

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra: Economia Aziendale dello Sport

**IL BILANCIO DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE
PROFESSIONISTICHE. UN'ANALISI DELLE DINA-
MICHE FINANZIARIE E STRATEGICHE DEI
PRINCIPALI CLUB EUROPEI**

RELATORE
Prof. **Simona Caricasulo**

CORRELATORE
Prof. **Tommaso Fabi**

CANDIDATO
Massimiliano Pier'Antoni
MATR. **755531**

ANNO ACCADEMICO
2022/2023

Indice

Introduzione

Capitolo I: I BILANCI DELLE SOCIETA' CALCISTICHE ITALIANE: PRINCIPI GENERALI E PECULIARITA' DI SETTORE

1.1 Bilancio società di calcio e voci peculiari

1.1.1 Lo Stato Patrimoniale

1.1.2 Il Conto Economico

1.2 L'applicazione degli IAS/IFRS nel bilancio delle società di calcio

1.3 Il Fair Play Finanziario

Capitolo II: IL REGIME SANZIONATORIO DELLA UEFA E DELLA FIGC

2.1 La Regolazione della UEFA

2.2 La Regolazione della FIGC

2.3 Sanzioni Applicabili

Capitolo III: ANALISI COMPARATA DI TOP CLUB EUROPEI

3.1 Brand Juventus e Ricavi

3.2 Brand Real Madrid e Ricavi

3.3 Brand Liverpool e Ricavi

3.4 Brand Manchester United e Ricavi

3.1.1 Il caso della Juventus Football Club

3.1.2 Impatto dell'acquisto di Cristiano Ronaldo

3.1.3 Caso plusvalenze 2023

Conclusioni

INTRODUZIONE

Il calcio, da sempre considerato il "gioco del popolo", ha trasformato negli ultimi decenni non solo il modo in cui si vive la passione sportiva, ma anche l'approccio imprenditoriale delle società che lo praticano. Nel panorama calcistico globale, i bilanci delle società di calcio costituiscono una parte fondamentale dell'analisi finanziaria e strategica, poiché rappresentano il riflesso tangibile delle complesse dinamiche che governano questo settore unico. Nel presente

elaborato, esploreremo in dettaglio il mondo dei bilanci delle società di calcio, partendo dai principi generali e dalle voci peculiari che caratterizzano questo particolare contesto. Nel primo capitolo, ci addentreremo nella intricata struttura finanziaria delle società calcistiche, analizzando le voci di bilancio che raccontano la loro storia economica. Dalla gestione dei diritti televisivi all'andamento delle entrate legate ai tifosi, ogni elemento assume una rilevanza specifica nel contesto calcistico. Inoltre, esamineremo le peculiarità che distinguono i bilanci delle squadre di calcio da quelli di altre aziende, evidenziando come il successo sportivo possa influenzare significativamente le loro performance finanziarie. Ci si focalizzerà poi la nostra attenzione sull'applicazione dei principi contabili internazionali nei bilanci delle società calcistiche. Scopriremo come le norme contabili globali siano adattate alle esigenze di questo settore, con un focus sul Fair Play Finanziario, l'iniziativa introdotta dall'UEFA per promuovere una gestione finanziaria sostenibile nelle squadre partecipanti alle competizioni europee. Nel secondo capitolo analizzeremo il regime sanzionatorio imposto dall'UEFA e dalla FIGC per garantire l'equilibrio finanziario e la lealtà della competizione.

Nel terzo capitolo, entrando nel cuore dell'elaborato, condurremo un'analisi comparata del valore del brand, della popolarità sui social media e dei ricavi tra quattro tra i top club europei: Liverpool, Manchester United, Real Madrid e Juventus. Questa analisi ci permetterà di comprendere come questi club abbiano costruito e gestito la loro immagine e il loro appeal commerciale, influenzando direttamente le entrate generate attraverso merchandising, sponsorizzazioni e diritti televisivi.

Infine, il presente elaborato dedicherà ulteriori paragrafi di approfondimento alla Juventus, esplorando la sua storia, il trasferimento epocale di Cristiano Ronaldo e il complesso caso delle plusvalenze. Questi aspetti ci forniranno una visione completa delle

dinamiche finanziarie e strategiche che caratterizzano una delle squadre più iconiche del calcio mondiale.

In questo viaggio attraverso il mondo dei bilanci delle società di calcio, approfondiremo le sfide e le opportunità che affrontano le società calcistiche, dimostrando come il calcio non sia solo uno sport, ma anche un affascinante esempio di come economia, finanza e passione possano convergere in un unico universo.

CAPITOLO 1: I BILANCI DELLE SOCIETÀ' CALCISTICHE ITALIANE: PRINCIPI GENERALI E PECULIARITÀ' DI SETTORE

1.1 BILANCIO SOCIETÀ DI CALCIO E VOCI PECULIARI

Il bilancio d'esercizio è un insieme di documenti che mette in luce il risultato economico di un'azienda nel relativo periodo di riferimento (il più comune è l'anno solare) ed illustra la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'azienda stessa nel periodo considerato. Esso viene redatto dagli amministratori dell'azienda e deve essere successivamente approvato dall'assemblea dei soci. Il bilancio è un documento che ha come scopo quello di fornire informazioni sullo stato dell'azienda e, per tale ragione, è fondamentale che sia redatto con chiarezza e che rappresenti la situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell'azienda in modo veritiero e corretto¹. L'uso che ne viene fatto è diverso a seconda di chi sia il soggetto utilizzatore: esso, infatti, viene utilizzato dagli stakeholders interni, cioè dai membri interni dell'azienda, per stabilire gli orientamenti strategici futuri, mentre, per gli stakeholders esterni come gli investitori, costituisce la base per le proprie scelte economiche e di investimento.

Il bilancio è formato da Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario e Nota Integrativa e, inoltre, ad esso va allegato un ulteriore documento, cioè la relazione degli amministratori. In Italia il bilancio è disciplinato e vede la sua relazione guidata dagli articoli che vanno dal 2423 al 2427 del Codice Civile e dall'OIC 12. Nello specifico, l'articolo 2423 del Codice Civile definisce il bilancio, il 2424 disciplina il contenuto dello Stato Patrimoniale, il 2425 quello del Conto Economico, il 2425-ter quello del rendiconto finanziario, mentre il 2427 e il 2427-bis quello della nota integrativa². A livello internazionale la redazione bilancio d'esercizio viene disciplinata dai principi contabili internazionali, cioè gli IAS/IFRS, in particolare dallo IAS 1. Quest'ultimo rappresenta uno schema di bilancio a contenuto minimo informativo, con peculiarità proprie diverse da quelle dettagliate dal codice civile e dai local GAAP italiani.

Poiché questo elaborato avrà il suo focus principale sulla redazione del bilancio di alcune fra le più importanti società calcistiche europee fra cui la FC Juventus, una società

¹ Codice Civile, articolo 2423: redazione del bilancio

² OIC 12, composizione e schemi del bilancio d'esercizio

calcistica italiana, si andranno ora ad analizzare le fonti più importanti per la redazione del bilancio delle società. Tali norme saranno divise in norme di primo livello, le quali valgono per tutti i tipi di società, e norme specifiche del settore calcistico. Le prime sono:

- A) Il codice civile
- B) i principi contabili nazionali (OIC);
- C) Gli standard internazionali, cioè i principi IAS/IFRS.

Entrando nello specifico, principi peculiari per la redazione del bilancio dell'industria calcistica sono invece:

- D) Le norme organizzative interne della Federcalcio (NOIF);
- E) Il Piano dei conti unificato e le raccomandazioni contabili predisposti dalla FIGC a livello nazionale, e le varie disposizioni di UEFA e FIFA a livello internazionale.

Particolarità del bilancio delle società calcistiche professionistiche è la non coincidenza con il periodo amministrativo delle altre tipologie di imprese: mentre per quest'ultime solitamente coincide con l'anno solare, cioè va dal 1 gennaio al 31 dicembre, per le società oggetto della nostra analisi segue il ritmo della stagione agonistica, la quale inizia con il mese di luglio e vede la propria conclusione al 30 giugno, con la fine dei campionati e delle coppe a livello nazionale ed internazionale³.

La FIGC, ovvero l'organo a cui fa capo il controllo e l'organizzazione del sistema calcio in Italia, nel 2021 ha aggiornato un documento chiamato "Piano dei conti unificato", il quale, in base all'articolo 84 delle norme interne della FIGC, è, unitamente alle norme di legge, obbligatorio da seguire per la redazione del bilancio dalle società calcistiche italiane. Tale documento venne redatto dalla FIGC nel 1987, con l'idea di armonizzare la redazione dei bilanci così da renderli facilmente confrontabili e comparabili, indipendentemente dall'adozione dei principi contabili nazionali o internazionali.

Unitamente alla pubblicazione del Piano dei conti unificato, la FIGC, in seguito al D.Lgs. 139/2015 e all'aggiornamento dei principi contabili nazionali dell'OIC, ha provveduto ad aggiornare le raccomandazioni contabili per le società calcistiche. Anche queste hanno lo

³ Ipsosa, Società di calcio professionistiche: analisi su caratteristiche, organi, formazione del bilancio e fiscalità, 2022

scopo di armonizzare i bilanci delle società indipendentemente dai principi contabili adottati, al fine di favorirne la comparabilità, e inoltre rappresentano una vera e propria guida nella valutazione delle poste di bilancio delle società di calcio. Esse devono essere obbligatoriamente applicate, pena sanzioni sportive⁴.

Per le società di calcio professionistiche ci sono degli adempimenti da porre in essere successivi all'approvazione del bilancio, stabiliti dalle norme organizzative interne della FIGC, dette anche "NOIF", le quali sono un insieme di norme volte ad organizzare soggetti e funzioni nel settore calcistico, che si pongono alla base della federazione stessa. Le NOIF disciplinano la redazione del bilancio delle società di calcio con l'articolo 85 del Titolo VI, quello dei "Controlli sulla gestione economico-finanziaria di leghe e di società professionistiche".

Seguendo quanto disposto da tale articolo, i club che partecipano al massimo campionato di calcio in Italia, la lega Serie A, sono tenuti a depositare presso la Covisoc una copia del bilancio entro 15 giorni dalla data d'approvazione dello stesso. La Covisoc, cioè la Commissione di Vigilanza sulle società di calcio, è un ente ispettivo creato dalla FIGC che permette alla Federazione stessa di effettuare, sui club italiani, un controllo di tipo economico e finanziario⁵.

I club, in allegato alla copia del bilancio devono consegnare:

- Relazione sulla gestione;
- Relazione del collegio sindacale, del consiglio di sorveglianza o del sindaco, in base al tipo di società;
- Relazione del revisore legale dei conti;
- Relazione in cui sia espresso il giudizio da parte di una società di revisione;
- Rendiconto finanziario;
- Verbale di approvazione.

I club inoltre, sono chiamati a presentare, sempre presso la Covisoc, della documentazione che funge da informativa infrannuale, e cioè una relazione semestrale;

⁴ NOIF, articolo 90

⁵ NOIF, articolo 78, Titolo VI, "controlli sulla gestione economico-finanziaria delle Leghe e delle società professionistiche"

una copia della situazione patrimoniale parziale la quale sia relativa al 31 marzo ed al 30 settembre (da consegnare rispettivamente entro il 31 maggio ed entro il 30 novembre); un budget previsionale contenente informazioni di carattere economico-finanziario su una base trimestrale o semestrale (suddiviso in budget del conto economico, budget dello stato patrimoniale e budget del rendiconto finanziario).

Le società di calcio professionistiche devono depositare, oltre ai bilanci e la documentazione precedentemente elencata, dei prospetti informativi in riferimento ai seguenti indicatori:

- Indicatore di Liquidità, il cui calcolo è svolto mettendo a rapporto le attività con le passività correnti. È finalizzato ad individuare possibili carenze finanziarie;
- Indicatore di Indebitamento, individuato dal rapporto fra Debiti e Ricavi. Permette di comprendere il livello di sostenibilità della situazione debitoria societaria;
- Indicatore del costo del lavoro, computato dal rapporto fra il costo del lavoro ed i ricavi.

Tali prospetti sono necessari in quanto consentono ai club di dimostrare che la gestione è sostenibile, così da andare ad escludere situazioni di crisi tali per cui potrebbero essere escluse dai campionati.

Prima di procedere con l'analisi, è opportuno soffermarsi sul ciclo aziendale delle società calcistiche professionistiche. Tale ciclo è sostanzialmente identico a quello di tutte le altre imprese commerciali, seguendo quanto teorizzato da Carlo Caramiello⁶, e si compone essenzialmente in quattro fasi:

- 1) Finanziamento;
- 2) Acquisizione dei fattori produttivi;
- 3) Trasformazione;
- 4) Vendita.

Tramutando queste voci nell'industria calcistica, il finanziamento per i club calcistici avviene principalmente dalla vendita dei diritti TV e dalla vendita dei biglietti per assistere le partite allo stadio, oltre che alla cessione di giocatori ad altri club.

⁶ C. Caramiello, Capitale e reddito. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori", 1993, Giuffrè Editore.

Quest'ultima fonte di finanziamento però passa in secondo piano, essendo molto variabile da club a club in base a prestigio e ambizioni.

L'acquisizione dei fattori produttivi consiste nell'allestimento di una rosa competitiva, di uno staff di alto profilo e nell'acquisto di strutture che permettano di innalzare il livello e la fama del club. La trasformazione è la fase che si interpone fra l'acquisto dei fattori produttivi e la vendita che, nel mondo calcistico, corrisponde al miglioramento dei giocatori da un punto di vista tecnico e l'inserimento di essi nei meccanismi già consolidati del club, fase in cui assume grande rilevanza il lavoro svolto dallo staff del club.

Quando ci si riferisce alla fase della "vendita", nell'industria del calcio si fa riferimento ai ricavi caratteristici di un club, argomento che verrà approfondito nei prossimi paragrafi dell'elaborato.

I bilanci delle società di calcio professionistiche presentano delle voci peculiari relative al loro settore di riferimento. Una particolarità di tali bilanci è l'elevato valore attribuito ai beni intangibili cioè ai calciatori, nello specifico al diritto delle loro prestazioni. Si procederà ora andando ad analizzare le specificità di settore riguardanti lo Stato Patrimoniale ed il Conto Economico.

1.1.1 STATO PATRIMONIALE

SCHEMA DI STATO PATRIMONIALE DEL CODICE CIVILE E PRINCIPI OIC	SCHEMA DI STATO PATRIMONIALE FIGC
ATTIVO	ATTIVO
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti
B) Immobilizzazioni	B) Immobilizzazioni
I - Immobilizzazioni immateriali	I - Immobilizzazioni immateriali
	7) Diritti Pluriennali alle prestazioni dei calciatori
C) Attivo Circolante	C) Attivo Circolante
II - Crediti esigibili oltre l'esercizio successivo	II - Crediti esigibili oltre l'esercizio successivo
	6) Crediti verso enti-settore specifico
PASSIVO	PASSIVO
A) Patrimonio Netto	A) Patrimonio Netto
VI. Altre riserve distintamente indicate	VI. Altre riserve distintamente indicate
	<Riserva ex art. 10, comma 3, Legge n. 91/1981
D) Debiti c esigibili oltre l'esercizio successivo	D) Debiti c esigibili oltre l'esercizio successivo
3) Debiti verso soci per finanziamenti	3) Debiti verso soci per finanziamenti
	soci c/finanziamenti infruttiferi e postergati
	altri debiti verso soci per finanziamenti
	15) debiti verso enti-settore specifico
	Lega c/anticipo Paracadute
	altri debiti verso enti-settore specifico

Fonte: FIGC, elaborazione personale

Nello Stato Patrimoniale delle società calcistiche, fra le varie voci che si individuano quella che assume più rilievo è indubbiamente quella relativa alle **immobilizzazioni immateriali**, in termini di criticità e di importanza del valore. Essa viene definita sia dai principi contabili nazionali, gli OIC, che da quelli internazionali, cioè gli IAS/IFRS. Nello specifico:

- IAS 38: sono attività immateriali le attività non monetarie e non consistenti fisicamente che sono identificabili, controllabili e generano benefici economici

futuri. Esse vengono rilevate con il metodo del costo e non sono soggette ad ammortamento ma ad un impairment annuale (ovvero un accertamento di eventuali perdite di valore);

- OIC 24: Le immobilizzazioni immateriali sono intangibili. Sono caratterizzate da costi che spalmano la propria utilità in più esercizi sociali. Esse sono rilevate con il modello del costo storico e devono essere ammortizzate all'interno di un intervallo di tempo definito.

Nello specifico, le principali immobilizzazioni immateriali sono:

- 1) I diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori. Si tratta di beni atipici a vita utile definita, i quali sono trasferibili e ammortizzabili secondo il meccanismo delle quote costanti. Vengono iscritti in bilancio al costo storico e proprio questo crea diversi elementi tipici, in particolare un eventuale mismatch fra il valore in bilancio e il valore che viene attribuito a tale diritto dal mercato dei calciatori, il quale presenta tantissime variabili (età, statistiche). L'iscrizione di tali diritti in bilancio viene disciplinata dallo IAS 38, dall'OIC 24, dalla Raccomandazione FIGC 1 e dall'art.95 del NOIF;
- 2) La library, cioè il valore economico che viene attribuito alle immagini trasmesse in televisione di una determinata squadra. Costituisce un'immobilizzazione a vita indeterminata;
- 3) Il marchio, cioè lo stemma. È un segno distintivo di ogni club calcistico e gode di tutela giuridica;
- 4) Le strutture sportive non di proprietà del club, come, ad esempio, lo stadio comunale che viene utilizzato (stadio Olimpico di Roma, stadio San Siro di Milano). Tali strutture però vengono considerate immobilizzazioni immateriali solamente se i club che ne usufruiscono effettuano su di esse lavori di ristrutturazione volti a migliorarle, e cioè se si tratta di "migliorie a beni di terzi".

Oltre alle immobilizzazioni immateriali, altre voci significative nei bilanci delle società di calcio sono i **crediti nell'attivo circolante**, che vengono classificati nell'attivo, ed i **debiti**, classificati nel passivo. Si tratta prevalentemente di crediti e debiti sorti da contratti verso altre società calcistiche. Entrambe le voci presentano un'ulteriore stratificazione, dovuta all'origine del rapporto, cioè se il credito/debito è vantato nei

confronti di una società calcistica nazionale o estera. Viene fatta distinzione fra operazioni nazionali ed internazionali poiché quando il trasferimento avviene fra due club italiani, la società che acquista il giocatore come contropartita all'incremento delle immobilizzazioni iscrive un debito nel conto "Lega trasferimenti" e viceversa in caso di cessione; mentre, nel caso di trasferimenti con società estere va dichiarata esplicitamente la società con la quale è conclusa la trattativa. Compiendo un passo indietro e collegandosi dall'analisi specifica dell'industria calcistica a quella più generale, emerge che crediti e debiti presentano delle caratteristiche in comune, e cioè:

- Devono essere distinti fra crediti/debiti di breve e di lungo periodo;
- Devono essere iscritti al valore presunto di realizzazione;
- Vanno indicati in modo dettagliato e specifico, trattandone la fonte e l'origine nella nota integrativa.

Ultima voce dello Stato Patrimoniale oggetto di analisi è quella dei **debiti verso soci per finanziamenti**, la quale è classificata fra le passività e sorge in seguito ai versamenti di capitale effettuati dai soci nelle casse della società. Questi possono dare origine a debiti per finanziamento, il quale può essere fruttifero o no, oppure a donazioni patrimoniali. In ogni caso, per essi, vi è la postergazione, ovvero sono all'ultimo posto nell'ordine del soddisfacimento dei crediti. In merito si ricorda che generalmente i crediti vengono suddivisi in quattro classi, ovvero:

- Crediti prededucibili: sono i crediti che sorgono in seguito a rapporti che hanno origine durante una procedura concorsuale o dei rapporti per i quali la prededucibilità del credito è prevista per legge. Devono essere soddisfatti con precedenza rispetto a tutte le altre categorie di crediti;
- Crediti privilegiati: sono dei crediti che concedono al titolare il diritto di essere soddisfatto con preferenza rispetto ai crediti chirografari, essendo il privilegio un diritto di prelazione. È la legge che stabilisce quali sono i crediti privilegiati in base alla causa del credito. Il privilegio, tuttavia, può essere anche stabilito dalle parti⁷;

⁷ Codice Civile, articolo 2745, fondamento del privilegio

- Crediti chirografari: sono crediti “ordinari”, cioè non assistiti da nessun tipo di privilegio e sono gli unici per i quali ha piena attuazione il principio della “par condicio creditorum”;
- Crediti postergati: Sono crediti che possono essere soddisfatti solamente dopo il soddisfacimento di tutte le altre categorie di crediti. La postergazione viene stabilita dalla legge per determinate tipologie di crediti o viene convenuta dalle parti. Un tipo di credito postergato previsto dalla legge è quello che sorge in seguito al finanziamento che un socio effettua nei confronti di una società in caso di squilibrio fra indebitamento e patrimonio netto o in una situazione tale per cui sarebbe stato più funzionale effettuare un conferimento⁸.

⁸ Codice Civile, articolo 2467

1.1.2 CONTO ECONOMICO

SCHEMA DI CONTO ECONOMICO DEL CODICE CIVILE E PRINCIPI OIC	SCHEMA DI CONTO ECONOMICO FIGC
A) Valore della produzione	A) Valore della produzione
5) Altri ricavi e proventi	5) Altri ricavi e proventi
	a) contributi in conto esercizio
	paracadute retrocesse
	altri contributi in conto esercizio
	b) proventi da sponsorizzazioni
	c) proventi pubblicitari
	d) proventi commerciali e royalties
	e) proventi da cessione diritti audiovisivi
	f) ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori
	g) plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni giocatori
	h) altri proventi da trasferimento diritti calciatori
	premi attivi ex art. 103, comma 3 NOIF
	proventi diversi da trasferimento diritti calciatori
	i) ricavi e proventi diversi
B) Costi della produzione	B) Costi della produzione
14) oneri diversi di gestione	14) oneri diversi di gestione
	a) oneri da organizzazione competizioni
	b) costi per acquisizione temporanea prestazioni calciatori
	c) minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori
	d) altri oneri da trasferimento diritti calciatori
	premi passivi ex art. 103, comma 3 NOIF
	oneri diversi da trasferimento diritti calciatori
	e) altri oneri diversi di gestione

Fonte: FIGC, elaborazione personale

I ricavi ed i costi di una società di calcio trovano la loro rappresentazione nel conto economico, il quale, come documento, illustra il valore della produzione, cioè i ricavi, ed il costo della stessa relativamente ad un determinato periodo.

Le voci peculiari del conto economico di un club di calcio sono:

- I costi del vivaio;
- Gli ammortamenti dei diritti sulle prestazioni dei giocatori;
- Plus/minusvalenze generate dalla cessione di un determinato giocatore e dei relativi diritti;
- Ricavi e costi da cessioni/acquisizioni temporanee di giocatori (prestiti);
- Ricavi da diritti tv e sponsor;
- Paracadute alle retrocesse.

Fra tali voci una fra le più rilevanti è quella relativa alla **quota ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori**, la quale riguarda l'ammortamento del valore che un determinato giocatore ha nel bilancio di un club. La FIGC disciplina tale fattispecie tramite la raccomandazione contabile numero 1. Il tesseramento di un giocatore può avvenire:

- per stipulazione diretta, cioè quando la trattativa avviene direttamente fra il club acquirente ed il giocatore, il quale in tale situazione è svincolato oppure sta per firmare il suo primo contratto da professionista;
- Per cessione del contratto, ovvero quando il club acquirente acquista il diritto alle prestazioni del giocatore tramite una trattativa con il club che deteneva tale diritto precedentemente.

Tale voce, dunque, oltre ad essere significativa come posta dello Stato Patrimoniale, incide anche come costo corrente in termini di quota ammortamento nel Conto Economico. Poiché tali diritti, come visto precedentemente, costituiscono immobilizzazioni immateriali a vita utile definita, devono essere ammortizzati in base a quanto previsto dall'articolo 2426 del codice civile. L'ammortamento di tali immobilizzazioni decorre dall'esercizio in cui il giocatore diventa parte del club e può essere a quote costanti per tutta la durata del contratto o a quote decrescenti, con il primo metodo che solitamente viene preferito al secondo. Ad ogni modo le quote annuali di ammortamento vengono modificate quando un giocatore stipula con il club un rinnovo di

contratto, poiché il valore residuo contabile non ancora ammortizzato dovrà essere ripartito in più esercizi in conseguenza ad un rinnovo⁹.

