

Il calcio post covid-19: possibili scenari di ripresa e strategie per ritornare alla normalità.

Indice.

1) <u>Introduzione</u>	4
2) <u>Juventus F.C. e A.S. Roma: le due squadre italiane quotate in borsa. Genoa C.F.C. e Torino F.C: due nobili decadute.</u>	
2.1) Analisi economica del settore calcistico	5
2.1.2) La situazione italiana	5
2.2) Juventus F.C.	6
2.2.1) Il bilancio della Juventus e andamento della stagione	7
2.2.2) L’impatto del Covid-19 sul bilancio della Juventus	9
2.3) A.S. Roma	10
2.3.1) Il bilancio della A.S. Roma	11
2.3.2) Il bilancio della A.S. Roma in relazione al Covid-19	12
2.4) Genoa C.F.C.	14
2.4.1) Il bilancio del Genoa C.F.C.	14
2.4.2) Impatto del Covid-19 sul bilancio del Genoa C.F.C.	15
2.5) Torino C.F.	16
2.5.1) Analisi del bilancio del Torino C.F.	17
2.5.2) Covid-19 e Torino C.F.	18
3) <u>Possibili strategie per recuperare le perdite dovute al Covid-19.</u>	20
3.1) La situazione italiana e il confronto con le maggiori leghe europee	20
3.2) Juventus F.C. e A.S. Roma	23
3.3) Genoa C.F.C e F.C Torino	27
4) <u>Conclusioni</u>	32
5) <u>Bibliografia e sitografia</u>	34
6) <u>Ringraziamenti</u>	36

“Pensi di avere un limite, così provi a toccare questo limite. Accade qualcosa. E immediatamente riesci a correre un po’ più forte, grazie al potere della tua mente, alla tua determinazione, al tuo istinto e grazie all’esperienza. Puoi volare molto in alto.”

(Ayrton Senna)

Il calcio post covid-19: possibili scenari di ripresa e strategie per ritornare alla normalità.

Capitolo 1: Introduzione.

Prima di trattare i vari argomenti relativi alla tesi, occorre porre l'attenzione sul perché di questa scelta. La spiegazione è presto nota ed è legata alla straordinaria rilevanza economica e sociale di questo sport nel mondo e soprattutto nel nostro paese. Dal punto di vista economico è necessario evidenziare come il settore calcistico abbia subito negli ultimi anni un notevole cambiamento ambientale. Di fatto, le società di calcio hanno nel tempo modificato il loro obiettivo principale, affiancando al perseguimento del mero risultato sportivo quello della ricerca di un risultato economico-finanziario che garantisca al club di sopravvivere e crescere nel tempo. Dal punto di vista sociale, il calcio risulta essere lo sport più praticato e seguito a livello mondiale con milioni di fans dei vari club sparsi in ogni continente che si informano quotidianamente circa le "imprese" sia della loro squadra del cuore sia dei loro campioni preferiti. Il calcio ha assunto, quindi, il potere di muovere masse di persone verso gli stadi o di riunire piccoli gruppi davanti ad un televisore per seguire una partita, creando la condivisione, tra persone, di emozioni e spazi comuni.

Il campionato di calcio di Serie A è tra i top-campionati di calcio europei ed uno dei più seguiti al mondo. Fondato nel 1898, vanta ad oggi numeri molto positivi sia in termini di spettatori presenti negli stadi, con una media di 23.520 paganti, sia in termini di share televisivo con 1 milione e 167 mila telespettatori. Il campionato di calcio di serie A si contraddistingue per la buona leva calcistica che ha da sempre caratterizzato l'Italia e per il richiamo storico, paesaggistico, culturale e lavorativo che il Paese ha anche nei confronti dei calciatori.

Tra le squadre più importanti del panorama calcistico italiano, un posto particolare è sicuramente occupato dalla Juventus Football Club di Torino, con 35 affermazioni nazionali e 2 internazionali, in Champions League. Forte di una storia centenaria di successi e passione, vanta nel proprio organico il calciatore considerato uno dei migliori di tutti i tempi: Cristiano Ronaldo. Inoltre, la Juventus è una delle poche società calcistiche italiane ad essere stata quotata in borsa, così come l'Associazione Sportiva Roma e la Società Sportiva Lazio.

Juventus e Roma sono anche due tra le squadre più seguite in Italia, con un bacino di tifosi di 8.725.000 per la Juventus, e di 1.895.000 per la Roma e vantano anche numerosi fan club nel mondo.

Con l'avanzare dell'epidemia da Covid-19, soprattutto nel periodo tra gennaio 2020 e maggio 2020, molti settori economici, tra cui anche quello calcistico, si sono dovuti arrendere alle stringenti norme messe in campo dallo Stato italiano per debellare il virus ed anche il campionato italiano di serie A ha subito conseguenze, come la sospensione provvisoria delle gare in calendario, sull'esempio delle coppe europee e degli altri campionati nazionali.

Il covid-19 ha colpito soprattutto l'Italia, creando tante difficoltà nelle vite di milioni di italiani e, in generale, di milioni di cittadini di tutto il mondo, lasciando dietro di sé molte vittime e una nuova visione della vita privata e professionale.

La sfida che mi pongo personalmente in questa tesi, dopo aver analizzato alcuni esempi di club calcistici italiani, è quella di proporre ed analizzare nuove possibili strategie e nuovi punti di vista per le squadre che oggi si trovano ad affrontare la ripresa dopo un periodo buio, in cui tutto sembra cambiato.

Capitolo 2: Juventus F.C. e A.S. Roma: le due squadre italiane quotate in borsa. Genoa C.F.C. e Torino F.C: due nobili decadute.

2.1 Analisi economica del settore calcistico.

Per dare una prima idea di cosa sia il calcio nel nostro paese ritengo sia utile dare qualche numero per comprendere meglio le grandezze del fenomeno oggetto di questo studio.

È stato calcolato che nel mondo quasi 2 miliardi di persone seguono il calcio e che più della metà ne sono emotivamente coinvolte; 270 milioni di persone ne sono direttamente coinvolte, di cui 265 milioni di calciatori (239 milioni di uomini e 26 milioni di donne che rappresentano il 4% della popolazione mondiale), 4 milioni tra allenatori, staff medico, staff tecnico, staff amministrativo ed 1 milione di arbitri ed assistenti. Le società calcistiche che partecipano ai vari tornei e campionati sono più di 1,7 milioni.

A dimostrazione dell'importanza del calcio, la rivista americana Forbes ha stilato la classifica delle società sportive di maggior valore a livello mondiale e tra i primi quattro posti si trovano proprio due società calcistiche: al terzo posto vi è il Real Madrid (4,24 miliardi di dollari) seguito dal Barcellona (4,02 miliardi di dollari) battuti dai Dallas Cowboys, colosso della NFL americana e dai New York Yankees, franchigia della MLB.

Sono moltissime le attività che ruotano intorno al mondo del calcio ed un contributo fondamentale alla crescita di questo fenomeno è stato garantito, in primis, dai media che hanno avuto un forte ritorno grazie alla vendita della pubblicità e, nel caso delle televisioni, hanno aumentato di molto gli ascolti. Al secondo posto vi sono gli sponsor, infine, le biglietterie e gli abbonamenti.

2.1.2 La situazione italiana.

Dal report calcio 2019 della F.I.G.C si nota che il valore della produzione aggregato del sistema calcio nel biennio 2017-2018 è di 3.551 milioni di euro, evidenziando un incremento del 6% rispetto al 2016. I costi totali hanno invece raggiunto i 19,6 miliardi (di cui il 63% relativo agli stipendi del personale). I costi sono

cresciuti in media del 4,3%, consentendo quindi di ridurre ulteriormente la perdita aggregata, passata da 1,7 miliardi di euro del 2011 a 0,5 miliardi del 2014.

Relativamente alla composizione dei ricavi, appare evidente nel nostro Paese la preponderanza nella struttura dei ricavi della quota derivante dai diritti televisivi (47%), in crescita rispetto agli ultimi anni. Le altre fonti di ricavo di maggior rilievo sono rappresentate dai ricavi da ingresso allo stadio e dalle plusvalenze per cessione dei giocatori.

Sul lato dei costi, è il costo del lavoro che continua ad avere il maggior peso (circa 49% sul totale) seguito da quelli rappresentati dagli ammortamenti e dalle svalutazioni. Queste ultime, dalla stagione 2014-2015 hanno subito un incremento, superando l'ammontare delle plusvalenze complessive. Per quanto riguarda invece il costo del lavoro, questo è rimasto fermo come percentuale di incidenza nelle ultime stagioni mostrando un incremento in termini assoluti nella stagione scorsa, dopo alcuni anni di tentativi di contenimento da parte dei club.

2.2 Juventus F.C.

La Juventus F.C è la squadra che nell'ultimo decennio ha avuto risultati migliori in Italia, sia in termini sportivi che finanziari. Secondo la rivista Forbes, nel 2019 la Juventus occupa il decimo posto della classifica delle squadre più ricche al mondo, con un valore di 1.512 miliardi di dollari, in crescita del 9%. Inoltre, la Juventus è l'unica squadra italiana che ha costruito uno stadio di proprietà, l'Allianz stadium, fattore che incide sul bilancio societario, in quanto permette varie entrate derivanti da sponsor ed intese commerciali con altri brand.

Guardando l'ultimo bilancio approvato dal C.d.A juventino, si nota immediatamente che la società ha chiuso il primo semestre, dal primo luglio al 31 dicembre 2019, in perdita per 50,26 milioni di euro. Il risultato è in forte peggioramento rispetto all'utile netto di 7,46 milioni del corrispondente periodo del 2018. I ricavi operativi, escluse le plusvalenze da calciomercato e i proventi da gestione dei diritti dei calciatori, sono diminuiti da 271,3 a 258,4 milioni (-4,7%). A pesare, oltre al nuovo sistema di redistribuzione dei diritti televisivi di Serie A che ha inciso negativamente per circa 6,5 milioni, sono soprattutto i costi relativi al personale tesserato: stipendi aumentati di 30 milioni in un solo semestre, a causa del peso dei nuovi acquisti e per i rinnovi contrattuali stipulati con alcuni componenti della rosa; e agli ammortamenti dei calciatori, dove c'è stato un peggioramento di 11 milioni.

La Juventus negli ultimi anni è stata protagonista di varie iniziative manageriali, volte a far aumentare il prestigio del proprio brand e a migliorare i risultati sportivi. In primis, con la costruzione dell'Allianz stadium, la società ha aumentato i ricavi provenienti dallo stadio, infatti 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 66 milioni. Complessivamente, dall'apertura dell'Allianz Stadium, avvenuta cinque anni fa, i bianconeri

hanno registrato 200 milioni di euro di ricavi da stadio. Inoltre, la società di servizi finanziari Allianz ha siglato con la Juventus Football Club un accordo di partnership fino al 2030 per i naming rights (diritti sul nome) dello stadio, si tratta di un'operazione da 103,1 milioni di euro.

Il sogno di vincere la Champions League, inoltre, ha spinto la Juventus a fare un investimento a breve termine, sia sul piano finanziario che strategico, con l'acquisto di Cristiano Ronaldo per 105 milioni di euro più vari bonus e un contratto quadriennale da 30 milioni di euro a stagione. La "mossa" Cristiano Ronaldo può essere spiegata sotto vari aspetti: sul piano meramente sportivo, è considerato uno dei calciatori più forti di tutti i tempi e quindi il giocatore ideale per cercare di arrivare ai risultati sperati; sul piano strategico, Ronaldo è sinonimo di visibilità, di calciatore-modello seguito ed imitato da milioni di ragazzi, può quindi essere considerato un brand a sé stante, capace di attirare sponsor per la sua squadra ma anche per tutto il movimento calcistico italiano. La Juventus, quindi, ha cercato di sfruttare la forte figura mediatica del calciatore portoghese, seguito da 228 milioni di followers su Instagram, per incrementare la visibilità internazionale del proprio marchio, anche attraverso i vari sponsor personali dell'atleta. Grazie alla strategia adottata, la Juventus con 40,5 milioni di seguaci è diventata il brand italiano più seguito su Instagram, superando così Gucci. Attualmente la Juventus è il 70° account in totale per seguaci, anche se è ancora molto ampio il divario con le squadre calcistiche europee, infatti, ad esempio il Real Madrid è seguito da 89,5 milioni di followers.

