilanci. Tale requisito è importantissimo per la Uefa perché attesta che il club è in grado di onorare gli impegni futuri e non investe i soldi che non ha con debiti che poi non riesce a ripagare;
- 2) Negative equity: il concetto di patrimonio netto negativo per l'Uefa è un valore critico che può essere migliorato attraverso le "ricapitalizzazioni" effettuate dai proprietari con l'obiettivo di migliorare i conti del club. La Uefa accetta per questo primo periodo di valutazione anche patrimoni netti negativi, a patto che questi migliorino rispetto all'anno precedente;
- 3) break-even results: non devono esserci risultati negativi dopo aver analizzato i periodi T-1 e T-2;
- 4) Overdue payables: non devono essere presenti debiti scaduti nei confronti delle altre società, dei dipendenti, del fisco e degli istituti previdenziali.

La Uefa ha il diritto di poter effettuare ulteriori accertamenti per quanto concerne la valutazione del bilancio di un club in due casi:

- a) Se nel bilancio annuale l'indebitamento finanziario netto è superiore ai ricavi (escluse le plusvalenze);
- b) Se nel bilancio annuale il costo del personale, ovvero gli stipendi dei dipendenti, è superiore al 70% dei ricavi (escluse le plusvalenze).

Il requisito di break-even è quindi soddisfatto al verificarsi di queste condizioni:

- 1) nessun indicatore è violato ed il club presenta una condizione economica positiva, nulla o nei canoni della deviazione accettabile, nei periodi T-1 e T-2 (articolo 62 comma 3);
- 2) uno degli indicatori è violato, ma il licenziatario nello stesso tempo presenta un risultato aggregato positivo, nullo o al massimo nella deviazione accettabile per il periodo di riferimento T-2, T-1 e T;
- 3) uno degli indicatori è violato e la società inoltre presenta un aggregato negativo per il periodo di riferimento T-2 a T, ma il risultato è positivo, nullo o rimane entro la deviazione accettabile se viene considerata l'eventuale eccedenza di break-even relativa ai periodi T-3 e T-4 nel calcolo.

Se il requisito di break-even non è stato raggiunto nelle modalità sopra descritte, il licenziatario potrà ricorrere ai casi previsti dall'allegato XI.

Se anche in questo caso il requisito di break-even non viene raggiunto l'organo di controllo finanziario può riferire il caso agli Organi Amministrativi della Giustizia, i quali adotteranno le appropriate misure secondo la procedura definita dal regolamento disciplinare UEFA.

2.3 Sanzioni Applicabili

Un club che deve partecipare a competizioni Uefa può essere soggetto a provvedimenti se non rispetta i limiti imposti dal Financial Fair Play e nello specifico vengono applicate sanzioni differenti a seconda della gravità della mancata osservazione del singolo requisito. La società quindi può

imbattersi in una serie di conseguenze che non comportano obbligatoriamente l'esclusione della squadra dalle competizioni europee. Le sanzioni sono le seguenti:

- Avvertimento;
- Richiamo;
- Multa: questa, come gli avvertimenti e i richiami, riguarda piccole infrazioni, riferite principalmente al mancato rispetto dei termini per pagare i dipendenti;
- Decurtazione di punti;
- Trattenuta di una certa percentuale di introiti derivanti dalla competizione UEFA;
- Divieto di iscrizione di alcuni giocatori nella lista UEFA;
- Limitazione del numero di giocatori da poter inserire nella lista UEFA;
- Squalifica dalla competizione in corso e/o dalle future competizioni;
- Revoca di un titolo o di un premio.

Le ultime due in particolare sono le sanzioni più gravi da poter applicare.

I club per rispettare le regole imposte dal Financial Fair Play vengono aiutati tramite accordi stipulati con il Club Financial Control Body; infatti con questi patti è più semplice raggiungere gli obiettivi posti dal Financial Fair Play evitando di incorrere in possibili sanzioni. Questi accordi che possono essere effettuati tra le società calcistiche hanno come oggetto contributi finanziari a condizioni restrittive e guidano le squadre nel soddisfacimento del break-even requirement nel breve periodo.

2.3.1. Il voluntary e settlement agreement

Il documento Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations nel 2015 attraverso un aggiornamento ha introdotto un concetto molto importante di tale disciplina, quello del “voluntary agreement” che si affianca al già presente “settlement agreement”.

La sostanziale differenza fra queste due tipologie di accordi consiste nel fatto che nel caso del voluntary agreement è il club che chiede alla Uefa di sottoscrivere un accordo, con la consapevolezza del fatto che il Financial Fair Play sarà infranto, comprovando di poter risanare la propria condizione economica nel medio termine; nel caso di settlement agreement invece è direttamente la Uefa che, su richiesta del club della licenza per poter partecipare alle competizioni europee, effettua una verifica della situazione economica della società calcistica proponendo un

patteggiamento tra il CFCB ed il club, in cui quest'ultimo si dichiara colpevole e intenzionato ad aggiustare i conti in un certo numero di anni.

Gli ulteriori fattori che vanno considerati per quanta riguarda i provvedimenti previsti nel settlement agreement sono regolati dall'articolo 68 e dall'allegato XI e sono i seguenti:

1. il quantum e l'andamento del break-even result;
2. la proiezione aggregata del break-even result;
3. l'incidenza del cambio in euro;
4. la situazione del debito;
5. le cause di forza maggiore, come eventi straordinari;
6. cambiamenti imprevisi nel contesto economico generale in cui si opera ("extraordinary national economic events");
7. l'operare in un mercato strutturalmente inefficiente;
8. la limitazione numerica della Rosa.

L'accordo volontario invece è disciplinato da un aggiornamento del 2015 che ha aggiunto il comma 5 all'articolo 57 riguardante le esenzioni, lo scopo e l'applicazione. Il nuovo comma, come detto in precedenza, concede al club la facoltà di richiedere un accordo in maniera volontaria per adempiere all'obbligo di pareggio. Tuttavia, tale diritto è esercitabile a patto che:

- al club sia stata concessa una licenza valida per partecipare alle competizioni UEFA per club dall'organo competente nazionale, ma lo stesso club non si sia qualificato per una competizione UEFA per club nella stagione precedente l'entrata in vigore dell'accordo volontario;
- il club richiedente si sia qualificato per una competizione UEFA per club e abbia rispettato il requisito di pareggio nel periodo di monitoraggio precedente l'entrata in vigore dell'accordo volontario;
- il club richiedente sia stato oggetto di un significativo cambiamento nella proprietà e/o partecipazioni di controllo nei 12 mesi precedenti la scadenza per le domande.

Il club licenziatario per effettuare tale proposta negli ultimi tre esercizi sottoposti a monitoraggio non deve essere stato parte di un accordo volontario, come definito dall'allegato XII, non deve aver subito un provvedimento disciplinare o non deve aver siglato un accordo transattivo. L'efficacia di

questo tipo di accordo può essere estesa fino ad un massimo di quattro esercizi. Questo patto inoltre deve proporre al suo interno un insieme di obblighi ad hoc per la situazione del club, obiettivi di pareggio del bilancio, i quali devono essere ben delineati sia annualmente che in forma aggregata per ciascun periodo di riferimento coperto dall'accordo, e altri obblighi da assumere, come concordato con l'Ufficio Investigativo dell'Uefa Club Financial Control Body. Le istanze devono essere presentate entro il 31 dicembre che precede la stagione in cui l'accordo entrerà in vigore l'accordo volontario. Per applicare un accordo volontario il club deve:

- presentare un piano aziendale a lungo termine costituito da stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario. Tale piano deve basarsi su ipotesi ragionevoli e prudenti e deve essere redatto nella forma comunicata dall'amministrazione UEFA e deve includere informazioni circa il pareggio di bilancio fino a periodo di riferimento di oltre quattro anni;
- dimostrare la sua capacità di continuare come impresa in attività almeno fino al termine del periodo coperto dall'accordo volontario;
- dimostrare la propria capacità di raggiungere gli obiettivi e gli obblighi concordati con l'Ufficio Indagine dell'UEFA Club Financial Control Body.

Un azionista e/o socio e/o una parte correlata del club dovrà impegnarsi nel sostenere finanziariamente la società calcistica per un ammontare almeno pari al deficit previsto per tutti i periodi di riferimento oggetto dell'accordo volontario. Un accordo giuridicamente vincolante tra il licenziatario e l'azionista o socio e/o parte correlata, se richiesto dall'Ufficio Investigativo dell'Uefa CFCB, deve essere assicurato per mezzo di:

- versamenti su un conto vincolato; oppure
- una garanzia da un'altra società nella struttura del gruppo legale al di fuori del perimetro di rendicontazione; oppure
- ogni altra forma di garanzia che l'Ufficio Investigativo dell'UEFA Club Financial Control Body considererà soddisfacente.

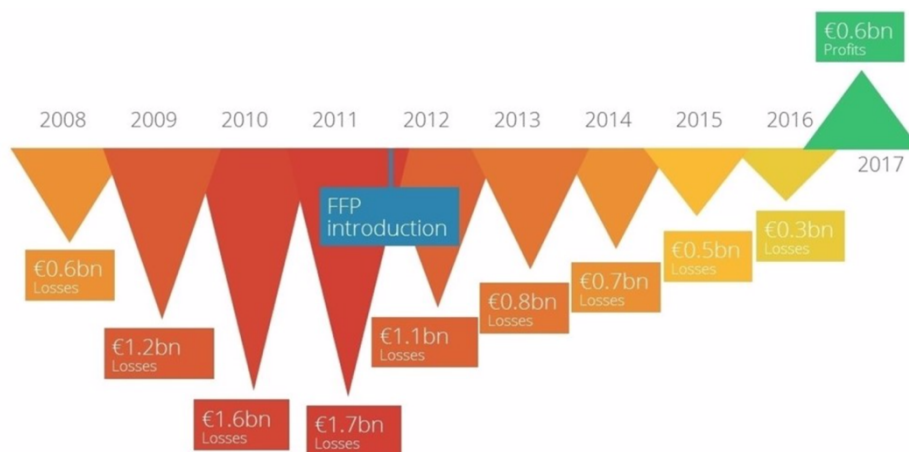
La facoltà di stipulare o meno questo tipo di accordo spetta all'ufficio indagine del CFCB, che controlla la corretta e provvidenziale attuazione degli accordi volontari. I club che sono intenzionati a stipulare un voluntary agreement si obbligano ad attestare la loro conformità a tutti gli obblighi inclusi nell'accordo, impegnandosi nel fornire in maniera tempestiva informazioni

all'amministrazione Uefa. Se il club non rispetta i termini dell'accordo volontario può essere soggetto a misure disciplinari da parte dell'Uefa Club Financial Control Body o dalla camera arbitrale come previsto dalle norme di procedura.

