

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia Aziendale

Società di calcio italiane ed estere: modelli di business a confronto

Relatore:

Chiar.mo Prof.

Alessandro Musaio

Candidato

Mario Di Lazzaro

Matricola 153531

ANNO ACCADEMICO 2011 / 2012

Indice

INDICE	2
INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 – IL PRODOTTO CALCIO DAL PUNTO DI VISTA GIURIDICO, DI GOVERNANCE ED ECONOMICO	6
1.1 EXCURSUS STORICO: IL CALCIO DAL PUNTO DI VISTA GIURIDICO	6
1.1.2 LE SOCIETÀ DI CALCIO: DA ASSOCIAZIONI NON RICONOSCIUTE A SOCIETÀ PER AZIONI	7
1.2 LA GOVERNANCE NEL CALCIO: IL CONI	11
1.2.1 LA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO	12
1.2.2 LA COMMISSIONE VIGILANZA SOCIETÀ DI CALCIO - CO.VI.SO.C.	14
1.3 IL SETTORE CALCIO DAL PUNTO DI VISTA ECONOMICO	16
CAPITOLO 2 - IL CIRCUITO DELLA GESTIONE: FINANZIAMENTO, ACQUISIZIONE, TRASFORMAZIONE E VENDITA NELLE SOCIETÀ DI CALCIO	20
2.1 IL CIRCUITO DELLA GESTIONE: DEFINIZIONE	20
2.1.1 LE FONTI DI FINANZIAMENTO NEL CALCIO	22
2.1.2 IL PROCESSO DI ACQUISIZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI	27
2.1.3 LA TRASFORMAZIONE: COMBINAZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI	29
2.1.4 L'ULTIMO ANELLO DEL CIRCUITO DELLA GESTIONE: LA VENDITA	31
CAPITOLO 3 – IL MODELLO DI BUSINESS: VANTAGGIO COMPETITIVO E RISCHIO STRATEGICO DEL SETTORE	36
3.1 IL MODELLO DI BUSINESS: UNA DEFINIZIONE	36
3.1.1 LE CARATTERISTICHE DELLA CONCORRENZA	40
3.1.2 LE CARATTERISTICHE DELLA CONCORRENZA NEL SETTORE CALCIO	43
3.2 LA DEFINIZIONE DI VANTAGGIO COMPETITIVO	45
3.2.1 IL VANTAGGIO COMPETITIVO NEL CALCIO	47
3.2.2 IL MARCHIO COME COMPETENZA DISTINTIVA: IL CASO MANCHESTER UNITED	51
3.3 IL RISCHIO STRATEGICO NEL SETTORE	57
CAPITOLO 4 - IL CASO: L'ANALISI DEI BILANCI DEI QUATTRO TOP CLUB EUROPEI	60
4.1 IL FAIR PLAY FINANZIARIO	60
4.1.1 LE REGOLE DEL FAIR PLAY FINANZIARIO	64

4.1.2 IL <i>FAIR PLAY</i> FINANZIARIO: SOLO TEORIA?	66
4.2 IL BILANCIO DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE	67
4.2.1 LO STATO PATRIMONIALE	69
4.2.2 IL CONTO ECONOMICO	70
4.2.3 LA NOTA INTEGRATIVA	72
4.3 LA JUVENTUS, IL PROFILO SOCIETARIO	73
4.3.1 IL CURRICULUM SPORTIVO	75
4.3.2 LA STRUTTURA DELL'ATTIVO	75
4.3.3 LA STRUTTURA DEL PASSIVO	77
4.3.4 IL CONTO ECONOMICO	78
4.4 IL BARCELONA, IL PROFILO SOCIETARIO	81
4.4.1 IL CURRICULUM SPORTIVO	83
4.4.2 LA STRUTTURA DELL'ATTIVO	84
4.4.3 LA STRUTTURA DEL PASSIVO	86
4.4.4 IL CONTO ECONOMICO	88
4.5 IL MANCHESTER UNITED, PROFILO SOCIETARIO	90
4.5.1 IL CURRICULUM SPORTIVO	91
4.5.2 LA STRUTTURA DELL'ATTIVO	92
4.5.3 LA STRUTTURA DEL PASSIVO	93
4.5.4 IL CONTO ECONOMICO	94
4.6 IL BORUSSIA DORTMUND, PROFILO SOCIETARIO	96
4.6.1 IL CURRICULUM SPORTIVO	97
4.6.2 LA STRUTTURA DELL'ATTIVO	97
4.6.3 LA STRUTTURA DEL PASSIVO	98
4.6.4 IL CONTO ECONOMICO	100
CONCLUSIONI	102
BIBLIOGRAFIA	109
SITOGRAFIA	110

Introduzione

Il calcio è sempre stato oggetto di molte discussioni: affascina milioni di persone, fa condividere intense e molteplici emozioni, allontana ma allo stesso tempo avvicina.

Il presente lavoro ha l'obiettivo di approfondire soprattutto il tema dell'analisi della dimensione economico-finanziaria del *business* del calcio, un settore molto conosciuto e studiato, ma in continua evoluzione.

Il presente elaborato si articola in quattro capitoli: nel primo verrà presentato l'*excursus* giuridico che ha portato le società di calcio a diventare società per azioni partendo da semplici associazioni sportive; il settore calcio verrà approfondito poi, dal punto di vista della *governance*, evidenziando il ruolo di C.O.N.I., F.I.G.C. e CO.VI.SO.C. ed infine, attraverso lo studio dei dati economici, si evidenzierà l'analogia tra i *club* e le imprese.

Nel secondo capitolo verrà analizzato il circuito della gestione: finanziamento, acquisizione, trasformazione e vendita, dal punto di vista delle società calcistiche, sottolineando l'importanza della strategia, della diversificazione delle fonti di ricavo e dell'acquisizione dei migliori fattori produttivi: i calciatori.

Nel terzo capitolo si discuterà della definizione di modello di *business* nel mondo del calcio, del rischio strategico e verranno approfondite le possibilità di vantaggio competitivo nel settore, facendo riferimento alle difficoltà, a causa dell'agguerrita concorrenza, di raggiungere un vantaggio che sia duraturo nel tempo e che garantisca al club una posizione di preminenza rispetto ai *competitors*.

L'ultimo paragrafo del capitolo riguarderà un *focus* sulla squadra inglese del Manchester United, vera e propria società *leader* nella commercializzazione e nella vendita del proprio marchio.

Nell'ultimo capitolo, quello più importante, nella prima parte, verrà affrontato un argomento molto attuale, che genera grande dibattito nel mondo odierno del calcio: il *fair play* finanziario e, nella seconda parte, verranno prima elencati i principali documenti di bilancio, sottolineando la peculiarità delle voci delle società calcistiche e, successivamente, si analizzeranno stato patrimoniale e conto economico dei

quattro principali club, rappresentanti le quattro leghe europee più importanti: Juventus, Barcellona, Manchester United e Borussia Dortmund.

L'obiettivo di questo elaborato consiste nell'individuare, interpretare e confrontare le principali tipologie di ricavo delle società citate, esaminandone i risultati di esercizio, sottolineando quali tra esse siano in utile o in perdita.