Infine, il 24 agosto 2019 è stato inaugurato e aperto al pubblico il J Hotel, prima struttura alberghiera realizzata in Italia da un operatore del settore in collaborazione con una società di calcio, che dispone di 138 camere, un centro congressi, un ristorante, un lounge bar e un'area benessere. Una parte del J Hotel è esclusivamente destinata alla Prima Squadra della Juventus ed al relativo staff.

Il J Hotel, gestito dalla società B&W Nest S.r.l., partecipata al 60% da Lindbergh Hotels S.r.l. e al 40% da Juventus, si inserisce nel progetto di riqualificazione urbana dell'area Continassa, che comprende l'Allianz Stadium, il Training Center della Prima Squadra e la sede sociale.

2.2.1. Il bilancio della Juventus F.C e andamento della stagione.

Analizzando il bilancio della Juventus, si nota che ricavi e costi, soprattutto quelli provenienti dalle varie sponsorizzazioni, sono fortemente influenzati dall'andamento dei risultati sportivi ed in particolare della UEFA Champions League, ossia la massima competizione europea per club. I ricavi provenienti dalla partecipazione alla Champions League variano in base ad alcuni parametri, tra cui: il numero di squadre dello stesso paese qualificate e partecipanti alla coppa; il numero di squadre dello stesso paese che raggiungono le fasi ad eliminazione diretta; i risultati in termini di classifica ottenuti nella fase a gironi della competizione (2,7 milioni di euro per le vittorie e 900 mila euro per i pareggi). In ogni caso, la partecipazione alla Champions League garantisce una quota fissa di ricavi di 15,25 milioni per ciascun club.

Altra certezza riguarda la prima quota del market pool, in base alla classifica della scorsa Serie A: la Juventus incasserà il 40% (10 milioni, considerando il totale di 25 milioni).

Il market pool dipende direttamente dalle spese dei singoli broadcaster per i diritti televisivi: nel dettaglio, in Italia le sfide vengono trasmesse da Sky. L'importo disponibile per il market pool è stimato a 292 milioni di euro e verrà distribuito in base al valore proporzionale di ciascun mercato televisivo rappresentato dai club partecipanti alla UEFA Champions League (dalla fase a gironi in poi) e suddivisi tra le squadre partecipanti di ogni federazione.

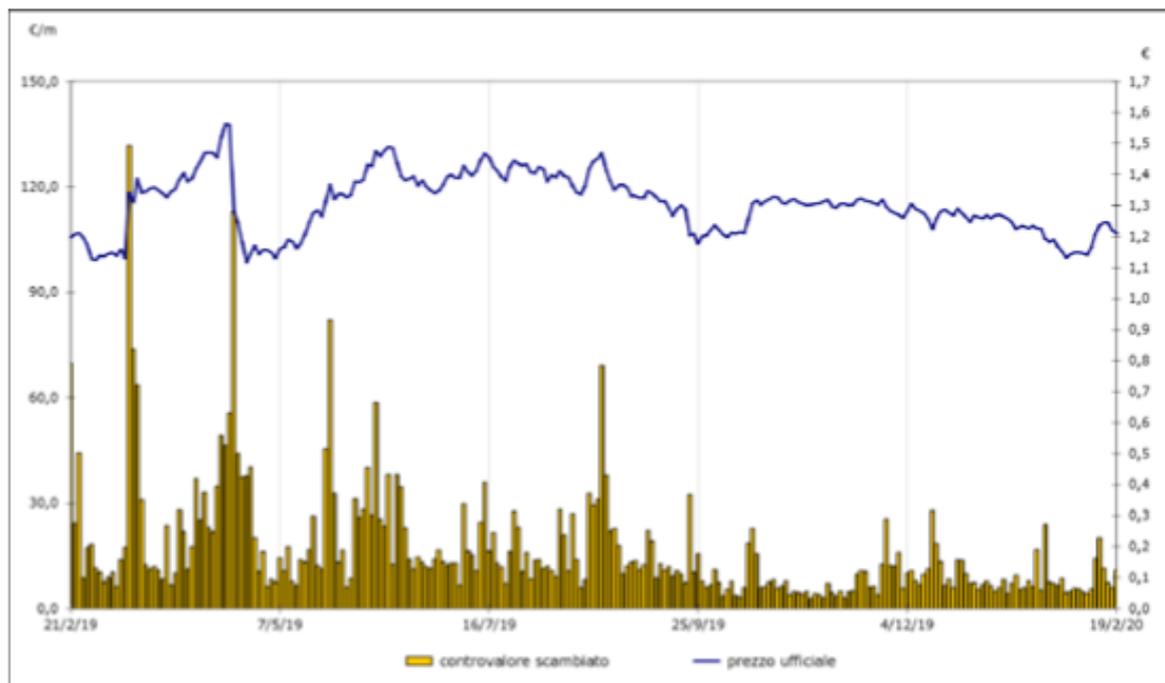
Se, ad esempio, la Juventus dovesse riuscire ad approdare ai quarti di finale, il passaggio del turno in Champions League varrebbe circa 10,9 milioni di euro così suddivisi: 10,5 di premio per il passaggio del turno, 1 di aumento del Market Pool, 4 di stima per la percentuale spettante alla squadra di casa dell'incasso per l'eventuale quarto di finale allo Juventus Stadium compresi i ricavi da servizi aggiuntivi e 1 milione di bonus garantito dal contratto di sponsorizzazione con Jeep, parzialmente compensati dalla stima di 5,6 milioni di premi variabili da elargire ai calciatori.

Andare ulteriormente avanti in Champions League può portare a incassare fino a ulteriori 31 milioni di premi per i risultati conseguiti sul campo, ai quali aggiungere 4 milioni di "ricavi da gare" e un massimo di ulteriori 1,5 milioni dal Market Pool, ma bisogna sottrarre 16 milioni di premi variabili da elargire ai calciatori. Ci sono quindi ancora in totale 33,3 milioni in palio per la Juventus in Champions League. La Juventus, inoltre, ha in essere un contratto di sponsorizzazione della durata di 10 anni relativo al materiale da gara con il brand tedesco Adidas con ricavi da 51 milioni a stagione, variabili in base ai risultati raggiunti.

Inoltre, la Juventus è l'unica squadra in Italia che possiede una propria seconda squadra che partecipa al campionato di Serie C italiano. La seconda squadra permette ai ragazzi di mettersi in mostra in un campionato più competitivo di quello giovanile, gli consente di fare esperienza su campi difficili ed affermati ed è, quindi, un'ottima vetrina ed una rampa di lancio per i giovani del vivaio juventino. Questa scelta può essere interessante anche per ricavare plusvalenze dalla vendita di ragazzi cresciuti nella primavera e che, quindi, non hanno costi in bilancio.

Per quanto riguarda il titolo Juventus, il capitale di Juventus Football Club S.p.A. è detenuto per il 63,8% dalla controllante EXOR N.V., per l'11,3% da Lindsell Train Ltd. e per il 24,9% residuo è flottante in Borsa. Il titolo juventino, nel 2018, ha avuto il più alto incremento tra i titoli italiani al FTSE MIB, con +38,9% e ha chiuso il 2019 in ribasso del 3,14% a 1,141 euro.

Il grafico che segue evidenzia l'andamento della quotazione del titolo Juventus e i controvalori scambiati negli ultimi 12 mesi.



2.2.2 L'impatto del Covid-19 sul bilancio della Juventus.

Con la diffusione e la crescente pericolosità del Covid-19, molti paesi hanno deciso di sospendere i propri campionati sportivi. In Italia, si è ripreso a giocare solo il 17 giugno 2020. Durante l'emergenza da Covid-19, lo stato italiano ha messo in atto una serie di provvedimenti per non far espandere ulteriormente la pandemia. Non potendo giocare e non potendosi recare ai rispettivi centri sportivi, le squadre di calcio sono state immobilizzate per 4 mesi, con guadagni irrimediabilmente azzerati. In questa situazione di emergenza, le società hanno dovuto prendere importanti decisioni per sopravvivere alla situazione surreale che si è venuta a creare. Dapprima, i club hanno trovato un accordo con i propri tesserati riguardo agli stipendi dovuti. In particolare, nel caso della Juventus, i calciatori e l'allenatore hanno trovato un accordo con la società per rinunciare al pagamento di quattro mensilità (marzo, aprile, maggio e giugno) aiutando così il club a risparmiare circa 90 milioni di euro in questo periodo di crisi economica. Un accordo, per ora unico nel panorama calcistico italiano, frutto di un'intesa individuale tra i tesserati e il club, che prevede che 45 giorni circa di stipendio vengano completamente tagliati, mentre i restanti due mesi e mezzo di stipendio verranno recuperati nella prossima stagione sportiva. Nel caso in cui la stagione dovesse riprendere, infatti, le integrazioni sarebbero liquidate dopo il primo luglio senza avere un impatto sul bilancio al 30 giugno 2020.

Altra grave perdita derivante dal Covid-19 riguarda i ricavi dagli spettatori, infatti si prevede la ripresa della stagione sportiva con le squadre che giocheranno a porte chiuse, senza spettatori. Specificamente, la Juventus sarà la squadra più colpita, secondo le stime, circa 12,3 milioni di potenziale mancato incasso, pari al 43% di tutti i club della Serie A. Per quanto riguarda le gare da disputare in Champions League, in questo caso, la stima del mancato incasso è di circa 5,4 milioni di euro.

Inoltre, l'ultima proposta di Sky riguardo ai diritti televisivi per il finale di stagione indica un taglio nell'ordine del 10% del totale.

Infine, secondo un report di KMPG, si stima che il covid-19 influenzerà anche i valori delle rose delle squadre e, specificamente, quella della Juventus si attesterebbe a 635 milioni di euro (-15,4%).

In ogni caso, la Juventus, in rapporto ai risultati ottenuti fino a questo momento della stagione sportiva, ha già ottenuto vari ricavi, come ad esempio: vincitrice girone champions league (9,5 milioni di euro); vincitrice del campionato italiano 2019/2020 (23,4 milioni di euro).

2.3 A.S. Roma.

La Roma è una delle due squadre della capitale d'Italia. Negli ultimi anni, complice alcune vicende societarie, non ha avuto risultati sportivi soddisfacenti e non vince coppe dalla stagione 2007/2008, quando la squadra si aggiudicò la Supercoppa Italiana. Secondo la rivista Forbes, nel 2019 la Roma occupa il quindicesimo posto della classifica delle squadre più ricche al mondo, con un valore di 619 milioni di dollari. Nell'ultimo decennio, la Roma ha subito diversi cambiamenti, come il 18 agosto 2011, quando ci fu il passaggio della proprietà dalla famiglia Sensi ad una cordata americana guidata dall'imprenditore italo-americano James Pallotta. La società capitolina ha legato il proprio nome a quello del proprio giocatore più rappresentativo, nonché bandiera di sempre della squadra: Francesco Totti, simbolo dei colori giallorossi e della Roma, riconosciuto come tale in tutto il mondo.

La Roma non ha uno stadio di proprietà e gioca le proprie gare casalinghe allo stadio Olimpico di proprietà del CONI (comitato olimpico nazionale italiano). L'accordo con il CONI prevede l'utilizzo dello stadio per le prossime tre stagioni (dal 2016/2017 al 2019/2020) e lo sviluppo congiunto di progetti digitali e servizi volti a valorizzare l'esperienza dello spettatore e la realizzazione di nuovi spazi e costa alla Roma circa 3,514 milioni di euro. La società, intanto, si sta muovendo anche per la costruzione di un nuovo stadio di proprietà che dovrebbe sorgere nella zona di Tor di Valle e per cui sono stati già avviati alcuni progetti. L'Olimpico di Roma è, in ogni caso, tra gli stadi più iconici, belli e storici della storia del calcio italiano e con una capacità di 72.698 mila posti, è il secondo stadio per grandezza, dietro solo allo stadio Meazza di Milano.