2.4 Gli effetti del Financial Fair Play

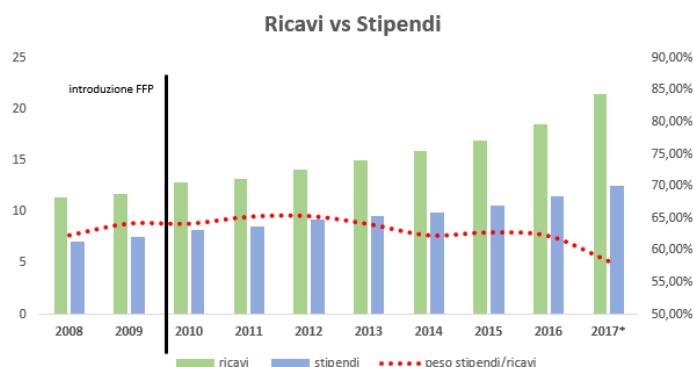
Va evidenziato che nell'ultimo decennio due trend esterni hanno caratterizzato la crescita economica del settore: anzitutto i ricavi dai diritti tv sono aumentati, in secondo luogo si è verificato l'ingresso di proprietà asiatiche o arabe. Il primo fenomeno ha determinato una crescita nel valore della trasmissione dando maggiore appetibilità al prodotto. Per quanto riguarda il secondo trend basti pensare che nei primi quindici campionati europei ci sono state ben 39 acquisizioni da parte di proprietà straniera, con i cinesi tra i più attivi negli ultimi anni.

L'entrata in vigore del Financial Fair Play ha portato i club a muoversi in maniera differente.



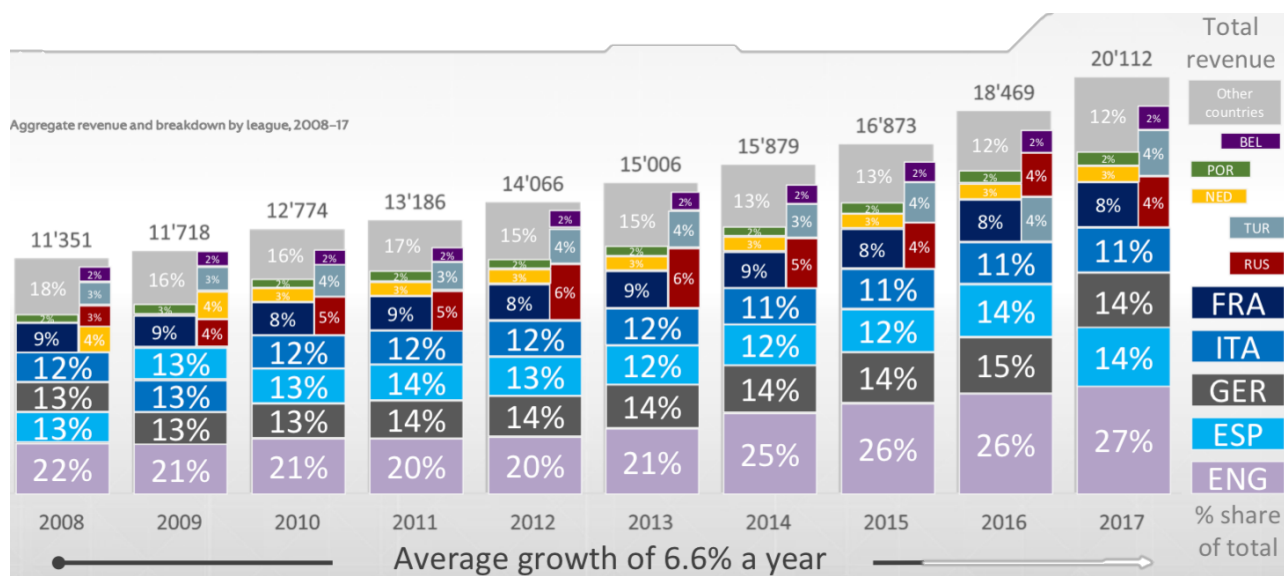
Il grafico rappresenta l'andamento aggregato delle perdite del settore "calcio europeo" dell'ultimo decennio; l'introduzione del Fair Play Finanziario ha ridotto notevolmente tali perdite passando da 1,634 miliardi del 2010 ad un attivo di 600 milioni di euro nel 2017.

Per quanto riguarda gli obiettivi del Financial Fair Play è importante analizzare la voce principale dei costi ovvero gli stipendi, verificando se sono in calo rispetto ai ricavi o in crescita.



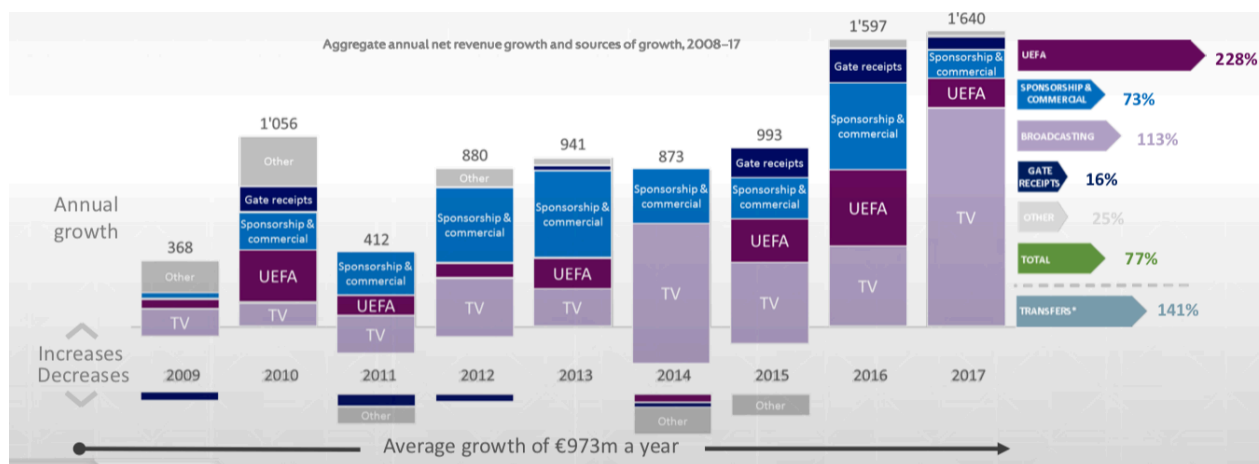
Dal grafico si evince che negli ultimi nove anni, nonostante gli stipendi siano aumentati, il loro peso sui ricavi è diminuito passando da circa il 65% nel 2010 al 57% registrato nel 2017. Ciò sta a sottolineare la diligenza dei club nel contenere i costi.

Analizzando il rapporto del 2016 e del 2017 “The European Club Footballing Landscape” è possibile osservare l’impatto positivo che il FFP ha avuto sulle finanze dei club europei.

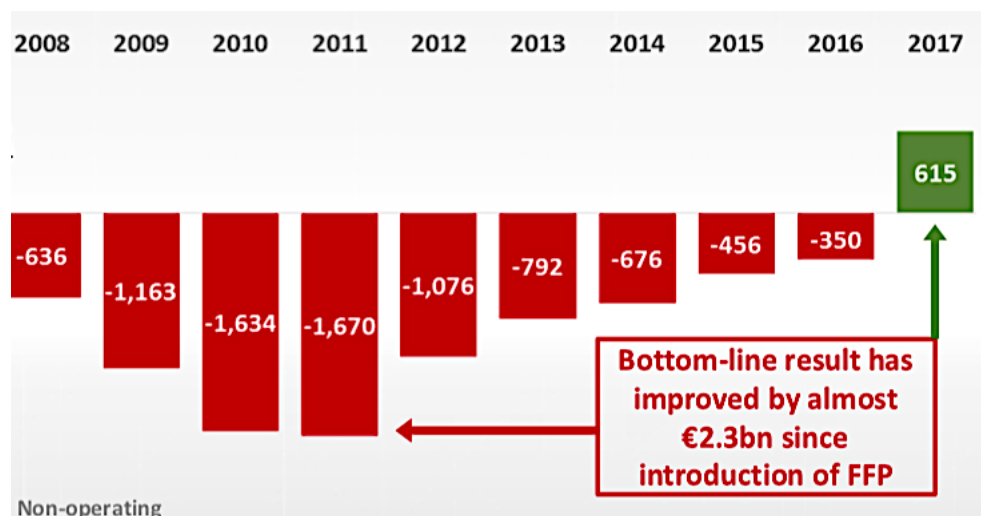


Questo grafico dimostra che vi è una crescita media del 6.6% all’anno da parte di settecento club dei campionati migliori. Nell’ultimo decennio le entrate delle squadre europee sono aumentate del 77%, ma le combinazioni dei ricavi sono cambiate; infatti i club sono diventati meno dipendenti dalle donazioni e sovvenzioni di cui si è inevitabilmente ridotto l’impatto. I montepremi stabiliti dall’Uefa per le varie competizioni e per il raggiungimento di obiettivi sportivi da parte dei club sono la fonte di crescita più rapida in termini percentuali, seguiti dai proventi da trasferimenti lordi (non inclusi

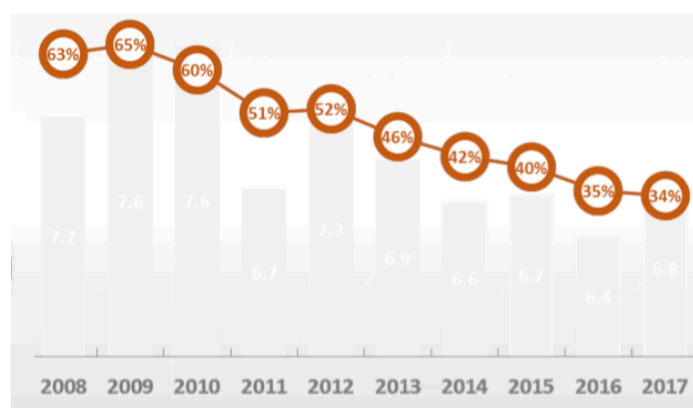
nelle entrate ma analizzati separatamente nelle relazioni finanziarie) ed infine dalle entrate derivanti dai diritti tv.