CAPITOLO 1 – Il prodotto Calcio dal punto di vista giuridico, di *governance* ed economico

1.1 Excursus storico: il calcio dal punto di vista giuridico

“Il calcio oggi è sempre più un’industria e sempre meno un gioco”: ma non è sempre stato così. Le società di calcio ebbero origine quale semplice fenomeno aggregativo di soggetti impegnati nella pratica sportiva, quindi, in forma sostanzialmente associazionistico-ricreativa; erano concepite come strutture associative ispirate allo schema giuridico tipico delle associazioni non riconosciute (artt. 36, 37 e 38 c.c.)¹. Esse operavano senza il perseguimento di finalità lucrative, erano prive di personalità giuridica e venivano finanziate mediante l’apporto di beni da parte degli associati, costituendo un fondo di garanzia verso terzi.

Lo scopo che queste associazioni si prefiggevano non era altro che la semplice attività sportiva e la connessa pratica atletico-agonistica dei propri membri; in tal modo, però, queste associazioni calcistiche erano poco regolamentate, non vi erano norme fondamentali riguardanti chiarezza e trasparenza, anche se in quel periodo le cifre movimentate dal fenomeno calcio erano contenute. Tuttavia, già a partire dagli anni ‘60, la progressiva diffusione del calcio e l’aumento di interesse intorno al fenomeno, resero le associazioni sportive consapevoli del fatto che il semplice ed esclusivo contributo finanziario degli associati non sarebbe stato più sufficiente a sostenere spese, sempre crescenti, in quanto il numero dei partecipanti aumentava in rapida progressione e anche il tasso tecnico delle competizioni si era vertiginosamente elevato.

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

¹ Art 36: L'ordinamento interno e l'amministrazione delle associazioni non riconosciute come persone giuridiche sono regolati dagli accordi degli associati. Dette associazioni possono stare in giudizio nella persona di coloro ai quali, secondo questi accordi, è conferita la presidenza o la direzione.

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

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

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

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

Il peso crescente della gestione sempre più onerosa e l'avvento del professionismo indussero le associazioni calcistiche a rivolgersi al mercato nel tentativo di intercettare l'interesse degli imprenditori e avvicinarli al progetto sportivo: stava nascendo la figura del c.d. "mecenate sportivo"² che investe risorse nel settore, con l'aspettativa di trarne vantaggi a beneficio della propria impresa.

1.1.2 Le società di calcio: da associazioni non riconosciute a società per azioni

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

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

² A.Tanzi, *Le società calcistiche, Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino, 1999

essere destinati a favorire la migliore attuazione della finalità sportiva e a sostenerla in maniera più incisiva.

Tale delibera non ebbe seguito così come fu prospettata, per effetto dell'intervento della Corte di Cassazione; lo scioglimento diretto di un ente privato è infatti una sanzione eccezionale e, come tale, deve fondarsi su una specifica disposizione di legge.

Provvidero comunque i club al raggiungimento dello scopo deliberando, nelle rispettive assemblee, lo scioglimento delle associazioni e la costituzione di nuove società di capitali da parte dei membri degli organismi che erano stati sciolti.

Gli obiettivi che questa riforma si era prefissata non furono raggiunti in quanto il bilancio complessivo delle squadre di serie A e B passò da un passivo di 18 miliardi di lire nel 1972 ad uno di 86 miliardi nel 1980.

Il 1996 fu un anno storico per il mondo del calcio; esso viene ricordato sia per la sentenza Bosman con cui, se il contratto stipulato da un giocatore professionista con la propria società giungeva a scadenza, e se tale giocatore era un cittadino di uno degli Stati membri dell'Unione Europea o dello Spazio economico europeo, la società in questione non poteva impedire all'atleta di stipulare un nuovo contratto con un'altra società calcistica di un altro Stato membro, nè rendere più difficile l'operazione chiedendo a quest'ultima società il pagamento di un'indennità di trasferimento, formazione o promozione³.

Nello stesso anno venne varato il decreto di legge n. 485 del 20 settembre 1996 che prevedeva la possibile quotazione in Borsa dei club calcistici, consentiva anche alle società sportive il perseguimento dello scopo di lucro, riconducendo il loro regime giuridico all'interno della disciplina comune in materia societaria, rimuovendo così ogni ostacolo per il loro accesso ai mercati regolamentati.

Con lo stesso provvedimento normativo, l'oggetto sociale di queste società, pur essendo circoscritto alla sola attività sportiva, veniva esteso anche alle attività connesse o strumentali alla prima. L'obiettivo del legislatore era di consentire a tali società di operare anche in aree diverse ed ulteriori rispetto a quelle strettamente

³ Maria Teresa Spadafora, Diritto del lavoro sportivo, Giappichelli, Torino

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

A tal proposito, alla fine del 1997, venne approvato un nuovo regolamento per l'ammissione al mercato azionario, il quale ridusse notevolmente i precedenti vincoli. In particolare, venne meno l'obbligo di presentazione degli ultimi tre bilanci in utile, limite che sarebbe stato penalizzante per le società sportive. Per queste ultime, anche se il bilancio evidenziava perdite, per l'ingresso e la permanenza nel mercato borsistico occorreva dimostrare che gli assetti organizzativi e patrimoniali erano in grado di assicurare stabili ricavi nel tempo, che attenuassero l'aleatorietà delle entrate legate ai risultati sportivi.

Nell'Ottobre del 1983 l'Inghilterra fu la prima nazione ad avere una società quotata, il Tottenham Hotspurs, con l'ammissione al listino del London Stock Exchange; fra i 92 club delle quattro serie professionistiche attualmente ce ne sono 18 quotate in borsa.

Il vero *boom* delle società inglesi quotate lo si ebbe in seguito al notevole successo che ottenne il Manchester United con la quotazione, che avvenne nel 1991.

Successivamente le cose peggiorarono e iniziarono forti discese dei titoli dovute a:

- esagerati incrementi dei costi;
- crescente conflittualità nel *management*;
- instabilità, dovuta a troppa dipendenza dai risultati del campo.

In Italia il primo club ad essere ammesso alle quotazioni fu la S.S Lazio S.p.A. nel maggio 1998, che si presentò in borsa con un conto economico non proprio positivo. Al momento della quotazione, la richiesta di titoli superò di 6-7 volte l'offerta, che corrispondeva al 43,27% del capitale sociale. Il collocamento fruttò circa 60 milioni di euro, ma solo la metà degli introiti finì nelle casse della Lazio; il resto andò alla Cirio, società controllante. Dopo 4 anni però il valore del titolo Lazio era già sceso del 75%. Nel maggio del 2000 seguì quella della A.S. Roma S.p.A., per la quale le richieste da parte degli investitori delusero un po' le aspettative; la società pagò probabilmente una valutazione troppo elevata.

Ci fu poi la Juventus, che presentò una forte campagna promozionale; dei proventi ottenuti dalla quotazione, solo il 40% finì effettivamente alla società, il resto andò all'azionista di controllo, la finanziaria IFI. La richiesta dei titoli superò di due volte i quantitativi messi in vendita deludendo, anch'essa, le attese del mercato.