In generale, i bilanci societari dei giallorossi negli ultimi anni presentano una società in condizioni precarie, con perdite in molti degli ultimi esercizi e con una proprietà instabile, in continuo cambiamento e in cerca di un assetto ideale per puntare a vincere qualche trofeo e far crescere il proprio brand.

2.3.1 Il bilancio della A.S. Roma.

Analizzando il bilancio della Roma, si nota che la società ha chiuso in perdita per 74,4 milioni di euro. La Roma sta adottando una strategia di investimento seguita da diverse squadre: investe comprando giocatori giovani da far crescere e far esplodere per poi rivenderli a buon prezzo, così da generare adeguate plusvalenze con cui poter sanare i conti societari. Inoltre, anche nel caso della Roma, il bilancio è fortemente influenzato dall'andamento dei risultati sportivi e dai contratti di sponsorizzazione. La Roma, inoltre, quest'anno partecipa alla UEFA Europa League, competizione minore della più prestigiosa Champions League e che genera ricavi minori. In particolare, la partecipazione alla competizione europea ha generato ricavi per complessivi 15,4 milioni di euro. Tra i ricavi da gare sono contabilizzati 5,1 milioni di euro per partecipazione e performance, ossia bonus relativi alla partecipazione e ai risultati sportivi conseguiti e 1,6 milioni di euro come ricavi da biglietteria per le gare casalinghe. Tra i ricavi per diritti televisivi sono contabilizzati 8,7 milioni di euro relativi al market pool.

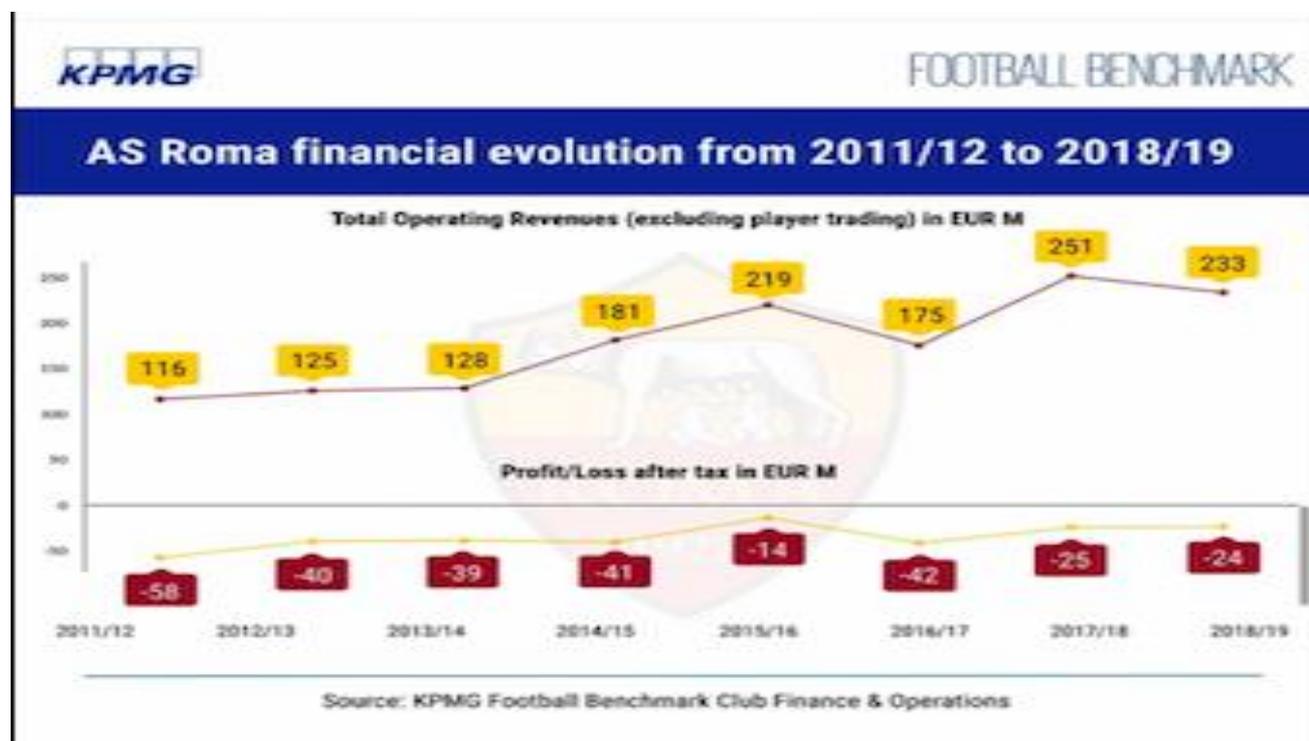
I ricavi derivanti dai diritti televisivi del campionato di Serie A e Tim Cup, stimati tenuto conto dei risultati sportivi conseguiti finora, sono stati pari a 43,2 milioni, in aumento rispetto allo scorso bilancio.

I proventi derivanti da sponsorizzazioni sono relativi ai contratti di partnership con Qatar Airways, Hyundai Motors e al contratto di sponsorizzazione tecnica in essere con Nike. Per quanto riguarda il contratto con Nike, questo ha scadenza decennale e prevede il riconoscimento di un compenso fisso annuale di 4 milioni, che potrebbe crescere fino a 5 milioni l'anno a decorrere dall'eventuale apertura del nuovo stadio. Inoltre, sarà riconosciuto al club anche il 50% dei proventi netti di qualunque prodotto commercializzato con nomi, loghi, marchi o diritti di immagine collettiva della squadra di proprietà o nella disponibilità della Roma. Grazie al back sponsor di Hyundai, nelle casse di Trigoria finiranno complessivamente circa 8,5 milioni di euro nel corso delle tre stagioni dell'accordo. Infine, il contratto con Qatar Airways, valido dal 2018, porterà nelle casse del club, in tre anni, circa 40 milioni più bonus.

La flessione rispetto al primo semestre del precedente esercizio è essenzialmente dovuta al venire meno dei ricavi generati dal contratto precedentemente sottoscritto con Betway, risolto nel luglio 2019 in attuazione della legge n.96/2018 ("Decreto Dignità"), che prevede alcune restrizioni sulla pubblicità delle scommesse e dei giochi d'azzardo.

I costi consolidati sono pari a 123,9 milioni di euro, in diminuzione principalmente per l'andamento del costo del personale tesserato, conseguenza della vendita di alcuni giocatori che avevano contratti in essere abbastanza onerosi.

Per quanto riguarda il valore del titolo in borsa, la quotazione del titolo A.S. Roma è attestata a 0,40 euro, rispetto alla quotazione rilevata all'inizio dell'esercizio, pari a 0,50 euro. Tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020 si sono verificate significative oscillazioni sulla quotazione del titolo, arrivato a toccare il valore di 0,63 euro, anche a seguito delle notizie di un possibile trasferimento del pacchetto azionario di maggioranza del Gruppo, da James Pallotta a Dan Friedkin, imprenditore automobilistico americano, trattativa poi rimandata per lo scoppio del Covid-19.



2.3.2. Il bilancio della Roma in relazione al Covid-19.

A partire dal mese di gennaio 2020, lo scenario nazionale e internazionale è stato caratterizzato dalla diffusione del virus Covid-19 e dalle conseguenti misure restrittive per il suo contenimento, poste in essere da parte delle autorità pubbliche dei Paesi interessati, che, in particolare, hanno comportato la sospensione da marzo 2020 a Giugno 2020 delle competizioni calcistiche nazionali ed internazionali a cui l'A.S. Roma sta partecipando nella stagione 2019-20.

Per mitigare l'impatto economico e finanziario causato dal rinvio mondiale di tutte le attività sportive a causa della diffusione del virus Covid-19, la società ha raggiunto un accordo finanziario con i calciatori della prima squadra, l'allenatore e il suo staff, relativo al resto della stagione 2019-2020, che vedrà i calciatori, l'allenatore e il suo staff rinunciare a percepire gli stipendi relativi ai mesi di marzo, aprile, maggio e giugno 2020, per un importo complessivo lordo pari a circa 30 milioni di euro. La Società e i suoi calciatori, l'allenatore e il suo staff, hanno inoltre definito un piano di incentivi individuali per le successive stagioni sportive, nonché sulla stagione in corso qualora le competizioni sportive riprendessero e la stagione venisse

regolarmente conclusa. I relativi accordi individuali, come richiesto dalle normative vigenti, sono ancora in corso di perfezionamento.

La Roma è da anni attiva per il proprio territorio tramite iniziative sociali e con la diffusione del Covid- 19 ha avviato, attraverso la Fondazione Roma Cares Onlus, una serie di iniziative per il contrasto della diffusione del virus, per la cura dei malati e per il sostegno ai cittadini romani. Fra queste, la distribuzione di mascherine e disinfettanti agli ospedali, di dispositivi per permettere ai malati di connettersi con i propri familiari e di pacchi con i viveri realizzati anche con la collaborazione con alcuni degli Sponsor del Club, oltre ad una donazione di 130.000 mila euro alla Regione Lazio per l'acquisto di materiali per la terapia intensiva.

La Roma è una delle squadre più amate in Italia ed ogni gara casalinga porta allo stadio 32.010 mila spettatori in media per partita. Come detto precedentemente, però, la ripresa delle competizioni sportive avverrà a porte chiuse, quindi la Roma subirà un calo dei ricavi stimati per circa 8/9 milioni per le gare di Serie A e 4/5 milioni per le gare di Europa League, nel caso in cui la squadra giallorossa arrivi in finale. Per dare un senso ai numeri, ecco quelli del fatturato al botteghino nella stagione 2018-19, l'ultimo a cui si può fare riferimento avendo la totalità dei dati. Dunque: per le partite casalinghe in campionato, la Roma ha incassato 11,5 milioni di euro dalla biglietteria a cui vanno sommati 11,9 milioni dagli abbonamenti; in Champions League, nelle quattro partite disputate in casa, il cassiere ha contato sino a 8,2 milioni; dalla coppa Italia sono arrivati 331.000 euro; ultimo dato: per tournée e amichevoli estive l'incasso è stato di 1,8 milioni. La somma dice 33,731 milioni di euro, in pratica un settimo dell'intero fatturato. Sono valori, però, che nella prossima stagione rischiano di avvicinarsi a zero. C'è anche un altro fattore che può peggiorare, anche se in parte minima, i conti. Ovvero: le sei partite che mancano da giocare all'Olimpico, in che maniera saranno risarcite ai 21.671 abbonati della stagione in corso? La Roma non sarebbe tenuta a nessun tipo di risarcimento. Ma il club giallorosso sta valutando, magari con un voucher per le partite mancanti da sfruttare nel prossimo abbonamento.

Le perdite dai contratti dei diritti televisivi possono essere quantificate intorno ai 13 milioni, ossia il valore dell'ultima rata delle sei totali previste dal contratto, se le televisioni dovessero decidere unilateralmente di non pagarla. Situazione peraltro, che difficilmente si verificherà poiché le parti stanno cercando un accordo soddisfacente per tutti.

Le perdite totali derivanti dallo scoppio della pandemia sono quantificate intorno ai trenta milioni.

2.4 Genoa C.F.C.

Il Genoa cricket and football club è una delle due squadre di Genova, nonché la più antica squadra calcistica in Italia, fondata il 7 settembre 1893. Vincitrice dei primi due campionati italiani in assoluto, il Genoa ha un bacino di circa 200.000 mila tifosi. Il Genoa, dopo un periodo buio in cui ha militato nelle serie inferiori del calcio italiano, ha ritrovato la massima serie nella stagione 2006/2007. La squadra, dal ritorno in Serie A, ha vissuto stagioni alterne, passando dalle due partecipazioni in Europa League delle stagioni 2007/2008 e 2014/2015, alle salvezze stentate delle ultime annate. Negli ultimi anni, il Presidente della società rossoblù, Enrico Preziosi, ha più volte espresso il desiderio di vendere la società ma ad oggi non ci sono trattative in corso o voci relative a soggetti interessati all'acquisizione.