Ammortamento diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (scheda individuale) <i>Per ammortamento del diritto alle prestazioni sportive</i>	a	Fondo ammortamento diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (scheda individuale)
---	---	--

Fonte: FIGC

La voce dei **costi del vivaio**, cioè quei costi pluriennali che i club calcistici sopportano per promuovere, strutturare e organizzare il proprio settore giovanile, trattati dalla raccomandazione contabile della FIGC numero 2, ha visto cambiare la propria classificazione il bilancio nel tempo. Questi infatti, in origine erano ritenuti equiparabili ai costi di ricerca e sviluppo che vengono sostenuti dalle imprese industriali per la loro utilità pluriennale, e venivano dunque capitalizzati, cioè iscritti nello Stato Patrimoniale delle società di calcio¹⁰. Il cambiamento della concezione di questo costo vi è stato con l'entrata in vigore del D.lgs 139/2015, fatto in recepimento della direttiva UE 34/2013, il quale ha modificato l'articolo 2424 del Codice Civile, andando ad eliminare il riferimento al costo di ricerca dello Stato Patrimoniale. Ciò ha portato ad una revisione dell'OIC 24, il quale ha aggiornato le definizioni di costo di ricerca e sviluppo, andandole ad adeguare a quelle previste dai principi contabili internazionali IAS/IFRS. Si è arrivati così alla considerazione che i costi relativi a specifici progetti di sviluppo possono essere capitalizzati nell'attivo dello Stato Patrimoniale come immobilizzazioni immateriali se sono recuperabili, riferiti ad un progetto realizzabile (misurabilità) e ad un prodotto chiaramente definito (identificabilità); mentre i costi sostenuti per la ricerca di base sono calcolati come costi periodici e vanno iscritti nel Conto Economico nel periodo in cui sono stati sostenuti.

In base alle suddette considerazioni, si è concluso che i costi del vivaio non siano più capitalizzabili, anche perché non presentano le caratteristiche che l'OIC 24 elenca affinché si possa ritenere un costo come costo di sviluppo. I costi del vivaio, dunque,

⁹ Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC, edizione 2021

¹⁰ FIGC, le nuove raccomandazioni contabili F.I.G.C., introduzione alle principali novità, 2021

vengono classificato nel Conto Economico fra i “costi della produzione”. Sono così superate le vecchie interpretazioni¹¹.

Altra voce che merita di essere attenzionata è quella relativa ai **ricavi/costi connessi all’acquisto/cessione temporanea di un giocatore**, cioè, usando il gergo calcistico, il prestito di un giocatore. Anch’essa è disciplinata sia dal codice civile che dai principi contabili, nello specifico dall’OIC 11, il 12 ed il 24, ed è trattata dalla Raccomandazione contabile della FIGC numero 4. Quando viene posta in essere quest’operazione, la cedente rimane titolare del giocatore e continua nell’ammortizzare il valore iscritto in bilancio del diritto alle sue prestazioni in base al contratto, ma il giocatore sarà a disposizione del cessionario, che pagherà un corrispettivo, il quale figurerà come un ricavo per il club cedente. Il prestito di un giocatore non può avere una durata maggiore degli anni di contratto residui che ha con il club cedente e, in ogni caso, non può essere superiore a due stagioni.

Il pagamento effettuato dal cessionario viene iscritto dal cedente nel conto economico fra “altri ricavi e proventi”, nella sottovoce “ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori”; mentre dal cessionario stesso nel conto economico fra “oneri diversi di gestione”, nella sottovoce “costi per acquisizione temporanea prestazioni calciatori”¹².

Lega c/trasferimenti (crediti verso società di calcio estere)	a	Diversi
	a	Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori
	a	Iva a debito
<i>Per cessione temporanea del contratto</i>		

Diversi	a	Lega c/trasferimenti (debiti verso società di calcio estere)
Costi da acquisizione temporanea prestazioni calciatori		
Iva a credito		
<i>Per acquisizione temporanea del contratto</i>		

Fonte: Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC, edizione 2021

Altra voce rilevante del Conto Economico è quella dei **ricavi**, e di riflesso i costi, **tipici delle società calcistiche**. Essa è disciplinata dal Codice civile e dagli OIC 11 e 12 ed è trattata dalla Raccomandazione contabile della FIGC numero 8. Quando si parla di “ricavi caratteristici” di un club calcistico ci si riferisce ai ricavi generati dalle vendite

¹¹ Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC, edizione 2021

¹² Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC, edizione 2021

degli abbonamenti e dei biglietti per assistere alle partite che vengono giocate in casa e delle quote sui biglietti venduti per le partite in trasferta, mentre i principali “altri ricavi” sono quelli generati dai contributi erogati dalle leghe, quelli che provengono dai contratti di sponsorizzazioni, pubblicitari e per la cessione dei diritti tv. Tutti gli altri tipi di ricavi, come ad esempio quelli generati dalla cessione a titolo definito o temporaneo di un giocatore, vengono disciplinati separatamente.

I ricavi caratteristici vengono registrati nel conto economico nella voce “Ricavi delle vendite e delle prestazioni”. Questi si iscrivono in relazione al momento esatto in cui vi è lo svolgimento della prestazione, cioè, per esempio, i ricavi da vendita dei biglietti per una partita si registrano alla data di svolgimento della partita stessa, seguendo quindi il principio di competenza, gli abbonamenti invece, vengono iscritti in un’apposita sottovoce “abbonamenti” della macro-voce “ricavi delle vendite e delle prestazioni”. Il principio di competenza prevede la contabilizzazione di una transazione nell’esercizio in cui essa ha incidenza economica, indipendentemente dal momento in cui viene effettuato il pagamento. Ad esso si pone in alternativa il principio di cassa, il quale dà rilevanza alla manifestazione finanziaria, ovvero al momento in cui viene effettuato il pagamento. Un’azienda adotta l’uno o l’altro principio in base a quanto è previsto dalla legge. Le grandi aziende operano tutte secondo il principio di cassa e in questa categoria rientrano tutti i club calcistici professionistici.

Una situazione particolare si verifica quando la vendita degli abbonamenti per una determinata stagione inizia prima della chiusura dell’esercizio precedente. In tal caso, la vendita di tali abbonamenti viene contabilizzata iscrivendo in bilancio un debito verso coloro che acquistano gli abbonamenti e l’entrata di liquidità generata dalla vendita degli stessi. Viene dunque contabilizzato solo l’effetto finanziario della vendita degli abbonamenti e non quello economico che, in linea con il principio di competenza, vedrà la propria contabilizzazione tramite l’iscrizione di un ricavo nel conto economico all’inizio dell’esercizio successivo, cioè all’inizio della stagione a cui tali abbonamenti si riferiscono. Per tale ragione viene detto che la vendita degli abbonamenti permette di anticipare i flussi finanziari.

In questa sede è opportuno specificare le differenze che vi sono fra il ciclo economico e il ciclo finanziario. Il ciclo finanziario si riferisce agli incassi e pagamenti mentre il ciclo economico attiene ai costi e ricavi. Dunque, il ciclo economico si riferisce alle fluttuazioni

nell'attività commerciale e operativa di un'azienda mentre il ciclo finanziario riguarda la gestione ei flussi di cassa e delle risorse finanziarie di un'azienda.

Gli altri ricavi e proventi si devono registrare nel conto economico nella voce “altri ricavi e proventi”. Ai fini della loro iscrizione in bilancio è fondamentale individuare il momento in cui si genera il ricavo. Per quanto concerne ai contributi erogati dalle Leghe di riferimento, l'iscrizione avviene tramite l'uso del conto “Lega c/campionato”, i ricavi generati dalle sponsorizzazioni invece godono di una propria sottovoce, chiamata “proventi da sponsorizzazioni”, entrando più nello specifico però la contabilizzazione dei ricavi da sponsor varia in base alla durata del contratto ed al compenso, che può essere fisso o variabile. I ricavi generati dalla cessione dei diritti tv possono essere relativi ad una singola partita, avere durata annuale o pluriennale: in ogni caso, la contabilizzazione non incontra particolari criticità o specificità.

Ultima voce del Conto economico su qui questo elaborato si andrà a focalizzare è il “**paracadute retrocesse**”, cioè particolare forma di contributo che viene concessa alle società di calcio professionistiche italiane che retrocedono nel campionato di Serie B, e è stato studiato in base a delle previsioni del Codice Civile e ad alcuni principi contabili come l'OIC 11, il 12 ed il 19, ed è trattata dalla raccomandazione contabile della FIGC numero 3. Questo contributo, definito dall'articolo 18 dello statuto della FIGC, non viene concesso ovviamente alle società che retrocedono non per motivi di campo ma per motivi di giustizia sportiva e ne possono beneficiare solamente le squadre retrocesse che nella stagione successiva andranno effettivamente a partecipare al campionato di serie inferiore. Lo scopo di questo strumento è quello di tutelare le società retrocesse, assistendole nel mantenimento di un adeguato equilibrio economico e finanziario, evitando così scompensi nei cicli reddituale e finanziario, che sarebbero altrimenti probabili a causa dei minori ricavi che la partecipazione al campionato di Serie B garantisce rispetto a quello di Serie A. Il paracadute può avere un valore annuale massimo di 60 milioni che vengono ripartiti fra le società retrocesse in base alla propria fascia: 10 milioni per la fascia “A”, a cui appartengono le società che hanno partecipato alla serie A per una sola stagione; 15 milioni per la fascia “B”, a cui appartengono i club che sono stati in serie A due stagioni nelle ultime tre; 25 milioni per la fascia “C”, a cui appartengono squadre che sono state nel massimo campionato tre stagioni nelle ultime quattro. Se il totale di quanto dovuto ai club retrocessi supera i 60 milioni, le singole

quote verranno ridotte proporzionalmente. Se invece il totale è inferiore di 60 milioni, il capitale non erogato confluirà in un fondo che aumenterà il capitale a disposizione della stagione successiva, fino ad un massimo di 75 milioni. Questo contributo viene erogato in due tranches, la prima, pari al 40%, viene pagata il giorno dopo la conclusione del campionato che porta la retrocessione del club, la seconda, del 60%, viene erogata 15 giorni prima dell'inizio del nuovo campionato di serie inferiore.

Normalmente i contributi in conto esercizio vengono rilevati in una sottovoce della voce “Altri ricavi e proventi”, che sarebbe per l'appunto “contributi in conto esercizio”. Il paracadute retrocesse va però distinto dagli altri contributi, e quest'ulteriore distinzione avviene mediante l'uso di un'ulteriore sottovoce, chiamata proprio “contributi per paracadute retrocesse”.

50				ALTRI RICAVI E PROVENTI	A5
	10			CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	A5a
		0001		Contributi federali	A5a
		0100		Contributi da Lega	A5a
		0110		Contributi da Lega per altra mutualità	A5a
		0200		Contributi per Paracadute retrocesse Lega Serie A	A5a
		0210		Contributi per Paracadute retrocesse Lega Serie B	A5a

Fonte: Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC, edizione 2021

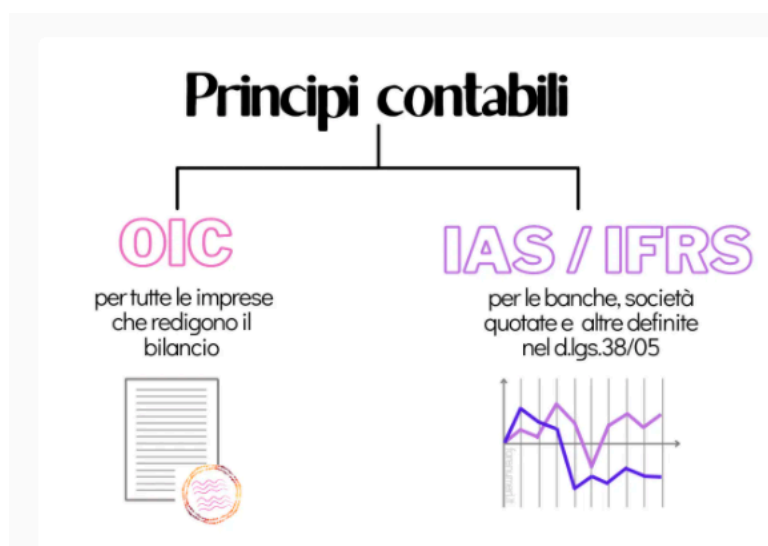
Tale contributo deve essere rilevato secondo il principio di competenza, e cioè nell'esercizio in cui il club retrocesso andrà a partecipare alla lega Serie B, non nell'anno amministrativo in cui la società retrocede e indipendentemente dal momento in cui il contributo viene pagato¹³.

¹³ Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC, edizione 2021

1.2 L'APPLICAZIONE DEGLI IAS/IFRS NEL BILANCIO DELLE SOCIETA' DI CALCIO

Come è stato illustrato nei precedenti paragrafi, i club calcistici professionistici redigono il bilancio in base alle disposizioni del Codice civile, della FIGC ed in base a quanto viene determinato dai principi contabili nazionali, ovvero gli OIC. Il quadro muta quando un club adotta i principi contabili internazionali, considerando che, , gli IAS/IFRS prevedono un trattamento diverso per alcune poste di bilancio¹⁴. In Italia sono solamente tre i club che adottano i principi IAS/IFRS, e cioè Inter, Roma e Juventus.

Prima di entrare nello specifico, spostiamo il focus sui principi contabili internazionali in generale. Gli IAS/IFRS, emanati dallo IASB (International Accounting Standards Board) sono stati introdotti nell'ordinamento italiano dal D.Lgs 38/2005 il cosiddetto "decreto IAS", il quale ha adeguato la normativa italiana al regolamento europeo 1606/2002.



Fonte: farenumeri, principi contabili: cosa sono e che funzione hanno

¹⁴ Il Sole24ore, Gli IAS (principi contabili internazionali) in soccorso del Fair Play Finanziario

L'entrata in vigore della legge di bilancio 2019, cioè la 145/2018, ha determinato, per quanto concerne gli IAS, due categorie di soggetti, ovvero quelli obbligati all'adozione dei principi contabili internazionali e quelli che hanno la facoltà di potere adottare questo regime.

I soggetti obbligati sono: società quotate, società che hanno strumenti finanziari diffusi fra il pubblico, banche, società finanziarie, società assicurative.

I soggetti a cui è concessa la facoltà sono invece società incluse nel consolidato di società obbligate ad adottare gli IAS/IFRS, società diverse da queste che però redigono il consolidato o ancora società differenti dalle suddette che non sono nemmeno coinvolte in un consolidato. Società a cui è espressamente negata la possibilità di utilizzare i principi contabili internazionali è la società che può redigere il bilancio in forma abbreviata¹⁵.

Il bilancio in forma abbreviata è disciplinato dall'articolo 2435-bis, il quale prevede che questa particolare tipologia di tenuta della contabilità può essere fatta da società che non hanno emesso strumenti finanziari che, negli ultimi due esercizi, non abbiano superato due dei tre limiti che ora saranno elencanti:

- Attivo patrimoniale superiore a € 4.4 milioni;
- Ricavi superiori a € 8.8 milioni;
- Numero dipendenti superiore a 50¹⁶.

è tuttavia remota l'ipotesi di Bilanci in forma abbreviata nel settore calcistico professionistico, in considerazione che tutti i club di Serie A e di Serie B superano di gran lunga i requisiti dimensionali sopraelencati, basti pensare che l'attivo di 4.4 milioni spesso viene superato dal valore di un singolo giocatore.

¹⁵ Eutekne, principi contabil internazionali con applicazione facoltativa, 2019

¹⁶ M. Bana, i requisiti per la redazione del bilancio d'esercizio abbreviato, 2023

L'obiettivo che ha portato poi alla nascita dei principi contabili internazionali era quello di armonizzare il regolamento per la redazione dei bilanci per le grandi aziende internazionali, le quali però si trovano in Stati diversi, in modo da poter confrontare i bilanci anche al di fuori dei confini nazionali senza riscontrare criticità. Una differenza fra gli IAS/IFRS e gli OIC è lo scopo che perseguono: i principi contabili nazionali mirano a tutelare il patrimonio societario e si servono del bilancio come strumento di analisi; i principi contabili internazionali usano il bilancio al fine di presentare un'informativa relativamente alla situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell'impresa a soggetti esterni alla stessa, cioè a terzi che potrebbero essere potenziali investitori o portatori di interessi. La differenza fondamentale però fra i due regimi è l'uso del **fair value**, cioè del valore di mercato per gli IAS/IFRS, e del costo storico per gli OIC, che danno un approccio prospettico il primo, un approccio prudenziale il secondo.

L'adozione degli IAS/IFRS, considerando gli eventi degli ultimi anni, è altamente consigliata anche nell'industria calcistica. Questo perché i più importanti club europei come Real Madrid, Juventus, Milan, Liverpool, hanno visto crescere in maniera spropositata le proprie dimensioni a livello globale in varie aree che vanno oltre a quella meramente sportiva: basti pensare agli investimenti che gli sceicchi proprietari delle squadre partecipanti alla Saudi Pro League stanno effettuando nell'estate 2023, manovre che stanno avendo effetti sui contratti di sponsorizzazione e sulle strategie commerciali. In base a tali considerazioni si intuisce come con l'adozione dei principi contabili internazionali si favorirebbe senza dubbio la comparabilità dei bilanci e il confronto delle performance economiche delle squadre, indicatori che assumono grande rilievo quando si cerca di attrarre investitori. Non è da meno poi la maggiore trasparenza che gli IAS/IFRS garantiscono, maggiore trasparenza dovuta al fatto che le linee guida su come presentare le informazioni finanziarie sono molto specifiche e dettagliate, mentre le norme OIC, essendo più flessibili, consentono più discrezione nel riporto di tali informazioni.

In questo momento storico, le società calcistiche che seguono i principi contabili internazionali sono una minoranza, tant'è che l'adozione degli IAS/IFRS è quasi un'esclusiva per i club quotati. Le società non quotate che scelgono comunque questo percorso sono ad esempio l'Ajax, il Celtic, il Benfica e poche altre. Ciò crea delle criticità

viste le diverse disposizioni promosse dai singoli Stati (cioè i principi contabili nazionali italiani sono diversi dai principi contabili nazionali francesi), criticità che potrebbero essere facilmente superate considerando che, come già visto precedentemente, praticamente tutti i club superano i requisiti dimensionali della microimpresa e dunque potrebbero adottare gli IAS/IFRS.

L'adozione dei principi contabili internazionali genera un trattamento differenziato per varie poste di bilancio, sia specifiche, cioè in base al settore di riferimento in cui opera una società, sia ricorrenti in ogni attività imprenditoriale. Una differenza, ad esempio, riguarda il trattamento delle immobilizzazioni. Quelle materiali con gli IAS/IFRS si iscrivono e si valutano successivamente al fair value, mentre con l'OIC al costo storico. Quelle immateriali invece, come i diritti alle prestazioni dei giocatori che si ricorda essere la voce più importante del bilancio di una società di calcio, sia con gli IAS/IFRS che con gli OIC vengono iscritte al costo storico, ma con il primo metodo sono successivamente valutate al fair value. Il metodo del fair value è preferibile a quello del costo storico in quanto quest'ultimo, soprattutto in periodi con grande inflazione, non rispecchia in modo corretto la realtà economica.

Un'altra problematica che presentano gli OIC è l'asimmetria che si genera fra i costi e ricavi contabilizzati, in quanto tali principi prevedono la contabilizzazione solamente dei ricavi che sono stati effettivamente realizzati, mentre, per quanto riguarda i costi, sia di quelli sostenuti che potenziali. D'altro canto, negli IAS/IFRS vi è perfetta sincronia fra costi e ricavi per quanto riguarda il metodo di contabilizzazione.

Gli IAS che disciplinano la valutazione delle attività immateriali sono lo IAS 38, che disciplina l'iscrizione e la valutazione successiva di un'attività immateriale in bilancio, e lo IAS 36, il quale regola la svalutazione di un'immobilizzazione in seguito a perdite di valore durevoli. Lo IAS 38 stabilisce che un'attività immateriale può essere valutata successivamente all'iscrizione con il fair value o anche con il metodo del costo storico. Il fair value viene definito dagli IFRS come il prezzo che si ricaverebbe dalla vendita di un'attività o che si pagherebbe per estinguere una passività in una transazione fra operatori ben informati al momento della misurazione¹⁷. In altre parole, il fair value può essere definito come il valore di mercato e dunque, affinché un'attività venga valutata

¹⁷ International Financial Reporting Standard 13

tramite questo metodo, è necessario che ci sia un mercato attivo. Spesso però, essendo le attività immateriali uniche nel loro genere, per esse non esiste un mercato di riferimento, come ad esempio per marchi e brevetti, e dunque non viene utilizzato il criterio del fair value. Questo problema tuttavia non sussiste nell'industria calcistica, in cui vi è un mercato chiamato "calciomercato", che permette di vendere ed acquistare giocatori in due periodi dell'anno: nel periodo estivo, cioè quel range temporale che intercorre fra la fine di una stagione e l'inizio di un'altra, e durante il mese di gennaio, periodo in cui si parla di "mercato di riparazione". Lo IAS 36 invece, distingue le attività immateriali in due categorie: a vita utile indefinita o definita. Per quelle con vita utile indefinita non vi è una scadenza entro la quale si è sicuri che esse non genereranno più benefici economici, dunque queste attività non subiscono ammortamento, bensì ogni anno vengono sottoposte al test di "impairment", finalizzato a verificare se ci sia stata una riduzione di valore. Le attività a vita utile definita invece, come, tornando al focus principale dell'elaborato, i diritti sulle prestazioni dei giocatori, vengono ammortizzati in base alla sua vita utile. L'ammortamento termina quando l'attività è stata eliminata contabilmente o quando viene ceduta. Non è possibile in maniera generale elencare degli indicatori che siano dimostrativi di una perdita di valore, poiché ciò è una specifica che si differenzia da settore a settore¹⁸. Comunque, nel caso in cui la società dovesse ritenere che un'attività ha subito una perdita di valore, deve stimare il cosiddetto valore recuperabile, dato dal maggiore fra il valore d'uso e il fair value e successivamente riduce il valore iscritto in bilancio dell'attività tramite una svalutazione, come è previsto dallo IAS 36¹⁹. Nel mondo del calcio è molto difficile e soggettivo stimare se ci sia stata una riduzione di valore di un giocatore. Nonostante potrebbe accadere che delle prestazioni poco performanti, un infortunio o una lunga squalifica generino una riduzione oggettiva del suo valore di mercato, i club calcistici non procedono mai all'impairment test, ciò porta come conseguenza che molto difficilmente lo stato patrimoniale di una società esprima correttamente e fedelmente l'effettivo valore dei giocatori tesserati.

Ulteriore differenza fra i principi contabili internazionali e nazionali per quanto riguarda l'industria calcistica, era relativa alla capitalizzazione dei costi del vivaio. Nel passato infatti, mentre gli IAS/IFRS già consideravano non capitalizzabili tali costi, e quindi

¹⁸ La Revisione legale, valutazione attività immateriali secondo lo IAS 38, 2021

¹⁹ ODEC Milano, riduzione di valore delle attività (IAS 36)

destinati al conto economico, gli OIC li consideravano come assimilabili ai costi di ricerca e sviluppo, dunque iscrivibili nello Stato Patrimoniale come immobilizzazioni immateriali. Come è stato visto precedentemente però, questa impostazione è stata superata con l'entrata in vigore del D.lgs 139/2015, che ha portato alla modifica dell'articolo 2424 del codice civile e di conseguenza alla revisione dell'OIC 24, che ha cambiato la definizione di costi di ricerca e sviluppo. In seguito alle suddette modifiche e alle raccomandazioni contabili emanate nel 2021 dalla FIGC, l'orientamento nazionale si è adeguato a quello internazionale ed ha sviluppato la consapevolezza della non capitalizzabilità dei costi relativi al vivaio, che dunque devono essere iscritti nel Conto Economico come “costi della produzione”.

1.3 IL FAIR PLAY FINANZIARIO

Il Fair Play Finanziario, o Financial Fair Play, è un sistema introdotto dal comitato esecutivo della UEFA, comprensivo di una serie di misure finalizzate a regolare il mercato dei trasferimenti nel calcio mondiale. Il suo scopo prevalente è quello di controllare e tenere sotto controllo la spesa dei club per evitare situazioni di sovraindebitamento e per garantire la competitività delle competizioni nazionali e internazionali²⁰.

L'introduzione nel 2010 del fair play finanziario è senza ombra di dubbio la riforma più rilevante degli ultimi anni per quanto riguarda l'industria calcistica in toto e le competizioni europee.

Venne introdotta in un momento molto delicato e complesso per il calcio europeo, momento in cui tutta l'industria calcistica era in condizioni di crisi a livelli mai visti prima di allora. Nel 2008 il 47% delle squadre di calcio europee presentavano perdite che nella maggior parte dei casi erano rilevanti, ovvero maggiori del 20% dei ricavi. Il totale di tali perdite, stimato sui 718 club che in quel momento erano nelle top league europee ammontava a 1.7 miliardi di euro²¹. Fu nel quadro appena descritto che l'ex fuoriclasse della Juventus e della nazionale francese Michel Platini, all'epoca presidente della UEFA, spinse per l'introduzione di un sistema regolatorio che prese poi il nome di Fair Play Finanziario.