Secondo la definizione della Borsa Italiana relativa al segmento Star, le società sportive possono essere definite «ad alti requisiti» per almeno tre ragioni:

1. il *business* è essenzialmente legato alla possibilità di cedere i diritti televisivi in esclusiva, principalmente alle pay-TV, fonte primaria di incassi, e, di conseguenza, è fortemente influenzato dall'evolversi delle nuove tecnologie in ambito di telecomunicazioni;
2. le società sportive, per mantenersi competitive, devono investire continuamente ingenti risorse su alcuni individui (esempio classico l'acquisto di giocatori), che diventano patrimonio negoziabile;
3. l'andamento dei ricavi è strettamente legato all'immagine della società e alla *leadership* riconosciuta dal mercato. In caso contrario la società non è interessante per gli sponsor, non riesce a cedere i diritti e non ha la capacità di sfruttare il valore del *brand*.

Gli imprenditori orientati alla Borsa sono invogliati da pochi ed essenziali vantaggi, quali la raccolta diretta di capitali, la creazione di valore, la facilità di quantificazione del patrimonio, lo sviluppo di una politica di acquisizioni basata anche sullo scambio azionario.

Nel mondo del calcio, la ricerca di capitali freschi è l'attrattiva principale, poiché i fabbisogni finanziari dei club, necessari per mantenere un'elevata competitività sul piano sportivo, sono risultati negli ultimi anni sempre crescenti, talora finanche spropositati.

Oltre al miglioramento della propria struttura finanziaria, la quotazione offre a una società sportiva altri vantaggi, quali la possibilità di affrontare investimenti strategici, come l'acquisto di stadi, il consolidamento della fedeltà dei tifosi e il potenziamento dell'immagine sportivo-aziendale.

Per quanto riguarda gli svantaggi connessi alla quotazione di società calcistiche occorre sottolineare il rischio di forti speculazioni; i titoli di queste imprese, infatti, presentano una caratteristica anomala: l'andamento delle azioni può essere strettamente correlato ai risultati agonistici e alle notizie inerenti alla condizione dei protagonisti nelle competizioni, poiché tali fattori influiscono direttamente sulla redditività aziendale.

L'investimento in titoli prevalentemente sportivi, quindi, presenta caratteristiche di atipicità e di rischio non confrontabili con analoghi investimenti azionari. L'esperienza europea, soprattutto quella inglese maturata nel calcio, dimostra che cambiamenti di allenatori, cessioni e acquisizioni di calciatori, infortuni sul campo e altri eventi simili, possono influire in modo determinante sul corso dei titoli, penalizzando eccessivamente le quotazioni o generando rialzi effimeri. D'altra parte, i risultati sportivi sono aleatori per loro stessa natura, poiché dipendono dalla forma fisica degli atleti, dal loro livello tecnico, dalla capacità di mantenere la "squadra" affiatata e competitiva. Occorre anche tener conto, infine, del fatto che il valore di un risultato sportivo deriva, in gran parte, dalla percezione dello stesso da parte dell'ambiente formato dai tifosi, dai mezzi di informazione e dal pubblico, pertanto non è immediatamente collegabile alle implicazioni economiche ad esso correlate.

I fattori di rischio appena evidenziati consentono di qualificare i titoli sportivi (in particolare quelli delle società di calcio) come "speculativi", ossia caratterizzati da elevata volatilità, una condizione magari ricercata dai *trader*, ma certo non gradita agli investitori tradizionali, più orientati a ottenere risultati nel lungo periodo.

1.2 La *governance* nel calcio: il CONI

Il CONI è un'organizzazione nata tra il 9 e 10 giugno 1914 che disciplina, regola e gestisce le attività sportive nazionali. Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano, giuridicamente, è un ente pubblico, posto sotto la vigilanza del Ministero per i beni e le attività culturali ed è la confederazione delle federazioni sportive nazionali e delle discipline sportive associate a cui è affidata l'organizzazione e il potenziamento dello sport nazionale, promuovendo la massima diffusione della pratica sportiva. Oltre a diffondere la pratica dello sport fra la popolazione di ogni età, il CONI si occupa di altre specifiche funzioni: innanzitutto, stabilisce le regole stesse degli sport praticati

dagli atleti in modo tale da non rischiare mai di compromettere la salute degli sportivi; inoltre, svolge una funzione di educazione culturale oltre che sociale.

Attraverso l'incentivo allo sport, l'ente cerca di radicare negli atleti il rispetto per gli altri, a prescindere dalla razza o dalla religione a cui gli altri appartengono⁴.

Il CONI, quindi, mira ad una preparazione sportiva che deve procedere di pari passo con la formazione culturale e professionale dell'atleta che, da regolamento, non deve mai fare uso di qualsiasi sostanza sia in grado di alterare le sue prestazioni sportive.

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

I compiti svolti dal CONI sono eseguiti nella massima autonomia e nel pieno rispetto delle regole imposte dal CIO (Comitato Olimpico Internazionale); è un'istituzione completamente apolitica, aspetto questo che permette al CONI di tessere rapporti di collaborazione con le principali istituzioni nazionali ed europee, lavorando in piena sintonia con le regioni, il governo centrale e, ultimamente, anche con le direttive imposte dalla comunità europea in materia di sport. Non a caso, i suoi numeri sono da capogiro: esistono quasi centomila società legate al CONI, una cinquantina di sedi provinciali e oltre undici milioni di atleti tesserati.

1.2.1 La Federazione Italiana Giuoco Calcio

All'interno del Comitato Olimpico Nazionale Italiano ogni sport ha costituito una propria federazione; quella del calcio è la Federazione Italiana Giuoco Calcio. Venne fondata a Torino il 15 marzo 1898 con la denominazione di Federazione Italiana Football (FIF) e riconosciuta dalla Federazione Internazionale (FIFA) nel 1905. Nel 1909 l'organismo assunse la denominazione definitiva di Federazione Italiana Giuoco Calcio (F.I.G.C.).

La Federazione Italiana Giuoco Calcio (F.I.G.C.) è un'associazione riconosciuta, con personalità giuridica di diritto privato, avente lo scopo di promuovere e disciplinare

⁴ www.CONI.it

l'attività del giuoco del calcio e gli aspetti ad essa connessi; può essere definita come l'associazione delle società e delle associazioni sportive che perseguono il fine di praticare il giuoco del calcio in Italia e degli altri organismi ad essa affiliati che svolgono attività strumentali al perseguimento di tale fine⁵. Il suo ordinamento si ispira al principio di democrazia interna e garantisce la partecipazione degli atleti e dei tecnici all'attività sportiva e federale.

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

- a) osservare i principi di lealtà, probità e sportività secondo i canoni della correttezza;
- b) conformarsi alle Regole del giuoco del calcio adottate dall'International Football Association Board (IFAB) e alle Regole del giuoco del calcio a cinque adottate dal Comitato esecutivo della FIFA;
- c) rispettare in ogni momento gli Statuti, i regolamenti, le direttive e le decisioni della FIFA e della UEFA;
- d) riconoscere nei rapporti con la FIFA e la UEFA la giurisdizione del Tribunale Arbitrale dello Sport di Losanna ai sensi e nei limiti di quanto previsto nelle rilevanti disposizioni degli Statuti della FIFA e della UEFA.