Il Genoa non ha uno stadio di proprietà e gioca le proprie gare casalinghe allo stadio Luigi Ferraris, detto Marassi, di proprietà del comune di Genova e condiviso con l'altra squadra della città: la Sampdoria. Lo Stadio Marassi è il più antico del paese tra quelli tuttora in uso, essendo stato inaugurato nel 1911 e ha una capienza di circa 37.000 posti. Per usufruire della struttura comunale, il Genoa ha in essere un accordo da 60.000 euro mensili. In media, le partite casalinghe dei rossoblù sono seguite da 16.615 persone. Inoltre, molto famoso in tutto il mondo è proprio il "derby della lanterna", ossia la stracittadina tra Genoa e Sampdoria, definito come uno dei derby più affascinanti e caldi d'Europa. Attualmente, la squadra sta lottando per evitare la retrocessione in Serie B ed occupa la 17ª posizione in classifica.

2.4.1 Il bilancio del Genoa C.F.C.

I bilanci dell'ultimo quinquennio del Genoa sono stati chiusi in negativo, ma nel 2019 è stato approvato con un utile di 10,2 milioni di euro dovuto principalmente alla vendita di diversi calciatori.

La società rossoblù, come molte altre società italiane, adotta una strategia basata sulle plusvalenze da vendita dei diritti sportivi dei calciatori per mantenere un bilancio positivo e, nello stesso tempo, cercando di mantenere la Serie A, campionato che genera guadagni maggiori della più modesta Serie B e dà maggiore visibilità alle squadre e ai giocatori. In totale sono circa 79 i milioni di plusvalenza realizzati nel corso del 2019, a cui deve aggiungersi la riduzione del costo del personale tesserato, conseguenza appunto delle cessioni dei giocatori con stipendi più alti. I piccoli azionisti hanno sottolineato il rischio di depauperare il valore tecnico della squadra con le continue cessioni, ma la necessità di plusvalenze è stata confermata anche nella relazione di previsione per l'anno 2020, con l'aggiunta della permanenza in Serie A.

Inoltre, il 2019 ha visto una ripresa degli investimenti da parte del Genoa soprattutto sul Centro Sportivo Pio XII, oggetto di un importante restyling con la realizzazione di due nuovi campi da gioco e di una nuova palestra (con un costo di circa 3,5 milioni di euro) e che, secondo quanto riporta la Relazione sulla Gestione, proseguirà anche nel 2020. Inoltre, si nota che con la nuova ripartizione dei diritti televisivi introdotta nel 2018, il Genoa ha aumentato gli introiti derivanti da questi ricavi (da 36,3 milioni nel 2018 a 56,4 milioni nel 2019). Altra voce importante del bilancio del Genoa è quella riguardante i contratti di sponsorizzazione: il

Genoa ha in essere un contratto per la fornitura del materiale da gara con Kappa, valido dal 2019 al 2025 e che genera ricavi annui per 1,5 milioni, un contratto con la società farmaceutica Zenitiva e un contratto con LeasePlan, gigante nel settore dell'autonoleggio, di cui non sono noti i dettagli economici.

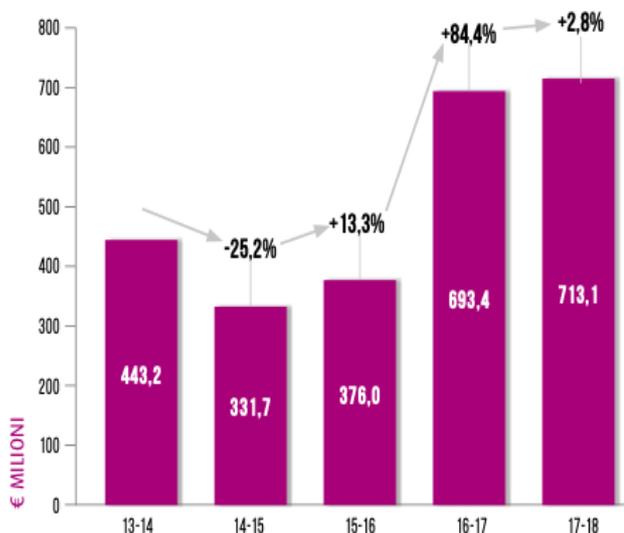
Inoltre, analizzando i risultati sportivi conseguibili in questa stagione, in caso di retrocessione in Serie B, il Genoa incasserebbe circa 25 milioni di euro di ricavi dal cosiddetto paracadute, ossia un tesoretto previsto dalla Lega di A e consistente in un salvagente riservato alle squadre retrocesse ed assegnato secondo alcuni criteri, tra i quali il numero di anni di permanenza nella massima serie.

SERIE A: RICAVI DA PLUSVALENZE

04. IL PROFILO ECONOMICO E FINANZIARIO DEL CALCIO PROFESSIONISTICO



Ricavi da plusvalenze 2013-2018



2.4.2. Impatto del covid-19 sul bilancio del Genoa C.F.C.

Il Genoa è oggi una squadra di medio-bassa classifica, per cui il bilancio è essenzialmente caratterizzato dalle vendite di calciatori e dalle plusvalenze, dai ricavi della vendita dei diritti televisivi, dai contratti di sponsorizzazione e dai ricavi dagli spettatori e dagli abbonamenti allo stadio. Dunque, con l'esplosione del Covid-19, anche i rossoblù sono incappati in notevoli perdite.

Per quanto riguarda i ricavi da stadio, l'ipotesi di giocare le partite a porte chiuse comporta un impatto negativo del 35% sui ricavi del primo semestre (restituzione abbonamenti e mancati incassi) e del 100% sulla quota del secondo semestre. Altre perdite sono legate ai diritti tv: infatti, è stata prevista una riduzione del 25% degli incassi dovuta all'assenza di eventi da marzo a giugno ed al probabile minor valore

pubblicitario delle partite per gli emittenti televisivi nel caso di trasmissioni di eventi sportivi senza pubblico.

Una possibile soluzione, quanto meno per fronteggiare la situazione di breve periodo, è quella di replicare gli accordi che sono stati raggiunti da altre squadre con i calciatori in merito ad una riduzione dei loro stipendi.

Questo perché, se è vero che le squadre di calcio hanno i loro ricavi polarizzati su diritti televisivi e plusvalenze, è altrettanto vero che i costi sono altrettanto condizionati dal personale: nel caso del Genoa parliamo di circa 50 milioni di euro all'anno che rappresentano da soli il 60% del totale.

Ipotizzando una rinuncia dei compensi per il periodo da marzo a giugno 2020, si otterrebbe un risparmio di 18 milioni di euro: non è una cifra sufficiente per compensare l'intera perdita, ma certamente è utile a mitigarla e rendere l'annata più sostenibile.

Dunque, l'impatto complessivo sui conti del Genoa potrebbe arrivare a 28 milioni di euro. Questa cifra è fortemente influenzata da due voci: la riduzione dei diritti televisivi (-11,2 milioni) e la riduzione dei ricavi da calciomercato (-12,5 milioni), che da sole rappresentano l'84% del totale del bilancio della suddetta società.

Dunque, il Genoa è una società che deve modernizzarsi e deve aggiornarsi per cercare di migliorare la propria situazione finanziaria e sportiva, ed essendo una squadra con una base solida, infatti, come già detto, è la squadra più antica d'Italia e rappresenta una città molto legata al calcio come Genova, ha alle spalle tanti tifosi e tanta storia che potrebbe fungere da base per una futura ripresa e un futuro splendore.

2.5 Torino F.C.

Il Torino Football Club è, per importanza e prestigio, la seconda squadra della città di Torino.

Vincitore di sette scudetti, la storia di questa società è tragicamente legata ad un evento sfortunato: la tragedia di Superga, in cui persero la vita l'intera squadra, considerata una delle più forti squadre di sempre e per questo soprannominata il Grande Torino ed oggetto anche di opere cinematografiche e letterarie.

Dopo il fallimento societario del 2004, i granata hanno vissuto stagioni altalenanti tra Serie A e B, fino alla promozione del 2011/2012 che ha visto il Torino stabilmente in Serie A, ottenendo anche risultati sportivi soddisfacenti come la qualificazione in Europa League del 2013/2014 ed ai preliminari della medesima competizione nella stagione 2018/2019, dove però, la squadra è stata eliminata.

Il Torino, a differenza della Juventus, non possiede uno stadio di proprietà ma gioca le proprie gare casalinghe presso lo Stadio Olimpico, ribattezzato nel 2016 "Grande Torino". L'accordo per l'utilizzo dell'impianto costa al Torino 250.000 l'anno. L'Olimpico, con una capienza di 27.958, ospita in media 16.035 spettatori per le gare del Torino.

Attualmente, il Torino occupa il 15° posto in classifica e va verso una salvezza tranquilla, anche se erano previsti risultati ben diversi all'inizio della stagione, in quanto i granata erano dati in lotta almeno per un posto in Europa League.

2.5.1. Analisi del bilancio del Torino F.C.

Il Torino ha chiuso l'ultimo bilancio in perdita per 13.971.466 euro, che costituisce la seconda perdita consecutiva, dopo che l'esercizio 2018 si era chiuso con una perdita di 12.361.807 euro.

Il risultato negativo è dovuto essenzialmente all'aumento dei costi della produzione (+3,8%) superiore all'aumento del valore della produzione (+2,7%).

L'aumento dei costi della produzione è dovuto all'aumento del costo del personale e all'aumento degli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori. Si pensi che gli investimenti effettuati nella rosa calciatori negli ultimi due esercizi, risultano pari al 39,9% di tutti quelli effettuati dal 2009.

Il Torino sta seguendo la scia degli altri club calcistici medio-piccoli italiani, ossia genera utili attraverso le plusvalenze derivanti dalle vendite di calciatori che, inizialmente acquistati a prezzi contenuti, vengono rivenduti a prezzi maggiori dopo esser esplosi calcisticamente. Infatti, si registrano plusvalenze per circa 9,5 milioni di euro. Dunque, il Torino cerca di autofinanziarsi con la vendita di calciatori, tuttavia, dal 2018, le plusvalenze sono risultate insufficienti per raggiungere una situazione di equilibrio economico.

La partecipazione ai preliminari dell'Europa League ha avuto un impatto positivo sul bilancio dei granata, infatti, il valore della produzione si incrementa di circa il 7,5%, da 78,5 milioni ad 84,4 milioni di euro, principalmente per effetto della crescita dei ricavi da biglietti (+12,1%) legato alla partecipazione ai preliminari della competizione europea, dei proventi per la cessione dei diritti audiovisivi (+5,9%) e dei proventi commerciali (+13,7%). Per quanto riguarda i ricavi da diritti Tv nazionali, questi sono aumentati di del 5,9%, da 54.109.000 a 57.303.000 euro.



Per quanto riguarda i contratti di sponsorizzazione, la società granata ha in essere contratti con Suzuki, salumi Beretta ed Ediliziacrobatica e prevedono un'entrata complessiva pari a 10,086 milioni di euro: precisamente, l'accordo con Suzuki porta ricavi per 3,2 milioni annui nelle casse del Torino. Per quanto riguarda, invece, il contratto per la fornitura del materiale da gara, il Torino ha ufficializzato un nuovo contratto della durata di 5 anni con Joma, di cui non è noto l'importo.

Infine, i ricavi da gare sono aumentati da 5,97 milioni a 6,69 milioni. Figurano ricavi da biglietteria relativi ai preliminari di Europa League per 886.000 euro.

Dunque, per l'esercizio 2019 il Torino, nonostante la perdita, risulta adeguatamente capitalizzato per mantenere il proprio equilibrio finanziario nel breve e nel medio termine e si trova in una situazione di solidità patrimoniale, dunque, si può concludere affermando che le due dipendenze gestionali del Torino sono i diritti televisivi e la vendita di calciatori.

2.5.2. Covid-19 e Torino F.C.

L'impatto del Covid-19 sul bilancio del Torino segue l'andamento generale che questa pandemia ha avuto sui bilanci delle altre società di Serie A, con una riduzione dei ricavi da stadio, conseguenza delle partite che il Torino giocherà a porte chiuse, situazione che avrà un impatto considerevole sulle casse della società. Inoltre, altra perdita deriva dal ribasso delle vendite dei diritti televisivi, su cui però bisogna attendere le decisioni comuni con gli altri club, circa l'accordo che si sta cercando con gli emittenti televisivi.