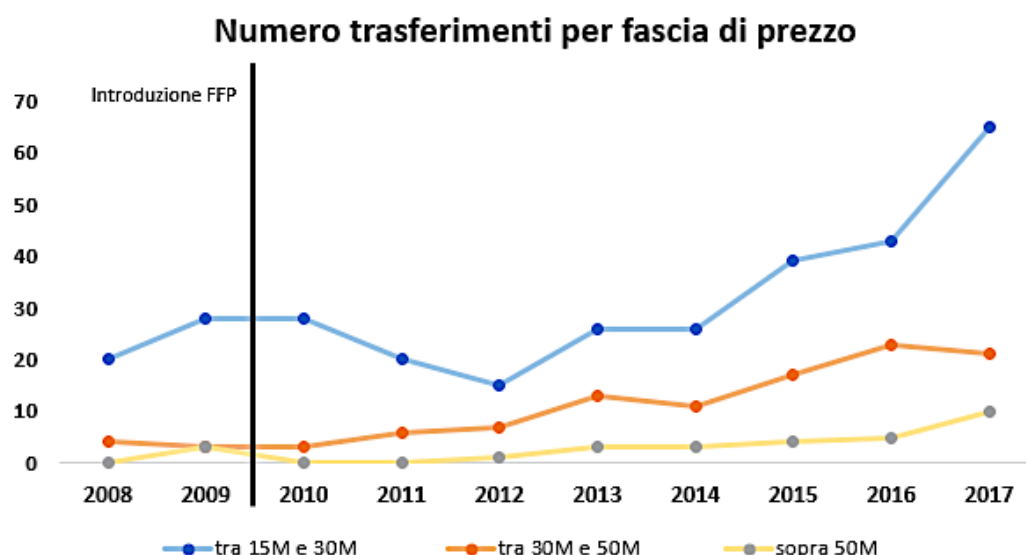
I dati del 2017 hanno stabilito utili totali per 615 milioni ed i risultati aggregati dei club sono migliorati di circa 2,3 miliardi dall'introduzione del Financial Fair Play. Questo netto miglioramento è stato determinato principalmente dagli utili sottostanti generati dalle attività operative.



Il debito netto complessivo dei club più importanti della divisione europea è sensibilmente diminuito negli ultimi dieci anni, tanto che si è passati dal 63% del 2008, situazione precedente dell'introduzione del Financial Fair Play, al 35% del 2016 fino ad arrivare al 34% del 2017.

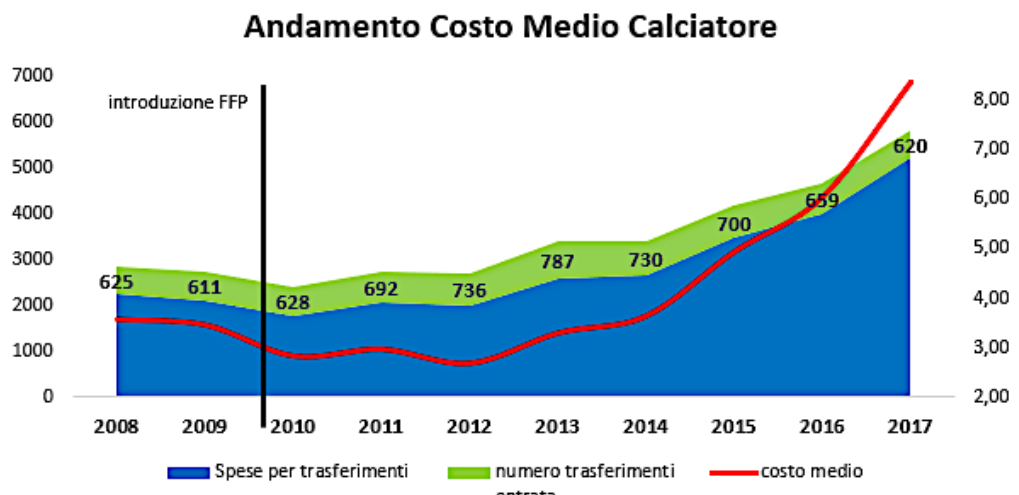


I ricavi commerciali e le sponsorizzazioni aumentano in maniera progressiva nei club migliori, contribuendo a creare un gap importante tra questi club e quelli minori. Un altro aspetto che sicuramente merita menzione sono le plusvalenze; queste rappresentano la differenza tra il valore residuo iscritto a bilancio ed il valore di vendita degli asset, che nel caso dei club calcistici corrispondono a calciatori che sono considerati asset intangibili. Le plusvalenze appartengono alla voce “altri ricavi” e sono fondamentali da analizzare perché sono diventate parte rilevante della componente ricavi. Il valore d’acquisto meno la quota di ammortamento, ovvero il rapporto tra la quota di acquisto diviso il numero di contratto, genera il valore residuo. L’evoluzione del trend dei costi singoli dei calciatori è fondamentale per riuscire a studiare al meglio il trend delle plusvalenze.

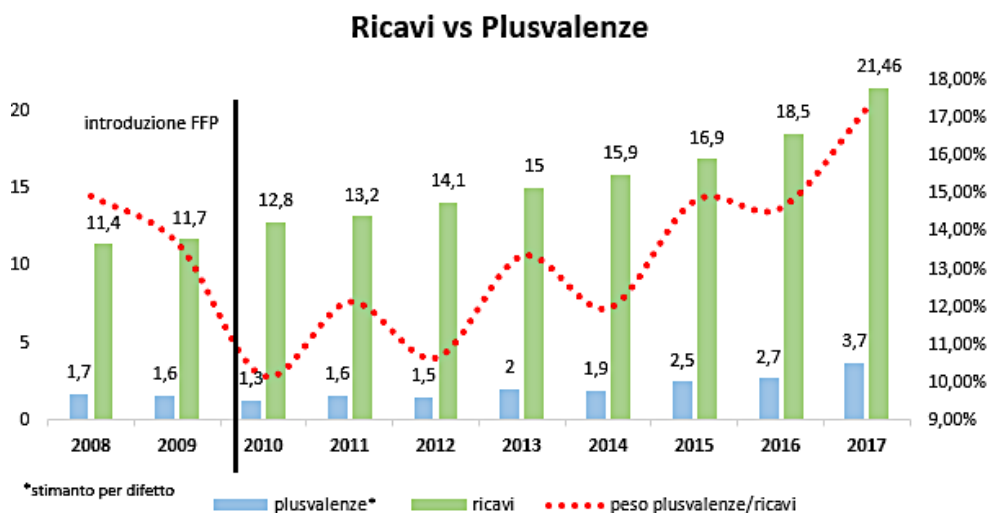


Questo sviluppo è evidente dal grafico in cui è possibile capire l’andamento del costo medio per calciatore a livello europeo e di conseguenza l’andamento delle plusvalenze. I numeri di trasferimenti dal 2010 al 2017 sono aumentati, sia in termini di quantità che per costo medio; in particolare quelli di importo superiore ai 50 milioni di euro fino al 2011 erano pari a zero, al 2017

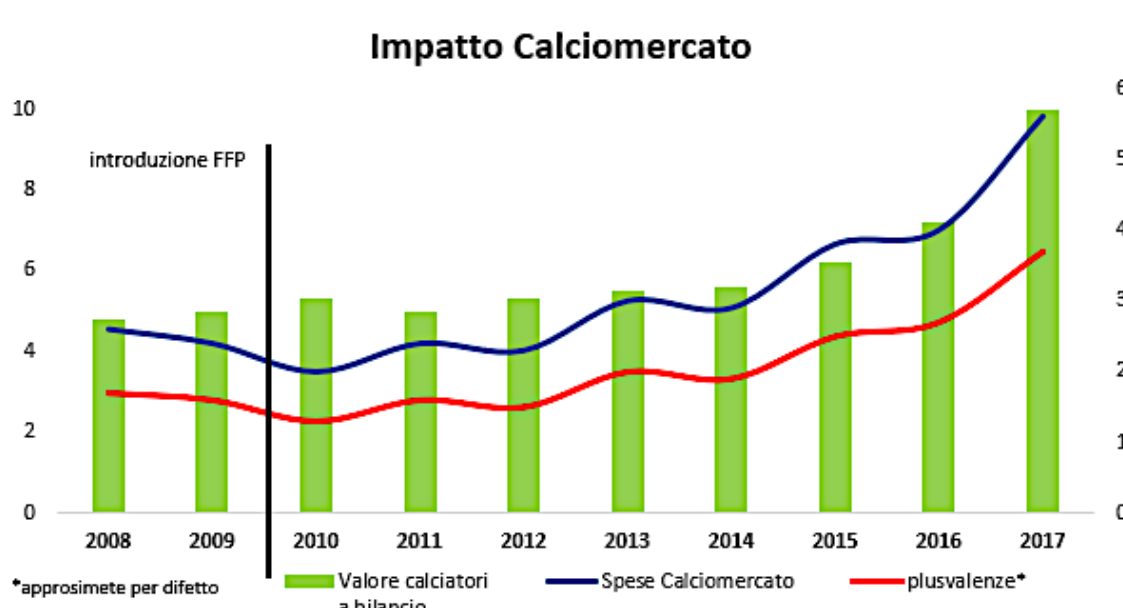
sono arrivati a 10. Sicuramente l'incremento è esponenziale, questo ha determinato l'aumento del costo medio per calciatore. Si è passati da un costo medio per calciatore che ammontava a 3 milioni nel 2010 fino ad arrivare a più di 8 milioni nel 2017.



Ora è possibile ritornare al concetto delle plusvalenze ed analizzare come incidono notevolmente sui bilanci delle società, in particolar modo sulla crescita della voce ricavi.



Il grafico mostra in che modo le plusvalenze trainano in maniera vincente i ricavi. Confrontando il rapporto tra i ricavi e le plusvalenze nel 2010, che è stato il primo anno di efficacia della regolamentazione, è possibile notare un valore del 10% ad uno superiore al 17% registrato nel 2017. La crescita dei ricavi non è sopportabile nel lungo periodo in questo modo, poiché la crescita è fortemente influenzata da un trend che, se interrotto, causerebbe instabilità alle società con un alto valore delle plusvalenze.



Per comprendere al meglio la negatività di tale fenomeno è utile analizzare questo grafico che permette di visualizzare al meglio il problema. I tre fondamentali valori dovuti al calciomercato che incidono sul bilancio di un club sono riassunti da questo grafico. L'aumento dei cartellini dei giocatori permette ai club di aumentare i ricavi grazie alle plusvalenze e questo crea un circolo vizioso che aggrava la solidità economica della società poiché bisogna tenere in considerazione che, sebbene le plusvalenze generino i ricavi riducendo le perdite, il valore di queste ultime è un ricavo una tantum e non un ricavo caratteristico.