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

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

⁵ www.FIGC.it

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

Come abbiamo visto la Federazione Italiano Giuoco Calcio indica tra le sue funzioni ed i suoi obiettivi principali quello della determinazione dei requisiti e dei criteri di promozione, di retrocessione e di iscrizione ai campionati.

Il rispetto dei principi di corretta gestione e più in generale di "etica sportiva" o, per essere più attuali, del cosiddetto "*fair play* finanziario", è demandata al Consiglio Federale (l'ultimo organo della giustizia sportiva) che, a tal fine, utilizza apposite commissioni di controllo interno. Per tali ragioni il requisito fondamentale per assicurarsi la partecipazione ad un campionato professionistico è, senza dubbio, il rispetto di determinati equilibri economico finanziari e dei principi di corretta gestione.

1.2.2 La Commissione Vigilanza Società di Calcio - CO.VI.SO.C.

La F.I.G.C. per concretizzare il compito prefissato si avvale di un organismo tecnico di controllo, anche detto Commissione di vigilanza sulle società professionistiche (CO.VI.SO.C.), che si compone di un Presidente e di quattro membri nominati dal

Consiglio Federale, per due anni, fra persone aventi specifici requisiti professionali nelle materie giuridico contabili ed economico-finanziarie.

La CO.VI.SO.C. opera rispettando le Norme organizzative interne della F.I.G.C. (N.O.I.F) ed è titolare di funzioni sia consultive che di controllo; ad essa vengono riconosciuti una serie di poteri, tra cui quello di richiedere alle società il deposito di dati e di documenti contabili e societari e di quanto comunque necessario per le proprie valutazioni, nonché di proporre al Consiglio federale parametri atti a verificare la sussistenza di corrette condizioni di gestione sotto il profilo economico finanziario, disponendo infine della possibilità di attivare indagini e procedimenti disciplinari nell'ambito della sua attività.

La CO.VI.SO.C., inoltre, può effettuare delle verifiche ispettive presso le sedi delle società e convocare i componenti del consiglio di amministrazione, del consiglio di gestione, del consiglio di sorveglianza, del collegio sindacale, i revisori, il soggetto responsabile del controllo contabile e i dirigenti delle società, per accertare la situazione amministrativa, economica, finanziaria e contabile delle società stesse.

Una volta esaminata la documentazione depositata dai club e le certificazioni trasmesse dalle rispettive Leghe, la CO.VI.SO.C. comunica l'esito della propria istruttoria: in caso di esito positivo, la domanda di ammissione al campionato da parte della società è da intendersi accolta, mentre per quelle risultate in difetto dei requisiti prescritti la richiesta di iscrizione viene rigettata.

Qualora la CO.VI.SO.C. giudichi una società non conforme ai parametri di iscrizione al campionato, questa può appellarsi alla CO.A.VI.SO.C., l'organo tecnico di appello competente ad esaminare i ricorsi delle società, ed eventualmente ricorrere prima alla Camera di Conciliazione ed Arbitrato del Coni e poi al Consiglio Federale che, come già accennato, rappresenta l'ultimo organo di giustizia ordinaria.

Dopo questo lungo *iter* giudiziario è concessa la possibilità di ricorrere alla giustizia ordinaria presso il Tar del Lazio prima e il Consiglio di Stato dopo, che emette la sentenza definitiva.

1.3 Il settore calcio dal punto di vista economico

Come affermato in una storica intervista dall'attuale tecnico della Roma Zdenek Zeman e confermato successivamente dall'amministratore delegato dell'Inter Ernesto Paolillo: "*il calcio è sempre più un'industria e sempre meno un gioco*"; per capire meglio questa semplice affermazione basti pensare che l'industria calcio è la quinta al mondo e la terza in Italia; occorre pensare a tutto ciò che muove il calcio, tra cui non c'è solo la serie A, bensì la B, la C e la Promozione. Esistono migliaia di squadre e, per l'effetto, di tifosi, che ogni domenica si muovono, utilizzando la rete dei trasporti pubblici, dormendo in alberghi, etc.

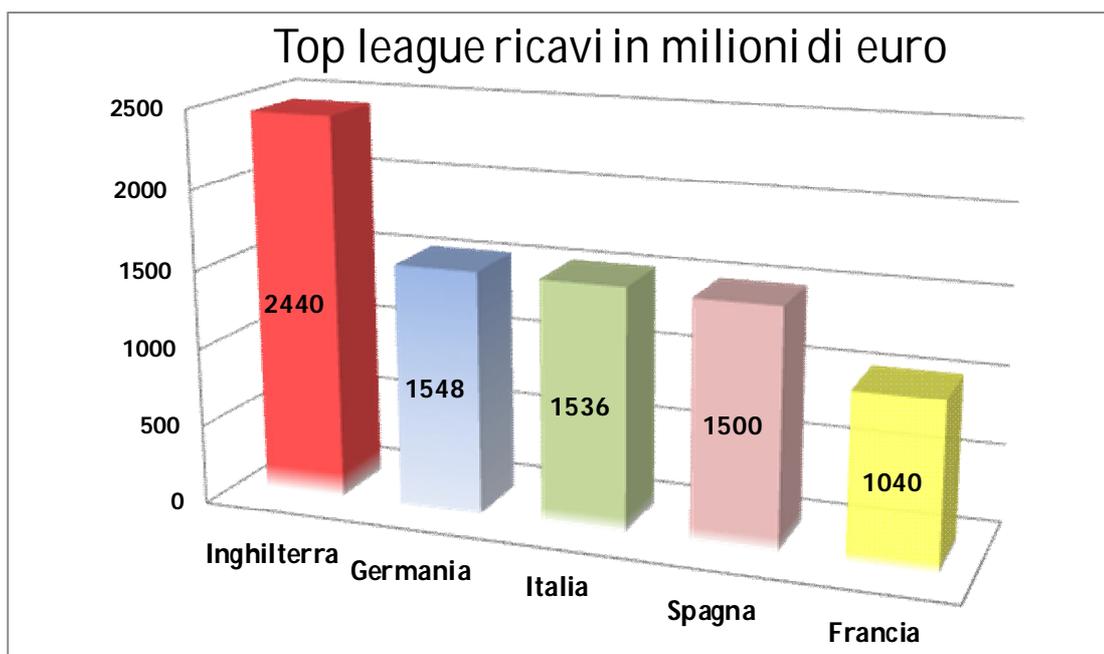
Sono moltissime le attività che ruotano intorno al mondo del calcio, dal turistico all'alberghiero e alla ristorazione: un contributo fondamentale alla crescita di questo fenomeno è stato apportato, in primo luogo, sicuramente dagli sponsor, che possono essere:

- tecnici, che partecipano direttamente ai successi della squadra;
- industriali, come il caso della Pirelli, che grazie al legame con la squadra ottengono un forte ritorno di pubblico;
- minori, per la visibilità negli stadi, etc.