Anche la società granata ha raggiunto un accordo con i propri tesserati, prevedendo la rinuncia da parte dei calciatori a tre mesi di stipendio in cambio di un premio legato al raggiungimento della salvezza o di un determinato piazzamento finale in classifica.

Inoltre, il Torino fa sapere di aver ottenuto l'approvazione da parte di MPS Capital Service di un Term Sheet per la concessione di un futuro finanziamento quinquennale di tipo revolving per un ammontare di 15 milioni di euro. Non meglio specificati i termini della bozza che, se dovesse essere portata a compimento, avrebbe la sua manifestazione finanziaria nell'esercizio 2020 e potrebbe essere utile per tenere la società in attivo anche nei confronti delle perdite generate dal Covid-19.

Infine, il Torino ha fatto registrare nel corso della sessione di campagna trasferimenti di gennaio 2020, la realizzazione di plusvalenze per circa 9,5 milioni di euro. Di conseguenza, la società granata registrerà nel primo semestre del 2020 una significativa riduzione di costi rispetto al secondo semestre 2019.

Il che è dovuto, in particolare, dalle cessioni di alcuni giocatori che hanno permesso al Torino di sgravare dal proprio bilancio 2019 il peso di alcuni contratti particolarmente onerosi. Una piccola boccata d'aria per il primo semestre del prossimo esercizio, che permetterà alla società del presidente Urbano Cairo di limitare almeno in parte le future perdite economiche che si registreranno a causa dell'epidemia da Covid-19.

Capitolo 3: possibili strategie per recuperare le perdite dovute al Covid-19.

In tale contesto, quali dovranno essere le strategie aziendali e di marketing che l'azienda "sport" dovrà prontamente attivare per programmare un vincente business plan che metta in "fuori gioco" il Covid-19? L'attuale momento derivante dal Covid-19 determina, infatti, per l'azienda sport, a fronte del permanere di costi fissi di gestione ordinaria, una diminuzione del valore della produzione determinatosi, al momento, con l'azzeramento dei ricavi da stadio e contestuale diminuzione dei ricavi da sponsor e marketing. È evidente che questo virus ha cambiato e sta cambiando il mondo, dal lavoro alle imprese, dalla scuola al commercio, dall'industria alla finanza e, persino, la gestione del tempo libero; la crisi ha generato un impatto molto forte, ribaltando priorità di governi, cittadini e società e sconvolgendo i tradizionali sistemi di gestione.

Secondo la Commissione studi Aicas, un nuovo "modello aziendale di exit strategy" per l'azienda sport italiana, diventa, pertanto, un imperativo imprescindibile ed urgente, un nuovo modello da proporre ai club sportivi di riferimento finalizzato all'applicazione del "salary cap", redazione di bilanci aziendali sostenibili, fidelizzazione dei tifosi e delle aziende sponsor, elaborazione di nuove strategie di marketing sportivo e ricavi da "Esport", azionariato diffuso (con previsione di un contributo a fondo perduto commisurato all'aumento del capitale), fusione tra società sportive ed attività di crowdfunding.

In ultimo, la fine di questo terribile periodo può e deve rappresentare lo spunto per un efficace ritorno allo sviluppo di infrastrutture moderne, efficienti e in linea con le best practice già presenti all'estero, in cui la fruizione dello spettacolo sportivo possa rappresentare un momento esperienziale di alto livello, abbinato alla possibilità di utilizzare i molteplici servizi offerti oltre il puro e semplice match. Infatti, i nuovi impianti potranno rappresentare un'interessante opportunità di investimento, con un virtuoso percorso di creazione di valore.

La fase post-Covid sarà, dunque, molto esigente e rigorosamente selettiva, non si potranno più negare i problemi o rinviare le soluzioni, non si potrà più essere indolenti di fronte a questioni che richiedono risposte urgenti, non si potrà più restare indietro, non si potranno più sprecare competenze, energie e risorse.

3.1 La situazione italiana e il confronto con le maggiori leghe europee.

Confrontando l'Italia con le altre leghe calcistiche europee, si notano alcune differenze importanti che, con alcuni miglioramenti ed alcune strategie, potrebbero far aumentare i conti dei club italiani e potrebbero far crescere le medesime squadre anche in termini di risultati sportivi.

Innanzitutto, dal report calcio 2019 della F.I.G.C. si nota che, per quanto riguarda l'affluenza da stadi, in Italia l'affluenza totale si assesta circa a 79.793.279 spettatori, con un riempimento medio degli stadi di circa il 55%, mentre in Germania ed Inghilterra si arriva ad un'affluenza di 122.957.905 persone per i tedeschi e 136.562.167 per i secondi, con un'affluenza media di circa il 91% per entrambe le nazioni.

Dunque, le squadre italiane devono adottare strategie per portare più spettatori allo stadio, magari attraverso la progettazione di spettacoli durante la partita o creando qualcosa di alternativo ed innovativo che attiri i tifosi e le famiglie a recarsi allo stadio per vivere insieme momenti felici.

Altro trend da investire in Italia riguarda la questione stadi di proprietà. Infatti, si nota che il 93% degli impianti in Italia sono di proprietà pubblica. Questo comporta costi più o meno onerosi per le squadre per l'affitto e l'uso dello stadio ed impianti che non vengono rinnovati ed ammodernati. Confrontando i dati italiani con quelli del resto d'Europa, si nota immediatamente quanto l'Italia sia rimasta indietro sotto questo aspetto: in Europa sono stati investiti circa 19 miliardi per l'apertura di 163 nuovi stadi, con Russia, Spagna e Francia tra le principali nazioni, in Italia, invece, solo cinque squadre possiedono uno stadio di proprietà (Juventus, Udinese, Sassuolo, Frosinone, Atalanta) e alcune di loro hanno solo acquisito lo stadio comunale. La questione stadi si traduce anche in ricavi minori in confronto alle altre leghe europee: possiamo vedere, infatti, che in Italia i ricavi da gara sono circa 10,8 milioni, mentre in Inghilterra si arriva a 34,8 milioni.

Un dato significativo sull'importanza dello stadio di proprietà, è suggerito dalla Juventus, infatti confrontando i ricavi da gare dell'ultimo anno in cui giocava allo stadio comunale con quelli del primo anno all'Allianz Stadium, si nota un incremento del 174% (da 11 milioni a 31,8 milioni), con un aumento anche dell'affluenza allo stadio, che raggiunge il 70,9%.

Guardando alla Germania, l'edificazione di impianti di ultima generazione e di proprietà dei club ha portato a un vero e proprio boom di spettatori, con una media di quasi 45.000 persone a partita, di molto superiore a quella italiana, ferma a 23.500.

Quindi, le squadre italiane dovrebbero essere messe in condizioni dai vari governi nazionali, di poter costruire stadi di proprietà, così da poter aumentare i ricavi da gare e molti altri ricavi derivanti, appunto, dallo stadio, quali gli sponsor, i naming rights, gli abbonamenti e i biglietti venduti. Ormai è chiaro che il futuro delle squadre di calcio non possa prescindere dalla proprietà dello stadio nel quale queste giocano, stadio che deve trasformarsi progressivamente da luogo di aggregazione domenicale ad impianto multifunzionale in grado di attrarre quotidianamente tifosi e cittadini (con ristoranti, musei, ecc.), allo scopo di garantire entrate sufficienti e renderlo disponibile ed utilizzabile ogni giorno ed economicamente indipendente.

Altro tallone d'Achille delle squadre italiane, riguarda l'App ufficiale e pagine web interattive e facili da visitare che potrebbe essere un buon biglietto da visita per far ben figurare il proprio marchio in un mercato, quello digitale, che sta presentando nuove opportunità di crescita e ricavi e che, quindi, dovrebbero essere sfruttate anche dai club. In questo caso, in Italia si registra che solo il 65% dei club ha un'app ufficiale. Inoltre, lo sviluppo di canali mediatici esistenti e nuovi ha anche reso il calcio più accessibile a più persone a un costo inferiore su scala globale e ha cambiato le abitudini di consumo dei tifosi. Di conseguenza, molte società calcistiche, soprattutto quelle inglesi e tedesche, si sono trasformate da semplici entità sportive in società per il tempo libero e di media ed hanno attirato l'attenzione dei fan / consumatori su scala globale, creando un'opportunità di sponsorizzazione estremamente preziosa per i principali marchi aziendali.

Una nuova base di fan diversificata a livello globale ha aperto opportunità per marchi internazionali che desiderano sfruttare il profilo, il fascino e l'equità del marchio delle principali società calcistiche. La crescente portata e profondità degli investimenti in Medio Oriente nel calcio di alto livello in tutto il mondo non mostrano alcun rallentamento. I marchi mediorientali si sono sempre più rivolti ad alcune delle più importanti società calcistiche, come Real Madrid e Arsenal, per l'opportunità di sponsorizzazione poiché la regione e molti dei suoi marchi continuano a perseguire una maggiore accettazione, rilevanza e valore economico da parte della più ampia economia globale. Secondo KPMG Football Benchmark, il Medio Oriente rappresenta il più grande investitore nel settore del calcio di punta a 200 milioni di euro all'anno con alcuni dei più grandi club europei ora sponsorizzati lucrativamente dalle tre grandi compagnie aeree del Medio Oriente (Emirates, Etihad, Qatar Airways). Dunque, anche in Italia potrebbe essere ampliata una strategia volta ad entrare nel mercato Medio-Orientale così da sfruttare i potenziali ricavi derivanti dall'Asia. Altra strategia per contenere le perdite da Covid-19, potrebbero essere i finanziamenti concessi alle squadre dalle banche nazionali con incentivi statali. Nei principali Paesi esteri, infatti, un grande aiuto proviene dai finanziamenti pubblici: eclatante è stato il caso del finanziamento concesso al Real Madrid da parte di Bankia, un consorzio bancario che come tante altre banche in Europa, ha usufruito dei finanziamenti della Bce: in sostanza, attraverso questi fondi inviati dalla Bce a Bankia e a sua volta girati al Real, la squadra di Madrid ha potuto pagare gli ingaggi dei principali calciatori a livello mondiale, arrivando ad un totale di circa 12 milioni di euro netti all'anno. L'individuazione delle forme di finanziamento più adeguate è, quindi, uno tra i principali problemi che le imprese di qualunque settore devono affrontare con l'obiettivo di migliorare il proprio valore assicurandosi, nel contempo, che il rendimento del capitale sia superiore al costo del capitale mantenendo bassi i rischi finanziari: l'indebitamento bancario costituisce ancora per molte imprese il principale strumento per reperire le risorse necessarie per i propri investimenti. Inoltre, dal momento che il calcio professionistico di alto livello è diventato un settore di intrattenimento globale, sta attirando sempre più componenti di lifestyle e di lusso. Un esempio è l'accordo di 25 milioni di euro tra PSG e il marchio "Jordan". Una partnership ben ponderata che sfrutta chiaramente sinergie di marchi condivisi per interagire con nuovi clienti e fan non solo nel calcio ma nel mondo della moda e di altri sport. Attraverso l'uso di varie piattaforme digitali, influencer di alto profilo e sponsorizzazioni di celebrità (tra cui gli stessi giocatori parigini come Neymar e Mbappe), il PSG è stata in grado di guidare la consapevolezza del marchio, l'equità del marchio e le vendite di magliette a livello globale, vendendone per 1 milione nel 2019, rendendola la quinta maglia da calcio più popolare a livello globale. Come dimostra il caso PSG, gli sviluppi nella digitalizzazione e nel panorama dei media hanno fornito maggiori mezzi sia ai club che ai marchi / sponsor per ampliare la loro portata ai fan e ai clienti ben oltre lo stadio di gioco. Allo stesso modo, è diventato sempre più importante per i club sfruttare tutte le nuove capacità digitali in un mondo digitale iper-connesso, ma con una migliore comprensione della segmentazione dei fan al fine di massimizzare il contenuto della sponsorizzazione, l'autenticità e quindi l'efficacia.