Le aree su cui la UEFA decise di intervenire con più convinzione erano:

- Debiti scaduti non pagati: Molti club presentavano situazioni debitorie fuori controllo, specialmente verso gli istituti previdenziali, lo Stato e i dipendenti;
- Elevata incidenza del costo del lavoro sui ricavi: Problematica generata da un esagerato potere in mano a allenatori, calciatori, e agenti, che ha spinto la UEFA a porre in essere un intervento;

Rapporto squilibrato tra ricavi e costi. Questo problema è una conseguenza diretta di quello precedente, ma è da rintracciare anche nelle scarse politiche commerciali e di sviluppo intraprese dalle società.

²⁰ Economypedia, Fair play finanziario – definizione e concetto

²¹ Calcio e finanza, il Fair Play finanziario dalle origini alla riforma del 2018, 2019

L'introduzione di questo meccanismo è stata un successo, portando a risultati più che incoraggianti: basti pensare che, dal 2017, i risultati finanziari delle squadre europee hanno iniziato ad essere positivi, arrivando a far registrare profitti totali di 600 milioni di euro nel 2017²².

Come previsto dall'UEFA Club licensing and financial fair play regulations, ovvero il regolamento che disciplina il fair Play finanziario, gli obiettivi di questo sistema sono:

- A) Miglioramento capacità economico-finanziaria dei club e aumento della trasparenza;
- B) Aumento della protezione dei creditori;
- C) Introduzione di disciplina e razionalità nelle finanze delle società di calcio;
- D) Portare le società ad operare sulla base dei propri ricavi;
- E) Promozione di una spesa responsabile per garantire un beneficio al sistema nel lungo periodo;
- F) Protezione della sostenibilità e redditività di medio-lungo periodo dei club europei.

Oltretutto questo sistema ha stabilito per le società obblighi economici e finanziari, e cioè:

- pareggio di bilancio il cosiddetto "break-even";
- deposito del bilancio relativo all'ultimo anno precedente la data di presentazione della domanda di rilascio della licenza, sottoposto a revisione da una società di revisione contabile;
- regolarità nel pagamento degli stipendi ai dipendenti e nel versamento di ritenute e contributi;
- diffusione di informazioni economico-finanziarie previsionali²³.

Anche se il fair play finanziario dalla sua introduzione ha generato molti effetti positivi, durante questi anni la UEFA ha subito molte critiche, dalle quali sono venute alla luce diverse lacune. Per questo motivo sono state poste in essere diverse riforme del sistema, la prima nel 2012, poi nel 2015, nel 2018 e nel 2022.

Alcuni dei temi per i quali il financial fair play è stato maggiormente criticato sono:

- la mancanza di una disciplina che permetta di bloccare la pratica molto diffusa dei cosiddetti "finti prestiti" per mascherare un acquisto di un giocatore. Questa criticità è emersa in maniera inequivocabile nell'operazione Mbappé, quando il

²² UEFA, le finanze dei club europei più sane che mai grazie al Fair Play Finanziario, 2018

²³ UEFA, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play regulations, 2018

- Paris Saint Germain per acquistare il fuoriclasse francese ha effettuato con il Monaco un'operazione di prestito con riscatto fissato a 180 milioni di euro;
- la mancanza di una regolamentazione dei trasferimenti di giocatori fra squadre che sono fra di loro parti correlate. Casi del genere sono presenti sia in Italia, con la famiglia Pozzo che possiede l'Udinese calcio ed il Watford (squadra militante in Premier League, prima divisione inglese), con Claudio Lotito che, fino al 2021 è stato presidente della Lazio e della Salernitana, che all'estero, con il gruppo Red Bull che possiede sia l'RB Lipsia che l'RB Salisburgo;
 - Una non efficace comunicazione e trasparenza in relazione ai compensi che i club corrispondono ai procuratori sportivi²⁴.

Analizziamo ora le due più importanti riforme recenti che hanno visto protagonista il Fair Play finanziario, ovvero quella del 2018 e quella del 2022.



Fonte: UEFA.com

Nel 2018 la UEFA ha introdotto una nuova edizione di regolamenti relativi alle licenze per club e al fair play finanziario. Le principali modifiche riguardarono l'introduzione di correzioni per migliorare la trasparenza e gli indicatori del pareggio di bilancio, in risposta ad alcune delle critiche ricevute. In un'ottica di maggiore trasparenza il regolamento impose ai club di pubblicare, secondo le direttive stabilite dalla FIGC, l'ultimo bilancio revisionato certificato dalla FIGC durante il processo di rilascio della licenza. Inoltre, i club dovevano rendere pubblico l'importo pagato, nell'ultimo periodo di rendicontazione finanziaria, per le commissioni garantite ad agenti e/o intermediari. Nei bilanci dei club

²⁴ UEFA, le finanze dei club europei più sane che mai grazie al Fair Play Finanziario, 2018

già redatti secondo i principi contabili IFRS, dovevano essere indicati gli incentivi/bonus/benefit contrattualmente garantiti a dipendenti e calciatori.

La riforma del 2018 ha anche ridefinito i parametri per verificare il requisito del pareggio di bilancio. Interessante era il "player transfer balance", tale per cui i club non dovevano avere un deficit nel saldo acquisti-cessioni dei calciatori superiore a 100 milioni di euro al termine di ogni finestra di calciomercato durante la stagione per la quale è richiesta la licenza. Un esempio di recente applicazione di questa disposizione riguarda la Juventus in relazione all'acquisto di Cristiano Ronaldo²⁵.

Nel mese di Aprile del 2022, la UEFA ha adottato un nuovo approccio finanziario fondato su stabilità economica e controllo dei costi. Tale nuovo approccio ha anche modificato il nome del sistema (che però nel in gergo continua ad essere chiamato nell'originale formulazione), che è passato da Fair Play Finanziario a "regolamento UEFA licenze per club e sostenibilità finanziaria", ponendo come obiettivo principale, anche al di sopra dell'equilibrio competitivo, quello di creare un sistema che sia finanziariamente sostenibile²⁶.

Basato su un monitoraggio più stretto dei club condotto dall'Organo di controllo finanziario dei club UEFA, tale sistema si fonda su tre pilastri fondamentali:

- 1) Solvibilità: sono state introdotte regole finalizzate a garantire una maggiore solvibilità al fine di tutelare i creditori e di proteggere l'integrità delle competizioni. I controlli vengono effettuati di trimestre in trimestre e prevedono una tolleranza minore verso i soggetti morosi. Al 15 luglio, ottobre e gennaio un club non deve avere debiti scaduti verso altri club, verso le autorità previdenziali o fiscali e verso la UEFA, i quali siano derivati da obblighi da adempiere entro il 30 giugno, settembre e il 31 dicembre;
- 2) Stabilità: un club, come qualsiasi società, sottraendo le spese ai ricavi può avere un'eccedenza o un disavanzo. Per rientrare nel regolamento deve registrare un'eccedenza o un disavanzo che rientri nei limiti del tollerabile;

²⁵ Calcio e finanza, il Fair Play finanziario dalle origini alla riforma del 2018, 2019

²⁶ Eurosport, facciamo i conti: 10 domande e 10 risposte sul nuovo Fair Play Finanziario, 2022

- 3) *Controllo dei costi*: questo tipo di controllo è una novità dell'ultima modifica e prevede che le uscite per stipendi di giocatori e allenatori, trasferimenti e compensi per agenti non possono essere maggiori del 70% dei ricavi del club (percentuale che sarà pari al 90% per il 2023/24, all'80% per il 2024/25 e tornerà al 70% dal 2025/26). Tale limite porta i club ad effettuare spese ancor di più legate alle prestazioni. Violazioni a questi paletti provano sanzioni pecuniarie e sportive²⁷.

Uno degli ultimi strumenti diffusi invece è il nuovo regolamento sulle licenze per club e la sostenibilità finanziaria, approvato dal Comitato Esecutivo UEFA nel 2023. Quest'ultimo ha introdotto un regolamento relativo ai costi di squadra, finalizzato a garantire un miglior controllo sugli stipendi dei giocatori e sui costi di trasferimento.

Entrando più nello specifico, **il sistema di licenze per club UEFA**, si basa per l'appunto su una licenza che, se rilasciata nei confronti di un club, conferma che questo soddisfa i criteri minimi della UEFA previsti per l'ammissione alle competizioni europee (come, ad esempio, per le infrastrutture, per il personale e criteri amministrativi, finanziari e legali). Tutti i club che si qualificano per una competizione europea necessitano di tale licenza per prendervi parte. Le valutazioni in merito al rilascio vengono effettuati da determinati soggetti a livello nazionale una volta a stagione, chiamati concessori di licenza. Ciò vale sia per le competizioni maschili che per quelle femminili.

Tale regolamento, entrato in vigore il 1° luglio 2023, si fonda sui tre pilastri di cui si è trattato in precedenza ed è stato redatto in seguito a varie consultazioni che la UEFA ha posto in essere con i portatori di interesse nel calcio europeo, come federazioni nazionali, l'ECA (European Club Association), leghe, FIFPro, Commissione europea e Parlamento europeo, tenendo conto dell'evoluzione negli ultimi periodi del panorama finanziario, come la pandemia da Coronavirus.

²⁷ UEFA, Sostenibilità Finanziaria, 2023

CAPTIOLO 2: IL REGIME SANZIONATORIO DELLA UEFA E DELLA FIGC

2.1 REGOLAZIONE UEFA

La UEFA (Union of European Football Associations) è un'associazione nata nel 1955 che comprende le 55 federazioni calcistiche europee, la quale coordina e organizza i tornei calcistici per le squadre di club, come la Champions League, l'Europa League e l'Europa Conference League ed il Campionato Europeo, al quale partecipano le nazionali²⁸.

Spesso la UEFA viene definita come l'organo di governo del calcio europeo. Essa è una vera e propria società, iscritta nel registro delle imprese svizzero, la quale ha appunto sede in Svizzera, nello specifico a Nyon. Il suo potere è riconosciuto anche dalla FIFA, ovvero l'organo di governo del calcio a livello mondiale.

Gli organi che compongono la UEFA sono:

- Il congresso UEFA;
- Il comitato esecutivo UEFA;
- Il presidente UEFA;
- Gli organi responsabili dell'amministrazione giudiziaria²⁹.

Il presidente della UEFA attualmente in carica è lo sloveno Aleksander Ceferin, che ricopre questo importantissimo ruolo istituzionale dal settembre 2016.

La UEFA, come visto nel capitolo precedente, a partire dal 2009 ha introdotto un sistema in continua evoluzione volto a rendere i club del panorama calcistico europeo, e cioè quelli che partecipano alla Champions League, all'Europa League e all'Europa Conference League, più sostenibili da un punto di vista finanziario e in grado di mantenere i costi sotto controllo. Senza dubbio, questo rappresenta uno dei progetti più ambizioni e meglio riusciti dell'ente.

²⁸ Treccani, definizione UEFA

²⁹ UEFA, che cosa fa la UEFA, 2019

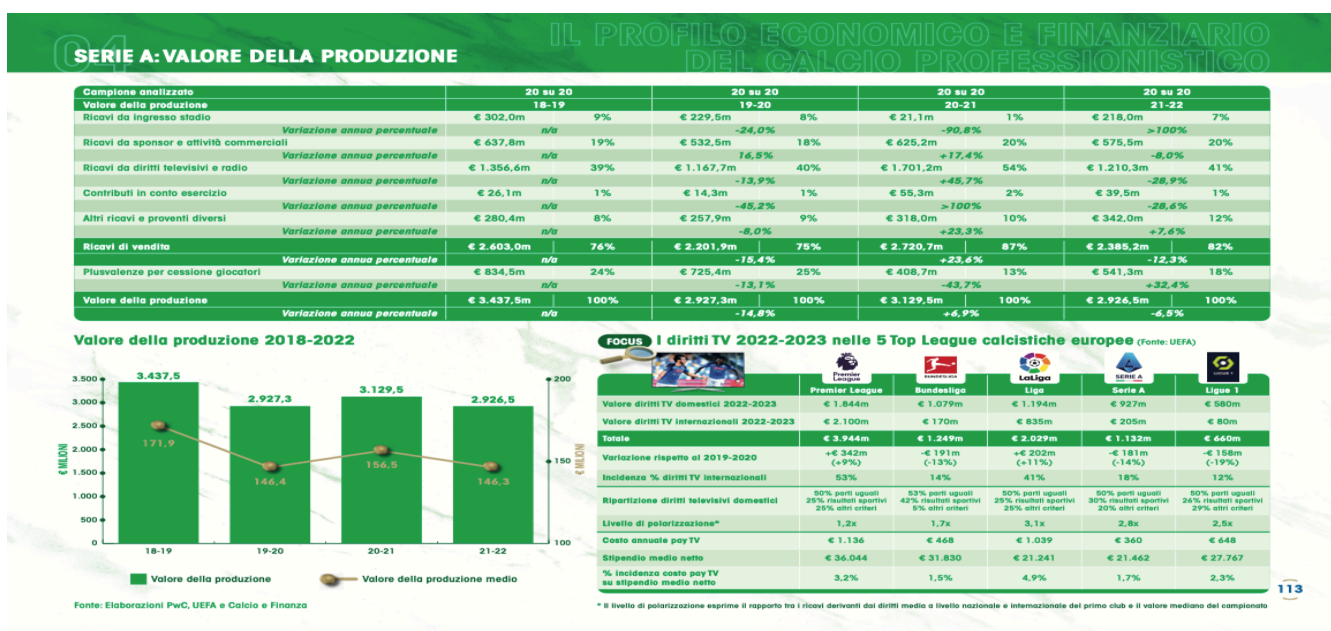


Come già detto, tale sistema dalla sua nascita ha vissuto una costante evoluzione e un costante adattamento alle mutate esigenze del panorama calcistico europeo. Uno degli strumenti più importanti per l'implementazione del sistema sicuramente è il già trattato Fair Play Finanziario, introdotto nel 2010, e la sua più moderna versione entrata in vigore nel 2023, cioè il regolamento sulle licenze per i club. Essendo questi già stati analizzati nel capitolo precedente, non verranno trattati nuovamente in questo capitolo.

La UEFA ha stimato che i primi risultati della nuova regolamentazione del Fair Play Finanziario saranno visibili ad ottobre. Uno dei creatori del nuovo sistema, Andrea Traverso, direttore della sostenibilità finanziaria della UEFA, ha parlato del nuovo regolamento come un regolamento molto più rigoroso con controlli molto più specifici su debiti, spese, plusvalenze e prestiti, non escludendo che in futuro potrebbe essere inserito persino un limite assoluto alle spese. Questo limite potrebbe essere introdotto a partire dalla stagione 2025-2026 e sarebbe di circa 4-500 milioni per ogni squadra, cifra comprensiva di stipendi, trasferimenti e commissioni ad agenti, che varia in base alle diverse regole del fisco vigenti in ogni paese. Uno degli obiettivi di questa manovra, mai dichiarato pubblicamente, è quello di ridurre il divario che vi è in Europa fra i club del campionato inglese, la Premier League, ed i club di altri paesi, i quali ad oggi hanno un potere economico nemmeno paragonabile a quello degli inglesi. Basta pensare che mediamente per ogni sessione di calciomercato i club inglesi spendono per l'acquisto di nuovi giocatori una cifra 5 volte superiore a quella spesa dai club italiani e che gli stipendi corrisposti ai calciatori in Premier League sono tre volte superiori a quelli pagati nel

campionato nostrano. D’altro canto, ad oggi la UEFA non vede il fenomeno della Saudi Pro League, cioè la massima lega araba, assoluta protagonista del calciomercato estivo del 2023, come un pericolo, bensì come un’opportunità, considerando le ingenti quantità di denaro che gli arabi stanno iniettando nelle casse dei club europei per l’acquisto di molti top player. Poiché poi tali club offrono stipendi ai giocatori completamente fuori mercato, non si verifica nemmeno un problema inflazionistico, cioè non spingono gli stipendi europei verso l’alto, cosa che invece genera la Premier League, la quale sta portando alla formazione in Europa di un modello poco competitivo e poco sostenibile, con molti club che si trovano costretti a dover rischiare molto³⁰.

Nel grafico in basso, si mostra il valore della produzione del massimo campionato italiano, la serie A, nelle ultime stagioni e il paragone TV degli incassi derivanti dai diritti tv delle top 5 leghe europee:



Fonte: Calcio e finanza

Quando si parla della UEFA, menzione speciale merita l’Organo di Controllo Finanziario dei Club (CFCB). Questo è un organo che amministra la giustizia e impone misure disciplinari nei confronti di quei club che non rispettano il regolamento UEFA sulle licenze dei club e sulla sostenibilità finanziaria. Tale ente ha il poter di stabilire se i

³⁰ Calcio e finanza: Traverso (UEFA): “stop a spese pazze: nel nuovo FPF un tetto uguale per tutti i club”, 2023

concessori di licenza (es. federazioni nazionali) e i richiedenti di licenza rientrano nei requisiti di sostenibilità e i club siano quindi idonei a partecipare alle competizioni europee.

Il CFCB è composto da due organi: la Prima sezione e la Sezione di Appello. Questi due apparati sono fra di loro indipendenti e sono guidati da due presidenti diversi. A giugno 2023, il Comitato Esecutivo UEFA ha nominato i membri del CFCB per il l'arco temporale dal 1° luglio 2023 al 30 giugno 2027.

Facendo un punto sugli effetti che l'introduzione di questi regolamenti hanno generato, va sottolineato come si è assistito ad un miglioramento finanziario incredibile nei club europei a tutti i livelli.

Le passività come debiti verso altri club, dipendenti, enti previdenziali sono state praticamente azzerate: basti pensare che nel 2009 le perdite nette dei club in totale erano di circa 1,6 miliardi di euro mentre nel 2018 è stato registrato un utile di 140 milioni³¹.

Un'ulteriore novità introdotta dalla UEFA di recente, è la modifica del trattamento in contabilità degli ammortamenti e delle plusvalenze, soprattutto in caso di scambio di giocatori, in relazione ai conti per quanto concerne al Fair Play Finanziario. Queste novità consistono in degli emendamenti al Regolamento Licenze per Club UEFA e sostenibilità finanziaria, divenute efficaci a partire da luglio 2023.

La nuova regola prevede che, per portare migliorie alla sostenibilità finanziaria del sistema calcio e per promuovere la par condicio nel trattamento di tutte le squadre, l'ammortamento del prezzo pagato per il diritto alle prestazioni sportive di un giocatore può essere massimo di 5 anni. Se il contratto dello stesso viene poi prorogato, l'ammortamento potrà essere ripartito su tale proroga, ma sempre per massimo 5 anni. È importante però sottolineare come questa modifica non ha efficacia retroattiva, e cioè non si applica alle operazioni avvenute in passato e che non va a cambiare il modo in cui operano i club. Tant'è che le squadre autorizzate dai propri governi a porre in essere contratti calcistici di durata superiore a 5 anni possono continuare a farlo.

In relazione alle operazioni di scambio invece, la UEFA ha deciso di intervenire in modo da bloccare la pratica diffusa dell'utilizzo di tali operazioni con l'unico scopo di gonfiare

³¹ UEFA, Sostenibilità Finanziaria, 2023

in maniera artificiale i ricavi, pratica che poco c'entra con i fini sportivi. In merito, la UEFA ha stabilito che le società devono valutare se un trasferimento si possa qualificare come scambio e, in caso di risposta positiva, l'operazione andrà contabilizzata applicando i principi contabili internazionali. Tale applicazione dovrà successivamente essere confermata dai revisori contabili dei club, che si dovranno esprimere sul corretto o scorretto uso dei principi contabili³².

Il meccanismo delle plusvalenze, utilizzato spesso al fine di aggirare i paletti imposti dal Fair Play Finanziario tramite scambi di giocatori, è stato dunque, come detto, modificato. Esse venivano utilizzate per risanare i bilanci contabilizzando subito i ricavi dalla vendita di un giocatore e spalmando invece, per la durata del contratto, i costi di acquisto di quello ricevuto in contropartita (un esempio eclatante di ciò fu lo scambio fra Barcellona e Juventus di Arthur e Pjanic, valutati rispettivamente 72 e 60 milioni). Oltre alle modifiche a questo meccanismo viste in precedenza, la UEFA ha stabilito che, se i valori dei giocatori oggetto dello scambio siano lontani dal vero, l'organo di controllo della UEFA per club impedirà l'iscrizione di tali "asset" ai valori comunicati dai club³³.

La UEFA, per garantire una maggiore trasparenza, ha stabilito che, a partire dal 2019, tutte le società devono obbligatoriamente pubblicare sul proprio sito online i bilanci depositati, comprensivi di stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa, relazione della società di revisione, relazione sulla gestione, relazione del collegio sindacale e importi versati nei confronti di agenti ed intermediari. Tale obbligo avrà rilievo anche per i club non quotati in borsa³⁴.

³² Calcio e Finanza, la UEFA cambia le norme su ammortamenti e plusvalenze, 2023

³³ Calcio e Finanza, La UEFA potrà decidere il valore delle plusvalenze per i giocatori, 2023

³⁴ Mainini&Associati, i bilanci delle squadre di calcio diventano pubblici: online sui siti dei club, 2019

2.2 REGOLAZIONE FIGC

Prima di scendere nello specifico, si procederà dando un overview generale della FIGC e di come tale ente è strutturato.

Come già visto nel capitolo precedente, la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) è l'organo a cui fa capo il controllo, l'organizzazione e la coordinazione di tutto il sistema calcio in Italia. Ripercorrendo alcune date, è stata fondata nel 1898, è stata riconosciuta dalla FIFA nel 1905 ed è uno dei membri fondatori della UEFA del 1954.

Si tratta di un'associazione dotata di personalità giuridica, che ha come obiettivi:

- Promuovere e diffondere il gioco del calcio in tutte le fasce d'età e le popolazioni;
- Disciplinare e gestire il calcio e ciò che ad esso è connesso, andando a conciliare la pratica a livello professionistico con quella a livello dilettantistico;
- Bloccare e vietare dal sistema calcio forme di discriminazione sociale, razzismo e violenza³⁵.

La FIGC è composta da varie leghe, come la Lega Serie A, Lega Serie B, Lega Pro e la Lega Nazionale Dilettanti; le quali si occupano dell'organizzazione dei vari tornei e campionati, dall'AIA (Associazione Italiana Arbitri), il Settore Tecnico e il Settore Giovanile e Scolastico. Al suo interno inoltre vi sono due divisioni, una dedicata al calcio femminile ed una al calcio paralimpico. Le principali funzioni della FIGC sono:

- Gestione delle relazioni internazionali;
- Gestione delle nazionali, dalla nazionale maggiore alle varie under;
- Coordinazione della giustizia sportiva e dei controlli sui vari club³⁶.

La FIGC si compone di organi direttivi e organi federali.

Gli organi federali sono:

- A) *L'assemblea*: le cui funzioni sono vigilare sulla corretta adozione dello statuto e nominare presidenti e membri d'onore della FIGC;
- B) *Il presidente federale*: è il rappresentante legale della federazione ed è il responsabile dell'area tecnico-sportiva. Insieme ai vice-presidenti emana provvedimenti amministrativi, tecnici e sportivi;

³⁵ FIGC, La Federazione Italiana Giuoco Calcio: identità, mission, governance, storia

³⁶ FIGC, La Federazione Italiana Giuoco Calcio: identità, mission, governance, storia

- C) *Vice-Presidenti*: sono i rappresentanti legali quando è assente il presidente e speso godono di particolari deleghe, concesse a loro da quest'ultimo;
- D) *Comitato di presidenza*: supporta il presidente negli atti di straordinaria amministrazione, soprattutto di natura contabile e gestionale;
- E) *Consiglio Federale*: È l'organo normativo e amministrativo della federazione. Si occupa, fra le altre cose, dell'emanazione delle NOIF, del codice di giustizia sportiva e del manuale delle licenze nazionali e UEFA. Inoltre, approva il bilancio preventivo;
- F) *Segretario Generale*: si occupa del lato istituzionale, economico e amministrativo della FIGC. È la figura che redige il bilancio consuntivo e previsionale;
- G) *Collegio dei revisori dei conti*: Vigilia sulla gestione economico-finanziaria della FIGC e dei suoi organi.

Gli organi direttivi sono il presidente, Gabriele Gravina, in carica dal 2018 (il signore in foto), i vice presidenti, il segretario generale ed i vice segretari³⁷.

Le società di calcio professionistiche italiane, per la redazione del bilancio devono seguire quanto viene disposto, oltre che dal Codice Civile, dall'OIC e dai principi contabili internazionali, ciò che viene previsto dalle disposizioni della FIGC e della Co.Vi.Soc, cioè la Commissione di Vigilanza sulle società di calcio professionistiche. Inoltre, le società calcistiche sono soggette a dei controlli della FIGC, posti in essere dalla Co.Vi.Soc, mirati a verificare il loro equilibrio economico-finanziario. Ovviamente le disposizioni della FIGC e tali controlli riguardano esclusivamente le società che sono affiliate alla Federazione.