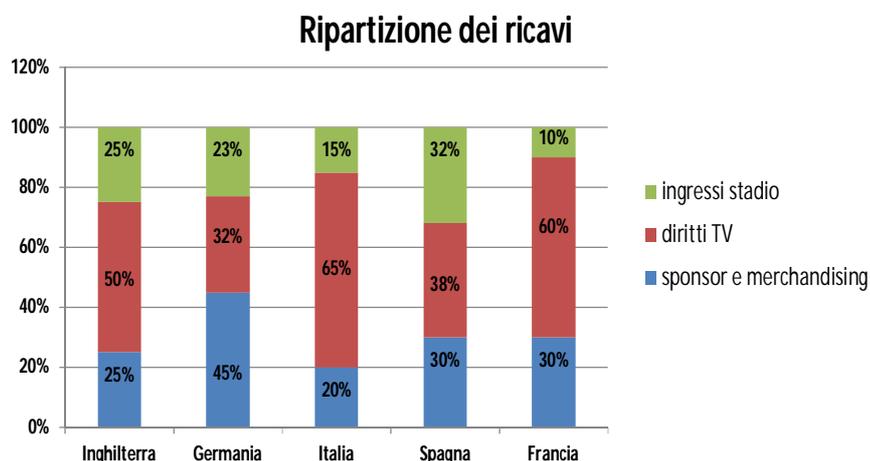
Al secondo posto ci sono i *media*, che hanno un forte ritorno grazie alla vendita della pubblicità e, nel caso delle televisioni, aumentano molto gli ascolti.

Last but not least, le biglietterie e gli abbonamenti, soprattutto all'estero, dove gli stadi sono di proprietà delle squadre e il calcio è solo uno dei tanti introiti.

Confrontando i dati del nostro calcio con quelli delle maggiori potenze europee si evince, ancora oggi, che la nazione con maggiori ricavi è l'Inghilterra, con un valore della produzione al netto di plusvalenze e altri ricavi pari a € 2.440 milioni, seguita a distanza dalla Germania con € 1.548 milioni; l'Italia occupa il terzo posto:

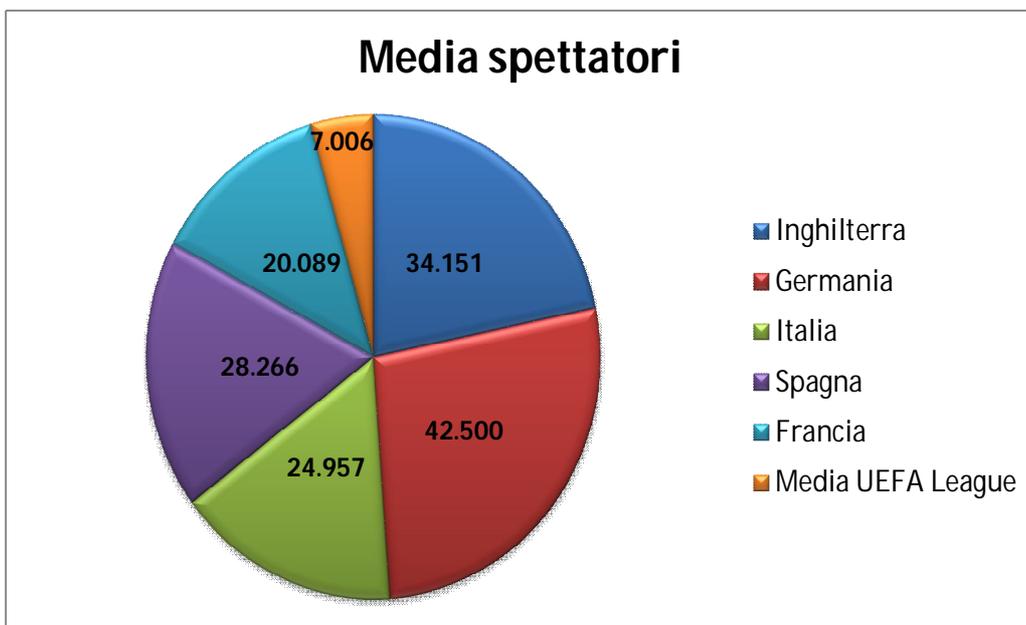


Ponendo a raffronto l'Italia con le altre Leghe, appare evidente nel nostro Paese la preponderanza nella struttura dei ricavi della quota derivante dai diritti televisivi (65%), 15 punti percentuali superiore all'Inghilterra (50%); le fonti di ricavo della Spagna si distribuiscono in maniera equa tra ingressi stadio (32%), diritti televisivi (38%) e sponsor/merchandising (30%)⁶:



⁶ Fonte il Sole 24 Ore

Un altro dato interessante per evidenziare il *gap* tra il campionato italiano e le leghe estere è sicuramente quello riguardante gli stadi e il numero di spettatori presenti; in Italia soltanto la Juventus, dallo scorso anno, può usufruire degli introiti derivanti dallo stadio di proprietà mentre l'Inghilterra, con 20 squadre, dimostra che questa cultura è già radicata profondamente e che il calcio è solo uno dei tanti *business*⁷:



Se l'analisi viene trasferita al livello dei singoli club, possiamo vedere come prima della costruzione dello stadio della Juventus, avvenuta lo scorso anno, le squadre italiane più rappresentative a livello europeo occupavano quattro degli ultimi cinque posti della classifica, mentre le squadre inglesi avevano il maggior fatturato, occupando quattro dei primi cinque posti:

⁷ Report calcio 2011, Arel

CLUB	% RICAVI STADIO
<i>Arsenal</i>	42%
<i>Manchester United</i>	35%
<i>Amburgo</i>	34%
<i>Chelsea</i>	32%
<i>Tottenham</i>	31%
<i>Real Madrid</i>	30%
<i>Atletico Madrid</i>	29%
<i>Aston Villa</i>	27%
<i>Stoccarda</i>	26%
<i>Barcellona</i>	25%
<i>Liverpool</i>	23%
<i>Bayern Monaco</i>	21%
<i>Manchester City</i>	20%
<i>Olympique Marsiglia</i>	18%
<i>Shalke 04</i>	18%
<i>Inter</i>	17%
<i>Olympique Lione</i>	17%
<i>Roma</i>	16%
<i>Milan</i>	13%
<i>Juventus</i>	8%

Questa classifica è lo specchio della realtà ed evidenzia come in un Paese come l'Inghilterra, dove in 20 anni sono stati investiti tantissimi soldi nella costruzione di nuovi impianti, lo sfruttamento dello stadio avviene 365 giorni l'anno.

L'Inghilterra può vantare anche il record dello stadio più costoso mai realizzato finora: infatti il nuovo stadio di Wembley, che ha sostituito il precedente demolito nel 2003, è costato la bellezza di 757 milioni di sterline ed è capace di ospitare 90 mila spettatori.

La Juventus, che come già detto, è la prima società in Italia a poter vantare uno stadio di proprietà, è riuscita a costruirsi lo stadio riuscendo a tenere bassi i costi di investimento e soprattutto a finanziare il progetto attraverso la vendita dei *naming rights* e degli spazi adiacenti per la costruzione di un centro commerciale e attraverso il recupero dei materiali derivati dalla demolizione del vecchio Delle Alpi, separati per tipologia, in modo tale da essere riciclati, ricommercializzati e riutilizzati nella costruzione del nuovo stadio, comportando così un risparmio globale di circa 2,3 milioni di euro.