3.2 Juventus F.C. e A.S. Roma

Come abbiamo già visto, la Juventus ha chiuso l'ultimo bilancio in perdita per 50,26 milioni di euro, situazione che in relazione al Covid-19, mette la società bianconera in una posizione alquanto scomoda. Innanzitutto, la Juventus dovrà abbassare i costi del personale, vendendo qualche giocatore e realizzando plusvalenze per rientrare nei parametri fissati dalla UEFA (unione delle associazioni calcistiche europee, con funzioni amministrativo, organizzativo e di controllo sul calcio europeo) ossia le perdite non devono superare i 30 milioni nei 3 anni precedenti, per non finire sotto il controllo dello stesso organo.

Infatti, l'UEFA ha introdotto nel proprio regolamento alcune norme procedurali che i club devono seguire, ossia il voluntary agreement e il settlement agreement. Il voluntary agreement è un accordo volontario e transattivo a carattere sanzionatorio con cui ci si dichiara colpevoli e si promette di aggiustare i conti nel corso degli anni concordati. Una sorta di pena stipulata tra le parti, che in genere oltre a vere proprie sanzioni pecuniarie, impone limiti di spesa sul mercato e risultati di conto economico più severi di quelli ordinari. Il settlement agreement, invece, consiste in una sorta di patteggiamento con il quale la società concorda le sanzioni e il percorso per rientrare nei parametri del Fair play finanziario.

I veri problemi con il Fair Play Finanziario per la Juventus potrebbero arrivare però nella prossima stagione, il 2020/21, al termine della quale il possibile passivo triennale 2018/21, anche con gli aggiustamenti del biennio precedente, difficilmente potrà essere contenuto all'interno dei 30 milioni richiesti dall'Uefa senza importanti variazioni in positivo dal punto di vista dei ricavi, dei tagli dei costi o delle plusvalenze. Da qui al 30 giugno 2021, infatti, sono circa 250 i milioni che mancano al raggiungimento dell'obiettivo, dei quali al massimo 150 potrebbero arrivare dai risultati sul campo in caso di doppio "triple" (un'ipotesi però già da scartare, verosimilmente quindi saranno di meno i soldi che entreranno nelle casse tramite i risultati sul campo).

Così, la Juventus ha davanti a sé due strade: la prima è fare di tutto per rimanere all'interno dei parametri, mai sfiorati dai bianconeri da quando il FPF è entrato in vigore, anche a costo di qualche sacrificio sul mercato che potrebbe tradursi nella cessione di almeno un giocatore dal costo elevato (e conseguente elevata plusvalenza da incassare) a stagione; la seconda è confermare tutti i propri giocatori più quotati con l'obiettivo di conquistare la Champions League nell'arco di tempo in cui Cristiano Ronaldo farà parte della rosa e accettare l'ipotesi di dover concordare un Settlement Agreement con l'Uefa nel corso della stagione 2021/22.

Inoltre, la Juventus e Roma potrebbero mettere in atto nuove strategie di marketing, come per esempio istituire una squadra ufficiale Esports, con cui far crescere il valore del proprio marchio in nuovi mercati che possono portare a nuove sponsorizzazioni e collaborazioni commerciali così da incrementare i ricavi. Soprattutto nella fase lock-down durante l'espansione del Covid-19, la "fan at home experiences" ha dato una forte spinta al fenomeno degli eSports, industria in crescita e particolarmente attrattiva per numerosi brand per la possibilità di rivolgersi ad un target particolarmente giovane e per le innovative opportunità di

integrazione del proprio prodotto. L'acquisto di videogames, e di contenuti fisici o digitali correlati, sono infatti fra gli articoli in cui gli italiani hanno incrementato maggiormente la loro spesa durante questo difficile periodo.

In Europa, l'Inghilterra primeggia in questo nuovo mercato in quanto tutte le squadre presentano una divisione Esports, mentre, in Italia, solo il 30% dei club della massima serie ha una divisione gaming. Inoltre, la Juventus, secondo il mio parere, dovrebbe sfruttare ancora di più l'immagine dei campioni che ha in rosa, infatti, a fronte delle ultime campagne acquisti che hanno visto sbarcare a Torino calciatori di fama internazionale e ricordando la forza economica e sportiva della squadra che ha vinto otto scudetti consecutivi, la Juventus deve mettere in atto strategie di marketing per aumentare le vendite del proprio merchandising (basti pensare all'esempio delle vendite delle magliette del calciatore Neymar dal suo approdo dal Barcellona al Paris Saint Germain, con circa 900.000 magliette numero 10 vendute). Inoltre, confrontando la Juventus con gli altri top club europei, si nota che i ricavi derivanti dalle sponsorizzazioni presenti sulla maglia da gara sono nettamente inferiori per i bianconeri. Infatti, da una classifica stilata da Calcioefinanza, si evince che la Juventus occupano il decimo posto guadagnando 93 milioni di euro all'anno (51 milioni da Adidas più 42 milioni da Jeep), ben distante dal Real Madrid, primo in questa classifica con guadagni di circa 190 milioni di euro all'anno (120 milioni da Adidas più Fly Emirates 70 milioni).

Vantaggio a favore di Juventus e Roma, in questo momento di ripresa dal Covid-19, potrebbe essere la quotazione in borsa. Infatti, se si considera l'andamento crescente dei costi di gestione e il conseguente costante aumento del fabbisogno finanziario che hanno caratterizzato i club italiani lungo tutto l'arco della loro storia, ma soprattutto negli ultimi anni, l'opportunità di reperire risorse finanziarie fresche rappresenta senza dubbio un incentivo alla quotazione.

Attraverso il meccanismo della quotazione, poi, si sfrutta la passione dei tifosi coinvolgendoli direttamente nella vita economica della società, che trae beneficio dai risparmi dei propri sostenitori; il club può in questo modo raccogliere piuttosto facilmente le risorse necessarie al sostegno della propria crescita e rafforzare contemporaneamente la struttura patrimoniale e creare un senso di appartenenza importante per lo sfruttamento delle politiche di marketing, coinvolgendo maggiormente nel processo di fidelizzazione i piccoli azionisti tifosi. Inoltre, il minor costo dei mezzi finanziari così raccolti consente anche di allentare la dipendenza dal sistema creditizio.

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

Per quanto riguarda il valore del brand della Juventus in confronto con gli altri marchi europei, l'analisi fatta da Brands Finance Football nel 2019 ha portato alla redazione di una classifica per analizzare i 10 top club che hanno un valore del brand ed un rating più alto a livello globale. In testa a questa speciale classifica si

trova il Real Madrid con un valore del proprio brand pari a 1.646 mln di dollari, in netta crescita (+26,9%) rispetto all'anno passato. Il secondo gradino del podio si trova il Manchester United (1.472), in lieve peggioramento (-5,8%) ed il Barcellona al terzo posto (1.393).

Il primo club italiano in classifica è la Juventus, che ricopre l'undicesima posizione, con un valore del brand pari a 700 milioni di dollari (+21,6% sul 2018) con un rating AAA.

I bianconeri guidano la classifica italiana davanti all'Inter tredicesima (550 milioni di \$) e Milan quindicesimo (400 milioni di \$) entrambi con un rating AA+.

Le squadre italiane, quindi, risultano essere nettamente indietro sul piano del merchandising e del valore dei propri brand. Questo rappresenta una enorme opportunità per i club italiani, i quali devono necessariamente investire nelle politiche di rafforzamento e diffusione del proprio marchio al fine di aumentare i propri ricavi e raggiungere tre obiettivi fondamentali: educare il consumatore ad una cultura dell'autentico in senso positivo, ossia alla ricerca della qualità, dell'affidabilità del valore inteso come rapporto qualità/prezzo; Brand Identity per garantire il consumatore finale inducendolo nell'acquisto di determinati prodotti o servizi; posizionamento del marchio (Brand Positioning) in modo da permettere alla società di raggiungere diversi target di mercato.

Il merchandising, nel caso delle società sportive, necessita di una programmazione a lungo termine per conoscere maggiormente il mercato e intervenire correttamente in modo che la domanda dei tifosi-consumatori continui ad alimentarsi nel tempo e non si esaurisca a causa di politiche errate. Inoltre, può essere sfruttata anche in campi diversi da quello originario, attraverso due modalità di impiego: sfruttamento diretto del marchio, politica perseguita ad esempio dal Manchester United e consiste nel fabbricare o farsi fabbricare i prodotti e provvedere quindi alla loro distribuzione, direttamente (negozi propri, corners), o tramite intermediari (distributori, grossisti, franchisee); sfruttamento indiretto, come nel caso delle società italiane, ossia tramite concessioni di licenze di marchio.

La Roma è in una situazione alquanto diversa da quella juventina. I giallorossi, infatti, sono da alcuni anni in crisi principalmente di risultati ma anche societaria e patrimoniale. Finita sotto settlement agreement con la Uefa dal 2015, è solo nel 2018 che ha raggiunto il break even point, situazione che ha inciso sui risultati sportivi della società, in quanto per raggiungere il pareggio di bilancio sono stati fatti sacrifici enormi sul mercato, vendendo anno dopo anno, i giocatori più forti e giovani della rosa, così da ricavare plusvalenze essenziali per il bilancio.

La Roma sta spingendo per la costruzione del nuovo stadio e questa è una mossa che nel breve termine avrà bisogno di essere sostenuta con sforzi enormi a causa degli elevati costi derivanti dalla costruzione dell'arena da gioco ma nel lungo termine, quando lo stadio sarà finito ed utilizzabile, avrà sicuramente un impatto positivo sui ricavi della società capitolina, come visto già con la Juventus. Come afferma il presidente James Pallotta: "Abbiamo speso oltre 70 milioni di euro nel progetto dello stadio, che, secondo i miei piani, avrebbe dovuto essere inaugurato adesso. Avremmo dovuto giocare in quello stadio la prossima stagione. Forse ci stiamo avvicinando di nuovo, ma quante volte l'ho già detto o sentito? Ma forse, con i

recenti sviluppi, siamo vicini all'approvazione "davvero finale". Sono consapevole che, proprio ora, l'Italia e Roma hanno bisogno di questo nuovo stadio e di questo investimento nel Paese".

Un aspetto da tenere sotto considerazione per una squadra come la Roma, che fa delle plusvalenze uno dei ricavi principali del proprio bilancio, è la svalutazione dei valori dei calciatori, infatti, questa situazione mette i club nella possibilità di investire sulle stelle del futuro a prezzi sicuramente più abbordabili.

I club tradizionalmente venditori, se fino allo scorso gennaio potevano permettersi di tenere alti i prezzi, oggi alla luce della crisi economica hanno bisogno di plusvalenze ma soprattutto di liquidità. Difficile che rinuncino a monetizzare, anche a cifre più basse rispetto a quelle che avrebbero spuntato solo qualche mese fa. Così la Roma potrebbe piazzare qualche colpo in prospettiva a prezzi abbordabili per poi rivenderlo in futuro, dopo che il calciatore sarà esploso con la maglia giallorossa, così da poterne ricavare un buon guadagno.

Altra strategia che aziende come Roma e Juventus potrebbero adattare, è quella di diversificare i loro investimenti, implementando le proprie squadre femminili.

La crescita del calcio femminile a livello globale e l'investimento nelle squadre femminili da parte delle principali società calcistiche hanno offerto nuove opportunità commerciali e di sponsorizzazione per club e sponsor. Gli Stati Uniti sono stati senza dubbio in prima linea nello sviluppo del calcio femminile, ma il successo della più recente coppa del mondo sembra essere stato fondamentale nel promuovere il gioco a livello globale. Squadre europee del calibro di Manchester United, Tottenham Hotspur e più recentemente il Real Madrid hanno lanciato le loro squadre femminili. Tra le molte motivazioni c'è stato il caso commerciale che presenta: ad esempio, si stanno creando legami più stretti tra le squadre maschili e femminili del Manchester City FC, non solo per promuovere e supportare la squadra femminile, ma fornire nuove opportunità di marketing, contenuti e attivazioni per il club e gli sponsor.