Il Financial Fair Play è sicuramente riuscito a diminuire le perdite complessive di un club calcistico, ma non è riuscito a contenere l'esplosione di una pratica finanziaria denominata player trading che consiste nell'aumento delle spese per i calciatori e il loro impatto sui bilanci soprattutto per ciò che concerne le plusvalenze, portando ad aumentare i ricavi attraverso un procedimento non stabile e duraturo nel tempo.

2.5 Fair Play Finanziario 2.0

L'odierno presidente Uefa Aleksander Čeferin, nel tentativo di migliorare ancora di più il sistema del Financial Fair Play dopo la sua introduzione nel 2010 e le modifiche apportate al documento nel 2018, ha deciso di introdurre delle novità per tentare di sanare le falle presenti nel sistema. L'obiettivo è quello di far fronte a tutti i sistemi creati per eludere le regole ed i controlli, falsificando i conti e spalmando le spese su più anni. Il Comitato Esecutivo Uefa, con l'appoggio delle Federazioni nazionali, l'Associazione dei Club Europei, le Leghe Calcio e la Federazione Internazionale dei

Calciatori Professionisti per tali ragioni ha deciso di approvare l'aggiornamento del regolamento sul Financial Fair Play. La nuova edizione è basata su due pilastri: solidità e trasparenza. Queste sono le modifiche apportate:

- è stato introdotto l'obbligo per i club di pubblicare sul proprio sito i bilanci, su cui dovranno apparire le spese per le commissioni degli agenti e degli intermediari. Deve essere inoltre presente sul bilancio la cifra "totale" inerente all'acquisto di un calciatore, comprendendo tutte le commissioni del caso. Questo sistema viene introdotto per evitare problematiche che sono accadute nel passato come il caso Pogba, di cui si è all'oscuro delle cifre che il suo agente Mino Raiola ha incassato per questa operazione, oppure le maxi-commissioni che l'Inter diede a Kla Joorabchian per le operazioni di Gabigol e Joao Mario;
- È stato richiesto di rendere più veloci i tempi inerenti alle indagini poiché al momento alla Uefa occorrono tra i diciotto e i ventidue mesi per intervenire o sanzionare un club; in che modo è possibile accorciare le tempistiche? Se ci sarà un deficit ad esempio di 100 milioni, la Uefa provvederà subito ad effettuare controlli sui conti e sulla possibilità effettiva da parte del club di muoversi secondo le regole durante quella sessione di mercato. La società su richiesta della Uefa dovrà presentare garanzie per il rispetto del Financial Fair Play e nel caso in cui non ci fossero le condizioni richieste dal regolamento saranno imposte da subito le sanzioni e l'obbligo di rientrare nei parametri dalla stagione successiva. Con questa riforma casi come quelli del Milan, in cui nella passata stagione sono stati spesi ben 230 milioni al fronte di 35 incassati, o casi più eclatanti come l'acquisto di Neymar da parte del Psg, verrebbero approfonditi nell'immediato;
- Sono stati imposti dei paletti nei confronti dei prestiti "mascherati" per rinviare l'acquisto di giocatori, quando in realtà è evidente la volontà di acquistarli. Palese è il caso Mbappè, il cui passaggio al Psg è stato camuffato da un prestito con diritto di riscatto. Nel caso in cui la cifra del riscatto sia molto elevata, in modo tale da dichiarare la chiara volontà di ottenere le prestazioni sportive da parte di un'atleta, con queste nuove riforme la Uefa sarà in grado di inserire tale cifra in bilancio;
- Sono stati vietati i trasferimenti di calciatori effettuati a cifre eccessive solo per realizzare importanti plusvalenze grazie a squadre "amiche" che collaborano in queste tipologie di operazioni. Nel caso in cui la Uefa reputasse eccessiva la cifra, a bilancio verrebbe iscritto il valore "reale";

- Non potranno essere iscritti anticipatamente a bilancio, i ricavi generati da market pool dell'anno successivo.

2.6 Il “Salary cap”

L'introduzione del salary cap, modello utilizzato per gli sport americani, segnerebbe una svolta importante all'interno del calcio moderno. Questa novità potrebbe combattere e diminuire il gap tra club “ricchi e poveri”, secondo l'opinione del presidente Uefa, e permetterebbe ad ogni squadra di poter lottare ed avere buone possibilità di vincere lo scudetto, rendendo il campionato più competitivo, poiché grazie alla redistribuzione dei salari anche le squadre deboli potrebbero rinforzarsi. Il salary cap è la cifra massima che i club possono spendere per i salari dei propri atleti, istituito in modo tale da creare un equilibrio tra le squadre, evitando che troppi campioni appartengano alla stessa rosa. Il tetto del salary cap non è rigido poiché c'è anche la possibilità di poterlo sfiorare senza incorrere in nessuna sanzione, fino ad arrivare a un determinato valore chiamato luxury tax; se questo limite viene superato il club è tenuto a corrispondere un indennizzo che parte da una certa cifra per ogni euro sfiorato fino ad arrivare ad un massimo da pagare nel caso in cui il club si trovi in una situazione recidiva (chi ha dovuto pagare sanzioni per tre volte nelle ultime quattro stagioni).

Il salary floor costituisce invece il salario minimo da stanziare per gli atleti ed è una certa percentuale del salary cap. La squadra dovrà dividere il disavanzo tra i propri giocatori alla fine dell'anno nel caso del mancato raggiungimento di tale cifra. Il salary cap è determinato in base ai ricavi conseguiti nel passato e facendo una stima di quelli che incasserà il club nella prossima stagione.

Le sanzioni che verranno raccolte saranno destinate per il 50% ad attività utili alla lega, mentre la restante parte verrà redistribuita ai club che si sono comportati correttamente e non hanno sfiorato il tetto. Il pagamento della penale o le restrizioni all'acquisto di calciatori sono tipologie di restrizioni che possono essere applicate ai club.

Il salary cap, potrebbe essere un'ottima soluzione per far sì che nel calcio ci sia maggior equilibrio fra tutte le squadre, al contrario di ciò che è adesso il calcio moderno.

CAPITOLO III: Il caso F.C. Internazionale Milano

3.1 Cenni storici dell'F.C. Internazionale Milano

«Nascerà qui al ristorante "L'orologio", ritrovo di artisti, e sarà per sempre una squadra di grande talento. Questa notte splendida darà i colori al nostro stemma: il nero e l'azzurro sullo sfondo d'oro delle stelle. Si chiamerà Internazionale, perchè noi siamo fratelli del mondo.»

Il 9 marzo del 1908 l'F.C. Internazionale viene fondata a Milano per iniziativa di un gruppo di quarantaquattro soci dissidenti del Milan Football and Cricket Club i quali si opponevano al divieto imposto dalla squadra rossonera di reclutare giocatori stranieri. La scelta del primo presidente ricadde su Giovanni Paramithiotti, mentre lo svizzero Hernst Marktl fu il primo capitano dei nerazzurri: nella stagione 1909-10, già a due anni dalla fondazione, l'Inter riuscì a conquistare il suo primo titolo nazionale. Nel 1928, a dieci anni dalla fine della Prima guerra mondiale che costrinse il campionato a fermarsi, la società nerazzurra fu costretta a fondersi con l'Unione Sportiva Milanese cambiando nome in Società Sportiva Ambrosiana per seguire le direttive del regime fascista. Nel 1932 su iniziativa del presidente Ferdinando Pozzani la società cambiò nuovamente denominazione chiamandosi Ambrosiana-Inter. Una svolta epocale per la storia di questa società ci fu nel 1955 quando l'imprenditore Angelo Moratti la acquistò. La panchina dei nerazzurri nella stagione 1960-61 fu affidata all'argentino Helenio Herrera; questa decisione segnò l'inizio di una leggenda, di una formazione in grado di vincere nel giro di quattro stagioni tre scudetti, due Coppe dei Campioni e due Coppe Intercontinentali, passando alla storia come "la grande Inter". Nel 1968 dopo la fine del ciclo caratterizzato da tante vittorie, il presidente Angelo Moratti lasciò la presidenza a Ivano Fraizzoli e la squadra tornò a vincere lo scudetto nella stagione 70-71. Nel 1984 Ernesto Pellegrini acquistò la società e sotto la guida tecnica di Trapattoni l'Inter vinse il campionato, una Supercoppa Italiana e una Coppa Uefa. Nel 1995 ci fu un ulteriore cambio importante per questo club, quando a distanza di 27 anni Massimo Moratti, il figlio di Angelo, decise di rilevare la società. Fin dal principio vennero effettuati importanti investimenti che non portarono grosse soddisfazioni, fatta eccezione per la stagione 1997-98 quando l'Inter si aggiudicò la Coppa Uefa a discapito della Lazio. Il club per tornare a vincere in Italia dovette aspettare il 2004 con l'arrivo in panchina di Roberto Mancini, con il quale vinse due coppe Italia nel 2004-05 e 2005-06, due Supercoppe italiane nel 2005 e nel 2006 e tre scudetti; il primo di questi è stato assegnato a tavolino ai nerazzurri nella stagione 2005-06, caratterizzata dallo scandalo di Calciopoli, mentre i due successivi sono stati vinti nelle stagioni

2006-07 e 2007-08. Il presidente nerazzurro scelse come sostituto di Roberto Mancini il portoghese Josè Mourinho, con il quale l'Inter scrisse una delle pagine più vincenti della sua storia. Il primo anno di Mourinho portò alla conquista del 17esimo scudetto e della Supercoppa italiana, ma la stagione 2009-10 sarà per sempre ricordata come l'annata del "triplete", ovvero della vittoria nella stessa stagione di Scudetto, Coppa Italia e Champions League. La società nel 2013 dopo diciotto anni di gestione Moratti passò nelle mani dell'imprenditore indonesiano Erick Thohir che divenne il primo presidente straniero della squadra meneghina. L'operazione condotta si è rivelata estremamente profittevole; il magnate indonesiano ha formalizzato l'acquisto del 70% del pacchetto nerazzurro per 75 milioni di euro, la cui valutazione societaria complessiva ammontava a circa 350 milioni. L'accordo con Massimo Moratti prevedeva infatti che Thohir si accollasse anche 180 milioni di debiti, i quali però sono stati rigirati dall'imprenditore indonesiano alla stessa Inter, attraverso la Inter Media Communication, società spin-off alla quale sono stati conferiti i contratti relativi all'uso del brand nerazzurro e che è stata usata come garanzia per il prestito concesso da Goldman Sachs per la ristrutturazione del debito. I tre anni successivi sono stati caratterizzati da una pesante ristrutturazione societaria e da risultati sportivi non propriamente esaltanti. Per queste ragioni Thohir si è messo alla ricerca di nuovi investitori puntando sul fatto che i ricavi dell'Inter in due esercizi sono passati da 133 a 188 milioni di euro, a dimostrazione delle potenzialità che il brand Inter possiede.