Come già trattato nel capitolo precedente, la FIGC nel 2021 ha disposto un nuovo Piano dei Conti unificato che, insieme alle norme di legge, essendo obbligatorio da seguire nella redazione del bilancio per i club calcistici italiani, è impossibile non citare parlando della regolamentazione della Federazione calcistica nostrana.

Il primo Piano dei conti unificato venne redatto dalla FIGC nel 1987, al fine di far sì che i bilanci dei club calcistici italiani fossero il più possibile standardizzati in modo da

³⁷ FIGC, Governance: gli organi

renderli facilmente comparabili. Un altro beneficio di tale standardizzazione è certamente l'aver agevolato i controlli effettuati in relazione agli aspetti economici, finanziari e patrimoniali di un club, finalizzati al rilascio delle licenze, le quali hanno la stessa funzione e utilità di quelle che vengono rilasciate dalla UEFA, l'unica differenza sta infatti nella dimensione, in questo caso nazionale.

In seguito la FIGC ha emanato le già incontrate Raccomandazioni contabili, le quali rappresentano delle vere e proprie indicazioni per la valutazione che va fatta delle voci di bilancio specifiche delle società calcistiche. È importante sottolineare come le Raccomandazioni contabili, nonostante le NOIF abbiano invitato i club calcistici ad adeguarvisi, non siano dotate di valenza giuridica, poiché la dottrina non riconosce la FIGC come un ente che possa vestire i panni di un organismo contabile³⁸. L'OIC (cioè l'Organismo Italiano di Contabilità) si è dovuto esprimere relativamente a tali Raccomandazioni contabili, ed ha dichiarato che, considerando che queste sono state redatte in base alle disposizioni del Codice Civile e dei principi contabili nazionali e considerando le analisi che sono state svolte, le suddette Raccomandazioni sono conformi al codice civile e ai principi contabili nazionali³⁹

Senza dubbio si può affermare che il Piano dei Conti unificato, le raccomandazioni contabili e le licenze sono i principali e più potenti strumenti adottati dalla FIGC per quanto concerne alla regolamentazione della redazione del bilancio delle società di calcio.

Per implementare i controlli la FIGC ha introdotto anche delle regole sulle quote di partecipazione. Queste, quando applicate, prevedono che i club calcistici devono possedere una percentuale minima del capitale sociale della società stessa, altrimenti non possono prendere parte a competizioni professionistiche. Tale misura porta le società ad avere un coinvolgimento diretto da un punto di vista finanziario nella loro gestione e le rende sicuramente meno propense a ricorrere a finanziamenti da fonti non molto sicure o a finanziamenti insostenibili.

³⁸ Rivista di diritto sportivo, UEFA versus IFRS. I diritti alle prestazioni sportive dei giocatori professionisti, 2019

³⁹ OIC, T.Fabi, Principi contabili e le implicazioni per il bilancio delle società calcistiche, 2021

La Federazione poi ha il compito di verificare che i club rispettino e applichino le normative UEFA in materia di Fair Play Finanziario, sempre con lo scopo di evitare che le squadre accumulino quantità eccessive di debiti.

Con lo scopo di favorire la competitività ed aumentare la trasparenza, la FIGC, nel settembre 2021 ha reso vietate le “multiproprietà nel mondo del calcio” in Italia, e cioè la possibilità per uno o più soggetti di avere partecipazioni in più società professionistiche.

Tale legge, nel caso in cui un soggetto possieda un club professionistico e un club dilettantistico, ha imposto l’obbligo di vendere la squadra che passa da leghe dilettantistiche a leghe professionistiche, con pena la decadenza dell’affiliazione alla FIGC.

Ai soggetti che al momento dell’entrata in vigore della legge già possedevano due squadre militanti entrambe in leghe professionistiche è stata concessa una proroga: questi infatti devono vendere entro la stagione 2024/2025. Un caso emblematico di questa situazione è Claudio Lotito, patron della Lazio e fino alla stagione 2020/21 anche della Salernitana, squadra che poi ha ceduto prima dell’inizio della stagione successiva⁴⁰.

Importante è sottolineare come la FIGC, nel 2023, è andata a modificare alcune fra le proprie norme interne, al fine di adattarle al Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza, cioè all’ex istituto del fallimento. Tali modifiche sono state inevitabili, considerando che nei tempi recenti ci sono stati diversi casi di crisi e di accesso a strumenti di regolazione della crisi effettuati da club professionistici che, senza dubbio, hanno generato molte criticità nell’organizzazione e nella regolarità delle competizioni sportive.

Quando si parla di norme organizzative interne della FIGC ci si riferisce alle NOIF, le quali sono la base normativa di riferimento per la FIGC stessa e per tutti i club che partecipano ai campionati organizzati dalle diverse leghe affiliate alla federazione. Le NOIF si stratificano in due rami, uno che si occupa di disciplinare i membri che compongono la FIGC (club sportivi, leghe, l’AIA, calciatori), l’altro è dedicato al funzionamento del regolamento stesso e disciplina, ad esempio, le tutele concesse agli

⁴⁰ FIGC, Vietata la partecipazione in più di una società professionistica, 2021

affiliati, le regole in merito al tesseramento dei club e dei calciatori, l'ordinamento dei campionati e, soprattutto, è si occupa dei controlli concernenti alla gestione economico-finanziaria delle società calcistiche.

Essendo dunque il NOIF un insieme di regole molto complesso e strutturato è normale che entri in contatto con le norme civilistiche, fra cui quelle relative alla crisi d'impresa. Considerando quanto appena visto, per rendere le NOIF più compatibili con il codice della crisi d'impresa, il consiglio federale è intervenuto con una delibera relativa ad aprile 2023, andando a modificare tali disposizioni.

Le modifiche poste in essere relativamente alle NOIF riguardano, nello specifico, le cause di decadenza e revoca dell'affiliazione alla Federazione e i controlli che vengono promossi dalla Co.Vi.So.C relativamente alla gestione economico-finanziaria dei club professionistici.

Prima delle modifiche già era presente fra le cause per cui il Presidente della FIGC poteva procedere con la revoca dell'affiliazione alla federazione di un club, l'entrata di detta società in liquidazione giudiziale, secondo quanto disposto dall'articolo 16 delle NOIF. A tale fattispecie le modifiche hanno aggiunto che la revoca può essere disposta dal presidente ogni qual volta si apra una procedura prevista dal Codice della Crisi d'Impresa che abbia come fine la liquidazione della società. Inoltre, ora la revoca può essere disposta anche dal Consiglio Federale nel caso di accesso a strumenti di regolazione della crisi disciplinati dal Codice della Crisi d'Impresa che prevedano la continuità aziendale indiretta, cioè che l'attività d'impresa continui per mano di uno o più soggetti diversi dal debitore originario

Altra novità degna di nota riguarda il trasferimento del titolo sportivo. In passato una società, in seguito ad una valutazione economica, poteva acquistare o cedere il proprio titolo, il quale permetteva all'acquirente di poter partecipare ad un determinato campionato. In seguito alle modifiche, le NOIF (con esattezza l'articolo 52), prevedono che tale cessione non può più avvenire, a meno che la cedente sia in liquidazione giudiziaria e che la cessionaria, cioè l'acquirente, abbia la sede sociale nello stesso comune della cessionaria e che abbia acquisito l'azienda in liquidazione in toto⁴¹.

⁴¹ IPSOA, il codice della crisi entra nelle società di calcio. Con quali novità?, 2023

Per quanto riguarda l'applicazione delle norme nazionali, cioè interne, e quelle internazionali, ovvero esterne, si può riassumere il tutto nella seguente tabella:

	<i>Principi contabili</i>		<i>Regole di settore</i>	
	IAS/IFRS	Domestic GAAP	UEFA	National League
<i>Società quotate/Competizioni europee</i>	✓		✓	✓
<i>Società non quotate/Competizioni europee</i>		✓	✓	✓
<i>Società quotate/ NO Competizioni europee</i>	✓			✓
<i>Società non quotate/NO Competizioni europee</i>		✓		✓

Fonte: S.Caricasulo, slides Economia aziendale dello sport

2.3 SANZIONI APPLICABILI

Per l'analisi sulle sanzioni applicabili ai vari club, si procederà effettuando una distinzione fra le sanzioni erogabili dalla UEFA e fra le sanzioni applicabili dalla FIGC, dunque una distinzione fra sanzioni a livello internazionale e nazionale. Successivamente, inoltre, si analizzeranno dei casi reali di sanzioni applicate nel corso degli ultimi anni.

Iniziamo con le sanzioni applicabili dalla UEFA.

Essendo il Fair Play finanziario il principale strumento regolatorio usato dall'ente comunitario, le sanzioni da esso disposte riguardano quei club che violano le disposizioni ed i paletti imposti dal FPF. È importante evidenziare come le varie regole durante il periodo di emergenza causato dalla pandemia di Coronavirus erano state temporaneamente alleggerite. Tali sanzioni vengono disposte al fine di far sì che i club calcistici europei rispettino le regole finanziarie introdotte dalla UEFA volte a tutelare la credibilità, l'integrità e l'equità nel calcio europeo e a far sì che questi perseguano strategie finanziariamente sostenibili.

L'organo UEFA che si occupa di sanzionare i club è il "UEFA Club Financial Control Body", più comunemente chiamato CFCB. L'articolo 29 delle regole procedurali dell'UEFA CFCB elenca le sanzioni e le misure cautelari che si possono applicare, in base alla gravità del caso, in seguito alle violazioni delle regole. Esse sono:

- Avvertimento;
- Richiamo;
- Multa;
- Riduzione di punti nel rispettivo campionato nazionale;
- Trattenuta dei ricavi generati da un determinato piazzamento in competizioni UEFA;
- Impossibilità di iscrivere giocatori appena acquistati alla cosiddetta "lista UEFA", il che significa che il club acquirente non potrà godere delle prestazioni del suo nuovo giocatore nelle competizioni UEFA (es. caso Roma che nella scorsa stagione non ha potuto iscrivere alla lista UEFA il norvegese Solbakken, acquistato nel calciomercato invernale);

- Limitazione del numero di giocatori che una società può iscrivere nella propria lista UEFA;
- Limitazione ai benefit che una società può riconoscere ai propri giocatori iscritti nella lista UEFA;
- Squalifica da competizioni UEFA in corso o future, come è successo alla Juventus, la quale non potrà partecipare all'Uefa Conference League nella stagione 2023/2024;
- Revoca della vittoria di un titolo.

Spesso però, anziché sanzionare i club, la UEFA stringe con essi degli accordi, chiamati “settlement agreement”, come è accaduto per Inter e Roma. Questo perché i membri dell'UEFA CFCB sono animati dalla convinzione che gli obiettivi previsti dalla UEFA si raggiungano più facilmente tramite una strategia riabilitativa piuttosto che con una punitiva. È comunque l'UEFA CFCB ad avere l'ultima parola sulla conclusione di un settlement agreement⁴².

Altre sanzioni che possono essere applicate ai club che violano le norme del Fair Play Finanziario sono una multa monetaria, la quale è una delle sanzioni più comuni ed il suo importo varia in base a diverse variabili, e la revoca delle licenze valide per partecipare alle competizioni UEFA. Questa seconda sanzione è prevista solamente per casi gravissimi, cioè per quei club che violano e continuano a violare le regole del FFP o che non rispettano i piani di risanamento che vengono concordati con l'UEFA CFCB.

Le sanzioni inflitte dalla UEFA hanno un impatto sui club a cui sono applicati sia da un punto di vista finanziario che da un punto di vista sportivo, andando ad influenzare in maniera diretta la competitività dei club.

Da un punto di vista finanziario, le multe, le riduzioni dei montepremi e i costi legali per eventuali procedimenti giudiziari senza dubbio hanno un impatto immediato sui bilanci dei club potendo addirittura portare a grosse difficoltà finanziarie nel breve periodo, e riducendo le risorse a disposizione per investimenti sia di campo, come per l'acquisto di un top player, sia extra campo, come potrebbe essere la costruzione di un nuovo stadio di

⁴² Calcio e finanza, Cosa rischia chi viola il Fair Play Finanziario UEFA, 2022

proprietà. Tali sanzioni poi, sempre in un'ottica finanziaria, mettono cattiva luce sulla squadra e ne abbassano il valore commerciale, allontanando nuovi possibili investitori e possibili sponsor.

Da un punto di vista sportivo, l'esclusione dalle competizioni e le limitazioni agli acquisti di nuovi giocatori possono avere impatti devastanti. L'esclusione dalle principali coppe europee, specialmente dalla Champions League, coppa ambita da tutti i migliori giocatori del panorama mondiale, va ad influenzare in modo ovviamente negativo l'immagine del club ed ha un duplice effetto, uno interno ed uno esterno. Per quanto riguarda quello interno scoraggia i giocatori chiave e più apprezzati già del club a rimanere e a continuare a credere nella società, spingendoli a sposare altri progetti; per quanto concerne a quello esterno invece, rende il club meno attrattivo agli occhi di giocatori che potrebbero essere potenziali nuovi acquisti, soprattutto in relazione ai giovani che provengono da altre realtà, come, ad esempio, i talenti del calcio sudamericano in cerca di un'opportunità in Europa. D'altro canto, la limitazione all'acquisto di nuovi giocatori va inevitabilmente a compromettere la competitività della squadra, soprattutto nel caso in cui la rosa presenta delle lacune in specifici reparti.

Gli impatti sportivi, rispetto a quelli finanziari, potrebbero avere effetti deleteri più nel medio-lungo termine.

Nello sviluppo dell'elaborato, molto interessante è l'analisi dei diversi tipi di approcci che i club hanno una volta sanzionati. Questi ovviamente variano in base alle risorse finanziarie disponibili, alle circostanze e al momento storico del club in questione. Si precisa che parlando di un argomento così variegato e generico, non è possibile fornire un'elencazione precisa e dettagliata di tutte le tipologie di risposte dei club alle rispettive sanzioni, si tratta infatti di una descrizione delle possibili risposte che le squadre potrebbero dare.

Alcuni club potrebbero considerare tali sanzioni come un'opportunità per "ripulire" le proprie finanze e seguire con estrema rigerosità i paletti da queste imposti. Potrebbero inoltre adottare dei piani di risanamento e adottare strategie più sostenibili per un equilibrio nel medio-lungo termine. Altre squadre potrebbero scegliere la via legale, portando la UEFA in tribunale e contestando le sanzioni appellandosi al fatto che, dal loro punto di vista, le violazioni sono state valutate più gravi di quanto in realtà sono. C'è

però da dire che questa strada potrebbe portare i club all'esborso di cifre importanti senza nemmeno avere la certezza di ottenere un successo. Altre squadre potrebbero successivamente alle sanzioni decidere di reindirizzare le proprie risorse nel settore giovanile, potenziando formazione e strutture, e smettere di effettuare pesanti investimenti nel calciomercato; altre ancora invece potrebbero ignorare le limitazioni imposte dalle sanzioni e, rischiando pesantemente, cercare comunque di trarre il massimo profitto dalle competizioni europee. Questo comportamento potrebbe portare il club ad essere ulteriormente screditato e ad essere soggetto ad altre sanzioni, ovviamente più pesanti delle prime.

Veniamo adesso ad alcuni casi reali di sanzioni applicate. Nel particolare, verranno analizzati i casi di quattro club italiani, sanzionati tutti nell'estate del 2022, ovvero Inter, Roma, Milan e Juventus.

L'UEFA, in relazione agli anni che vanno dal 2018 al 2022 ha puniti 8 club europei, di cui 4 italiani, per non aver raggiunto il "break-even", cioè il pareggio fra costi e ricavi. Questi club sono Paris Saint Germain, Monaco, Marsiglia, Besiktas, Roma, Inter, Milan e Juventus. La sanzione è di un totale di 172 milioni da trattenere da futuri premi, ammontare che però verrà pagato soltanto in parte minima (26 milioni, cioè il 15% del totale) considerando che per il grosso delle singole quote dipenderà dai settlement agreement posti in essere dai singoli club con l'UEFA CFCB.

Il Milan, la Juventus e le società straniere avevano concordato con la UEFA inizialmente di rientrare in tre anni, quindi entro la stagione 2025/2026, Roma e Inter in quattro.

In questo caso le sanzioni monetarie hanno un tetto minimo ed un tetto massimo, il quale dipende dal rispetto o meno del rispetto dei vari settlement agreement. Le trattenute per la Roma si era stabilito dovessero avere un minimo di 5 ed un massimo di 35 milioni, per la Juve un minimo di 3.5 ed un massimo di 23 milioni, per il Milan un minimo di 2 ed un massimo di 15 milioni, per l'Inter un minimo di 4 ed un massimo di 26 milioni e per il Paris Saint Germain, la società più colpita da questa sanzione, un minimo di 10 ed un massimo di 65 milioni.

Club	Total amount	Unconditional amount
AS Monaco (FRA)	€2 million	€0.3 million
Olympique de Marseille (FRA)	€2 million	€0.3 million
Beşiktaş JK (TUR)	€4 million	€0.6 million
AC Milan (ITA)	€15 million	€2.0 million
Juventus (ITA)	€23 million	€3.5 million
FC Internazionale Milano (ITA)	€26 million	€4.0 million
AS Roma (ITA)	€35 million	€5.0 million
Paris Saint-Germain (FRA)	€65 million	€10.0 million

Fonte: DAZN

Inoltre vennero stabilite le seguenti ulteriori sanzioni in caso di mancato rientro nei paletti previsti dai singoli settlement agreement:

- Riduzione da 25 a 23 giocatori iscrivibili nelle liste UEFA, senza escludere giocatori formati localmente, ossia giocatori italiani o cresciuti nei settori giovanili italiani;
- Divieto di registrare nuovi giocatori nella lista UEFA se il suo bilancio fosse negativo. Per Inter e Roma questo divieto è stato valido per la scorsa stagione, 2022/2023, e per quella alle porte 2023/2024, tant'è che la Roma, come ricordato prima, non ha potuto iscrivere in lista UEFA Ola Solbakken, giocatore norvegese acquistato a gennaio. Per Roma e Inter il divieto è scattato con un anno di anticipo in quanto questo era il prezzo da pagare per ottenere un anno in più di tempo per risanare la propria situazione;
- Rischio di essere escluse dalle competizioni europee per una stagione⁴³.

Nel luglio del 2023 la UEFA, tramite un comunicato ufficiale, ha dichiarato che Inter, Milan, Roma, Paris Saint Germain, Besiktas, Monaco e Marsiglia hanno rispettato i vincoli previsti dai rispettivi settlement agreement nell'estate 2022 e che la UEFA CFCB nella stagione calcistica successiva continuerà a controllare che venga rispettato l'accordo

⁴³ Sky, Fair Play Finanziario, l'UEFA punisce Roma, Inter, Milan e Juve: le nuove sanzioni, 2022

pattuito. In tale comunicato non è stata menzionata la Juventus, a causa dei processi pendenti sportivi e penali di cui si parlerà in seguito.

Oltre a questi club, con tale comunicato sono state rese note delle sanzioni verso il Barcellona di 500.000 euro per aver registrato utili dalla vendita di beni immateriali in maniera errata nel 2022 e verso il Manchester United per 300.000 euro e il Konyasport per 100.000 euro per dei leggeri deficit nel break-even, cioè nel pareggio di bilancio⁴⁴.

Leggermente dopo, il 28 Luglio, la UEFA con un comunicato ufficiale si è espressa sul caso Juventus, che sarà analizzato in maniera più approfondita nei successivi capitoli. Il massimo organismo europeo ha stabilito che la Juventus in seguito al caso plusvalenze ha violato il quadro normativo dell'UEFA e il settlement agreement concordato con l'UEFA CFCB nel 2022. Per tale ragione, la Juventus è stata privata della possibilità di partecipare a competizioni europee nella stagione 2023/2024, e dunque non potrà prendere parte all'UEFA Conference League, conquistata tramite il piazzamento al settimo posto nel campionato di Serie A 2022/2023.

Oltre ciò la UEFA ha disposto un'ulteriore multa di 20 milioni di euro nei confronti della "vecchia signora", di cui 10 andranno sicuramente pagati, mentre la restante metà dovrà essere saldata soltanto nel caso in cui i bilanci per gli anni 2023, 2024 e 2025 non saranno in regola con i requisiti contabili previsti dal regolamento per le licenze per club e la sostenibilità finanziaria, nell'allegato G. Al posto della Juventus sarà la Fiorentina, arrivata ottava nella stagione 2022-2023, a prendere parte alla terza competizione europea per club⁴⁵.

Parlando di sanzioni applicate dalla UEFA, un capitolo molto particolare è quello relativo a quelle che l'ente vorrebbe applicare nei confronti di tutti i club che si sono iscritti alla Superlega, ovvero una lega composta da i principali club europei stile NBA nel basket americano, in totale 12 ma rimasti ad oggi solamente in 5.

Essendo però tali sanzioni non legate ad aspetti contabili e/o finanziari, non verranno approfondite in questo elaborato.

⁴⁴ UEFA, il CFCB conclude l'ultima valutazione sui requisiti di pareggio di bilancio per la stagione 2022/23, 2023

⁴⁵ Tuttosport, Juve-UEFA: decisione ufficiale: un anno fuori dalle coppe e maxi multa, 2023

Altri casi famosi di sanzioni applicate dalla UEFA da menzionare sono:

- quella verso il Manchester City del febbraio 2020, a cui fu applicata una pesante sanzione monetaria di 30 milioni d'euro e l'esclusione per due anni dalle coppe europee, poi revocata, per non aver rispettato le regole del Fair Play finanziario. Nello specifico la UEFA venne a scoprire che alcuni degli sponsor che iniettavano risorse finanziarie nelle case dei "Citizens" in realtà non erano dei veri sponsor, ma delle società collegate al presidente Al-Mubarak, che, così facendo, aggirava la regola del FPF tale per cui il presidente di un club può immettere liquidità in cassa entro un determinato limite, considerando che i club dovrebbero essere auto sostenibili. Nel luglio dello stesso anno, in seguito ad un ricorso presentato dal club di Manchester, l'esclusione dalle coppe europee per due anni venne revocata e la multa fu ridotta da 30 a 10 milioni di euro;
- Quella nei confronti del Milan del 2019. Il club rossonero raggiunse un accordo con la UEFA che lo portò all'esclusione dalle coppe europee per la stagione 2019/20, nello specifico dall'Europa League, per non aver rispettato i requisiti di Break Even previsto dall'FPF per gli anni che vanno dal 2015 al 2018, in cambio della proroga temporale di un anno per poter raggiungere il pareggio di bilancio. Per rendere il quadro più chiaro, va ricordato che il Milan inizialmente venne sanzionato per il periodo 2014-2017 ad una multa di 12 milioni da trattenere dai proventi che sarebbero stati realizzati poi dalle competizioni europee e l'obbligo del pareggio di bilancio nel 2021. Quando poi il club fu acquistato dal fondo Elliott, quest'ultimo chiese tale accordo in considerazione del debito molto importante ancora da sanare e che tale debito era stato generato da un'altra proprietà. Il Milan, dunque, non prese parte all'Europa League 2019-20 favorendo la Roma, che andò direttamente alla fase a gironi, ed il Torino, che partì dagli spareggi;
- Il Paris Saint Germain nel 2018 invece, si salvò in extremis da ricevere pesanti sanzioni per aver presentato deficit in bilancio per gli anni dal 2015 al 2017. Il club di Al-Khelaiifi, dopo essere stato già sanzionato nel 2014 al pagamento di una multa di 60 milioni di euro, subì una lunga indagine per dei contratti di sponsorizzazione considerati dai più sovrastimati e pattuiti con delle "parti

correlate” alla proprietà del club, caso molto simile a quello affrontato due anni più tardi dal Manchester City.

Passiamo ora alle sanzioni applicabili dalla FIGC.

La Federazione italiana, in materia di bilanci, dispone le sanzioni nei confronti di quei club che violano le disposizioni previste da un sistema che prende il nome di “Licenze Nazionali e Club UEFA”, il quale sarebbe una sorta di Fair Play Finanziario locale italiano e stabilisce i requisiti economico-finanziari che i club devono seguire per poter partecipare alle competizioni italiane e, tramite queste, qualificarsi a quelle europee. Questo sistema si basa sul rilascio da parte della FIGC di Licenze nazionali, in seguito alla verifica del sussistere di determinati requisiti, le quali permettono ai club di partecipare alle competizioni italiane: il meccanismo di funzionamento è speculare a quello delle licenze UEFA⁴⁶. Tali sanzioni hanno la stessa finalità da quelle disposte dalla UEFA, e cioè promuovere la ricerca della sostenibilità finanziaria nella gestione dei club e tutelare l’equità e la credibilità del sistema calcio Italia.

Analizzando questo tema, un ruolo di importante rilievo è ricoperto dalla Commissione di Vigilanza sulle Società di calcio, cioè la “Co.Vi.Soc”, la quale si occupa di monitorare la situazione economico-finanziaria dei club affiliati alla FIGC e garantisce che questi rispettino le regole finanziarie disposte dalla Federazione. Questo lavoro di monitoraggio viene svolto tramite l’esame dei bilanci delle società di calcio. Se la Commissione dovesse rilevare qualche tipo di violazione, essa è l’organo competente ad applicare sanzioni e/o misure disciplinari, varianti in base alla gravità del fatto compiuto.