Numerosi marchi leader hanno identificato l'opportunità di entrare nel calcio femminile per trarre vantaggio da un panorama di sponsorizzazione in questo nuovo mercato. La sponsorizzazione del calcio femminile offre inoltre a molti marchi un'esposizione a un pubblico di giovani donne ambiziose che potrebbero essere state irraggiungibili attraverso il gioco maschile. Entrando presto in questi canali, gli sponsor sono in grado di comprendere meglio il loro pubblico e personalizzare i loro messaggi di conseguenza. Barclays, da lungo tempo associato alla Premier League inglese, ha concordato un accordo di sponsorizzazione multimilionario con la Super League femminile della Football League inglese (FA WSL) dall'inizio della stagione 2019/20. Alla fine del 2018, Visa ha anche firmato un importante accordo di calcio femminile di sette anni con l'Uefa. Entrambi i marchi, con eredità nella sponsorizzazione del calcio maschile, hanno chiaramente identificato l'opportunità di capitalizzare commercialmente sulla forte partecipazione, supporto e crescita del gioco femminile a livello internazionale, fornendo allo stesso tempo esperienze innovative e memorabili attraverso le rispettive competizioni per ispirare la prossima generazione di fan del gioco femminile. Offerte di questo tipo confermano che il panorama commerciale del gioco femminile è cambiato radicalmente negli ultimi anni e potrebbe essere una grande opportunità anche per le squadre italiane.

3.3. *Genoa C.F.C e F.C Torino.*

Per quanto riguarda queste due realtà calcistiche italiane di medio/bassa classifica che ho deciso di analizzare, anche per Genoa e Torino il Covid-19 può rappresentare un punto di partenza importante per mettere in atto diversi progetti in grado di poter ampliare i loro risultati sportivi e le entrate in bilancio. Innanzitutto, Genoa e Torino sono da sempre due squadre molto attente ai propri settori giovanili, da cui spesso pescano risorse importanti e a costo zero. La gestione e l'organizzazione dei vivai giovanili rappresenta un elemento di grande importanza strategica ed economica per le società calcistiche, specie per quelle di minori dimensioni. La formazione dei giovani talenti garantisce: in primis di disporre di calciatori senza doverli acquistare a prezzi esorbitanti sul mercato; successivamente, la vendita dei calciatori più promettenti può portare benefici economico-finanziari di entità anche molto rilevante. Naturalmente la gestione di un vivaio comporta dei costi, che da un punto di vista contabile vengono capitalizzati al termine di ciascun esercizio nella loro globalità, in quanto le disposizioni federali impongono, nella capitalizzazione di tali oneri, il completo anonimato dei singoli calciatori poiché gli stessi svolgono attività di natura dilettantistica e non sono vincolati da alcun contratto di lavoro. La loro attrazione nella sfera professionistica e l'assunzione del conseguente "status" di lavoratore dipendente è possibile solo a decorrere dal compimento del diciottesimo anno di età.

La capitalizzazione dei costi del vivaio fa sì che essi concorrano alla formazione del reddito attraverso la rilevazione delle relative quote di ammortamento secondo un piano di ammortamento a quote costanti per un periodo di cinque anni a decorrere dall'esercizio di sostenimento degli stessi.

Le disposizioni legislative riconoscono alla società che ha provveduto alla formazione sportiva dell'atleta dilettante il diritto di ricevere un'indennità di preparazione e formazione tecnica nel caso in cui egli concluda un contratto da professionista con un'altra società, in alternativa al diritto di stipulare il primo contratto professionistico con il giovane.

Inoltre, ricordando che Genoa e Torino non sono squadre quotate in borsa, potrebbe essere utile per loro una raccolta di fondi tramite il metodo innovativo del crowdfunding.

Le società sportive stanno trovando nuove strade per raccogliere capitali negli ultimi anni, poiché il ricorso al credito bancario è sempre più difficile a causa della poca disponibilità da parte degli istituti di credito a prestare grosse somme di denaro.

Il modo alternativo di raccogliere capitali è dunque attraverso piattaforme web di crowdfunding che alla raccolta di capitale di rischio (tramite azioni) aggiungono la possibilità di emettere mini-bond. Infatti, per i club minori non ci sono grossi sponsor o diritti tv a sostenere le entrate e di conseguenza il coinvolgimento dei supporters può rappresentare un aiuto per le finanze societarie.

I mini-bond, infatti, sono offerti per un importo minimo prestabilito. Il tasso di interesse è un tasso fisso di circa l'8% annuale di cui il 3% spendibile per l'acquisto di abbonamenti, biglietti singoli o merchandising. Si tratta di un modello (detto reward-based crowdfunding) che ricompensa il sottoscrittore con premi di natura

anche “esperienziale”. Inoltre, dopo cinque anni il bond scade e il tifoso-risparmiatore recupererà la somma investita. Anche questo tipo di operazioni, però, presentano dei rischi intrinseci. Non essendoci un mercato secondario, è soltanto possibile cedere i propri bond ad altri membri registrati sul portale, quindi si tratta di strumenti illiquidi, cioè che non potrebbero essere venduti facilmente prima della loro scadenza. Si potrebbero sottovalutare i rischi in quanto trattasi di operazioni che molto spesso sono sostenute dagli stessi tifosi delle squadre emittenti, quindi da soggetti che sono coinvolti emotivamente con il soggetto finanziato. L'aspetto dei rendimenti viene infatti anche in secondo piano poiché i benefici riguardano principalmente l'identità e il particolare legame di appartenenza con la squadra del cuore. Le cedole sono indubbiamente molto interessanti, soprattutto in un momento come questo in cui le emissioni di titoli di Stato e di bond societari investment grade offrono tassi relativamente bassi. Un esempio di equity crowdfunding nel mondo del calcio italiano è stato lanciato dal Pordenone Calcio con una campagna per l'aumento di capitale sulla nuova piattaforma di equity crowdfunding “TheBestEquity”. Il progetto di questa squadra prevede una quota minima di ingresso di 250 euro ed offre il 40% del capitale per una valutazione pre-money di 3,3 milioni, con una differenziazione dei diritti associati alle quote in funzione dell'investimento: le quote C, per investimenti da 250 a 5.000 euro offrono solo diritti patrimoniali; le quote B (da 5.001 a 25.000 euro) consentono anche il diritto di prelazione; le quote di tipo A (oltre 25.000 euro) offrono anche il diritto di voto e un diritto di prelazione preferenziale rispetto ai titolari di quote B.

Altro progetto interessante anche nel caso di Genoa e Torino, così come il generale per tutte le squadre italiane, riguarda la questione stadio di proprietà. Come abbiamo già avuto modo di vedere, entrambe le squadre giocano ancora le proprie partite casalinghe in stadi comunali, con conseguenti costi da sostenere per l'affitto della struttura e l'impossibilità di personalizzare l'arena, di sfruttarla giornalmente e di ricavare sponsorizzazioni e ricavi differenti.

Nel caso del Torino, i granata hanno due possibilità: comprare lo stadio Olimpico di Torino oppure costruire da zero un nuovo impianto all'avanguardia. Il primo problema che potrebbe riguardare la società guidata da Urbano Cairo, riguarda la situazione stessa dell'Olimpico “Grande Torino”. Lo stadio, innanzitutto, è sottoposto a un vincolo dalla Soprintendenza delle Belle arti che vieta di poter modificare la struttura dell'impianto. Motivo per cui, se il Torino comprasse la struttura dal Comune, non potrebbe ampliare i posti, ma solamente attuare dei lavori per modernizzare l'impianto.

Dopo un'eventuale acquisizione, il club di Cairo potrebbe investire sui 30 milioni di euro, cifra ovviamente ipotetica, basata sulle spese effettuate da Udinese e Atalanta per la ristrutturazione dei rispettivi impianti. La spesa potrebbe essere spalmata e soprattutto l'investimento potrebbe dare i suoi frutti a medio termine.

Altra possibilità è la costruzione di uno stadio ex novo. Oltre a dover individuare un'area idonea per edificare il nuovo impianto, c'è anche la problematica dei costi che potrebbe comportare. E la cifra potrebbe aumentare rispetto ai 30 ipotetici per la ristrutturazione del Grande Torino. Un aiuto potrebbe arrivare da una sponsorizzazione, come hanno fatto i due esempi prima citati di Atalanta e Udinese, che, rispettivamente, hanno intitolato l'impianto a Gewiss e alla Dacia.

Per il Genoa, invece, la questione è differente: innanzitutto, c'è da trovare un'intesa anche con l'altra squadra della città, la Sampdoria. Inoltre, il comune attraverso il sindaco Marco Buccio, ha messo in vendita lo stadio "Ferraris", possibilità però difficilmente attuabile per la valutazione eccessiva data all'impianto (di circa 18 milioni di euro) e per i costi esorbitanti riguardo alla ristrutturazione. Da qui la decisione di puntare sul prolungamento dell'affitto, ovvero di una nuova concessione, di durata novantennale per consentire ugualmente ai due club di rimodernare lo stadio a proprie spese ma con il tempo necessario per poter ammortizzare la spesa e rientrare. Attualmente, comunque, i progetti sullo stadio da parte delle due società riunite nella Luigi Ferraris s.r.l sono già in corso e chiari da tempo e non vanno più nella direzione dell'acquisto bensì del rinnovo dell'attuale concessione di gestione, che scade nel 2022, per altri 90 anni. Inoltre, come già accennato, a frenare ulteriormente i possibili accordi tra società e comuni per la costruzione di impianti di proprietà, è il governo italiano, colpevole di non aver alleggerito le pratiche burocratiche necessarie per la realizzazione del progetto e di aver fornito alle società una disciplina per facilitare l'iter di autorizzazione per la costruzione e/o ristrutturazione di nuovi impianti, dando tempi certi, ma che all'atto pratico si è dimostrata inefficace, ossia la Legge n. 147 del 27 dicembre 2013, legge di stabilità per il 2014, comma 304.

In ultimo, un progetto alquanto innovativo ed ambizioso ma sperimentale e da migliorare per essere messo a punto per il settore calcistico, potrebbe essere l'introduzione del salary cap, come avviene in NBA.

Il Salary Cap può essere considerato come un regime in cui a tutte le squadre viene data la stessa possibilità di poter vincere lo scudetto, dove la firma del contratto di lavoro collettivo tra associazione giocatori e presidenti porta all'individuazione di una cifra, rappresentante il monte salari, con cui i team possono distribuire i salari ai giocatori presenti all'interno delle rispettive rose. La curiosità intorno alla possibile adozione di un salary cap in Serie A è molto alta. Ma il basket professionistico americano e il calcio italiano sono realtà estremamente distanti tra loro. Infatti, la NBA si innesta in un sistema molto diverso dal nostro, a partire dalle università come veicolo di formazione e reclutamento dei giovani. In Italia, ed in generale, in Europa, invece lo sport e l'istruzione non hanno nulla che ricordi questo legame forte, e ogni società ha i settori giovanili e ulteriori società satelliti per allevare le giovani promesse. Anche il mercato NBA è molto diverso dal nostro calciomercato, essendo basato su scambi e scelte del draft (il sistema a sorteggio per selezionare i migliori talenti che escono dall'università), molto meno su transazioni in denaro.