Il 28 giugno 2016 la maggioranza dell'F.C. Internazionale fu acquistata da Suning Holdings Group, una multinazionale cinese che opera nel mercato al dettaglio dell'elettronica di proprietà di Zhang Jindong, che acquistò il 68,55% delle quote, lasciando ad Erick Thohir il 31,05% e la presidenza, e lo 0,40% agli azionisti di minoranza. Ricostruendo l'affare, inizialmente l'imprenditore indonesiano ha ceduto una parte delle proprie azioni a Suning per 31,5 milioni di euro con una plusvalenza di 28,4 milioni. Contestualmente attraverso la Nusantara Sports Venture, società controllata da Thohir, ha acquistato le quote di proprietà di Massimo Moratti per 60 milioni di euro per poi cederle, insieme ad altra piccola porzione di proprie azioni, a Suning per 60,8 milioni di euro (plusvalenza di 737mila euro). In totale quindi Thohir con la cessione della maggioranza ha incassato una plusvalenza di 29,1 milioni di euro, guadagnando inoltre 15 milioni di interessi per le somme "prestate" al club durante la sua presidenza.

Dal punto di vista finanziario Suning ha coperto 142 milioni di euro; nello specifico 4,2 milioni sono serviti per portare il capitale sociale da 15 a 19,2 milioni e 137,8 milioni per pagare il sovrapprezzo. Questo vuol dire che tolti i 142 milioni di euro impegnati nell'aumento di capitale a Thohir e Moratti

sono andati 128 milioni per un'operazione complessiva di 270 milioni di euro. Il 26 Ottobre 2018 Thohir lasciò la carica di presidente a Steven Zhang, figlio ventisettenne del proprietario di Suning, che divenne così il presidente più giovane dell'Inter. Il 25 gennaio 2019 il fondo d'investimento LionRock Capital ha rilevato le quote dell'imprenditore indonesiano diventando così il nuovo azionista di minoranza del club. Secondo rumors si parla di 150 milioni di euro sborsati da LionRock Capital per questa operazione, comportando quindi per Thohir altri 100 milioni di surplus per un guadagno complessivo vicino ai 150 milioni di euro.

3.2 Il rapporto tra l'Inter e il FFP

Il CFCB nel 2014 cominciò ad effettuare le prime indagini secondo i parametri stabiliti dalla Uefa indicati nel documento allora in vigore, l'“Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”, edizione del 2012. Gli accertamenti individuarono che l'F.C. Internazionale Milano non rispettava il parametro del break even rule; infatti, come visto nel capitolo precedente, il periodo di monitoraggio è composto dalle stagioni 2012/13, 2013/14 e 2014/15. L'Inter non riuscì ad ottenere la valutazione positiva dell'Uefa poiché la differenza tra i ricavi e i costi rilevanti sforava la deviazione accettabile di 45 milioni di euro; nella stagione 2012/13 questo risultato era negativo per 69,9 milioni. La stagione successiva fu caratterizzata da un'importante operazione di rifinanziamento per 158 milioni di euro che però non fu sufficiente per raggiungere l'obiettivo, poiché il risultato ai fini delle valutazioni Uefa fu ancora negativo per 102,4 milioni; ciò accadde perché le partecipazioni vennero valutate secondo il metodo del patrimonio netto stabilendo una riduzione della rivalutazione. Il bilancio consolidato della stagione 2014/15 presentò una perdita di circa 137,2 milioni di euro, ma facendo riferimento unicamente ai costi e ricavi rilevanti, il risultato economico negativo fu di 70 milioni di euro.

3.2.1 Inter e settlement agreement

La Uefa l'8 maggio 2015 pubblicò un documento contenente diversi settlement agreement stipulati tra cui l'accordo con l'FC Internazionale Milano. L'obiettivo principale del settlement agreement è far sì che il club diventi conforme alla regola del break-even entro il monitoring period 2018/19.

L'accordo transattivo è articolato secondo questi punti:

- Il settlement agreement si estende dalla stagione 2015/16 alla stagione 2018/19;
- L'Inter dovrà arrivare all'ultimo periodo di monitoraggio, ovvero quello relativo alla stagione 2018/19, in pareggio;

- L'Inter pattuisce che la relazione tra le spese per i dipendenti e le entrate deve essere controllata e che l'ammortamento dei costi di acquisizione delle registrazioni dei giocatori deve essere ristretto per l'esercizio finanziario che termina nel 2016 e per l'esercizio finanziario che si conclude nel 2017;
- Per quanto riguarda gli esercizi finanziari del 2016 e del 2017, l'Inter si pone l'obiettivo di riportare un disavanzo massimo di 30 milioni di euro per il primo periodo e nessun deficit per il secondo;
- L'Inter si impegna a pagare un importo totale fino a 20 milioni di euro che sarà trattenuto da eventuali guadagni derivanti dalla partecipazione alle competizioni Uefa a partire dalla stagione 2014/15. Di tale importo, a prescindere dall'uscita anticipata dal sistema del settlement agreement, 6 milioni di euro dovranno essere versati per intero e saranno trattenuti in tre rate identiche. Per ciò che concerne il pagamento dei restanti 14 milioni di euro sono condizionali e possono essere trattenuti in specifiche circostanze a seconda che i club rispettino le misure operative e finanziarie imposte nell'accordo transattivo;
- Nell'accordo stipulato l'Inter accetta di avere delle limitazioni in merito ai giocatori che includerebbe nella lista A delle competizioni europee. Nello specifico il club per la stagione 2015/16 può registrare un massimo di 21 giocatori per la lista A, invece dei 25 previsti dai regolamenti di gara, mentre per la stagione 2016/17 sono 22 i giocatori che potrà inserire in lista. Questa restrizione verrà revocata a partire dalla stagione 2017/18 se il club onorerà le misure operative e finanziarie stabilite con il CFCB Uefa;
- In relazione ai vincoli della lista sopracitati, l'Inter per la durata dell'accordo transattivo ha inoltre delle limitazioni di registrazioni che può includere nella lista A ai fini della partecipazione alle competizioni Uefa. Il calcolo si basa sulla bilancia dei trasferimenti del club di ciascun periodo di registrazione coperte dall'accordo. A partire dalla stagione 2017/18, se il club adempierà ai suoi obblighi concordati con il CFCB, tali limiti verranno revocati.

3.2.2 Il percorso dell'Inter e gli obiettivi raggiunti

La stagione 2015/16 è stata la prima sotto il regime del settlement agreement. Il club, in linea con quanto accordato, ha presentato un break-even deficit annuale di 30 milioni, in netto miglioramento rispetto all'anno precedente, in cui il risultato fu negativo per 70 milioni. Nel comunicato risalente al 2016 si legge: "F.C. Internazionale Milano ha ricevuto quest'oggi la comunicazione dall'Uefa e dal

Club Financial Control Body di aver raggiunto gli obiettivi stabiliti nel Settlement Agreement firmato nel 2015 di rientrare nei limiti dei 30 milioni di deficit per il periodo fiscale 2016”. La società, avendo raggiunto questo primo risultato molto importante per poter ritornare ad una fondamentale stabilità economica, non è più soggetta al pagamento di 7 su 14 milioni di multa. Lo step successivo nel percorso stabilito dall’accordo con la Uefa è quello di raggiungere il pareggio tra costi e ricavi rilevanti.

La stagione 2016-17 ha visto un incremento importante per quanto riguarda i ricavi della società, che il 30 giugno del 2017 ha approvato il bilancio registrando una perdita netta pari a 24 milioni; ai fini delle valutazioni Uefa tuttavia vanno esclusi i costi ed i ricavi non rilevanti, pertanto la stagione è stata chiusa in pareggio e centrando l’obiettivo individuato dal settlement per il secondo periodo. Il fatturato del 2018 ha raggiunto un ammontare record, in quanto l’Inter è riuscita a ridurre la perdita a 17,7 milioni migliorando il risultato della stagione precedente, ma soprattutto ha aumentato i ricavi superando quelli ottenuti nell’anno del triplete, pari a 323,5 milioni di euro. I ricavi registrati nel 2018 sono stati 288,2 milioni di euro, con un miglioramento di circa il 7% rispetto al 2017. Complessivamente il valore della produzione che la società nerazzurra ha generato dal 1° luglio 2017 al 30 giugno 2018 è stato pari a 346,9 milioni di euro, in crescita del 9% rispetto all’esercizio precedente.

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Ricavi da gare	19,6	18,8	21,4	26,3	28,0	33,8
Ricavi commerciali	27,6	36,2	39,3	47,6	110,4	131,0
Ricavi da diritti tv	81,4	76,4	77,8	79,0	83,8	80,2
<i>di cui UEFA</i>	6,7	0,0	6,1	0,0	7,6	0,0
Altri ricavi	38,6	27,8	34,3	49,3	46,5	43,2
RICAVI OPERATIVI	167,3	159,2	172,7	202,3	268,6	288,2
Plusvalenze e incasso prestiti	33,9	8,6	25,8	39,1	49,6	58,8
RICAVI TOTALI	201,2	167,8	198,6	241,4	318,2	347,0
Costo del personale	-127,9	-116,2	-116,5	-124,2	-151,3	-156,0
Ammortamenti imm. Immateriali	-59,5	-72,9	-70,0	-49,6	-83,2	-88,1
Ammortamenti imm. Materiali	-1,3	-6,8	-0,7	-0,9	-2,4	-3,2
Altri costi	-79,8	-71,2	-112,2	-69,2	-64,5	-69,0
Minusvalenze e costo prestiti	-7,4	-0,9	-16,8	-16,4	-0,7	-5,8
Proventi/oneri finanziari	-4,6	-5,9	-19,0	-28,0	-32,2	-34,5
Rettifiche di valore attività finanziarie	-0,1	-0,2	-2,3	-2,8	-0,4	-0,2
Imposte	0,0	0,4	-1,4	-3,9	-8,1	-7,9
COSTI TOTALI	-280,5	-273,7	-338,8	-295,0	-342,8	-364,7
RICAVI - COSTI	-79,3	-105,9	-140,2	-53,6	-24,6	-17,7
Proventi/oneri straordinari	-0,5	139,2	-0,3	-6,0	0,0	0,0
RISULTATO NETTO	-79,8	33,3	-140,5	-59,6	-24,6	-17,7

I ricavi da gara complessivamente sono aumentati del 21% rispetto alla stagione precedente; nello specifico sono cresciuti del 37% i ricavi dalle gare di campionato e del 16% quelli derivanti da abbonamenti, mentre si sono ridotti quelli derivanti da tornei amichevoli, dalla Tim Cup e da coppe

internazionali, poiché l'Inter non si è qualificata né per la Champions League né per l'Europa League nella stagione 2017-2018.