CAPITOLO 2 - Il circuito della gestione: finanziamento, acquisizione, trasformazione e vendita nelle società di calcio

2.1 Il circuito della gestione: definizione

La gestione di ogni azienda, compresa anche quella del prodotto calcio, presenta due momenti strettamente connessi tra loro: cognitivo e operativo. Nel primo si studiano le condizioni di svolgimento dell'attività, al fine di formulare giudizi e prendere le conseguenti decisioni; nel secondo, vengono attuate le scelte aziendali.

Nel momento operativo si realizzano le cosiddette "operazioni di gestione", attraverso cui l'azienda tenta di raggiungere i propri fini istituzionali; esse sono raggruppabili in quattro categorie:

- finanziamento;
- acquisizione di fattori produttivi;
- trasformazione dei fattori produttivi in prodotto finito;
- cessione del prodotto sul mercato.

Come accennato, la prima fase consiste nel finanziamento, dove l'impresa si dota di un determinato capitale monetario, indispensabile per il successivo investimento in fattori produttivi specifici; questi vengono poi convertiti in prodotti finiti da cedere sul mercato. Ovviamente, tali operazioni risultano strettamente interconnesse e tendono a sovrapporsi incessantemente tra loro.

Più nello specifico, le operazioni di finanziamento, investimento e disinvestimento sono operazioni di tipo esterno, in quanto implicano l'interazione fra la combinazione produttiva e soggetti esterni alla medesima: finanziatori, fornitori e clienti; l'operazione di trasformazione, invece, è un'operazione di tipo interno, in quanto non coinvolge alcun soggetto esterno all'azienda.

La validità generale del concetto di gestione evidenzia come tutte le aziende debbano reperire il capitale monetario necessario per l'acquisizione dei fattori produttivi, realizzare attraverso l'utilizzazione tecnico-economica dei fattori produttivi specifici

il prodotto o il servizio e infine collocare il prodotto o il servizio sul mercato⁸. Ovviamente, mentre nel caso della produzione di beni il momento della realizzazione e quello della cessione possono essere anche disgiunti, nel caso dei servizi, questi due momenti sono necessariamente congiunti, ovvero hanno luogo simultaneamente; infatti mentre è possibile vendere un bene "fisico" successivamente alla sua produzione, spesso anche a distanza di molto tempo, un servizio deve essere "ceduto" all'atto della sua concreta realizzazione, data l'impossibilità di immagazzinamento del medesimo.

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

Si parla di dotazione patrimoniale quando il capitale viene conferito dal titolare dell'azienda; di ricorso al credito quando il capitale viene attinto presso terzi, sotto forma di prestito. Al primo, nel linguaggio corrente, si dà la denominazione di capitale di rischio; al secondo, la denominazione di capitale di credito.

Com'è intuibile, la prima forma di finanziamento comporta il vincolo delle relative somme all'interno dell'azienda e la partecipazione al rischio d'impresa, la seconda forma di finanziamento assume invece le caratteristiche di un prestito.

Con l'operazione di investimento, si procede all'acquisizione dei fattori produttivi specifici, indispensabili allo svolgimento della produzione: essi vengono correntemente suddivisi in fattori pluriennali o "a fecondità ripetuta" (immobili, impianti, ecc.) e in fattori d'esercizio o a "fecondità semplice" (beni materiali, servizi, ecc.). I primi si caratterizzano per il fatto di partecipare a più processi produttivi prima di esaurire la propria utilità, mentre gli altri vengono integralmente consumati all'atto del primo utilizzo.

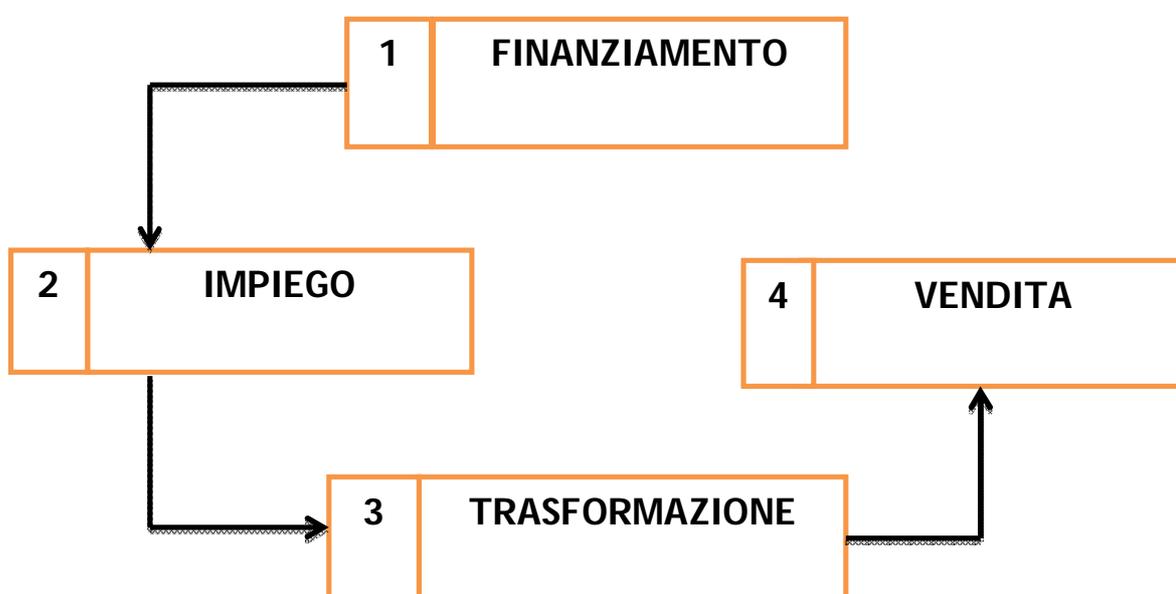
L'operazione di trasformazione determina una diminuzione dell'entità e dell'utilità dei fattori produttivi, a vantaggio del prodotto con essi ottenuto. In altre parole, la

⁸ Carlo Caramiello, Capitale e Reddito, Giuffrè Editore

trasformazione determina un trasferimento di utilità dai fattori produttivi al prodotto, che scaturisce dalla loro combinazione.

Il “comportamento” dei fattori produttivi nei confronti della produzione è diverso a seconda della categoria di appartenenza: infatti, alcuni di essi rilasceranno solo in parte la propria utilità (fattori pluriennali), altri integralmente (fattori d’esercizio).

Infine, con il disinvestimento, ossia la vendita, si assiste alla realizzazione del proprio prodotto e la sua collocazione sul mercato; tale operazione genera l’ingresso di nuovi mezzi monetari, che consentiranno, insieme ad eventuali ulteriori finanziamenti, di alimentare nuovi cicli di gestione⁹.