Punto positivo di un possibile salary cap, guardando al basket americano, è che è un dato di fatto che nella lega professionistica americana di basket qualunque tifoso può sperare di vincere un anello NBA. Se c'è qualcosa da prendere a modello dal mondo NBA è che tutti remano più o meno dalla stessa parte. Il sistema è una vera e propria macchina da soldi che ogni anno presenta numeri in crescita. Per capirci, a fronte della crescita degli introiti, negli ultimi anni il salary cap della NBA è stato rivisto al rialzo e i giocatori guadagnano molto di più rispetto a qualche anno fa. Questa si chiama sostenibilità. Quello della NBA è definito un "soft cap", ovvero permette delle eccezioni ma che costano care. Sforare di oltre il 21% sul Salary cap stabilito comporta il pagamento della cosiddetta Luxury Tax. Questa tassa (che parte da 1,50

dollari per ogni dollaro sforato e può arrivare anche a oltre 5 dollari per dollaro per le società recidive) viene versata alla NBA che ne distribuisce circa la metà tra le società “virtuose”, ovvero quelle che rispettano i limiti del tetto salariale. Preservare l’equilibrio e la competitività della Lega significa scoraggiare chi spende troppo, ma impedire anche che si spenda troppo poco. Esiste infatti il cosiddetto “Salary floor”, ovvero il minimo che ogni franchigia NBA deve spendere in stipendi per i suoi tesserati. Tale limite è stabilito nel 90% del Salary Cap. Per la stagione in corso il salary cap è stato fissato 109,14 milioni di dollari, la Luxury Tax scatta sopra ai 132 milioni, il Salary Floor è invece a circa 98 milioni di dollari. L’obiettivo del Salary Cap, però, non è solo quello di aumentare la competitività e omogeneizzare i team di una lega, ma esso punta anche a salvaguardare l’equilibrio economico, patrimoniale e finanziario delle squadre partecipanti, con alla base il principio della continuità aziendale di un’impresa, sancito dall’art. 2423 del codice civile. Servirà, comunque, trovare i compromessi giusti, per una competizione che sia il più possibile aperta. Non sarà semplice inventarsi una sostenibilità economica dall’oggi al domani, soprattutto è impossibile pensare a un calciomercato che si regga sugli stessi equilibri che abbiamo visto finora. Anche in NBA c’è un abisso tra i giocatori più pagati e quelli meno pagati (dai 40 milioni di Steph Curry ai nemmeno 200mila dollari di Jontay Porter), ma pesi e contrappesi del sistema danno una chance a tutti. Nel calcio italiano, invece, gli stipendi sono una voce sempre più pesante in un sistema il cui indebitamento cresce più velocemente rispetto ai ricavi. Il vero problema è quello, pur se finora mascherato con plusvalenze e ammortamenti che hanno reso presentabili bilanci altrimenti fallimentari. Se, anche in conseguenza dell’attenzione annunciata dalla UEFA sul caso, dovesse scoppiare la bolla delle plusvalenze, in Italia il calcio rischierebbe di scoppiare. Serve dunque un ridimensionamento, oppure un netto salto di qualità sotto il profilo gestionale e manageriale.

Passando al calcio, l’esempio di Salary Cap più noto è quello della Major League Soccer (MLS), il campionato Nordamericano. Qui il tetto è presente sia per quanto riguarda lo stipendio del singolo giocatore sia sul totale del monte ingaggi. Il primo ammonta a 3,8 milioni di dollari, mentre il secondo a 480,6 mila dollari a giocatore. Come fanno, allora, le squadre americane a permettersi giocatori come David Beckham, Thierry Henry, Kakà, Andrea Pirlo o Zlatan Ibrahimovic? Per permettere la crescita del campionato di calcio, in occasione dell’arrivo di David Beckham a Los Angeles, fu introdotta una speciale regola chiamata Designated Players. Ogni club, infatti, può indicare fino a un massimo di tre calciatori che possono avere uno stipendio maggiore del limite. Qualunque ingaggio percepisca il giocatore, conterà per 457,5 mila dollari. Il Salary Cup inoltre non vale per i giovani (regola Generation Adidas Players) o per i prodotti del proprio vivaio (Homegrown Players).

Esaminando il nostro campionato, oggi le prime 5 società per fatturato contribuiscono a circa il 60% dei ricavi del campionato, mentre le ultime 5 contribuiscono soltanto per il 7%. Questo dato esprime molto bene gli squilibri del nostro calcio. Ecco perché un Salary Cap in Serie A potrebbe rivelarsi utile ma non sufficiente, a meno che il nostro campionato non riesca a diventare grande. In questo senso l’esempio da seguire, più che il basket americano, è il calcio inglese. La FA (football association) gestisce il prodotto in

maniera manageriale, valorizzandolo e vendendolo come meglio non si potrebbe. Le società ne beneficiano, ma partecipano anche in maniera attiva a produrre utili. Un sistema quasi ideale, per come rimane comunque ancorato al territorio. Infatti, La Premier League, può vantare introiti da 1,5 miliardi di euro mentre la Serie A rimane in Europa tra le leghe più povere con 420 milioni.

L'imperativo categorico è, dunque, riuscire a produrre utili diversi, in modo da decomprimere un sistema ad oggi troppo legato agli utili dei diritti tv e a pratiche borderline come quella delle plusvalenze. Un tetto agli stipendi è uno strumento che può rivelarsi utile in questo senso. Stadi moderni e di proprietà sono un altro tassello che andrebbe aggiunto. Risanato l'ambiente da sprechi e infrastrutture fatiscenti, poi, una società di Serie A diventerebbe molto più appetibile per potenziali investitori, italiani o stranieri.

Capitolo 4: Conclusioni.

Dunque, secondo il mio modesto parere, la lega di Serie A dovrebbe cercare un modo comune e progetti interessanti a breve e medio termine per far crescere il nostro campionato e dovrebbe spronare i club, anche attraverso incentivi, ad accrescere i propri investimenti in settori nuovi e strategici che potrebbero far bene a tutto il movimento calcistico nostrano. Inoltre, uno strumento che potrebbe essere usato come richiamo per calciatori importanti al fine di farli giocare in Italia, così da accrescere il valore e la visibilità del calcio italiano, potrebbe essere la tassazione agevolata per le persone straniere. Infatti, il nuovo regime fiscale agevolativo, previsto dall'art. 5 del d.lgs. 34/2019, viene esteso anche nei confronti degli atleti professionisti stranieri e, dunque, anche nei confronti dei calciatori e allenatori stranieri sprovvisti di un titolo di studio o di particolari specializzazioni professionali. In particolare, il calciatore professionista straniero che si trasferisce in Italia e sposta la propria residenza fiscale nel nostro paese, ha diritto a godere del regime fiscale agevolato e di detassare al 70%, ai fini irpef, i redditi prodotti da lavoro dipendente in Italia, con conseguente tassazione del reddito imponibile nella sola misura del 30%. Ciò sta a significare che la tassazione verrà calcolata solo sul 30% dello stipendio percepito dal calciatore professionista, potendo godere di una detassazione, per 5 anni, del 70% del reddito di lavoro dipendente. Per di più, un'ulteriore riduzione del reddito imponibile, pari al 90%, è stata prevista nel caso in cui il calciatore professionista decida di trasferirsi nelle regioni del sud-Italia (Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sardegna e Sicilia). Tuttavia, per usufruire di queste agevolazioni il calciatore professionista dovrà rispettare tre condizioni previste dalla normativa in oggetto ovvero: Aver avuto una residenza fiscale all'estero per almeno due anni precedenti al trasferimento in Italia; L'impegno a mantenere la residenza fiscale in Italia per almeno due anni successivi al trasferimento; Lo svolgimento dell'attività lavorativa prevalentemente in Italia.

Risulta, però, ancora lunga la strada da percorrere perché sia recuperato il gap che il calcio italiano ha contratto nei confronti delle principali leghe europee. Affinché ciò accada è necessario che il management delle varie società attui una serie di strategie gestionali dirette ad aumentare e diversificare le fonti di ricavo tenendo allo stesso tempo sotto controllo il costo del personale e gli ammortamenti del parco giocatori, che risultano essere due voci rilevanti del bilancio di un club di calcio. Tali obiettivi possono essere raggiunti sfruttando gran parte del potenziale ancora inespresso legato allo sviluppo e alla diffusione del brand, agli investimenti nei progetti riguardanti la creazione di un settore giovanile di elevata qualità, puntando sullo scouting e la valorizzazione dei giovani campioni che consentano di far crescere internamente i giovani campioni, ed infine, effettuando investimenti negli impianti sportivi concentrandosi sulla costruzione degli stadi di proprietà essenziali per una crescita economica sostenibile ed un incremento della redditività aziendale.

Dunque, la strada che ho cercato di tracciare tramite le varie strategie esposte, è lunga e piena di insidie ma, con il giusto impegno e gli investimenti giusti, può essere un gran trampolino di lancio per riportare il nostro

campionato ai livelli passati e quindi ad essere di nuovo “il campionato più bello, affascinante e combattuto del mondo”, terra di campioni da tutto il mondo e soprattutto di campioni nostrani.

Bibliografia e sitografia

“Bilancio di esercizio e principi contabili”. A. Quagli; (Giappichelli; 2010).

“I bilanci delle società di calcio: le ragioni di una crisi” Luigi Arturo Bianchi, Diego Corrado. (EGEA; 2004).

“Il management del calcio: la partita più lunga”. Francesco Bof, Fabrizio Montanari, Giacomo Silvestri; prefazione di Luca Pancalli. (F. Angeli; 2008).

“Il bilancio delle società di calcio”. Francesco Melidoni e Gian Marco Committeri [Milanofiori, Assago]. (IPSOA; 2004).

“Le società di calcio del 2000: dal marketing alla quotazione in borsa”. Giorgio Falsanisi, Enrico Flavio Giangreco; prefazione di Darwin Pastorin. (Rubbettino ;2001).

Bilancio 2018/2019 A.S. Roma.

Bilancio 2018/2019 F.C. Juventus.

Bilancio 2018/2019 C.F.C. Genoa.

Bilancio 2018/2019 F.C. Torino.

Brand Finance Football, report, ed. 2019

(https://brandfinance.com/images/upload/football_50_free.pdf)

FIGC, Report Calcio, ed. 2016 in collaborazione con AREL e PwC.

FIGC, Report Calcio, ed. 2019 in collaborazione con AREL e PwC.

Relazione finanziaria Semestrale al 31 dicembre 2019 Juventus.

(https://www.borsaitaliana.it/documenti/documenti.htm?filename=/oneinfo/documents/83325_oneinfo.pdf)

UEFA, Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body, edizione 2019.

UEFA, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations.

<http://www.calcioefinanza.it/>

<http://www.coni.it/it/>

<http://it.uefa.com/>

<http://www.figc.it/>

<http://www.gazzetta.it/>

<http://www.ilfattoquotidiano.it/>

<http://www.ilsole24ore.com/>

<http://www.tifosobilanciato.it/>

<https://www.calciomercato.com/>

<https://www.money.it/Equity-crowdfunding-Pordendone-Calcio-campagna-su-The-Best-Equity>

<https://footballbenchmark.com/>

<https://sport.sky.it/calcio/2019/>

Contributo di Wikipedia sul Fair Play Finanziario.

(https://it.wikipedia.org/wiki/Fair_play_finanziario)

Contributo di Wikipedia sulla storia del calcio.

([https://it.wikipedia.org/wiki/Calcio_\(sport\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Calcio_(sport)))

Contributo di Wikipedia sulla storia del Torino F.C.

(https://it.wikipedia.org/wiki/Torino_Football_Club)

Contributo Wikipedia sulla storia del Genoa C.F.C

(https://it.wikipedia.org/wiki/Genoa_Cricket_and_Football_Club)

Ringraziamenti

Un ringraziamento particolarmente sentito va ai miei genitori, Mario ed Angela, che mi sono stati sempre accanto e mi hanno sempre supportato e sostenuto durante questo lungo e tortuoso cammino che mi ha visto crescere come uomo e come studente, sperando di poterli sempre rendere orgogliosi e fieri di me.

Sono fermamente certo e convinto che, in qualsiasi momento della vita potrò sempre contare sul loro incondizionato amore ed appoggio.

Non dimenticando della mia sorellina, Ilenia, a cui augurerò sempre il meglio e spero che possa arrivare sempre più in alto di me.

Altro ringraziamento davvero speciale va al mio migliore amico, Raffaele, che è riuscito sempre a starmi accanto nonostante “i brutti momenti passati”, lui è sempre stato capace di farmi andare avanti e mi ha spronato a non mollare mai e a combattere per il mio futuro, ricordandogli che “il meglio deve ancora venire”.

Infine, un gigantesco grazie va agli amici di sempre e a tutti coloro che hanno condiviso con me gioie e dolori in tutti questi anni e che sempre mi hanno garantito il loro supporto e il loro calore.

Spero con tutto il cuore di avervi ancora accanto a me nel prosieguo di quest'avventura, perché non è ancora giunta al termine, in quanto ora ci saranno altri obiettivi da fissare e da raggiungere.