<i>Ricavi da gara</i>			
	<i>2016/17</i>	<i>2017/18</i>	<i>Differenza %</i>
Campionato	14.723	20.221	37%
Tim Cup	744	161	-78%
Coppe internazionali	498	0	-100%
Tim Cup da squadre ospitanti	0	774	/
Tornei e amichevoli	3.924	3.285	-16%
Abbonamenti	8.079	9.332	16%
TOTALE	27.968	33.773	21%

dati in migliaia di euro

In riferimento ai ricavi commerciali, sono cresciuti molto i regional sponsor, quasi del tutto assenti durante la stagione 2015/16, i quali sono passati da 74,8 a 91,6 milioni di euro (+23%); inoltre si è verificato un aumento dei ricavi da parte dello sponsor ufficiali Pirelli, che ha versato 16,3 milioni di euro, di cui 6,2 milioni come bonus Champions League. Al contrario c'è stata una netta contrazione dei ricavi dallo sponsor tecnico Nike, che ha versato solo 3,75 milioni di fisso più 500mila euro di bonus Champions League.

<i>Ricavi diritti tv e commerciali</i>			
	<i>2016/17</i>	<i>2017/18</i>	<i>Differenza %</i>
Diritti tv	76.113	80.246	5%
Diritti tv Uefa	7.647	0	-100%
TOTALE RICAVI DIRITTI TV	83.760	80.246	-4%
Ricavi sponsor tecnico (Nike)	9.375	4.250	-55%
Ricavi sponsor ufficiale (Pirelli)	9.167	16.293	78%
Proventi pubblicitari, commerciali e royalties	3.904	3.797	-3%
Regional Sponsor	74.808	91.687	23%
Sponsorship Infront	14.962	14.249	-5%
TOTALE RICAVI COMMERCIALI	112.216	130.276	16%

dati in migliaia di euro

L'aumento del fatturato è stato spinto anche dalla leggera crescita dei ricavi riguardanti il Player trading, ovvero tutte quelle operazioni che sono legate all'acquisto e alla cessione di calciatori che dal punto di vista economico producono plusvalenze e/o minusvalenze, ricavi e/o costi per prestiti oltre ad altri ricavi e oneri accessori. L'Inter infatti è riuscita ad ottenere 49,7 milioni di plusvalenze, nonostante siano saliti notevolmente i costi soprattutto per quanto riguarda gli acquisti temporanei,

e complessivamente nel corso dell'esercizio al 30 giugno 2018 l'Inter ha sostenuto costi per 322,1 milioni, in crescita del 7% rispetto al 2017.

<i>Player trading</i>			
	<i>2016/17</i>	<i>2017/18</i>	<i>Differenza %</i>
Plusvalenze	44.502	49.704	12%
Ricavi cessione temporanee	2.100	3.971	89%
Altri proventi da gestione calciatori	2.964	5.083	71%
Minusvalenze	213	572	169%
Costi per acquisti temporanei	369	3.487	845%
Altri oneri da gestione calciatori	522	1.710	228%
RISULTATO PLAYER TRADING	48.462	52.989	9%

dati in migliaia di euro

Gli ammortamenti invece sono in crescita per i diritti alle prestazioni dei calciatori, passati da 74 a 78 milioni di euro in seguito agli investimenti dell'estate 2017. I salari invece sono in leggero aumento, dato che il costo del personale è aumentato del 3 % rispetto all'esercizio del 2017; questo incremento è certamente dovuto alla qualificazione della squadra alla Champions League. Sotto questo aspetto è vero che i compensi contrattuali sono scesi da 95,2 milioni a 88,2 milioni, ma sono quasi triplicati i premi di rendimento che sono passati da 5,2 a 14 milioni di euro grazie al quarto posto in campionato e la conseguente qualificazione alla Champions. La voce "Altri Costi" ha subito un incremento dell'8 % rispetto al 2017 e complessivamente l'Inter ha registrato una differenza tra valori e costi della produzione per 24,8 milioni di euro, con un miglioramento rispetto ai 16 milioni del precedente bilancio.

	<i>2016/17</i>	<i>2017/18</i>	<i>Differenza %</i>
Valore della produzione	318.215	346.989	9%
Costi della produzione	302.151	322.151	7%
Differenza	16.064	24.838	55%

	<i>2016/17</i>	<i>2017/18</i>	<i>Differenza %</i>
Valore della produzione (escluso player trading)	268.649	288.231	7%
Costi della produzione (escluso player trading)	301.047	316.382	5%
Differenza	-32.398	-28.151	-13%

dati in migliaia di euro

Alla luce di questi ottimi risultati e alla conformità dei requisiti richiesti dal settlement agreement, il 17 Maggio 2019 con un comunicato ufficiale sul proprio sito l'Inter ha comunicato che: "l'Investigatory Chamber del Club Financial Control Body dell'UEFA ha annunciato oggi che in seguito alla verifica del bilancio al 30 giugno 2018, F.C. Internazionale Milano S.p.A. ha soddisfatto i

requisiti di break-even cumulativo del settlement Agreement firmato nel maggio 2015 e pertanto è uscita dal regime di settlement Agreement”.

3.3. Le plusvalenze

Le plusvalenze, già citate nel capitolo precedente, costituiscono una delle principali fonti di ricavi rilevanti che permettono di raggiungere i parametri Uefa di break-even in maniera rapida. Questo obiettivo viene raggiunto attraverso operazioni di compravendita dei giocatori, diminuendo i costi dei salari ed eventuali ammortamenti per l’acquisto di un calciatore generando allo stesso tempo un incremento dei ricavi dovuti alla vendita dello stesso. Per soddisfare il settlement agreement e pareggiare le spese sostenute durante il mercato l’Inter si è trovata nella situazione di generare importanti plusvalenze nei mesi di giugno 2017 e 2018, dell’ordine di quasi 50 milioni di euro, ingaggiando una vera e propria corsa contro il tempo dato che la chiusura del bilancio da consegnare all’Uefa e alla CFCB è il 30 giugno. In entrambi casi, la società è riuscita nel suo intento.

Tabella Plusvalenza stagione 2017/18

Calciatore	Società cessionaria	Netto contabile	Valore di cessione	Attualizzazione credito	Plusvalenza
Caprari Gianluca	Sampdoria	4.309	15.000	(1.357)	9.334
Nunes Jesus Juan	Roma	791	8.000	(409)	6.800
Eguelfi Fabio	Atalanta	223	6.000	(966)	4.811
Biraghi Cristiano	Delfino Pescara	610	5.400	(275)	4.515
Laxalt Diego	Genoa	911	5.800	(552)	4.337
Banega Ever	Siviglia	3.012	7.700	(796)	3.892
Gravillon Andreaw	Benevento	28	4.000	(634)	3.338
Dimarco Federico	Sion	1	3.910	(631)	3.278
Mangue Senna	Cagliari	89	3.200	(293)	2.818
Bessa Daniel	Hellas Verona	42	1.200		1.158
Gyanfi Bright	Benevento	41	230		189
Popa Stefan Razvan	Real Zaragoza	63	90		27
Braidich Fabio Dario	Torino	-	5		5
Totale					44.502

Tabella Plusvalenza stagione 2017/18

Calciatore	Società cessionaria	Netto contabile	Valore di cessione	Attualizzazione credito	Plusvalenza
Santon Davide	Roma	1.249	9.500	(124)	8.127
Radu Ionut Andrei	Genoa	61	8.000	(176)	7.763
Bettella Davide	Atalanta B.C. S.p.A.	51	7.000		6.949
Valietti Federico	Genoa	2	6.000	(48)	5.950
Murillo Ceron Jeison	Valencia	5.199	11.938	(1.399)	5.340
Carraro Marco	Atalanta B.C. S.p.A.	406	5.000	(139)	4.455
Odgaard Jens	Sassuolo	994	4.620	(91)	3.535
Zaniolo Nicolò	Roma	1.528	4.230	(58)	2.643
Nagatomo Yuto	Galatasaray	515	2.500	(140)	1.845
Manaj Rei	Albacete Balompie S.A.D.	340	1.975	(410)	1.225
Bardi Francesco	Frosinone Calcio	265	1.000	(13)	721
Kondogbia Geoffrey	Valencia	19.358	21.893	(1.994)	541
Sgarbi Filippo Lorenzo	Perugia	25	300		275
Medel Soto Gary Alexis	Besiktas	2.270	2.500	(40)	191
Jovetic Stevan	Monaco	10.075	10.500	(296)	129
Capone Marco	Crotone	5	20		16
Totale					49.704

La questione delle plusvalenze è molto delicata perché è vero che queste garantiscono un ricavo immediato e fondamentale per il break-even result, ma da come si può evincere da queste due tabelle nella maggior parte dei casi queste derivano dalla vendita di giovani provenienti dal settore giovanile che nelle ultime due stagioni hanno conquistato il campionato primavera. Il pericolo quindi è quello di svendere i propri giovani, magari anche a dirette concorrenti, che in un futuro potrebbero diventare dei potenziali campioni aumentando di gran lunga il proprio valore. Emblematico è il caso dello scambio Nainggolan-Zaniolo.