Queste sanzioni, relative a violazioni finanziarie, possono essere:

- Multa, che può essere con o senza diffida;
- Divieto di tesseramento di nuovi giocatori per massimo due sessioni di calciomercato;
- Esclusione dal campionato per un determinato periodo e successivo ricollocamento in una categoria inferiore;
- Penalizzazione di diversi punti in classifica nella stagione in corso o nella stagione successiva, se tale sanzione sarebbe inefficace sportivamente parlando nella

⁴⁶ FIGC, manuale licenze UEFA, 2022

stagione in corso (es. una squadra è prima in classifica a +30 con 5 giornate rimanenti: se gli venissero sottratti 10 punti la sanzione sarebbe inutile);

- Retrocessione nella categoria inferiore⁴⁷.

Per quanto riguarda gli impatti delle sanzioni sui club e le possibili tipologie di reazione di quest'ultimi, la dinamica è praticamente identica a quella analizzata nel contesto europeo della UEFA.

Analizziamo ora dei casi reali di sanzioni applicate dalla FIGC nei confronti di club italiani. Il caso che ha fatto più scalpore di sanzioni applicate nei tempi recenti è sicuramente quello della Juventus, il quale sarà il centro dell'elaborato nei capitoli successivi, mentre in questo paragrafo sarà analizzato in maniera più generica e meno approfondita. Questo caso merita particolare attenzione essendo molto tortuoso e per i continui ribaltamenti che ci sono stati, con una penalizzazione inflitta a stagione in corso e poi revocata per essere, infine, applicata nuovamente, andando così a sconvolgere completamente gli equilibri del campionato di Serie A 2022/23.

Il “caso Juve” scoppia nel Novembre 2021, in seguito a delle perquisizioni svolte dalla Guardia di Finanza nelle sedi della Juventus, finalizzata ad effettuare accertamenti in merito ai bilanci degli anni dal 2019 al 2021 e sulla compravendita, e dunque sulle plusvalenze, di alcuni giocatori. Dunque l'inchiesta si articolò su due filoni: le plusvalenze che avrebbero gonfiato i conti in bilancio e la cosiddetta “manovra stipendi”. Sotto indagine finirono tutti i principali membri del CdA della Juventus, fra cui il presidente Andrea Agnelli, il suo vice ed ex pallone d'oro Pavel Nedved e l'ex Ds Fabio Paratici. Nell'Aprile 2022 però vennero tutti prosciolti per il caso plusvalenze poiché il tribunale concluse che non vi è un modo unico ed oggettivo per stabilire il valore di mercato di un giocatore. Fino a quel momento le indagini erano state poste in essere dalla procura di Torino. Nel novembre del 2022, tuttavia, la procura della FIGC riaprì il procedimento in seguito alla scoperta di nuova documentazione più recente e, tutto il CdA del club bianconero presentò le dimissioni, Andrea Agnelli compreso. Successivamente, come visto prima, anche la UEFA tramite il CFCB, aprì un'indagine nei confronti della Juventus. Nel gennaio 2023 la stagione sportiva per il club bianconero cambiò

⁴⁷ Codice di Giustizia Sportiva FIGC, “sanzioni a carico della società”, art.8, pag. 12

radicalmente: la corte federale della FIGC decise per 15 punti di penalizzazione, a causa di cui la Juventus passò dal terzo al decimo posto in campionato. La Juventus presentò ricorso chiedendo l'annullamento della penalizzazione, richiesta che venne accolta nell'aprile del 2023 e quindi, essendo il processo da rifare, la penalizzazione venne sospesa. Un mese dopo, a maggio, la corte d'appello della FIGC decise di confermare una penalità verso la Juventus, questa volta però di entità minore: 10 punti, dichiarando che "la sanzione è totalmente idonea a soddisfare i criteri di afflittività, proporzionalità e ragionevolezza" (Corte d'appello FIGC). Ciò fece sì che il club si ritrovò al settimo posto in classifica. Relativamente alla manovra stipendi invece, il club di proprietà di Exor optò per il patteggiamento, ottenendo come sanzione una multa da pagare di 718 mila euro e la rinuncia alla possibilità di effettuare ricorsi. Negli ultimi giorni del mese di luglio invece, arrivò la già vista sanzione applicata dalla UEFA⁴⁸.

⁴⁸ Sky, Juventus, plusvalenze e manovre stipendi: tutte le tappe della vicenda, 2023

CAPITOLO 3: ANALISI COMPARATA DI TOP CLUB EUROPEI

Il mondo del calcio è affascinante e dinamico, ed è un campo in cui la competizione sconfinava dal terreno di gioco. I top team europei sono dei veri e propri simboli economici e culturali, guidati da strategie di gestione finanziaria e di branding. Per tali motivazioni, in questo capitolo dell'elaborato si andrà ad effettuare un'analisi comparata finalizzata a individuare il ruolo che il brand e i ricavi hanno nel definire il successo e l'impatto di un club nel panorama calcistico. Questi due aspetti sono cruciali nella gestione di un club, infatti ogni società sfrutta il proprio brand, creato dalla presenza sui social, dalla propria storia e dai propri raggiungimenti sportivi, per creare dei rapporti duraturi con i tifosi; mentre la gestione dei ricavi è fondamentale per finanziare i fabbisogni di un club sotto ogni punto di vista, dall'acquisto di un giocatore allo sviluppo delle strutture.

In questo capitolo si andranno ad esaminare quattro dei club calcistici più importanti a livello europeo: la Juventus, il Real Madrid, il Liverpool ed il Manchester United. Tale analisi darà occasione di comparare le strategie adottate da questi quattro colossi del calcio europeo, andando a sottolineare punti in comune e le diversità.

3.1 BRAND JUVENTUS E RICAVI

Il club da cui partirà quest'analisi comparata è la Juventus, cioè la squadra protagonista di questo elaborato. La Juventus Football Club è uno fra i club calcistici più importanti e riconoscibili in Italia, in Europa e nel mondo. Il club di Torino, fondato nel lontano 1897, gode di una storia costellata di successi e traguardi dentro e fuori dal campo che la posizionano ai vertici del calcio mondiale. L'ultimo grande traguardo raggiunto dalla "vecchia signora" extra-campo riguarda la proprietà: nel luglio del 2023 infatti, la Juventus è diventata il primo club al mondo ad essere presieduta e guidata dalla stessa famiglia, gli Agnelli, per 100 anni. Il più importante club italiano venne acquistato da Edoardo Agnelli nel 1923 e si parla di continuità della famiglia ancora oggi, nonostante il presidente non sia più Andrea Agnelli (dimessosi nel 2022) ma Giovanni Ferrero, poiché la Juventus rimane di proprietà del gruppo Exor, di proprietà della famiglia Agnelli e guidata da John Elkann, nipote di Giovanni Agnelli, il celebre "avvocato". Quando si parla di Juventus si parla di storia calcistica: il club vanta, fra i tanti trofei, 36 titoli di Serie A e due Champions League e negli anni ha gioito delle prestazioni di alcuni dei

giocatori più forti di tutti i tempi come Platini, Baggio, Del Piero e, più di recente, di Cristiano Ronaldo, arrivando a pagare il fuoriclasse portoghese la cifra record di 117 milioni di euro, questione che sarà oggetto d'analisi nel capitolo successivo.

Nella definizione del brand di una squadra di calcio, un ruolo fondamentale lo ha lo stemma. Quello della Juventus è cambiato nel 2017, come mostrato dall'immagine qui in basso, in cui vediamo a sinistra quello che ha rappresentato il club dal 2004 al 2017 e sulla destra quello nuovo. Nel 2020 poi il logo ha subito una piccola modifica, con la scritta "Juventus" sopra la doppia j che è stata eliminata.



Fonte: Juventus

Questo nuovo logo è stato progettato alla ricerca di modernità e minimalismo, come hanno fatto molti altri club (es. Inter), con il fine di avvicinarsi alle generazioni di tifosi più giovani; tuttavia, ha subito moltissime critiche con la stragrande maggioranza dei tifosi bianconeri che sono rimasti affezionati al vecchio stemma, considerato dagli stessi più rappresentativo.

Quando si parla di forza di un brand, ci si riferisce alle capacità che esso ha di influenzare le scelte e le opinioni dei tifosi. Se si va ad analizzare il brand Juventus dal punto di vista

economico, si nota con facilità come in Italia esso sia dominante. In base ad uno studio di “Brand finance” del 2022, effettuato per la prima volta nel 2010, la principale società al mondo per quanto concerne alla valutazione dei marchi, il brand Juventus l’anno scorso valeva 705 milioni di euro, in netto vantaggio sugli altri brand del calcio italiano, segnando un +25% rispetto alla misurazione precedente grazie ad un incremento di 140 milioni di euro di valore, ed è stato classificato con un rating “AAA” fra i top 50 brand a livello calcistico, piazzandosi così all’undicesimo posto, a ridosso della top 10, occupata dalle principali squadre inglesi, Real Madrid, Barcellona, Bayern Monaco e Paris-Saint Germain. Brand Finance, oltre alla Juventus, ha inserito altri club italiani nella top 50 in quanto a valore del brand, ovvero l’Inter (14° posto con un valore di 495 milioni), il Milan (17° posto con un valore di 269 milioni), il Napoli (27° posto con un valore di 182 milioni), la Roma (29° posto con un valore di 181 milioni), l’Atalanta (42° posto con un valore di 123 milioni) e la Fiorentina (50° posto con un valore di 95 milioni)⁴⁹. Dei motivi per i quali il valore della Juventus è incrementato in maniera così notevole sono da ricondurre alle sponsorizzazioni, all’attrattività per i partner e alla qualità dello stadio. In merito è importante evidenziare come la Juventus abbia registrato significativi passi in avanti in termini di attrattività, come poi si vedrà in maniera più specifica nei successivi paragrafi, dall’inaugurazione del suo stadio di proprietà, l’Allianz Stadium (ex Juventus Stadium) nel 2011.

Secondo un report più recente elaborato da Football Benchmark, chiamato “The European Elite 2023”, la Juventus è al dodicesimo posto fra le squadre europee in quanto a valore del brand, il quale per il club torinese, pari a 1.794 miliardi, gli consente di guidare tale classifica in terra italiana. Questo valore, tuttavia, è ben distante da quello del Manchester City, che ha il primato con un valore di 4.073 miliardi⁵⁰.

Relativamente all’analisi del brand è molto importante andare ad analizzare la popolarità dei vari club sui social media, strumento comunicativo ormai fondamentale per raggiungere al meglio le generazioni più giovani. In questa speciale classifica, la Juventus si piazza al quinto posto a livello europeo, potendo contare un seguito di 57,7 milioni su Instagram, 47 milioni su Facebook, 15,1 milioni su Twitter e 24,3 milioni su TikTok (dati aggiornati al 14 Giugno 2023 in base all’articolo “Quali squadre di calcio hanno più

⁴⁹ Calcio e Finanza: La Juve è il brand calcistico che vale di più in Italia, 2022

⁵⁰ Calcio e Finanza, la classifica dei club per il valore del brand: City al top, Juve prima italiana, 2023

follower sui social? La classifica del CIES”, Sky). Questo risultato extracalcistico della Juventus è fortemente legato all’acquisto nell’estate del 2018 di Cristiano Ronaldo, che è sia il calciatore che la persona con più follower su Instagram. Basta pensare che, come evidenziato da un articolo del Corriere della Sera del 2020, in quel momento l’account della Juventus da dopo l’acquisto del fenomeno portoghese era cresciuto del 272%, passando da 10,9 a 40,6 milioni di seguaci.

Il focus adesso si sposterà sull’analisi dei ricavi della società del gruppo Exor. I ricavi sono l’elemento di maggior rilievo dell’aspetto finanziario di un top club di livello mondiale come la Juventus, permettendo alla società di poter sostenere i suoi investimenti, i suoi progetti e le sue ambizioni sportive. Un club di livello come quello torinese, come società attive in altri settori, produce ricavi grazie a diverse fonti reddituali. Le principali fonti di ricavo della Juventus sono:

- *Ricavi da diritti televisivi e proventi dai media*: Si tratta di ricavi derivanti dalla commercializzazione dei diritti audiovisivi, generati tramite la vendita, effettuata con la lega Serie A come mediatore, dei diritti tv relativi alle partite di competizioni organizzate dalla lega stessa, e dal denaro versato dalla UEFA nelle case del club in cambio della possibilità di poter sfruttare i diritti televisivi o commerciali derivanti dalla partecipazione del club alla Champions League o all’Europa League. Rappresentano circa il 38,5% dei ricavi del club;
- *Ricavi commerciali, cioè ricavi da sponsorizzazioni, da pubblicità, da vendite di prodotti, di licenze e altri ricavi*: i ricavi derivanti da sponsorizzazione e pubblicità sono quelli generati dai versamenti di denaro effettuati da quei soggetti che in cambio ottengono la possibilità di sfruttare, da un punto di vista economico, il nome l’immagine e gli spazi di visibilità (es. cartelloni pubblicitari nello stadio) che si riferiscono alla Juventus. Questi soggetti sono, in modo prevalente lo sponsor tecnico, Adidas che versa 51 milioni di euro l’anno, lo sponsor principale o “main sponsor”, Jeep che versa 45 milioni di euro l’anno, e tutti gli altri official partner del club. Queste due categorie rappresentano insieme circa il 32,2% dei ricavi del club. I ricavi da vendite di prodotti si riferiscono chiaramente alla vendita di prodotti a marchio Juventus, come, ad esempio, le maglie da gara, mentre la vendita di licenze si riferisce a tutte le attività di licensing del marchio Juventus.

A tal riguardo, è importante evidenziare che la Juventus dal 201 gestisce direttamente le sue attività di merchandising, il che ha permesso al club di incrementare notevolmente i ricavi commerciali. I ricavi generati dalla vendita di prodotti e licenze rappresentano circa il 5,5% dei ricavi del club;

- *Ricavi da gara*: rappresentati dai proventi generati dalla vendita di abbonamenti e dei biglietti per le partite della squadra all'Allianz Stadium, stadio di proprietà ospitante circa 41.000 spettatori, e dagli incassi generati dalla partecipazione del club a tour e amichevoli. Questi ricavi rappresentano il 16,5% di quelli complessivi realizzati dal club;
- *Proventi dalla gestione dei diritti dei calciatori*: Si tratta dei profitti generati dall'attività di calciomercato. Questi ricavi, essendo molto variabili in base all'operato nel mercato del club, non possono essere stimati con precisione⁵¹.

Andiamo ora a quantificare questi ricavi. I dati che verranno elencati nel dettaglio si riferiscono al bilancio del primo semestre della stagione 2022/23, approvato il 30 Dicembre 2022. I ricavi sono stati pari a 276 milioni di euro, registrando un +53 milioni rispetto al primo semestre dell'anno precedente, in cui si erano fermati a 223 milioni. Nel dettaglio tali ricavi si suddividono così:

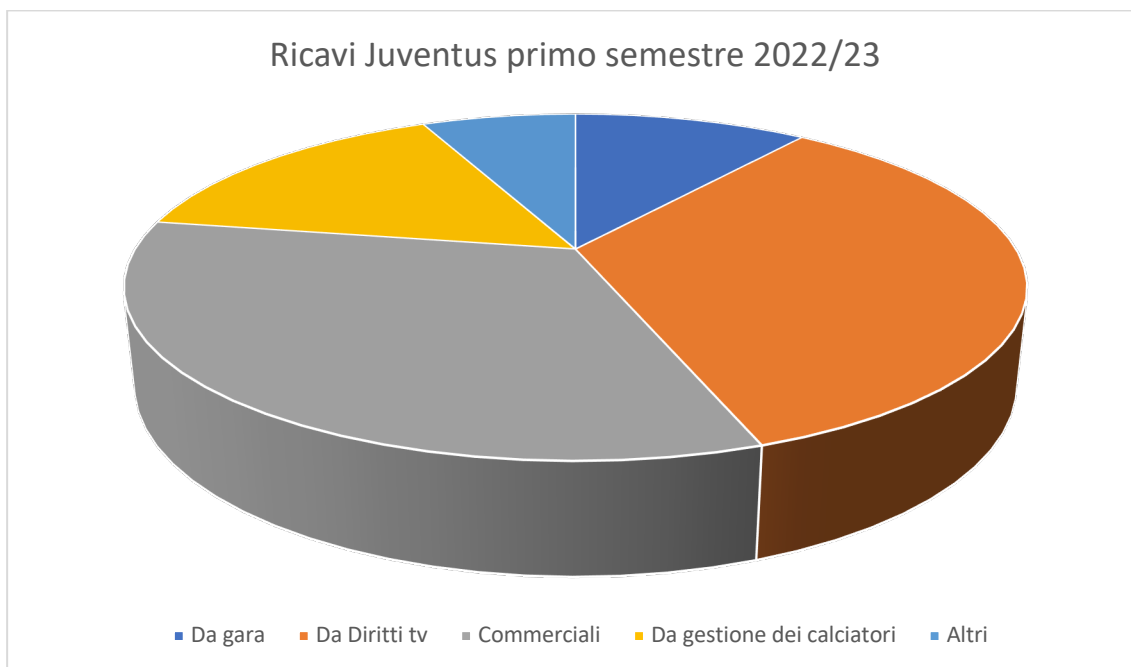
- Ricavi da gara: 28,5 milioni;
- Ricavi da diritti tv: 94,5 milioni;
- Ricavi commerciali: 91,5 milioni;
- Ricavi da gestione dei calciatori: 42,7 milioni;
- Altri ricavi: 18,8 milioni

L'aumento complessivo dei ricavi è stato generato grazie all'aumento dei ricavi da gara, dovuto alla riapertura al 100% degli impianti, che nel primo semestre del 21/22 era stato pari a 13.2 milioni, e ai proventi derivanti dalla gestione dei diritti dei giocatori, cioè dal calciomercato, che nel primo semestre della stagione 21/2 erano stati di appena 5,4 milioni. In negativo invece i ricavi da diritti tv, che nello stesso periodo della stagione precedente avevano toccato quota 106,3 milioni.

Il bilancio del primo semestre, tuttavia, si è chiuso con una perdita di 29,5 milioni di euro, nulla di preoccupante però considerando che la maggior parte delle società calcistiche

⁵¹ Juventus.com, home/club/strategia → modelli di business, 2023

europee opera in deficit. Il risultato ha segnato comunque un netto miglioramento rispetto allo stesso periodo della stagione precedente, nel quale, a causa del Covid, la perdita era stata pari a 112,1 milioni di euro⁵².



Fonte: grafico generato da elaborazione personale

Per paragonare i ricavi generati dalla Juventus a quelli dei principali top club europeo, molto interessante è certamente la Deloitte Football Money League, ovvero una classifica di club calcistici, stilata proprio da Deloitte, una delle quattro ‘big four’ della consulenza mondiale, che ordina i club basandosi sui loro ricavi operativi. Essa si basa su tre parametri:

- 1) il matchday, cioè i ricavi generati nei giorni in cui si svolgono le gare di un club;
- 2) il merchandising, cioè vendita di prodotti con marchio del club;
- 3) ricavi da diritti tv a stagione conclusa.

Questa classifica viene redatta ogni anno e viene pubblicata intorno a febbraio dell’anno successivo. Ad oggi, dunque, si dispone solamente dei dati relativi alla stagione 2021/2022, che rappresenta la ventiseiesima edizione di quest’analisi. Da essa emerge che nella stagione 2021/22 la top 20 dei club europei ha fatturato circa 9,2 miliardi di

⁵² Calcio e Finanza, La Juventus chiude il primo semestre in rosso di 30 milioni, 2023

euro, in aumento rispetto alla stagione precedente soprattutto grazie alla riapertura degli stadi. Il Manchester City per la seconda volta di fila si è piazzata al primo posto mentre per la prima volta nella storia i club di Premier League sono più della metà della top 20, cioè 11, andando a confermare quanto detto nei capitoli precedenti sullo strapotere del campionato inglese⁵³.

La Juventus si è piazzata all'undicesimo posto realizzando 400.6 milioni di ricavi, -8% dall'anno precedente in cui erano stati pari a 433.1 milioni. Le uniche altre due italiane presenti nella top 20 sono l'Inter, quattordicesima, ed il Milan, sedicesimo.

1. Manchester City
2. Real Madrid
3. Liverpool
4. Manchester United
5. Paris Saint-Germain
6. Bayern Munich
7. FC Barcelona
8. Chelsea
9. Tottenham Hotspur
10. Arsenal
- 11. Juventus**
12. Atlético de Madrid
13. Borussia Dortmund
14. FC Internazionale Milano

11. Juventus



Revenue 2018-2022 (€m)



Fonte: Deloitte

⁵³ Deloitte, Deloitte Football Money League 2023, 2023

3.2 BRAND REAL MADRID E RICAVI

Il secondo club analizzato è il Real Madrid Football Club, la squadra più iconica e più titolata in Europa e nel mondo. Il club del patron Florentino Perez, fondato nel 1902, vanta un palmares composto, fra le altre, da 35 campionati spagnoli, 20 coppe di Spagna e 14 Champions League (detiene il record di trionfi nella massima competizione europea), trionfi che hanno permesso ai “blancos” di costruire un brand incredibilmente potente anche al di fuori del campo da gioco. Dunque, si tratta di un club che, oltre ad essere uno fra i più ricchi e potenti al mondo oggi, gode anche di storia e tradizione, come del resto tutti i club che sono stati selezionati per quest’analisi comparata.



Fonte: Real Madrid

Nella foto in alto vediamo quello che era lo stemma del Real Madrid fino al 2014 sulla sinistra e quello attuale sulla destra. La differenza è minima: è stata rimossa la croce presente al centro della corona. Ciò è avvenuto in seguito alla richiesta di uno dei principali sponsor del club, cioè la Banca Nazionale di Abu Dhabi, poiché per essa la croce cristiana poteva essere considerata come un insulto alla popolazione musulmana. Ciò permette di comprendere ancora più a fondo l’importanza per un club degli sponsor.

Tale corona era stata concessa al club dal Re di Spagna Alfonso nel 1920 e fu proprio questo simbolo ad anteporre la parola “Real” a Madrid nel nome del club⁵⁴

Il Real Madrid ha due soprannomi: “blancos”, come già visto prima, grazie ai suoi colori sociali, bianco e viola, ma con il primo nettamente dominante, e “galacticos”. Questo secondo soprannome venne dato al club nei primi anni duemila, quando furono messi sotto contratto diversi fra i giocatori più forti al mondo (Zidane, Beckham, etc.) ma è comunque estendibile a tutta la storia del club, in quanto da sempre il Real Madrid ha attirato alla sua corte le stelle più luminose del calcio mondiale, da Alfredo Di Stefano a Cristiano Ronaldo, passando per Ronaldo il brasiliano (da non confondere con il portoghese). Per molti giocatori arrivare al Real Madrid è il coronamento della propria carriera, tant'è che a volte sono disposti a ridursi il proprio ingaggio o a rifiutare offerte economiche nettamente più vantaggiose pur di giocare al Santiago Bernabeu: di questo caso l'emblema è il caso Mbappe, il giovane fuoriclasse francese che ha rifiutato una ricchissima offerta dalla Saudi Pro League e non è intenzionato a rinnovare per cifre monstre con il suo attuale club, il Paris Saint Germain, pur di vestire nella prossima stagione calcistica la “camiceta blanca”. Molto curioso è notare poi come nessun giocatore chieda mai al Real Madrid di essere ceduto, ma è sempre il club a decidere quando concludere il rapporto professionistico.

Si procederà ora all'analisi del brand Real Madrid da un punto di vista economico, cercando di basarsi sulle stesse ricerche utilizzate in precedenza per la Juventus, in modo da avere alla base di quanto si analizzerà la stessa unità di misura.

Secondo lo studio di “Brand finance” del 2022 visto in precedenza, cioè “Football 50”, che ordina i club in base al valore del proprio brand, il Real Madrid nel 2022 è stato il club con il “brand value” più alto, confermando il proprio primato per il quarto anno consecutivo, con un valore di 1.525 miliardi di euro, registrando un +19% rispetto all'anno precedente. Sul podio dietro ai “blancos” si sono piazzati il Manchester City, con un valore di 1.327 miliardi e un +19% rispetto al 2021, e il Barcellona, con un valore di 1.325 miliardi e un +5% rispetto all'anno precedente. Come visto nel paragrafo antecedente, nessuna italiana si è classificata nella top 10, la prima infatti è la Juventus, undicesima.

⁵⁴ Sport business management, Il Real Madrid toglie la croce dal logo per volere dello sponsor, 2014

Top 10 Most Valuable Football Brands

© Brand Finance Plc 2022



Fonte: Brand Finance

Brand Finance nella sua analisi ha specificato come la crescita del valore del brand Real Madrid è stata dovuta da un aumento della forza del brand stesso e da una proiezione positiva dei ricavi futuri. Inoltre, la principale società di valutazione dei marchi al mondo ha evidenziato come il brand Real Madrid ha ancora grandi opportunità di crescita e possibilità di ottenere nuovi contratti di sponsorizzazione.