2.1.1 Le fonti di finanziamento nel calcio

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

⁹ Carlo Caramiello, Capitale e Reddito, Giuffrè Editore

Per quanto riguarda lo sport professionistico, fino alla metà del ventesimo secolo, le società si finanziavano essenzialmente attraverso il prezzo del biglietto pagato per assistere allo spettacolo, con l'ausilio dei sussidi offerti da enti governativi nazionali e locali, accompagnati da generosi investimenti effettuati da grandi magnati dell'industria.

Nel corso degli anni Sessanta e Settanta, le entrate pubblicitarie e le sponsorizzazioni subirono un incremento notevole, in guisa da creare una forte identificazione diretta tra finanziatore e società sportiva; tale modello di finanziamento che Andreff¹⁰ definisce **SSSI** (*Spectators-Subsidies-Sponsors-Local*), ha resistito per lungo tempo in tutti i principali Paesi europei, fino a che negli anni Ottanta fecero la loro apparizione i finanziamenti derivanti dal pagamento dei diritti per la trasmissione televisiva dei *match*.

L'ascesa del ruolo delle televisioni nel finanziamento delle società di calcio professionistiche può essere spiegata come effetto dell'incremento della competizione nel settore delle telecomunicazioni.

Nel frattempo, l'emersione di una nuova generazione di imprenditori, disposti a investire ingenti risorse finanziarie, rivestendo il ruolo di soggetto economico nella società, ha portato da una parte ad una gestione improntata maggiormente ai criteri manageriali, dall'altra alla possibilità di poter usufruire delle sinergie prodotte con l'integrazione di settori diversi, attraverso lo sviluppo del *merchandising* e altre forme di interazione tra sport e *business*.

Il desiderio di acquisire i talenti migliori ha aumentato il fabbisogno finanziario delle società, alcune delle quali hanno ritenuto necessario diversificare le fonti di finanziamento, ricorrendo anche alla quotazione nei mercati regolamentati, oltre che al prestito bancario. Questo nuovo modello, è stato denominato dallo stesso Andreff **MCMMG**¹¹ (*Media-Corporations-Merchandising-Markets-Globalised*); esso è alla base dei maggiori problemi che affliggono il calcio moderno europeo: innanzitutto, appare evidente che si tratta di un sistema in cui le società ricche, avendo maggior capacità di acquisire sul mercato i migliori talenti, sono destinate a dominare tutte le

¹⁰ W. Andreff, *Team sports and finance*

¹¹ Marco Lacchini, Raffaele Trequattrini, *La governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane

competizioni, a danno delle piccole società; inoltre, vi è un maggior rischio che la determinazione, per esempio, dei calendari, segua dei criteri finanziari e non sportivi.

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

In Italia sappiamo che tutti gli stadi delle società di A e di B, ad eccezione della Juventus, sono di proprietà pubblica: le squadre di calcio li utilizzano a fronte di canoni di locazione che sempre più spesso sono integrati da accordi di compartecipazione per la suddivisione delle spese di manutenzione straordinaria degli impianti; oramai è chiaro che il futuro delle squadre di calcio non possa prescindere dalla proprietà dello stadio nel quale queste giocano, stadio che deve trasformarsi progressivamente da luogo di aggregazione domenicale ad impianto multifunzionale in grado di attrarre quotidianamente tifosi e cittadini (con ristoranti, musei, ecc.), allo scopo di garantire entrate sufficienti e renderlo disponibile ed utilizzabile ogni giorno ed economicamente indipendente, per garantire alla squadra ricavi aggiuntivi. Gli stadi di proprietà rappresentano una questione fondamentale per il calcio moderno, l'esempio del Bayern Monaco ci mostra come il passaggio allo stadio di proprietà abbia permesso alla società un grande balzo in avanti in termini di ricavi e un rafforzamento dal punto di vista patrimoniale.

In Europa e in particolare in Gran Bretagna, è in atto da qualche tempo un processo di cambiamento del concetto stesso di stadio, portando questa infrastruttura a diventare un centro di profitto autonomo, in grado di produrre reddito a favore del proprietario dell'impianto: ciò consente una maggiore "personalizzazione" ed un suo maggiore sfruttamento, grazie alla possibilità di integrare l'impianto sportivo con altre attrazioni, quali il museo della squadra, ristoranti e *club house* dedicate, negozi dove vengono venduti i prodotti ufficiali della squadra.

Nel corso degli ultimi 15 anni l'orientamento è stato quello di trasformare lo stadio da centro di aggregazione di tifosi a prodotto da vendere a dei tifosi-consumatori.

L'evoluzione del fenomeno del calcio, la sua attitudine ad essere sempre meno uno sport e sempre più un *business*, ha evidenziato un sorprendente incremento dei costi per la gestione di una squadra calcistica: come accennato precedentemente, in Italia quasi tutte le società sono a conduzione familiare e la quadratura dei conti è dovuta all'intervento munifico del presidente azionista che copre le perdite.

Il mancato introito derivante dallo stadio di proprietà riduce le possibilità di finanziamento: infatti, il principale problema delle società di calcio italiane è trovare le fonti adeguate per gli obiettivi prefissati; nel nostro Paese le società sono affidate ad un'azionista di maggioranza che è quindi costretto a continui aumenti di capitale, a titolo perciò di capitale di rischio, per coprire l'ingente passivo che la gestione di una squadra di calcio comporta.

Nei principali Paesi esteri, invece, un grande aiuto proviene dai finanziamenti pubblici: eclatante è stato il caso del finanziamento concesso da Bankia, un consorzio bancario che come tante altre banche in Europa, recentemente ha usufruito dei finanziamenti della Bce: in sostanza, attraverso questi fondi inviati dalla Bce a Bankia e successivamente girati al Real, la squadra di Madrid ha poi pagato l'ingaggio dei principali calciatori al mondo, arrivando ad un totale di circa 12 milioni di euro netti all'anno¹².

In un momento di recessione terribile per l'economia, in un momento in cui le imprese hanno difficoltà nell'accesso al credito, come quelli attuali, fa scalpore sapere che il Real Madrid possa usufruire di questo tipo di aiuto. Un aiuto non di Stato, ma addirittura dall'Unione Europea, per pagare gli stipendi ai suoi grandi campioni.

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

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

¹² Intervista a Gianfrancesco Turano, autore del libro *Fuori Gioco*, Chiarelettere, 2012

costituisce ancora per molte imprese il principale strumento per reperire le risorse necessarie ai propri investimenti (l'impresa infatti si finanzia oltre che con il capitale proprio ricorrendo anche al capitale di credito).

Mentre il primo rappresenta il finanziamento interno ed altro non è che il capitale apportato dall'imprenditore o dai soci, al momento della costituzione dell'azienda, o nel corso della sua durata, il secondo è chiamato finanziamento esterno: la banca o un altro soggetto finanziatore prestano denaro all'azienda per un certo lasso di tempo; decorso tale periodo la somma di denaro dovrà essere restituita e, nel frattempo, l'azienda pagherà un interesse come remunerazione per l'uso del capitale.

Lo scopo principale che qualsiasi società si prefigge, nel momento in cui decide di intraprendere la strada della quotazione in Borsa, quindi, è quello di ricercare fonti di finanziamento alternative a quelle classiche.