3.4. Le Sponsorizzazioni

La crescita economica dell'Inter è stata sicuramente influenzata positivamente dagli accordi di sponsorizzazione. L'avvento di Suning è stato molto importante sotto questo punto di vista poiché ha permesso di aumentare notevolmente i ricavi commerciali derivanti dagli sponsor attraverso un'ottima programmazione con un orientamento deciso verso il mercato orientale. Il 20 dicembre 2016 l'Inter ha annunciato un primo contratto di sponsorship per il centro sportivo "Appiano Gentile"; infatti è stato proprio il gruppo Suning ad acquistare i naming rights del centro di allenamento dell'Inter, che è stato denominato "Centro di allenamento Suning in memoria di Angelo Moratti". Stando ai valori elaborati dalla testata "Calcio e Finanza", questo accordo valido fino al 30 giugno 2020 varrebbe 15 milioni di euro l'anno. L'accordo prevede che venga rinominato anche il

centro di allenamento della primavera neroazzurra in “Centro di allenamento Suning in memoria di Giacinto Facchetti”. Questo contratto comprende i diritti di vendita ottenuti da Suning.com e prevede che sul kit ufficiale di allenamento per la primavera e la prima squadra sia stampato il logo della società cinese, la quale inoltre riceverà visibilità del proprio brand attraverso l’uso di led attivi durante le partite casalinghe o con il posizionamento del logo su strutture ad alta visibilità. La partnership comporta dei vantaggi assoluti sia per l’Inter in termini economici che per Suning per poter espandere la propria immagine oltre i confini cinesi. Sempre nel 2016 l’Inter ha rinnovato il contratto con Pirelli fino al 2021 e sono stati prolungati i rapporti con altri sette partner commerciali ed aperti sei nuovi contratti con società che provengono dagli Usa, Cina e in Indonesia quali Infiniti, Prozis, Keylog, Locauto, Manpower ed Expert.

L’accordo più corposo è stato siglato con la società Beijing Yixinshijie Culture Development Co Ltd il 1° novembre 2016 e riguarda regional sponsor; si tratta di un contratto di sponsor che copre una determinata area geografica. La società in questione è un’agenzia di marketing cinese il cui accordo con l’Inter prevede la ricerca di potenziali sponsor in Asia e detiene l’esclusiva per negoziare e concludere accordi in questi mercati. La sponsorizzazione garantisce un minimo di 30 milioni di euro annui per un totale di 90 milioni complessivi, considerando che l’accordo terminerà alla conclusione della stagione 2018/19. Nel caso in cui il minimo garantito venisse superato, la cifra verrebbe divisa a metà qualora il valore complessivo arrivasse fino a 36 milioni, mentre verrebbe incassata interamente da Beijing Yixinshijie nel caso in cui si superasse tale soglia. Secondo Deloitte, tale agenzia non è in alcun modo collegata a Suning pertanto non si configura come parte correlata. Questa precisazione va fatta poiché l’Uefa pone una specifica attenzione sul peso delle sponsorizzazioni da parte correlate infatti se eccedono il 30 % dei ricavi complessivi e se non hanno un valore congruo rispetto al reale valore della sponsorizzazione, la commissione può riportarli al fair value, riducendo di fatto la portata delle entrate. Nel 2017 l’inter ha siglato nuovi accordi, ad esempio con la Swm Motors accrescendo così i regional sponsor ed in questo caso l’area di riferimento è la Cina così da rafforzare l’attività del club in questo paese così pieno di risorse. L’effetto di Suning sui ricavi della società milanese è individuabile nella voce Regional Sponsor, che nel bilancio del 2015-2016 era quasi del tutto assente mentre nel bilancio del 2016-17 è pari circa a 74,8 milioni con un’incidenza del 23,5 % sul fatturato.

Nel dettaglio i ricavi legati a transazioni con “parti correlate” comprese nel perimetro di Suning sono pari a 56,43 milioni di euro nello specifico:

- Jangsu Suning Sport Industry Co. Ltd – 44.103.629 euro

- Suning Sports International Ltd – 11.500.000 euro
- Jiangsu Family Sports & Culture Development Co Ltd – 220.000 euro
- Jiangsu Suning Football Club Co. Ltd – 10.000 euro
- PPLIVE Corporation Ltd – 596.685 euro

L'accordo con Infront invece stipulato nel 2014 ha previsto un minimo garantito di 15 milioni nel 2014/15, 19,3 milioni nel 2015/16, 20 milioni nel 2016/17 e 20,1 milione di euro nel 2017/18.

Invece il contratto con Tim mobile, sponsor dal 1999 e rinnovato con un accordo nel 2015 che si conclude il 30 giugno 2018 per cui la società meneghina, ha incassato 9,3 milioni complessivi.

Il 1° luglio 2017 è stato ufficializzato un altro accordo con la Volvo che terminerà il 30 giugno 2020, in virtù del quale questa società è diventata l'Official Car Partner dell'Inter, garantendo 950mila euro annui e, in caso di qualificazione alla Champions League, riceverà 150mila euro di bonus, che diventeranno 200mila per la qualificazione nel 2019/20.

Il 17 agosto del 2017 l'Inter ha trovato un accordo di partnership con Bwin, l'agenzia di scommesse, che scadrà il 30 giugno 2020 con la possibilità di prolungare la collaborazione per un ulteriore anno. In termini economici l'Inter riceverà 900mila euro per il 2017/18, 1 milione per il 2018/19 e 1,1 milioni per il 2019/20 e bonus di 50mila euro in caso di qualificazione in Europa League, mentre in caso di champions league il bonus sarà di 100mila euro.

Nel 2018 i ricavi dalla Cina per l'Inter sono ancora in crescita, il club infatti ha firmato un'importante contratto da 10,5 milioni di euro nel 2018 con le società cinesi FullShare e Donkey Mother mentre l'accordo con iMedia per la stagione attuale vale 27,2 milioni di euro. Altre partnership degne di nota sono sicuramente quelle con Samsung, Moutai Group, un'azienda di distillati con un fatturato annuo da 7,5miliardi di dollari, Konica Minolta, Invent e Eprice.

Secondo i dati riportati da Deloitte, i contratti stipulati dall'Inter con Suning ed altre controparti asiatiche hanno permesso alla società nerazzurra di registrare una importante crescita nei ricavi commerciali così da piazzarsi al primo posto in Italia nel 2018 con 148 milioni di euro di ricavi in crescita del 14% dai 130,1 milioni del 2017.

Questi numeri e gli accordi citati e non, hanno avuto un ruolo fondamentale per l'aumento del fatturato e di conseguenza per il raggiungimento degli obiettivi prefissati al fine di uscire dal settlement agreement.

Il brand Inter sta riscuotendo un notevole successo soprattutto in Asia, grazie al forte legame che ha con la proprietà Suning; a dimostrazione di ciò l'Inter è stato l'unico club al mondo a partecipare

alla China International Import Expo a Shanghai, ovvero alla prima fiera della Cina dedicata all'importazione di prodotti e servizi organizzata dal Ministero del Commercio cinese.

3.5. La Champions League

La qualificazione nella più importante competizione europea è indispensabile per la crescita di un club. In termini economici questa si trasforma in bonus che provengono dagli sponsor Nike e Pirelli che ad esempio hanno stanziato per la stagione 2017/18 un bonus pari a 13 milioni di euro, in virtù della maggiore visibilità in campo internazionale. La Uefa inoltre garantisce 4 categorie di premi alle squadre:

- 1) Premi di partecipazione ai club che si qualificano che per il triennio 2018-21 portano nelle casse delle società calcistiche 15 milioni;
- 2) Il market Pool è la quota distribuita in base al valore proporzionale di ogni mercato televisivo rappresentato dalle squadre che partecipano alle due competizioni dalla fase a gironi in avanti e ripartiti tra le squadre della stessa federazione. Il totale del market pool per il triennio 2018-21 ammonta a circa 300 milioni di euro;
- 3) Premi da risultati stagionali riconoscono il valore del "campo" e il totale dei premi ammontano a 600 milioni. Aumentano poi tutti i passaggi, dal pareggio nel gruppo (900 mila euro, erano 500 mila) al successo finale (da 15,5 a 19 milioni). Nel dettaglio vincere nei gruppi vale 2,7 milioni; arrivare agli ottavi 9,5; ai quarti 10,5; alle semifinali 12; alla finale 15. Sollevare la coppa, appunto, 19;
- 4) La vera novità per il triennio 2018-21 è rappresentata dai premi per il ranking storico. Praticamente si calcola in base ai risultati di tutte le coppe, fin dalla prima edizione e "pesati" in base all'epoca. Quelli più recenti valgono di più. Questa voce vale 528 milioni;

Nella scorsa stagione, oltre ai bonus dagli sponsor già citati, l'Inter ha ottenuto per la Champions League 45 milioni dall'Uefa (tra premi di partecipazione, market pool, premi da risultati stagionali e premi per il ranking storico), senza considerare i 10 milioni ottenuti dai ricavi da stadio per le tre gare casalinghe.

Il futuro economico e sportivo di una società calcistica prescinde da questa competizione.

CONCLUSIONE

La nuova proprietà ha portato finalmente solidità e programmazione dopo anni disastrosi.

Suning ha dimostrato di essere una garanzia poiché l'Inter nel giro di pochi anni, sotto la sua guida, è riuscita a crescere sia in ambito economico che sportivo. L'uscita dal settlement agreement e la qualificazione alla Champions League per due anni consecutivi sono la dimostrazione che l'“Inter is coming” (slogan della campagna abbonamenti). La scelta di Giuseppe Marotta come amministratore delegato e di Antonio Conte come nuovo allenatore sta a significare che la società nerazzurra vuole alzare l'asticella magari vincendo un trofeo nell'immediato che manca da parecchi anni in casa Inter, accelerando ancora di più questo percorso di crescita. Il sostegno di Suning riguarda e riguarderà anche le infrastrutture infatti il centro sportivo di Appiano Gentile è già stato rinnovato, la sede degli uffici di Milano cambierà da Corso Vittorio Emanuele II a Porta Nuova così da poter avere maggiore spazio, considerato l'aumento dei dipendenti e la creazione di nuovi settori societari e infine la questione stadio che è ancora in via di definizione ma il colosso cinese è pronto ad effettuare importanti investimenti. Il futuro societario dell'Inter se supportato da scelte sportive, economiche e finanziarie adeguate, si prospetta promettente e roseo poiché l'intenzione di Suning è riportare l'Inter ai fasti di un tempo. L'Inter ha bisogno di Suning ma anche Suning ha bisogno dell'Inter, infatti il colosso cinese ha bisogno di portare vittorie in Asia e di riposizionarsi sul mercato. Il nuovo mandato che ha avuto Steven Zhang è quello di rendere l'Inter un bene di lusso da vendere, per questo è fondamentale non solo che torni in Champions League ma che ci torni da protagonista.