I marchi calcistici vengono valutati da Brand Finance anche sulla base degli investimenti di marketing e sulle performance commerciali e, in questo campo, il Real Madrid, sempre capolista, ha ottenuto un rating pari a “AAA+” con un punteggio di 94/100, ponendosi davanti al Liverpool, che ha 92,9/100, e al Barcellona, che ha 92,1/100⁵⁵.

Secondo il più recente report di Football Benchmark, “The European Elite 2023”, che ordina i 32 club europei con il valore del brand più elevato, il Real Madrid, dopo quattro anni di fila, ha perso il primato in favore del Manchester City. La differenza del valore fra i due club è comunque minima, si attesta infatti a 67 milioni di euro, con gli inglesi che hanno un valore pari a 4.073 miliardi (+64% rispetto al 2022), e i “galacticos” con un di 4.006 miliardi (+26% rispetto al 2022) ⁵⁶.

⁵⁵ Real Madrid, El Real madrid es la marca de futbol mas valiosa y la mas fuerte del mundo segun Brand Finance, 2022

⁵⁶ Calcio e Finanza, la classifica dei club per il valore del brand: City al top, Juve prima italiana, 2023

Proseguendo con l'analisi del brand, anche per il Real Madrid, come fatto precedentemente per la Juventus, si andrà ad analizzare la popolarità del club sui social media. Anche in questa speciale classifica il Real Madrid si piazza al primo posto, affermandosi come il club più seguito nel mondo social, potendo contare su 363 milioni di follower in totale, di cui 135 milioni su Instagram, 117 milioni su Facebook, 79,7 milioni su Twitter e 30,8 milioni su TikTok. A seguire i balncos si trovano i rivali del Barcellona ed il Manchester United (dati aggiornati al 14 giugno, in base all'articolo "Quali squadre di calcio hanno più follower sui social? La classifica del CIES", Sky).

L'attenzione adesso andrà sull'analisi dei ricavi della società del Real Madrid. Un club di prestigio e fama mondiale come il Real Madrid, allo stesso modo di quanto visto prima per la Juventus e come società operative in altri settori, produce ricavi grazie a diverse fonti reddituali.

Per il Real Madrid, come per la Juventus e per tutti i top club di fama mondiale, le principali fonti di ricavo possono essere suddivise nelle quattro macro-aree viste in precedenza per il club bianconero, e cioè:

i ricavi dai diritti televisivi e dai media, i ricavi commerciali (cioè i proventi da sponsorizzazioni, da pubblicità, dalla vendita di prodotti e dalla vendita di licenze), i ricavi da gara e, infine, i ricavi generati dalla gestione dei diritti dei calciatori.

I dati che verranno adesso elencanti per quantificare i ricavi del club madridista si riferiscono al bilancio approvato della stagione 2022/23, ovvero l'ultima conclusa. Nonostante tale stagione è stata priva di trionfi importanti sul campo, la squadra di Florentino Perez ha ottenuto risultati incredibili in termini di fatturato, il quale, senza includere le manovre di calciomercato, è aumentato del 16,8%, arrivando a 843 milioni di euro da 721,5 milioni della stagione precedente. I ricavi hanno superato addirittura quelli realizzati nella stagione prima della pandemia da Coronavirus, i quali si erano fermati a 757 milioni.

Andando nel dettaglio delle singole voci, tutte hanno registrato una crescita rispetto alla stagione precedente, ad eccezione dei ricavi generati dalle competizioni, dato che nell'anno calcistico precedente il Real Madrid aveva trionfato in Champions League.

Quelle che maggiormente hanno trainato la crescita generale dei ricavi sono state il marketing e, sorprendentemente, i ricavi da stadio. Questa seconda voce è appunto sorprendente poiché il club sta effettuando un'importante opera di ristrutturazione del proprio stadio, il celebre Santiago Bernabeu, e quindi al momento la capienza dell'impianto è ridotta. I ricavi da stadio, infatti, sono inferiori del 13% alla stagione 2018/19, ultimo anno calcistico in cui il Real Madrid ha potuto sfruttare al 100% la capienza del proprio impianto sportivo. Al 30 giugno l'EBITDA del club è pari a 157,6 milioni di euro, in diminuzione rispetto alla stagione precedente in cui toccò quota 203 milioni. Nonostante questo, il dato è considerato positivo e in crescita rispetto all'annata precedente, considerando che nella stagione 2021/22 era stato così alto grazie all'accordo con "Sixth Street/Legends" a cui il club ha ceduto il 20% dei futuri proventi che deriveranno dallo stadio modernizzato, ottenendo in tal modo ricavi straordinari per circa 316 milioni di euro.

SÍNTESIS ECONÓMICO-FINANCIERA 2022/23 (excluido proyecto de remodelación del estadio)		
MILLONES DE EUROS	2021/22	2022/23
Ingresos (antes resultado enajenación inmovilizado)	721,5	843,0
EBITDA	203,0	157,6
Resultado después de impuestos	12,9	11,8
Patrimonio neto a 30 junio	546,4	558,3
Tesorería a 30 junio	401,5	128,2
Endeudamiento neto a 30 de junio	-263,1	-46,7
Ratio deuda/ebitda	0,0x	0,0x
Ratio deuda/patrimonio neto	0,0x	0,0x

Fonte: Real Madrid

Grazie all'incremento dei ricavi, il bilancio per la stagione 2022/23 dei blancos si è chiuso con un risultato positivo di 11,8 milioni di euro, il calo rispetto all'anno precedente in cui era stato pari a 12,9 milioni. Nonostante la pandemia di Covid, questo è stato il quarto

bilancio consecutivo chiuso dal Real Madrid con un risultato positivo e, proprio questa continuità favorevole, il club ha visto aumentare il valore del proprio patrimonio netto di 25 milioni di euro a partire da giugno 2019, arrivando a quota 558 milioni⁵⁷.

Parlando dei conti del Real Madrid, è impossibile non menzionare i cosiddetti “costi oscuri” comparsi nel bilancio relativo alla stagione 2021/22. In esso è indicata sotto la voce “altri costi operativi” un costo di 135 milioni di euro, pari al 20% dei costi totali del club madrileno. Il CdA del club ha deciso di non rendere pubblico a cosa si riferisca tale cifra e nemmeno il perché sia stata registrata con una voce così generica. Inoltre, gli addetti ai lavori affermano che 122 milioni di questi 135 siano stati registrati come costi senza una precisa spiegazione. La preoccupazione nasce dal fatto che tali costi potrebbero rappresentare spese di rimborso verso Providence e che siano stati registrati così in modo da aggirare il fair Play Finanziario. Providence è un istituto finanziario americano, nello specifico un gruppo di private equity, con il quale il Real Madrid nel corso della stagione 2017/2018 ha pattuito un accordo tale per cui questo gruppo ha fornito al club liquidità immediata ottenendo in cambio la vendita di futuri flussi di reddito. Per tale operazione, il club è finito sotto osservazione da parte delle autorità della Liga, il campionato spagnolo, e della UEFA⁵⁸.

Come visto per la Juventus nel precedente paragrafo, si andrà ad analizzare ciò che è stato elaborato relativamente al Real Madrid dalla Football Money League realizzata da Deloitte, la quale, come precedentemente illustrato, si riferisce alla stagione calcistica 2021/22 e si basa su tre parametri: il matchday, il merchandising e i ricavi da diritti tv. Secondo il report realizzato dal colosso della consulenza, il Real Madrid si è piazzato nel secondo posto della speciale classifica dei ricavi realizzati, con un totale di 713.8 milioni di euro, dietro al Manchester City, capolista per il secondo anno di fila, che sventa di pochissimo avendo realizzato 731 milioni di euro. A completare il podio vi è il Liverpool con un totale di ricavi di 702 milioni. Le uniche squadre non inglesi nella top 10, sono proprio le merengues, il Paris-saint Germain piazzatosi quinto, il Bayern Monaco, che occupa il sesto posto e il Barcellona, settimo. Il Real Madrid ancora non è ritornato a

⁵⁷ Calcio e finanza, Real da record: nel 2022/23 bilancio in utile e 120 milioni di ricavi in più, 2023

⁵⁸ Calcio e finanza, inchiesta sul Real Madrid: costi “oscuri” per 122 milioni di euro, 2023

registrare ricavi come nel periodo antecedente al Covid-19, infatti rispetto all'ultima stagione pre-pandemica, cioè l'annata 2018/19, i ricavi sono inferiori di 43 milioni di euro, su cui pesa molto l'importante riduzione che vi è stata degli incassi da gare dovuta alle restrizioni previste per il contenimento della pandemia⁵⁹.

1. Manchester City

2. Real Madrid

3. Liverpool

4. Manchester United

5. Paris Saint-Germain

6. Bayern Munich

7. FC Barcelona

8. Chelsea

9. Tottenham Hotspur

10. Arsenal

11. Juventus

12. Atlético de Madrid

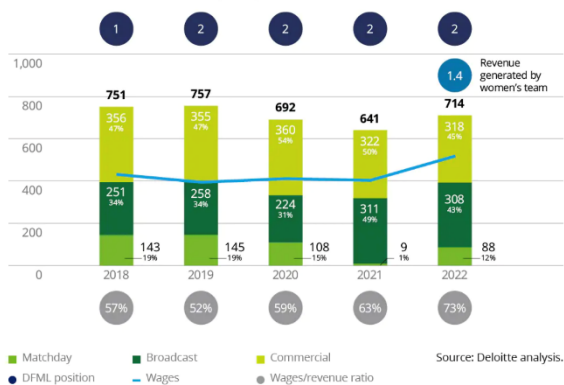
13. Borussia Dortmund

14. FC Internazionale Milano

2. Real Madrid



Revenue 2018-2022 (€m)



Fonte: Deloitte

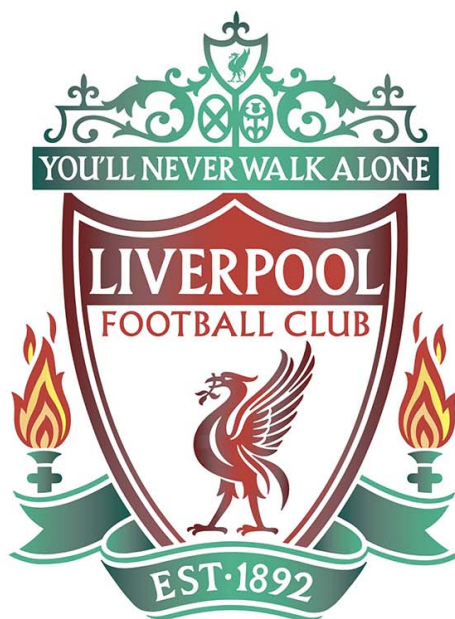
⁵⁹ Deloitte, Football Money League 2022, 2023

3.3 BRAND LIVERPOOL E RICAVI

Il terzo club analizzato è il Liverpool Football Club, una delle squadre più iconiche al mondo e, insieme al Manchester United che verrà analizzato nel prossimo paragrafo, il club più vincente e celebre d'Inghilterra, nella ricca Premier League.

Il club, fondato nel 1892, ha come presidente l'americano Tom Werner, ma la proprietà della squadra appartiene alla Fenway Sports Group che, dopo 12 anni, sta cercando di cedere il club per una cifra di circa 4.5 miliardi di euro.

Il Liverpool vanta un palmares nel quale brillano 19 Premier League, 8 coppe d'Inghilterra e 6 Champions League. Quest'ultimo dato permette al club di essere il terzo ad aver alzato per il maggior numero di volte il principale trofeo calcistico per club, alle spalle del Real Madrid, che ne ha vinte 14, e del Milan, vincitore in 7 edizioni. Questi successi hanno permesso ai "reds" di creare un brand immediatamente riconoscibile in tutto il mondo.



Fonte: Liverpool

Nella foto in alto vediamo lo stemma del Liverpool, il quale rappresenta un'eccezione nel mondo del calcio moderno. I reds infatti, sono fra i pochissimi club che hanno preferito

mantenere una corrispondenza con la città di Liverpool piuttosto che cedere alle esigenze di marketing, andando a modificare lo stemma per renderlo più minimal.

Al centro dello stemma troviamo il famoso “Liver Bird”, un uccello mitologico che tiene con il becco un ramo di ginestra, che simboleggia la città di Liverpool. Nella parte in alto vi è il cancello di Anfield Road, lo storico stadio del club considerato fra i più affascinanti al mondo. Sotto tale cancello la frase simbolo del club, che è anche il titolo dell’inno del Liverpool “You’ll never walk alone”, cioè tu non camminerai mai solo. Le fiamme accese ai lati invece, sono un omaggio alle vittime della strage di Hillsborough del 1989, mentre ‘1892’ rappresenta l’anno di nascita del club.

A livello di brand, senza subbio, il Liverpool è fra i club più importanti al mondo. Questo grazie alle numerosissime vittorie sopra citate, sia in campo internazionale che non, ad uno stadio con un’atmosfera magica come Anfield e alla miriade di fuoriclasse che nel corso dei decenni hanno giocato per questo celebre club, come Rush, Dalglish, Gerrard e, arrivando ai giorni di oggi, Salah e Van Dijk.

Nell’immagine in basso è raffigurata “the Kop”, la curva dei fedelissimi supporters del Liverpool.



Fonte: Liverpool

Si procederà ora all'analisi del brand Liverpool da un punto di vista economico, basandosi, ove possibile, sugli stessi report analizzati per la Juventus e per il Real Madrid, così da avere alla base di quanto si riporterà la stessa unità di misura.

Anche nel caso dei “reds” ci si baserà su “Football 50”, il report sviluppato dalla società Brand Finance.

Secondo tale ricerca, il Liverpool dall'anno precedente ha scalato due posizioni, passando dal sesto al quarto posto nella speciale classifica di valore del brand, dietro dunque a Real Madrid, Manchester City e Barcellona, con il proprio marchio valutato 1,272 miliardi di euro grazie ad una crescita del 31% rispetto alla stagione calcistica precedente, che ha permesso al club di mettere alle proprie spalle gli storici rivali del Manchester United, quinti classificati. Il Liverpool quindi, in questa speciale classifica dominata dai club inglesi, è la seconda fra i “collegli” di Premier League, dietro soltanto al Manchester City.

Per quanto riguarda invece la forza del brand a livello mondiale, Brand Finance ha valutato quello del Liverpool con un punteggio di 92,9/100 e un rating “AAA+”, ponendo così i Reds al secondo posto, dietro solo al Real Madrid. Il Liverpool però relativamente alla forza del marchio è il club che rispetto all'anno precedente è cresciuto di più nella top 10, con un aumento di 3,9 punti.

Brand finance nel suo report spiega la forte crescita del brand Liverpool, motivandola prevalentemente con due ragioni, e cioè il determinato e positivo cambiamento di trend dopo l'esito negativo della costituzione della Superlega europea e gli incredibili risultati che il club di Anfield ha ottenuto sul campo, sia in campionato che nelle varie coppe, basta pensare infatti che il Liverpool nell'annata calcistica 2021/22 ha giocato tutte le partite che avrebbe potuto giocare, poiché è arrivata in finale di Champions League per la terza volta negli ultimi 5 anni, perdendo contro il Real Madrid, e trionfando in FA Cup, la coppa di lega in Inghilterra, ai danni del Chelsea⁶⁰.

Passiamo ora invece al già utilizzato per Juventus e Real Madrid report di Football Benchmark, “The European Elite 2023”, il quale fornisce dati più aggiornati, riferendosi all'ultima stagione conclusa, quella del 2022/23. Si ricorda che questa ricerca stila una

⁶⁰ Brand Finance, Football 50 2022, the annual report on the most valuable and strongest football brands, 2022

classifica dei 32 club europei con il valore del brand più elevato. Anche in questa sede il Liverpool occupa la quarta posizione, con il proprio brand che viene valutato 3.900 miliardi, con una crescita del 53% rispetto all'anno precedente. In questa classifica però i rivali del Manchester United si piazzano davanti ai "Reds", con un valore di 3.932 miliardi, registrando una crescita del 36% dalla stagione precedente. Le prime due posizioni del podio invece, come già visto nei precedenti paragrafi, sono rispettivamente occupate da Manchester City e Real Madrid⁶¹.

Come ultimo passaggio nella valutazione del brand Liverpool si procederà andando a concentrarsi sulla popolarità del club nel mondo dei social media, come fatto per gli altri club oggetto d'analisi nei paragrafi precedenti.

Nella classifica della popolarità nel mondo virtuale, il Liverpool condivide la settima posizione con il Manchester City, infatti entrambi i club possono contare su 131 milioni di followers in totale. Per il club di Anfield, questo numero si ripartisce così:

41,8 milioni su Instagram, 44,7 milioni su Facebook, 29,5 milioni su twitter e 14,6 milioni su TikTok. Il Liverpool e il Manchester City si trovano ad inseguire il Chelsea, la Juventus, il Paris-Saint Germain, il Manchester United, il Barcellona e il Real Madrid (dati aggiornati al 14 giugno, in base all'articolo "Quali squadre di calcio hanno più follower sui social? La classifica del CIES", Sky).

Come di consueto in quest'analisi comparata dei top club europei, il focus adesso si sposterà sui ricavi del Liverpool.

Un club storico e di tradizione come il Liverpool, al pari di tutti gli altri top club europei, può contare su diverse fonti reddituali. Esse, per tutti questi club sono rappresentate dai ricavi provenienti dai diritti tv e dai media; i ricavi commerciali e cioè i ricavi generati da sponsorizzazioni, pubblicità, vendite di prodotti e vendite di licenze; i ricavi da gara e i ricavi prodotti dalla gestione dei diritti dei calciatori, cioè dal calciomercato.

A differenza di quanto visto precedentemente per Juventus e Real Madrid, per il Liverpool non vi sono ancora dati sui ricavi della stagione 2022/23, né tanto meno bilanci definitivi o semestrali. Per tale ragione, dunque, nell'effettuare quest'analisi ci si baserà

⁶¹ Calcio e Finanza, la classifica dei club per il valore del brand: City al top, Juve prima italiana, 2023

sul bilancio approvato relativo alla stagione 2021/22, considerando che i dati di quest'ultimo sono stati resi pubblici nel febbraio del 2023.

Il fatturato del club di Anfield è cresciuto notevolmente durante l'esercizio 2021/22, precisamente di 107 milioni di sterline, arrivando a toccare quota 594 milioni, cioè 680 milioni di euro al cambio.

Scendendo nel dettaglio, i ricavi commerciali sono aumentati per una cifra di 29 milioni di sterline, grazie all'aumento di accordi di partnership e la ripresa di attività che erano state ostacolate dalla pandemia di Covid, come la vendita al dettaglio nei negozi ufficiali del club o i tour negli stadi. Relativamente agli accordi di partnership, durante la stagione è stata rinnovata quella con EA Sports e ne sono state firmate addirittura otto nuove, spingendo ovviamente a rialzo i ricavi.

I ricavi da gara sono stati quelli che hanno registrato la crescita più importante grazie alla riapertura totale dello stadio, portando 83 milioni di sterline in più della stagione precedente. Gli unici ricavi ad aver registrato una flessione rispetto alla stagione precedente sono stati quelli relativi ai diritti tv, diminuiti di 5 milioni di sterline.

Grazie a questo aumento dei ricavi, il bilancio del Liverpool per la stagione 2021/22 si è chiuso con un risultato prima delle imposte (EBT: Earnings Before Taxes) positivo pari a 7,5 milioni di sterline, e cioè 8,5 milioni di euro al cambio⁶².

A questo punto, come fatto per Juventus e Real Madrid, si analizzerà quanto redatto da Deloitte nel suo già visto elaborato "Football Money League". Si ricorda che quest'analisi si riferisce all'annata calcistica 2021/22 e che è fondata su tre indicatori chiave, cioè il matchday, il merchandising e i ricavi da diritti tv.

In accordo con tale report, il Liverpool è al terzo posto con un totale di ricavi di 701.7 milioni di euro, dietro di appena 12 milioni al Real Madrid, secondo con 713.8 milioni. In questa speciale classifica il Liverpool è la seconda fra le squadre della <premier League, dietro solo al Manchester City, capolista, e davanti al Manchester United, quarto con 688.6 milioni di euro. Sorprendente e interessante è notare come le potenze storiche di questa classifica, cioè Barcellona e Real Madrid, ancora non hanno raggiunto i livelli di ricavi che si erano registrati nel periodo pre-pandemico, mentre altre squadre, fra cui

⁶² Calcio e Finanza, Liverpool, nel 2021/22 ricavi a 680 milioni e conti in utile pre-tasse, 2023

il Liverpool, non sono hanno recuperato il livello raggiunto prima della pandemia, ma hanno persino migliorato i propri risultati. I “reds”, infatti, hanno registrato un aumento dei ricavi pari a 97 milioni di euro rispetto alla stagione 2018/19.

L’azienda di consulenza, inoltre, ha sottolineato come il Liverpool sia stato il club inglese a registrare la crescita più importante dall’edizione relativa alla stagione 2020/21 a quella del 2021/22, passando dalla settima alla terza posizione, piazzamento che mai era stato raggiunto nella Money League e per la prima volta si è classificato davanti al Manchester United. Sicuramente un grosso merito di questi straordinari risultati è stato il raggiungimento della finale di Champions League. I “reds” poi sono stati uno dei cinque club a registrare 100 milioni di euro di ricavi da gare, risultato registrato per la prima volta nella storia dal club⁶³.

1. Manchester City

2. Real Madrid

3. Liverpool

4. Manchester United

5. Paris Saint-Germain

6. Bayern Munich

7. FC Barcelona

8. Chelsea

9. Tottenham Hotspur

10. Arsenal

11. Juventus

12. Atlético de Madrid

13. Borussia Dortmund

14. FC Internazionale Milano

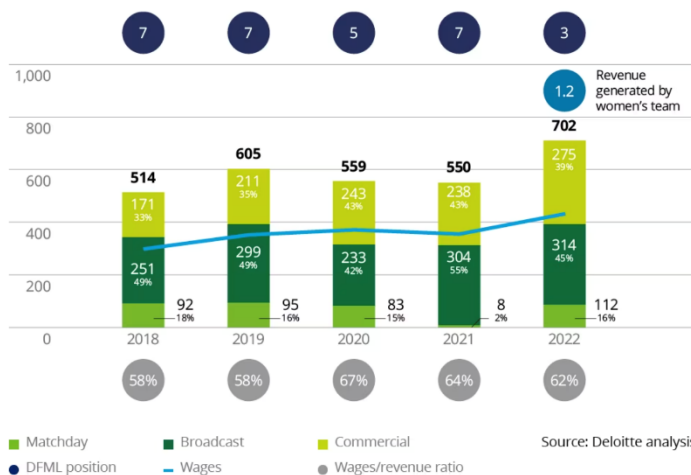
15. West Ham

Fonte: Deloitte

3. Liverpool



Revenue 2018-2022 (€m)



⁶³ Deloitte, Football Money League 2022, 2023

3.4 BRAND MANCHESTER UNITED E RICAVI

Il quarto ed ultimo club trattato nell'ambito di quest'analisi comparata è il Manchester United Football Club, uno dei club più storici al mondo che, in quanto tradizione e palmares spicca nella città di Manchester sui "citizens", che però con ingenti investimenti negli ultimi anni stanno tentando di ribaltare le sorti. Insieme al Liverpool è il club più vincente d'Inghilterra. Il club, fondato nel 1878, è di proprietà della famiglia americana dei Glazer dal 2003, ad oggi però è molto vicino ad essere ceduto per una cifra vicina ai 6 miliardi di dollari, allo sceicco Al-Thani, figlio della famiglia reale del Qatar e già proprietaria del Paris Saint Germain⁶⁴.

Il Manchester United vanta un palmares di 67 trofei, fra cui 20 Premier League (è la squadra che ne ha vinte il maggior numero), 12 coppe d'Inghilterra e 3 Champions League. Questi trionfi realizzati presso il celebre stadio Old Trafford, chiamato anche "il teatro dei sogni", hanno reso il Manchester United riconoscibile in tutto il mondo e fra le squadre più desiderate da ogni giocatore agli inizi della propria carriera.



Fonte: 90min.com

⁶⁴ Calcio e finanza, United che affare: i Glazer lo hanno pagato 300 milioni, ora incasseranno 6 miliardi

Nell'immagine in alto quello che è il logo dei "Red Evils" dal 1998. Il Manchester United, come il Liverpool, per quanto riguarda il logo ha preferito mantenere un legame con la tradizione del club e della città piuttosto che compiere un passo verso lo stile minimal e moderno, come fatto da tanti altri club, per avvicinarsi alle generazioni più giovani di tifosi. Come detto il logo attuale è stato adottato nel 1998 ma in realtà esso presenta solo delle leggere modifiche rispetto a quello che venne scelto come identificativo da parte del club nel 1970, si può dunque parlare di un vero e proprio logo storico con un significato. La nave gialla visibile al di sotto della scritta "Manchester" simboleggia il commercio urbano, peculiare della città, mentre il diavolo che impugna un tridente nella parte sottostante rappresenta il soprannome della squadra, cioè "Red Evils", ovvero "i diavoli rossi", uno dei soprannomi più celebri della storia, mentre i due palloni ai lati simboleggiano il legame della città con il calcio⁶⁵.