Il Fair Play Finanziario ha avuto un ruolo fondamentale in questo percorso poiché ha inciso nelle scelte strategiche delle società calcistiche di oggi cambiandone la mentalità passando da anni in cui era permesso generare perdite ingenti e quindi dissipare danaro, a club che negli ultimi anni riescono ad autofinanziarsi grazie ai profitti che coprono i costi senza correre il rischio di doversi indebitare. Non tutti i club riescono a raggiungere questo obiettivo poiché il percorso è lungo e complicato soprattutto per quelle società che in passato non sono state gestite nel migliore dei modi. Il Financial Fair Play ha conquistato in questi anni molti successi ma anch'esso ha bisogno di migliorarsi per risolvere alcune falle nel sistema che ancora oggi permettono a certi club, Paris Saint German e Manchester City in particolare, di aggirare le normative.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- A. Oliva (06/06/16), "[Inter venduta ai cinesi. Per Thohir è un affare, per Moratti no](#)", Linkiesta;
- A. R. Laganà (03/12/18), "[Sponsorizzazione sportiva: cos'è, come funziona e possibili strategie](#)", Inside Marketing;
- A. Ravasi (06/11/18), "[Gli effetti del Financial Fair Play](#)", Sportellate;
- AS Roma (31/12/18), "[Relazione finanziaria semestrale consolidata](#)";
- C. Sottoriva, P. Lenzi (2013), "L'applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistiche. Indicazioni operative e considerazioni critiche." - Aracne;
- Calcio e Finanza, M. Spaziente (06/06/16), "[Inter, Suning rileva il 68,55% per 270 mln: Thohir resta presidente, Moratti saluta](#)";
- Calcio e Finanza, M. Spaziente (07/02/17), "[Inter, ecco quanto ha guadagnato Thohir dalla cessione](#)";
- Calcio e Finanza, Redazione (02/01/17), "[Ricavi Inter, non solo Pinetina: Suning sta rilanciando la società in tutto il mondo](#)";
- Calcio e Finanza, Redazione (13/07/17), "[Calciomercato e Fair Play Finanziario: Inter vincolata al pareggio anche nel 2017-18](#)";
- Calcio e Finanza, Redazione (17/05/19), "[Ufficiale, l'Inter esce dal settlement agreement](#)";
- Calcio e Finanza, Redazione (21/04/17), "[Inter, conti a posto per il FPF: ma restano le limitazioni alla rosa "europea"](#)";
- Calcio e Finanza, Redazione (10/06/19), "[Il Fair Play Finanziario dalle origini alla riforma del 2018](#)";
- Calcio e Finanza, Redazione (21/05/18), "[L'Inter vola in Champions League: ecco quanto può valere la qualificazione](#)";
- Calcio e Finanza, Redazione (21/12/17), "[Da Pirelli a Suning, ecco quanto valgono tutte le sponsorizzazioni dell'Inter](#)";
- Calcio e Finanza, Redazione (23/05/19), "[Inter, la Champions vale più di 60 mln tra Uefa e sponsor](#)";
- Calcio e Finanza, Redazione (24/04/18), "[Più peso alla storia, come cambia la ripartizione dei premi Champions](#)";
- Calcio e Finanza, Redazione (26/10/18), "[Inter, fatturato record nel 2018: perdita ridotta a 17,7 milioni](#)";

- Calcio e Finanza, Redazione (26/10/18), [“Inter, il mercato a bilancio: plusvalenze da 49 milioni, 34 milioni per Skriniar”](#);
- Calcio e Finanza, Redazione (27/10/17), [“Inter, approvato il bilancio 2017: fatturato in crescita a 318 milioni e rosso di 24,6 milioni”](#);
- Calcio e Finanza, Redazione (27/10/17), [“Inter, da Suning e sponsor cinesi 86 mln di ricavi in più: il 27% di tutto il fatturato”](#);
- Calcio e Finanza, Redazione (27/10/17), [“Inter, il mercato a bilancio: plusvalenze da 44 milioni, 33,5 milioni per Gabigol”](#);
- Calcio e Finanza, Redazione (28/10/17), [“Inter, i numeri del bilancio 2017: tutti i ricavi e i costi della stagione 2016/17”](#);
- Calcio e Finanza, Redazione (30/10/17), [“Tra finanziamenti e ricavi, quanto ha investito Suning in un anno e mezzo di Inter”](#);
- Calcio e Finanza, Redazione Calcio e Finanza (11/07/18), [“Come vedere la Serie A 2018-2019 su DAZN: tutti i dettagli dell’offerta”](#);
- Calcio e Finanza, Redazione Calcio e Finanza (16/11/15), [“Come funziona il Salary Cap e come sarebbe la Serie A col tetto salariale”](#);
- Calcio e Finanza, Redazione Calcio e Finanza (27/03/18), [“Eca e Uefa varano il Fair Play Finanziario 2.0: ecco come cambierà”](#);
- Calcio e Finanza, Redazione Calcio e Finanza (27/11/18), [“In Italia 33 milioni di tifosi di calcio: la Juve la più amata, l’Inter la più odiata”](#);
- Calcio e Finanza, Redazione Calcio e Finanza (28/12/18), [“Ripartizione diritti tv Liga 2017-2018: Barcellona e Real Madrid al top”](#);
- Calcio e Finanza, Redazione, [“Bilancio consolidato Inter 2015: ecco i veri conti della società nerazzurra”](#);
- Calciomercato, Redazione Calciomercato (26/06/12), [“Calcio & Legge: 'Ecco i modelli per fare business con le squadre di calcio”](#);
- CONSOB (30/06/17), [“Società sportiva SS Lazio S.p.A. - Azionariato”](#);
- D. Michelotti [“Il salary cap NBA: ecco come funziona”](#), Sport Business Management;
- D. Tarì (26/09/14), [“Non c’è nulla di “strano” nell’indagine UEFA su Inter e Roma per il Fair Play Finanziario: ecco perché”](#) Tifoso Bilanciato;
- Deloitte, Università Carlo Cattaneo LIUC (3/12/12), [“L’industria del calcio tra crisi e sviluppo: analisi dei bilanci e prospettive strategiche – Il Budget”](#);

- Doha (24/07/18), [“Calcio, tifosi in calo del 13,4%”](#);
- E. Marcarini, Sky Sport (01/07/18), [“Calciomercato Inter, raggiunti i 45 milioni in plusvalenze entro il 30 giugno: tutti i numeri”](#);
- E. Sica (25/06/13), [“Che cos’è il financial fair play”](#), I campioni dello sport;
- Edizione Goree, [“Le origini del calcio”](#);
- G. Spinazzola (07/12/18), [“Bellinazzo: Stadio di proprietà? Juve è passata da 10 milioni a 40 di ricavi”](#), TuttoJuve;
- Il Sole 24 Ore (03/10/10), [“Platini lancia l'allarme: i conti del calcio peggiorano”](#);
- Il Sole 24 ore, Datasport, [“UEFA: scatta la nuova riforma del Fair-Play Finanziario, i dettagli”](#);
- Il Sole 24 Ore, M. Bellinazzo (12/11/15), [“L’Inter di Thohir, come tramutare un rifinanziamento in un giacimento \(di 220 milioni\) di plusvalenze”](#);
- Il Sole 24 ore, M. Bellinazzo (25/01/19), [“Inter: LionRock rileva il 31% da Thohir \(che incassa a 150 milioni di plusvalenze\)”](#);
- Il Sole 24 ore, M. Bellinazzo (28/06/16), [“Inter ai cinesi: ecco l’operazione per l’acquisto del club”](#);
- Inter (29/05/18), [“Financial Results of Inter Media and Communication S.p.A”](#);
- J.C. Cataliotti, T. Fabretti (2015) “Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio” - Mursia;
- Juventus (25/10/18), [“Capitale sociale e azionariato”](#);
- L. Bodrero (07/09/17), [“Calcio, ecco come funziona la spartizione dei ricavi da diritti tv?”](#), Il Sole 24 Ore;
- L. Marotta [“Inter 2012/13: l’ultimo bilancio della “gestione Moratti”](#)”, Sport Business Management;
- L. Marotta (03/07/15), [“Come funziona il nuovo “voluntary agreement” del Fair Play Finanziario”](#), Tifoso Bilanciato;
- L. Marotta (16/11/14), [“Bilancio Inter 2013/14: le operazioni societarie per rifinanziare il debito; i covenants e il Financial Fair Play”](#), Tifoso Bilanciato;
- L. Marotta (30/10/15), [“FC Internazionale, Bilancio 2014/15: risultato determinato anche dalla stagione in corso”](#), Tifoso Bilanciato;
- M. De Santis (04/04/14), [“Fair Play Finanziario per ... principianti”](#), Tifoso Bilanciato;
- M. Lai (27/12/18), [“Serie a e diritti tv: una storia complicata che continua da oltre trent'anni”](#), Everyeye;

- M. Mazzeo (9/12/18), [“Diritti tv in Serie A, come cambiano i criteri di ripartizione con la Finanziaria 2019”](#), Fanpage;
- M. Pino (17/11/18), [“#SocialMediaFinance: l’industria del calcio ai tempi dei social network”](#), Calcio e Finanza;
- M. Salvetti (17/11/18), [“Lo Stadium al top per qualità e resa”](#), Tuttosport;
- P. G. Franzino (06/03/18), [“Gli stadi di proprietà in Italia: ora sono solo cinque”](#), Foxsports;
- P. Griseri (21/12/15), [“Calcio, la tv non basta più ora il business torna allo stadio”](#), LaRepubblica.it – Economia e Finanza;
- QuiFinanza, Redazione QuiFinanza (30/05/18), [“I piani dell’Inter per far quadrare i conti per il Fair Play Finanziario”](#);
- R. Caruso, Passione Inter (04/11/18), [“CdS – Suning, un successo dopo l’altro: Inter unico club presente all’International Import Expo. Chiusi accordi con 3 sponsor”](#);
- Sport Mediaset, Redazione Sport Mediaset (25/05/18), [“Uefa, varate nuove regole per il Fair Play Finanziario: la riforma Ceferin”](#);
- Tifoso Bilanciato (08/05/15), [“La UEFA decide le sanzioni per Roma e Inter: ecco i dettagli e i testi degli accordi”](#);
- U. Lago, A. Baroncelli, S. Szymanski (2004), “Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari” – Egea;
- UEFA, [“Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body”](#), Edizione 2015;
- UEFA, [“The European Club Footballing Landscape”](#), Financial Year 2016;
- UEFA, [“The European Club Footballing Landscape”](#), Financial Year 2017;
- UEFA, [“UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”](#) edizione 2015;
- UEFA, [“UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”](#) edizione 2018;
- UEFA, Redazione UEFA (28/02/14), [“Tutto ciò che c’è da sapere sul Fair Play Finanziario”](#);
- Wikipedia (08/06/19), [“Football Club Internazionale Milano”](#);
- Wikipedia (18/05/19), [“Azionariato popolare”](#);