Parlando del Manchester United e della sua storia, impossibile è non citare l'Old Trafford. Il "teatro dei sogni", costruito nel 1909, simboleggia la storia e la tradizione di questo club ed è considerato uno degli stadi più difficili al mondo nel quale giocare. Con una capienza di circa 75mila persone, questo stadio deve il suo soprannome a Bobby Charlton, leggenda del club e della nazionale inglese con cui ha vinto il mondiale del 1966, unico trofeo internazionale nella bacheca della nazionale dei tre leoni. Negli anni in questo stadio hanno giocato per i Red Evils alcuni dei giocatori che hanno scritto pagine di storia del calcio inglese e mondiale: dallo stesso Charlton a George Best, David Beckham, Wayne Rooney e Cristiano Ronaldo, facendo vivere diversi sogni per l'appunto ai tifosi⁶⁶.



⁶⁵ Betway insider, stemma del Manchester United: la storia del logo, 2023

⁶⁶ Guerin Sportivo, Old Trafford, il "Teatro dei sogni" dove recitano i campioni, 2021

Fonte: Sportmediaset

Come per i club analizzati nei paragrafi precedenti si andrà ora ad analizzare il brand Manchester United da un punto di vista economico, basandosi sulle stesse ricerche utilizzate in precedenza.

Il primo documento al quale si fa riferimento è “Football 50” della società Brand Finance, che si ricorda essere relativo al 2022.

Il Manchester United in questa speciale classifica si è piazzato al quinto posto, piazzamento peggiore della sua storia da quando Brand Finance effettua quest’analisi e, fra l’altro, per la prima volta dietro ai rivali del Liverpool, arrivati al quarto posto, ed ai rivali cittadini del Manchester City, arrivati secondi. Questo piazzamento è indubbiamente negativo considerando che i Red Evils non si erano mai classificati al di sotto del terzo posto. Sicuramente tale risultato negativo è derivato dalla mancata qualificazione alla Champions League per la stagione 2022/23, in virtù del sesto posto in classifica nell’annata 2021/22, e di una serie di risultati negativi sul campo.

Nonostante ciò, però, il Manchester United ha visto crescere sia il valore che la forza del suo brand, invertendo un trend negativo che si era protratto per tre anni consecutivi, dovuto in parte all’annuncio della partecipazione del club alla Superlega europea. Il valore del brand, rispetto al 2021 è cresciuto dell’11%, arrivando a 1.250 miliardi di euro. Relativamente alla forza del brand, anche il Manchester United come il Liverpool è stato valutato con un rating di “AAA+” e nella relativa classifica, con un punteggio di 92/100 si è piazzato al quarto posto, appena fuori dal podio, ad inseguire Real Madrid, Liverpool e Barcellona⁶⁷.

Come fatto per gli altri club, ora si approfondirà quanto analizzato da Football Benchmark nel suo annuale report “The European Elite 2023”. Come già spiegato nei paragrafi precedenti, è utile basarsi anche su questa fonte oltre che sul report di Brand Finance poiché questa fornisce dati più aggiornati, essendo relativa alla stagione 2022/23. In questa classifica il Manchester United si piazza al terzo posto, con un valore di 3.932 miliardi di euro, registrando una crescita del 36% rispetto alla stagione precedente. In questa sede i Red Evils si piazzano di poco davanti al Liverpool, quarti con un valore di

⁶⁷ Brand Finance, Football 50 2022, the annual report on the most valuable and strongest football brands, 2022

3.9 miliardi, e alle spalle del Manchester City, piazzatosi, come già visto, davanti a tutti, e Real Madrid⁶⁸.

Procedendo ora con la quantificazione del valore del brand, si andrà adesso a valutare l'impatto e la popolarità che il Manchester United vanta sui vari social media. In questa classifica il Manchester United è terzo, primo fra le squadre inglesi, arrendendosi soltanto a Real Madrid e Barcellona. I diavoli rossi vantano un totale di 206 milioni di seguaci in totale di cui 61,5 milioni provengono da Instagram, 80,8 milioni da Facebook, 41,5 milioni da Twitter e 22,4 milioni da TikTok (dati aggiornati al 14 giugno, in base all'articolo "Quali squadre di calcio hanno più follower sui social? La classifica del CIES", Sky).

Il focus dell'analisi adesso si sposterà sui ricavi del Manchester United. Anche per loro le principali fonti di ricavo possono essere suddivise nelle quattro macro-aree viste in precedenza per gli altri club oggetto dell'analisi comparata, quindi i ricavi dai diritti televisivi e dai media, i ricavi commerciali (cioè i proventi da sponsorizzazioni, da pubblicità, dalla vendita di prodotti e dalla vendita di licenze), i ricavi da gara e i ricavi generati dalla gestione dei diritti dei calciatori.

I dati che saranno ora analizzati si riferiscono a dei report pubblicati dal club relativi ai primi nove mesi della stagione 2022/23, dunque fino al 31 marzo. In questo arco temporale i ricavi del club sono stati pari a 481,1 milioni di sterline, segnando una crescita del 3,5% rispetto all'anno precedente, in cui si erano fermati a 464,7 milioni.

Andando ad analizzare le singole voci nel dettaglio, i ricavi commerciali sono stati quelli che più hanno trainato la crescita generale, registrando un +21,1% rispetto all'annata precedente e toccando quota 235,5 milioni di sterline. In seconda linea si trovano i ricavi generati dai diritti tv, pari a 144,5 milioni, unica voce in flessione rispetto all'anno precedente, segnando un -20,3% dal 2021/22. Si trovano poi i ricavi da gara, che hanno portato nelle casse del club 101,1 milioni, aumentati del 13,5% dall'annata precedente.

⁶⁸ Calcio e Finanza, la classifica dei club per il valore del brand: City al top, Juve prima italiana, 2023

Grazie a questo aumento dei ricavi, i primi nove mesi della stagione 2022/23 dei Red Evils hanno visto la formazione di una perdita di 25,8 milioni di sterline, 30 milioni di euro circa al cambio. Nonostante questo sia un risultato negativo, segna una crescita rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, quando le perdite furono pari a 44,7 milioni di sterline, cioè circa 52 milioni di euro. Questo miglioramento comunque, oltre che all'aumento dei ricavi è da attribuire alla riduzione dei costi, passati da 509,2 a 507,9 milioni.

Inoltre, gli organi competenti della società hanno dichiarato che, per l'anno fiscale 2023 puntano a generare un totale di ricavi compreso fra i 630 ed i 640 milioni di sterline, con un risultato superiore alle aspettative⁶⁹.

Secondo un'analisi effettuata da Analisi corporate, un sito web fondato da Marco gaetano Visconti, che si occupa di dare una visione il quanto più possibile a 360 gradi delle attività delle società che appartengono ai principali indici mondiali di borsa (come il Dow Jones, il Nasdaq, il Nikkei, ecc.), il Manchester United nel primo quadrimestre della stagione 2022-23 ha generato un totale di ricavi pari a 143,7 milioni, di cui 87.4 sono ricavi commerciali, 21.3 sono ricavi da match e 35 sono ricavi da diritti tv.

Sempre nell'ambito dell'analisi dei ricavi del Manchester United, si andrà ora ad analizzare il report "Football Monet League" di Deloitte riferito alla stagione 2021/22, come fatto in precedenza per gli altri club oggetto dell'analisi comparata. Questo report si basa su tre parametri che sono il matchday, il merchandising e i ricavi da diritti tv.

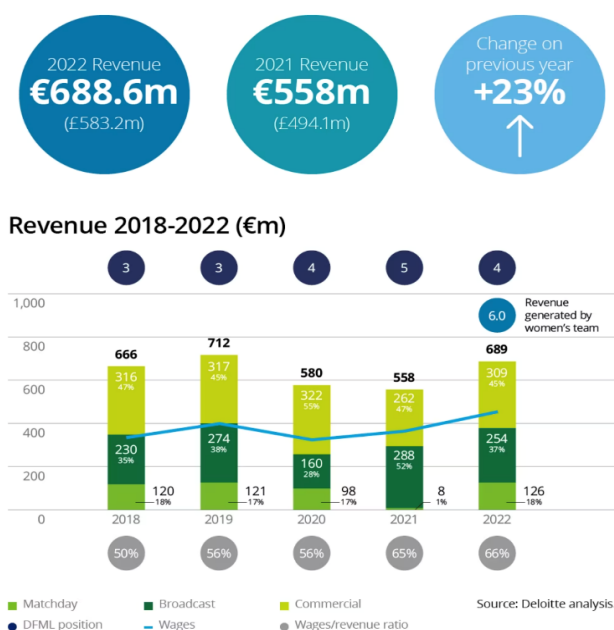
Secondo quest'analisi, il Manchester United si piazza al quarto posto in quanto a ricavi realizzati, subito sotto il podio, con un totale di 688.6 milioni di euro, che permettono di registrare al club una crescita del 23% dall'anno precedente, in cui si erano attestati a 558 milioni. Per la prima volta in questa speciale classifica lo United si piazza dietro i rivali del Liverpool, terzi, per appena 13.1 milioni (i Reds come visto nel paragrafo precedente hanno generato 707.7 milioni). Le prime due posizioni vengono invece occupate da Manchester City e Real Madrid. Dunque, i Red Evils, in base a questo report, sono la terza squadra d'Inghilterra in quanto a ricavi generati nella stagione 2021/22. Il soprasso

⁶⁹ Calcio e finanza, Manchester United, rosso di 30 milioni nei primi nove mesi del 22/23, 2023

da parte del Liverpool è sicuramente da ricondurre al fatto che questi sono arrivati fino all'ultimo step della Champions League, non riuscendo poi a trionfare in finale contro il Real Madrid, ed hanno ottenuto il secondo posto in Premier League, mentre il Manchester United ha concluso il campionato al sesto posto mentre, in Europa, il suo cammino in Champions League si è concluso agli ottavi di finale contro l'Atletico Madrid⁷⁰.

1. Manchester City
2. Real Madrid
3. Liverpool
- 4. Manchester United**
5. Paris Saint-Germain
6. Bayern Munich
7. FC Barcelona
8. Chelsea
9. Tottenham Hotspur
10. Arsenal
11. Juventus
12. Atlético de Madrid
13. Borussia Dortmund
14. FC Internazionale Milano
15. West Ham

4. Manchester United



Fonte: Deloitte

In basso viene riportata una tabella che andrà a comparare le voci prese in oggetto per l'analisi precedentemente effettuata relativamente ai vari club analizzati.

	JUVENTUS	REAL MADRID	LIVERPOOL	MANCHESTER UNITED
VALORE BRAND 2022 "BRAND FINANCE"	705 milioni	1.525 miliardi	1.272 miliardi	1.250 miliardi
VALORE BRAND 2023 "FOOTBALL BENCHMARK"	1.794 miliardi	4.006 miliardi	3.900 miliardi	3.932 miliardi
SEGUITO SUI SOCIAL NETWORK	57,7 milioni	363 milioni	131 milioni	206 milioni
RICAVI	276 milioni (luglio - dicembre 2022)	843 milioni (luglio 22 - giugno 2023)	680 milioni (luglio 21 - giugno 23)	560 milioni (luglio 22 - marzo 23)

Fonte: elaborazione personale

⁷⁰ Deloitte, Football Money League 2022, 2023

3.1.1 IL CASO DELLA JUVENTUS FOOTBALL CLUB

In questo paragrafo di approfondimento si tratterà di uno dei club oggetto dell'analisi comparata, la Juventus.

“E’ sempre un’emozione quando mi chiedono di parlare della Juventus. Perché significa non solo ripensare ai tanti successi sportivi, ma è percorrere un viaggio nella memoria, sul filo di tanti ricordi personali e della mia famiglia. Ed è un piacere immenso ricordare che tutto il ‘meglio’ del calcio è passato dalla Juve”.

(Umberto Agnelli)

La Juventus nasce il 1 novembre del 1897 da un gruppo di amici, tutti minorenni, che studiavano al Liceo Classico Massimo D’Azeglio, i quali decidono di creare una società sportiva fondata prevalentemente sul calcio, sport che era stato inventato poco prima in Inghilterra. Proprio in virtù della loro giovane età questi ragazzi optarono per il nome Juventus che, in latino, ha il significato di “gioventù”.

La storia e la grandezza di questo club è di un rilievo tale che esce fuori dal “rettangolo verde”, la Juventus infatti è intrecciata con l’evoluzione dell’Italia come società ed è considerata un vero e proprio riflesso delle peculiarità e delle caratteristiche che hanno accompagnato il paese attraverso i decenni.

Il primo presidente della Juventus fu Eugenio Canfari e nel 1900 il club fece il suo debutto in campionato, usando una maglia a tinte rosa. Il primo titolo arrivò cinque anni più tardi, nel 1905, tuttavia successivamente ci furono anni bui per il club in seguito alla fondazione dell’altra squadra della città, il Torino, nel 1906. Un primo momento di svolta nella storia della Juventus ci fu il 24 luglio del 1923, data in cui l’assemblea dei soci elesse come presidente Edoardo Agnelli, il figlio del fondatore della FIAT. Da qui inizia la storia della proprietà più longeva della storia del calcio la quale è arrivata a festeggiare 100 anni di presidenza nel luglio del 2023, anno in cui la Juventus è ancora controllata dalla famiglia Agnelli tramite l’holding di famiglia, il gruppo Exor, il cui CEO è John Elkann, nipote di Gianni Agnelli.

Il club si iniziò ad affermare nel panorama nazionale a partire dagli anni 30' periodo in cui la Juventus vinse cinque campionati consecutivi, successi che permisero alla Juventus di incrementare in maniera notevole la platea di tifosi, soprattutto lontano da Torino, al sud. Nel 1934, nel pieno del quinquennio d'oro, la Juventus diede anche un supporto fondamentale alla nazionale italiana che vinse il suo primo campionato del mondo a Roma. Dopo la morte di Edoardo Agnelli nel 1935, nel 1947 divenne presidente suo figlio, Giovanni, conosciuto come "Gianni" o "l'avvocato", il quale fu presidente fino al 1954 per poi lasciare il posto a suo fratello Umberto. In questi anni la Juventus acquistò moltissimi campioni, fra cui Giampiero Boniperti e Omar Sivori, che portarono il club, nel 1958, a essere la prima squadra italiana a vincere dieci scudetti e ad ottenere la famosa prima stella⁷¹.

Il vero periodo d'oro del club bianconero però inizia nel 1971 quando Giampiero Boniperti, ormai un ex calciatore, diventa presidente del club. L'ex fuoriclasse fu presidente della Juventus fino al 1990, dunque per quasi un ventennio, periodo nel quale il club vinse nove scudetti, tre coppe Italia, una coppa delle coppe, due coppe UEFA (la vecchia Europa League), una Coppa dei Campioni (la vecchia Champions League), una Supercoppa UEFA e una Coppa Intercontinentale.

Il successo nella Coppa dei Campioni, traguardo inseguito da sempre e considerato il raggiungimento più ambito per una squadra di club, arrivò nel giorno più triste della storia del club bianconero. La finale si giocò il 29 maggio del 1985 contro il Liverpool, presso lo stadio Heysel di Bruxelles, in Belgio. Circa un'ora prima del fischio d'inizio della partita, in seguito a degli scontri causati dai tifosi del Liverpool si creò in alcune zone dello stadio una grande calca, la quale causò il crollo di un muro che generò un qualcosa di tragico: 39 morti ed oltre 600 feriti. La partita si giocò comunque e vide la Juventus trionfare in un clima tutt'altro che di festa. Grazie a tale vittoria la Juventus ottenne la possibilità di giocare, e di vincere, la Coppa Intercontinentale a Tokio contro l'Argentinos Junior. Altra pagina degna di nota della presidenza Boniperti fu lo scudetto del 1982, il quale, essendo il ventesimo, consegnò alla Juventus la tanto ricercata seconda stella. Nello stesso anno la nazionale italiana vinse il suo terzo titolo mondiale e, come nel 1934, ci fu una grande rappresentanza juventina, con Paolo Rossi che fu il capocannoniere e

⁷¹ Juventus.com, la storia di una leggenda

portò a casa il pallone d'oro. Il vero fuoriclasse dell'era Boniperti fu però il francese Michel Platini, che giocò con la Juventus dal 1983 fino al suo ritiro, nel 1987, vincendo per tre anni di fila sia il pallone d'oro che la classifica dei cannonieri in Italia⁷².

Nel 1990 diventa presidente della Juventus Vittorio Caisotti, uomo di fiducia della famiglia Agnelli, il quale ricoprirà tale carica fino al giorno della sua morte nel 2003. Sotto la sua presidenza la Juventus conquistò sedici titoli fra trofei nazionali ed internazionali, fra cui la Champions League del 1996, seconda e ultima della storia del club, vinta ai rigori nella finale di Roma contro l'Ajax, la Coppa Intercontinentale a Tokio contro il River Plate nello stesso anno e il celebre scudetto del 2002, il ventiseiesimo della storia, vinto all'ultima giornata grazie alla clamorosa sconfitta dell'Inter all'Olimpico contro la Lazio. In questi anni l'orbita Juventus è costellata di campioni, si susseguono infatti a difendere la maglia bianconera giocatori del calibro di Zidane, Baggio, Del Piero, Vialli e Vieri. In questo ventennio ci sono molte svolte a livello societario che segnarono la storia dei bianconeri:

- Nel 1994 ci fu una riorganizzazione dell'assetto operativo del club, con l'ingresso nella società di Moggi e Girardo, resi famosi da "Calciopoli" nel 2006;
- Il 24 gennaio del 2003 muore Gianni Agnelli, l'avvocato, gettando nello sconforto più totale tutto il popolo juventino. Nello stesso anno il club stabilisce un accordo con il comune di 99 anni per l'acquisto del diritto di superficie dello Stadio Delle Alpi, dove sorgerà il nuovo stadio e perde la finale di Champions League contro il Milan ai rigori;
- Il 27 maggio del 2004 muore il fratello di Gianni, Umberto Agnelli⁷³.

Gli ultimi anni del primo decennio del 2000 sono molto travagliati per il club bianconero. Al termine del 2005/06, a causa dell'inchiesta "Calciopoli" tale per cui il club viene accusato di aver truccato alcune partite, la giustizia sportiva revoca alla Juventus i due scudetti vinti consecutivamente nelle stagioni 2004/05 e nel 2005/06 e viene condannata per l'anno successivo a disputare il campionato di serie B. La seconda categoria italiana viene vinta dal club al primo tentativo, il quale torna dunque subito in Serie A. Alla

⁷² Juventus.com, l'era Boniperti

⁷³ Juventus.com, la Juve in cima al mondo

promozione però seguono tre stagioni non brillanti e avare di successi, sia in campo italiano che europeo. Tale situazione porta il club a decidere di nominare come presidente, il 19 maggio del 2010, Andrea Agnelli⁷⁴.

Andrea Agnelli dal suo ingresso in società da subito portò grandi novità, come la nomina di Giuseppe Marotta nel ruolo di amministratore delegato e la modifica di tutta la struttura dirigenziale. La seconda stagione della sua presidenza, quella del 2011/12, rappresenta un altro punto di svolta nella storia del club: venne infatti inaugurato lo Juventus Stadium (oggi Allianz Stadium), il quale rese la Juventus il primo club in Italia a poter vantare uno stadio di proprietà. Questo momento aprì un nuovo, e al momento l'ultimo, ciclo vincente per la Juventus, che trionfò in campionato per nove stagioni consecutive e in due stagioni, 2014/2015 e 2016/17, arrivò in finale di Champions, però perdendo contro Barcellona prima e Real Madrid poi. Anche negli anni recenti il club di Andrea Agnelli, dimessosi nel 2022, ha messo a segno grandissimi colpi di mercato, portando a Torino alcuni dei giocatori più forti d'Europa fra cui, nell'estate del 2018, Cristiano Ronaldo, rimasto a Torino per tre stagioni⁷⁵.



Fonte: Juventus

⁷⁴ Juventus.com, dal paradiso all'inferno e ritorno

⁷⁵ Juventus.com, ritorno al successo

3.1.2 IMPATTO DELL'ACQUISTO DI CRISTIANO RONALDO

Proprio su Cristiano Ronaldo, il fuoriclasse portoghese, è incentrato questo secondo paragrafo di approfondimento dedicato al club bianconero.

Nell'estate del 2018 la Juventus era reduce da sette trionfi di fila in Serie A ed era la senza dubbio la favorita per la vittoria del campionato che sarebbe iniziato pochi mesi dopo, cioè la serie A 2018/19. Andrea Agnelli e la dirigenza però erano intenzionati a fare un ulteriore salto di qualità che avrebbe reso il club in grado di poter vincere anche in Europa portando a casa la Champions League, obiettivo sfumato due volte nel giro di quegli anni sul più bello, in finale, nel 2015 e nel 2017. Il club dunque decise di puntare su colui che era considerato in quel momento il miglior giocatore al mondo: Cristiano Ronaldo, all'epoca 33enne. Senza dubbio lui era l'uomo giusto su cui puntare per vincere la Champions League, considerando che negli ultimi 9 anni al Real Madrid

Aveva vinto la massima competizione per club in 4 edizioni, di cui tre di fila (dalla stagione 2015-16 alla stagione 2017-18) da, tra l'altro, protagonista assoluto. Il suo palmares contava all'epoca anche un'altra Champions League, vinta ai tempi del Manchester United, un Campionato Europeo, vinto con il portogallo nel 2016, 5 palloni d'oro, svariati campionati e coppe di lega in Spagna e Inghilterra e tantissimi premi individuali. Venne così messo in piedi dalla Juventus quello che è passato alla storia come "il colpo del secolo", che ha contribuito alla transizione del mondo del calcio verso una nuova realtà in cui acquisti a cifre roboanti sono all'ordine del giorno.

Dopo diversi mesi di voci in cui la suggestione di vedere Cristiano Ronaldo alla Juventus diventava sempre più realtà, il 10 luglio del 2018 Andrea Agnelli ed il direttore sportivo Fabio Paratici volarono verso la Grecia, dove ad attenderli c'erano il fuoriclasse portoghese ed il suo agente, Jorge Mendes. Dopo questo incontro arrivò l'ufficialità, sia dai canali del Real Madrid che da quelli della Juventus, del passaggio del portoghese ai bianconeri.

Il "colpo del secolo" portò nelle casse del Real Madrid, fra parte fissa e bonus, una cifra vicina ai 117 milioni di euro, mentre Ronaldo firmò un contratto con i bianconeri da 30 milioni di euro a stagione. Considerando che il 5 volte pallone d'oro firmò un contratto di 4 anni, che il suo stipendio lordo costava al club 60 milioni di euro e che furono pagati 12 milioni di euro di commissioni a Jorge Mendes, agente del calciatore, il costo totale

dell'operazione fu superiore ai 360 milioni di euro, cifra mai vista prima nel campionato italiano⁷⁶.

L'arrivo di Cristiano Ronaldo fu agevolato anche dal Fisco, grazie alla legge di Stabilità del 2017, la quale prevede un'imposta sostitutiva di 100mila euro per i redditi generati all'estero, creata con l'intento di attirare i "super ricchi" in Italia, a patto che essi non siano stati residenti nel Paese in 9 degli ultimi 10 anni. Il portoghese quindi subiva con l'aliquota ordinaria Irpef la tassazione relativamente allo stipendio a lui corrisposto dalla Juventus, ma per i ricavi generati da sponsor e altre attività finanziarie fuori dall'Italia la tassazione era di 100mila euro fissi all'anno, per un massimo di 10 anni. Si tratta di una vera e propria "flat tax per i ricchi"⁷⁷.

Alle cifre che sono state prima illustrate, si può affermare che il costo per l'acquisto del portoghese per la Juventus fu pari al 28% dei ricavi relativi alla0ultima stagione precedente a tale operazione di cui era disponibile il bilancio, ovvero di quella chiusa il 30 giugno del 2017.

A queste cifre, sicuramente l'acquisto di Cristiano Ronaldo per il club presentava molti rischi da un punto di vista finanziario, ma anche molti vantaggi che vanno al di fuori del semplice rettangolo di gioco. Questo acquisto fu una vera e propria operazione di marketing con la quale il club puntava ad aumentare i propri ricavi (che secondo uno studio di KPMG sarebbero potuti crescere di 90 milioni nel giro di due-tre anni, arrivando a 500 milioni), ed il proprio appeal a livello internazionale.

Per analizzare l'impatto dell'acquisto di Cristiano Ronaldo sui conti del club bianconero, si può analizzare l'impatto che il portoghese ha avuto sui ricavi (estrapolati dal bilancio della Juventus nel 2019, secondo un articolo di Calcio e finanza. I ricavi sono aumentati sotto tutti i punti di vista dopo l'ingaggio del portoghese: quelli commerciali per merito della sua visibilità mentre quelli da gara poiché il club, in seguito all'acquisto di un fuoriclasse del suo calibro, aumentò i prezzi dei biglietti e degli abbonamenti.

⁷⁶ Eurosport, Cristiano Ronaldo Juventus: costo, contratto e stipendio, 2018

⁷⁷ Forbes, non sono Ronaldo, preparatevi ad altri supercampioni in Italia grazie al fisco, 2018

Nel dettaglio i ricavi commerciali, sotto il profilo di sponsorizzazioni e pubblicità sono passati da 86,8 milioni a 108,8 milioni, incrementando quindi di 21,9 milioni; sotto il profilo del merchandising invece il saldo fra vendite e acquisti è passato da 16,32 milioni a 26,52 milioni, con un aumento di 10,2 milioni. In totale quindi i ricavi commerciali sono cresciuti di 32,1 milioni di euro.

Se a questi si sommano i 14,2 milioni di aumento dei ricavi da gara, cresciuti da 56,4 a 70,6 milioni nella stagione 2018-19, si può concludere che al termine dell'annata calcistica 2018-19 l'acquisto del fuoriclasse portoghese ha portato nelle casse del club un aumento di ricavi pari a 46,29 milioni di euro, cifra leggermente superiore al costo annuale di Ronaldo in bilancio, che sarà approfondito più avanti nel paragrafo⁷⁸.

Scendendo ancora più nel dettaglio nel merchandising, si nota ancor di più quanto il portoghese abbia aumentato la visibilità del club a livello mondiale. Secondo la società di consulenza Euromerics Sport Marketing, la Juventus al termine della stagione 2018-19 ha venduto, grazie alla sua stella, un numero di magliette da gioco pari a 1,315 milioni, triplicando quanto fatto agli anni precedenti, piazzandosi al decimo posto nella classifica dei club per magliette vendute, stravinta dal Manchester United con 4,950 milioni. Inoltre, in seguito a diverse ricerche, è stato stabilito che Ronaldo ha portato un aumento di tifosi a livello globale per il club di Torino pari a 38 milioni da maggio 2018 a maggio 2019, portando la Juventus a diventare l'ottavo club più tifato al mondo con oltre 423 milioni di supporters.

Andando invece a focalizzarsi sull'impatto nei social media, da giugno 2018 a giugno 2019 la Juventus è passata da 50,4 a 84,8 milioni di follower (considerando insieme le principali piattaforme, cioè Facebook, Instagram, Twitter e YouTube), diventando la quarta squadra al mondo più seguita nel mondo virtuale nel 2019⁷⁹. Nel capitolo precedente abbiamo poi visto come oggi ha perso un gradino nella classifica, essendo la quinta squadra più seguita.

L'impatto sportivo del fuoriclasse portoghese, seppur positivo, non è stato altrettanto incredibile come quello sociale, deludendo in parte le incredibili attese.

⁷⁸ Calcio e Finanza, Juventus, l'impatto di Ronaldo sul bilancio 2019, 2019

⁷⁹ Calcio e finanza, Juve, oltre un milione di magliette vendute nel 2019, 2019

Nelle tre stagioni in cui Cristiano Ronaldo ha giocato per la Juventus infatti, il club ha vinto per due volte (nei suoi primi due anni) il campionato italiano, allungando la serie a 9 successi consecutivi, due supercoppe e una coppa Italia, fallendo però il grande obiettivo della Champions League. Nella prima stagione infatti la Juventus venne eliminata ai quarti di finale dall'Ajax, mentre nella seconda e nella terza agli ottavi di finale, rispettivamente da Lione e Porto.

Nell'Agosto del 2021, dopo la prima giornata di campionato, Cristiano Ronaldo e la Juventus a sorpresa si separarono, con il campione che tornò alla corte del Manchester United, squadra nella quale si era consacrato nel grande calcio nei primi anni 2000.

A questo punto è possibile valutare quanto il giocatore sia costato al club in questo triennio e quanto questo acquisto e questo sforzo economico siano pesati nel bilancio.

Si procederà ora con un'analisi di quanto il portoghese è pesato nel triennio in bianconero sulle casse del club. Cristiano Ronaldo, come detto, venne pagato 116 milioni di euro e firmò un contratto di quattro anni. Dunque, considerando gli ammortamenti, il costo del suo cartellino pesava in bilancio una cifra pari a 28,9 milioni di euro. Per venderlo ad agosto del 2021 senza realizzare una minusvalenza, considerando che i primi due mesi della stagione, luglio e agosto, erano già passati e dunque ammortizzati, la Juventus avrebbe dovuto chiedere 25 milioni di euro, cifra molto vicina a quella pagata dal Manchester United, che sborsò 15 milioni + 8 di bonus. Oltre al peso in bilancio del cartellino, va considerato ovviamente lo stipendio del calciatore, che, al lordo, costava alla Juventus 57,3 milioni di euro, cifra che sale a 64 milioni considerando il "costo azienda". Quindi si può dedurre che il portoghese nel triennio pesava ogni anno sui conti della "vecchia signora" 86,2 milioni e, di conseguenza, la cessione allo United per il suo valore di bilancio, che come detto era pari a 25 milioni, ha permesso al club di risparmiare circa 70 milioni di euro per l'annata 2021/22. Paradossalmente la Juventus avrebbe risparmiato anche se Ronaldo avesse lasciato il club a zero, infatti si sarebbe in tal caso registrata una minusvalenza (che equivale ad un costo) di 25 milioni di euro ma, senza dover pagare lo stipendio, ci sarebbe stato un risparmio di circa 55 milioni.

Dunque la separazione dall'ex madridista ha portato ad una riduzione dei costi che, proprio dal momento del suo acquisto, erano cresciuti vertiginosamente, considerando che il costo della rosa, dato dagli stipendi dei giocatori più gli ammortamenti in bilancio,

era passato da 300 milioni nella stagione 2017/18 a 388,9 milioni nella stagione 2019/20⁸⁰.

Dopo il passaggio di Cristiano Ronaldo al Manchester United, KPMG Football Benchmark, una divisione del colosso della consulenza, ha calcolato il saldo finale dell'investimento effettuato dalla Juventus per portare il portoghese in Italia, considerando anche l'impatto avuto dal Covid sui conti del club.

Come già visto pocanzi, Ronaldo ha avuto un costo annuo di 86 milioni per la Juventus, cifra che dunque è stata risparmiata nella stagione 2021/22. Tale risparmio fu di grande importanza considerando che, all'epoca della ricerca, la Juventus era attesa da un rosso in bilancio di 190 milioni di euro per la stagione 2020/21.

Secondo KPMG Ronaldo ha migliorato i ricavi per quanto riguarda il matchday (cioè le partite allo stadio) ed i proventi commerciali, facendoli lievitare durante la sua prima stagione del 25% fino a 71,5 milioni. Aumento che è stato contrastato e limitato dalla pandemia di Coronavirus. I ricavi televisivi invece non sono cresciuti, poiché la Serie A aveva venduto in toto i suoi diritti per il triennio 2018-2021 poco prima dell'arrivo di Ronaldo, non potendo dunque beneficiare del suo appeal.

I ricavi commerciali, spinti da quelli derivanti dal merchandising, nella prima stagione di Ronaldo sono cresciuti del 30% arrivando a 185,4 milioni di euro e riuscendo, in maniera sorprendente, a non risentire della pandemia di Coronairus nella stagione 2019/20. Altro indicatore di successo riguarda la crescita sui social media, con il club che è passato da 50,4 milioni nel 2018 a 109 milioni di follower in totale.

L'aumento dei ricavi è stato supportato poi dal club con l'emissione di un'obbligazione da 175 milioni di euro nel 2019 e con un aumento di capitale di 300 milioni nel 2020, finalizzate a immettere liquidità per finanziare l'ulteriore espansione del club e per limitare le perdite generate dal Coronavirus. Anche KPMG in questo report poi sottolinea come invece dal punto di vista sportivo i risultati non sono stati brillanti. Sicuramente quest'operazione d'investimento così importante è stata caratterizzata da un tempismo

⁸⁰ Calcio e finanza, cessione CR7, l'impatto a bilancio, 2021

sfortunato, considerando che il Coronavirus ha frenato, e non poco, l'espansione che il board del club aveva immaginato di ottenere dall'acquisto del portoghese⁸¹.

Cristiano Ronaldo, grazie al contratto con la Juventus nel 2020 è diventato il primo miliardario della storia del calcio mentre nell'ultimo anno a torino è stato il terzo sportivo più pagato al mondo.

Il club bianconero invece ha chiuso le stagioni 2018/19, 2019/20 e 2020/21 con perdite rispettivamente di 40, 90 e 210 milioni di euro con debiti finanziari pari a 357,8 milioni al termine del 2020.

Per merito del portoghese però, il valore del marchio Juventus, secondo Forbes, valeva nel 2021 1.95 miliardi di euro, cioè 500 milioni in più al 2018, momento antecedente al suo acquisto⁸².



Total costs on the latest 3 Juventus's P&L



Source: KPMG Football Benchmark Research

⁸¹ Calcio e finanza, KPMG: ecco il bilancio dell'operazione ronaldo per la Juve, 2021

⁸² Forbes: cristiano Ronaldo al Manchester United, quanto sono costati i suoi tre anni alla Juventus, 2021

3.1.3 CASO PLUSVALENZE 2023

Quest'ultimo paragrafo di approfondimento sarà relativo al caso plusvalenze che ha colpito la Juventus negli ultimi due anni, portando il club a vivere una stagione per molti versi surreale e, in conclusione, ad essere escluso dalle competizioni europee nella prossima stagione.

L'articolo 166 del TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi) prevede che per plusvalenza si intende il maggior valore realizzato dall'alienazione di un bene, rispetto all'ultimo valore fiscalmente riconosciuto, ai fini dell'imposta sul reddito, di quel bene⁸³. Nel mondo del calcio, essa rappresenta il profitto che un club realizza dalla differenza di quanto si incassa dalla vendita di un giocatore e la quota di ammortamento del cartellino di quel giocatore che era in bilancio. Per rendere più chiaro il concetto verrà fatto un esempio numerico.

Se un club acquista un giocatore per 50 milioni e questo firma un contratto di 5 anni, la quota di ammortamento annuale sarà di 10 milioni. Se, dopo 3 anni, questo giocatore viene ceduto per 60 milioni, la plusvalenza sarà pari a 30 milioni: $60 - (10 * 3)$.

Questo meccanismo viene molto utilizzato nel calcio moderno per creare liquidità e per permettere alle proprietà di generare profitti, soprattutto nei club di dimensioni modeste, cioè quei club che non sono costruiti per vincere in terra nazionale ed internazionale. Guardando in Italia, un esempio di queste tipologie di club sono il Sassuolo e l'Atalanta. Un esempio eclatante che riguarda proprio i bergamaschi è il caso Hojilund, attaccante danese classe 2003, che l'Atalanta pagò circa 17 milioni di euro nell'estate del 2022 per rivenderlo poi al Manchester United nell'estate del 2023 per la cifra record di 85 milioni di euro.

Spesso nel mondo del calcio, per aggiustare il proprio bilancio ed i propri conti, vengono utilizzate le cosiddette "plusvalenze fittizie o gonfiate". Questo tipo di operazioni possono essere messe in pratica solamente se vi sia un accordo doloso fra il club acquirente e il club venditore e solitamente vengono poste in essere tramite lo scambio di due giocatori che hanno più o meno lo stesso valore. Un caso pratico, già visto nel secondo capitolo, fu lo scambio fra Juventus e Barcellona di Pjanic e Arthur, scambio in

⁸³ Falsitta, la tassazione delle plusvalenze e delle sopravvenienze nelle imposte sul reddito, 1986

cui il primo venne valutato 60 milioni ed il secondo 72 milioni, cifre molto lontane a detta di tutti dai reali valori dei due giocatori. Il vantaggio che quwste operazioni generano per i club è quello di creare un surplus instantaneo in bilancio tramite il riconoscimento al giocatore che viene scambiato di un balore molto più alto di quello che ha. L'aspetto negativo di queste operazioni è che però, il giocatore che viene immesso in rosa dallo scambio avrà quote di ammortamento annuali molto alte. Tornando all'esempio fatto in precedenza Arthur, che la Juventus iscrisse in bilancio per un valore di 72 milioni di euro a giugno 2020, firmò un contratto di 5 anni, con scadenza a giugno 2025: ciò significa che la sua quota di ammortamento era pari a circa 14 milioni di euro l'anno, cifra molto più alta del suo reale valore, che dunque crea un disagio al club.

Dunque, se si ha una visione di medio-lungo termine, le plusvalenze fittizie non portano reali benefici economici, ma permettono nel breve periodo di gonfiare i conti permettendo al club di "respirare" e di rimanere all'interno degli eventuali vincoli imposti loro dal fair Play Finanziario. Molto spesso le inchieste aperte dalla magistratura in questi casi si risolvono con un nulla di fatto, senza sanzioni per il club, in quanto non vi sono metodi oggettivi per stabilire il reale valore di un asset, che in questo caso è un calciatore⁸⁴.

Per contrastare il meccanismo delle plusvalenze fittizie, il Consiglio dei Ministri, in data 15 giugno 2023, è intervenuto con un decreto su Sport e Pubblica Amministrazione con una doppia stretta legislativa, prevedendo che:

- 1) Per poter beneficiare della diluzione delle plusvalenze il periodo minimo in cui una squadra deve avere in rosa un calciatore sarà di due anni (mentre prima non vi erano limiti minimi);
- 2) La rateizzazione a quote costanti per le plusvalenze può riguardare soltanto la parte di cartellino che viene effettivamente pagata, mentre il resto andrà subito a far parte del reddito d'esercizio e sarà dunque immediatamente imponibile.

Approfondendo questo secondo punto, se un giocatore vale 100 milioni e di questa cifra 20 vengono effettivamente pagati mentre i restanti 80 vengono corrisposti alla società tramite l'inserimento di una contropartita da parte della società acquirente, della

⁸⁴ Il Sole 24ore, calcio, ecco cosa sono le plusvalenze e quando sono illegittime, 2023

plusvalenza realizzata solo i 20 milioni sarebbero rateizzabili, mentre i restanti 80 sarebbero imponibili nell'esercizio stesso in cui l'operazione viene effettuata⁸⁵.

Dopo quest'introduzione sulle plusvalenze fittizie, il focus andrà ora sul caso specifico che ha riguardato al Juventus.

La data che si può indicare come l'inizio del caso plusvalenze relativamente alla Juventus è il 25 maggio 2021, giorno in cui la Procura di Torino delegò la Guardia di Finanza ad effettuare accertamenti sui trasferimenti posti in essere dal club bianconero per le stagioni calcistiche 2017/18, 2018/19, 2019/20 e 2020/21, che all'epoca non era ancora arrivata al suo termine. L'attenzione della Procura fu suscitata dai diversi articoli e dalle diverse notizie che, negli anni, esaltano le incredibili plusvalenze che il club della famiglia Agnelli riuscì a realizzare: basti considerare che dal 30 giugno 2018 al 31 gennaio 2021, in seguito alla cessione di 71 giocatori, la Juventus è stata in grado di realizzare più di 416 milioni di euro di plusvalenze⁸⁶.

L'indagine, chiama "Prisma", iniziò ufficialmente il 26 novembre 2021, quando la Guardia di Finanza iniziò le perquisizioni delle sedi del club bianconero a Milano e Torino, in cerca dei documenti connessi alla compravendita dei giocatori relativa alle stagioni calcistiche prima citate.

⁸⁵ Ipsosa, plusvalenze nel calcio, stretta sulle operazioni fittizie, 2023

⁸⁶ Calcio e Finanza, giornali e plusvalenze per 400 mln: così è partita l'inchiesta Juve, 2023

Conclusioni

In questo elaborato, abbiamo attraversato il complesso e affascinante mondo dei bilanci delle società di calcio, esplorando le varie sfaccettature che compongono il panorama finanziario di questo settore unico. Nel primo capitolo, abbiamo analizzato i principi generali e le peculiarità del bilancio delle squadre di calcio, evidenziando come il successo sportivo, la fan base appassionata e le entrate legate ai diritti televisivi siano elementi chiave che rendono queste società uniche nell'ambito contabile. In tale capitolo inoltre abbiamo visto le differenze che derivano dall'utilizzo dei principi contabili internazionali rispetto a quelli nazionali, gli OIC, evidenziando come i primi garantiscono miglior comparabilità dei bilanci stessi e maggior trasparenza.

Nel secondo capitolo, ci siamo concentrati sul regime sanzionatorio imposto dall'UEFA e dalla FIGC, dimostrando come il Fair Play Finanziario abbia trasformato il modo in cui le squadre gestiscono le loro finanze, promuovendo una maggiore responsabilità e sostenibilità finanziaria nel calcio europeo. Abbiamo esaminato anche casi specifici di sanzioni, mettendo in evidenza come tali misure siano fondamentali per preservare l'integrità e l'equità delle competizioni. Come casi specifici di sanzioni sono state analizzate quelle applicate nei confronti di Paris Saint Germain, Monaco, Marsiglia, Besiktas, Roma, Inter, Milan e Juventus, per un totale di 172 milioni dalla UEFA e quella nei confronti della Juventus della FIGC.

Nel terzo capitolo, abbiamo condotto un'analisi comparata dei quattro top club europei - Liverpool, Manchester United, Real Madrid e Juventus - esaminando il valore del loro brand, la popolarità sui social media e i ricavi. Questa analisi ci ha fornito un quadro chiaro delle strategie di marketing e commercializzazione adottate da queste squadre, sottolineando l'importanza dell'immagine e dell'appeal commerciale nel generare entrate significative. Da tale analisi è emerso come il Real Madrid, oltre a dominare dentro il campo, è una super potenza anche fuori dal rettangolo di gioco, essendo il club più seguito al mondo sui social network ed essendo secondo solo al Manchester City in quanto a valore economico del brand, dopo aver perso il primato negli ultimi anni.

Infine, abbiamo dedicato ulteriori paragrafi di approfondimento alla Juventus, esplorando la sua storia, l'acquisizione di Cristiano Ronaldo e il complesso caso delle plusvalenze. Questi dettagli hanno offerto un'ulteriore dimostrazione di come le decisioni strategiche

e le transazioni di mercato possano avere un impatto diretto sui bilanci delle società di calcio.

In definitiva, questo elaborato ha rivelato il calcio come un mondo economico in continuo movimento, dove la passione per lo sport si intreccia in modo inestricabile con le dinamiche finanziarie e commerciali. Il bilancio delle società di calcio, il Fair Play Finanziario e le sanzioni applicate dall'UEFA e dalla FIGC sono solo alcune delle variabili che contribuiscono a plasmare il destino finanziario delle squadre. Analizzando le strategie e le sfide affrontate dai top club europei, abbiamo gettato luce su un settore che non smette mai di sorprenderci per la sua complessità e la sua capacità di generare emozioni a livello globale. Il calcio, senza dubbio, è molto più di uno sport; è un universo in cui passione e finanza si fondono in una partita senza tempo.

BIBLIOGRAFIA

- Brand Finance, Football 50 2022, the annual report on the most valuable and strongest football brands, 2022;
- Calcio e Finanza, Juventus, l'impatto di Ronaldo sul bilancio 2019, 2019;
- Calcio e finanza, KPMG: ecco il bilancio dell'operazione ronaldo per la Juve, 2021;
- Calcio e finanza, inchiesta sul Real Madrid: costi "oscuri" per 122 milioni di euro, 2023;
- Calcio e Finanza, la classifica dei club per il valore del brand: City al top, Juve prima italiana, 2023;
- Calcio e Finanza, La Juventus chiude il primo semestre in rosso di 30 milioni, 2023;
- Calcio e Finanza: La Juve è il brand calcistico che vale di più in Italia, 2022;
- Calcio e Finanza, la UEFA cambia le norme su ammortamenti e plusvalenze, 2023;
- Calcio e Finanza, La UEFA potrà decidere il valore delle plusvalenze per i giocatori, 2023;
- Calcio e Finanza, Liverpool, nel 2021/22 ricavi a 680 milioni e conti in utile pre-tasse, 2023;
- Calcio e finanza, Real da record: nel 2022/23 bilancio in utile e 120 milioni di ricavi in più, 2023;
- Calcio e finanza: Traverso (UEFA): "stop a spese pazze: nel nuovo FPF un tetto uguale per tutti i club", 2023;
- Calcio e finanza, il Fair Play finanziario dalle origini alla riforma del 2018, 2019;
- Calcio e finanza, Manchester United, rosso di 30 milioni nei primi nove mesi del 22/23, 2023;
- C. Caramiello, Capitale e reddito. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori", 1993, Giuffrè Editore;
- Codice Civile;
- Codice di Giustizia Sportiva FIGC, "sanzioni a carico della società", art.8, pag. 12;

- Deloitte, Deloitte Football Money League 2023, 2023;
- Economypedia, Fair play finanziario – definizione e concetto;
- Eurosport, facciamo i conti: 10 domande e 10 risposte sul nuovo Fair Play Finanziario, 2022;
- Eutekne, principi contabili internazionali con applicazione facoltativa, 2019;
- Falsitta, la tassazione delle plusvalenze e delle sopravvenienze nelle imposte sul reddito, 1986;
- FIGC, La Federazione Italiana Giuoco Calcio: identità, mission, governance, storia;
- FIGC, manuale licenze UEFA, 2022;
- FIGC, Vietata la partecipazione in più di una società professionistica, 2021;
- Forbes: cristiano Ronaldo al Manchester United, quanto sono costati i suoi tre anni alla Juventus, 2021;
- Forbes, non sono Ronaldo, preparatevi ad altri supercampioni in Italia grazie al fisco, 2018;
- International Financial Reporting Standard 13;
- Il Sole24ore, Gli IAS (principi contabili internazionali) in soccorso del Fair Play Finanziario;
- Il Sole 24ore, calcio, ecco cosa sono le plusvalenze e quando sono illegittime, 2023;
- Ipsoa, il codice della crisi entra nelle società di calcio. Con quali novità?, 2023;
- Ipsoa, plusvalenze nel calcio, stretta sulle operazioni fittizie, 2023
- Ipsoa, Società di calcio professionistiche: analisi su caratteristiche, organi, formazione del bilancio e fiscalità, 2022;
- Juventus.com, modelli di business, 2023;
- Juventus.com, la storia di una leggenda;
- La Revisione legale, valutazione attività immateriali secondo lo IAS 38, 2021;
- Le raccomandazioni contabili e il piano dei conti FIGC, edizione 2021;
- Mainini&Associati, i bilanci delle squadre di calcio diventano pubblici: online sui siti dei club, 2019;
- M. Bana, i requisiti per la redazione del bilancio d'esercizio abbreviato, 2023;
- NOIF;

- OIC;
- OIC, T.Fabi, Principi contabili e le implicazioni per il bilancio delle società calcistiche, 2021;
- ODEC Milano, riduzione di valore delle attività (IAS 36);
- Real Madrid, El Real madrid es la marca de futbol mas valiosa y la mas fuerte del mundo segun Brand Finance, 2022;
- Rivista di diritto sportivo, UEFA versus IFRS. I diritti alle prestazioni sportive dei giocatori professionisti, 2019;
- Sky, Fair Play Finanziario, l'UEFA punisce Roma, Inter, Milan e Juve: le nuove sanzioni, 2022;
- Sky, Juventus, plusvalenze e manovre stipendi: tutte le tappe della vicenda, 2023;
- Sport business management, Il Real Madrid toglie la croce dal logo per volere dello sponsor, 2014;
- Treccani;
- Tuttosport, Juve-UEFA: decisione ufficiale: un anno fuori dalle coppe e maxi multa, 2023;
- UEFA, che cosa fa la UEFA, 2019;
- UEFA, le finanze dei club europei più sane che mai grazie al Fair Play Finanziario, 2018;
- UEFA, il CFCB conclude l'ultima valutazione sui requisiti di pareggio di bilancio per la stagione 2022/23, 2023;
- UEFA, Sostenibilità Finanziaria, 2023;
- UEFA, UEFA Club Licensing and Financial Fair Play regulations, 2018;

SITOGRAFIA

- www.betway.it;
- www.brandfinance.com;
- www.calcioefinanza.it;
- www.deloitte.com;
- www.economy-pedia.com;
- www.eurosport.it;
- www.eutekne.it;
- www.figc.it;
- www.forbes.it;
- www.guerinsportivo.it;
- www.ilsole24ore.com;
- www.ionos.it;
- www.ipsoa.it;
- www.juventus.com;
- www.larevisionelegale.it;
- www.liverpool.com;
- www.odec.mi.it;
- www.realmadrid.com;
- www.rivistadirittosportivo.it;
- www.sportbusinessmanagement.it;
- www.sport.sky.it;
- www.studiomainini;
- www.treccani.it;
- www.tuttosport.com;
- www.uefa.com.