Se si considera l'andamento crescente dei costi di gestione e il conseguente costante aumento del fabbisogno finanziario che hanno caratterizzato i club italiani lungo tutto l'arco della loro storia, ma soprattutto negli ultimi anni, l'opportunità di reperire risorse finanziarie fresche rappresenta senza dubbio un incentivo alla quotazione, ma altri fattori possono determinare tale scelta: per esempio, il desiderio di una parte degli azionisti privati di avere "un'opzione di uscita": potrebbe infatti accadere che i possessori di titoli di una società non quotata si trovino di fronte dei problemi nel momento in cui vogliano convertire parte, o tutto, del proprio pacchetto azionario. Attraverso il meccanismo della quotazione, poi, si sfrutta la passione dei tifosi coinvolgendoli direttamente nella vita economica della società, che trae beneficio dai risparmi dei propri sostenitori; il club può in questo modo raccogliere piuttosto facilmente le risorse necessarie al sostegno della propria crescita e rafforzare contemporaneamente la struttura patrimoniale. Inoltre, il minor costo dei mezzi finanziari così raccolti consente anche di allentare la dipendenza dal sistema creditizio.

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

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

2.1.2 Il processo di acquisizione dei fattori produttivi

Il secondo passaggio nel circuito della gestione, dopo il finanziamento, è l'acquisto da parte dell'impresa dei fattori produttivi specifici, che saranno successivamente trasformati in prodotti finiti da collocare sul mercato: le società di calcio utilizzano come fattori produttivi degli individui, chiamati calciatori, per produrre uno spettacolo, denominato partita di calcio, che consente loro di conseguire dei ricavi favolosi, se confrontati con qualsiasi altro *show* del mondo.

Tutto il fenomeno del calcio ruota ormai intorno ai giocatori e alle loro prestazioni, anche se esse sono necessarie ma non sufficienti per il raggiungimento di grandi obiettivi: prendiamo ad esempio club la cui proprietà è affidata a sceicchi dotati di "sconfinata" disponibilità finanziarie, per i quali l'acquisto dei giocatori più importanti e famosi non costituisce un limite; non sempre ai milioni di euro spesi, non solo per i cartellini ma anche per i monte ingaggi, corrispondono grandi vittorie e soddisfazioni. Nel caso del primo Manchester City o anche dell'attuale Paris Saint Germain, le campagne acquisti hanno evidenziato un passivo di centinaia di milioni di euro, generato per assicurarsi quei giocatori che avrebbero dovuto garantire il salto di qualità sperato, spalancando le porte verso i palcoscenici europei più importanti.

Nel primo caso ci sono voluti ben tre anni per portare sulla sponda meno nobile di Manchester, dal punto di vista calcistico, i primi trofei; nel secondo, nonostante l'incredibile campagna acquisti estiva, la squadra ha cominciato il proprio cammino nel campionato nazionale "zoppicando" e anche nelle competizioni europee non sembra dare l'impressione di poter vincere qualcosa di importante.

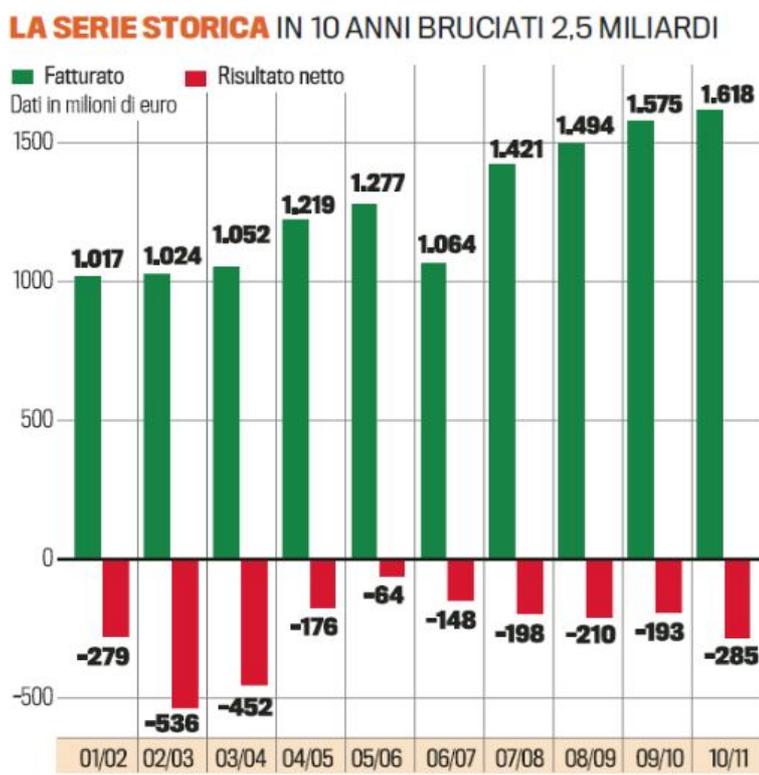
Per quanto fondamentali al raggiungimento di obiettivi i calciatori, come individui, valgono poco; il calcio è un gioco di squadra dove il tutto vale più delle singole parti, e

se non si ha la giusta fame, il necessario spirito di sacrificio, i grandi traguardi sono di difficile raggiungimento.

L'Italia negli anni '90 era una meta ambita dai più importanti calciatori, che hanno anche fatto la fortuna di molti club; oggi giorno con la crisi, quindi con minori risorse investite nel calcio e con l'avvento dell'ormai famoso *fair play* finanziario¹³, la strategia dei club si è adattata al mutato contesto economico, modificandosi completamente: ora la filosofia, anche dei più prestigiosi club italiani, è quella di investire prevalentemente nel settore giovanile, costruirsi il talento "in casa" ed eventualmente cederlo alle società estere, realizzando ingenti plusvalenze.

Purtroppo il divario con i top club si è sempre più amplificato negli ultimi anni, sia per una crisi tecnica del calcio italiano, sia per un impressionante crollo delle entrate.

Nell'ultimo decennio il fatturato dei nostri club è quello che è cresciuto meno in tutta Europa: la serie A è scivolata al quarto posto tra i tornei continentali dietro alla Premier League, alla Liga spagnola e alla Bundesliga: la mancata proprietà degli stadi ha portato l'Italia in fondo alla graduatoria degli introiti.



¹³Occorre sottolineare che il *fair play* finanziario non impedisce ai club di spendere denaro per acquistare giocatori, ma impone di avere i conti in regola a fine stagione pertanto, è difficile valutare singoli casi senza conoscere le strategie a lungo termine dei club.

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

Tutti questi strumenti tipici della gestione aziendale possono essere ricondotti al concetto più specifico di "formula imprenditoriale", che rappresenta il risultato della storia e delle scelte che hanno guidato un'impresa verso il raggiungimento dei suoi obiettivi. In altre parole, la formula imprenditoriale emerge dall'insieme di scelte effettuate con riguardo alle variabili fondamentali relative all'impresa ed al contesto ambientale di riferimento, costituendo la cosiddetta impostazione strategica.

2.1.3 La trasformazione: combinazione dei fattori produttivi

I fattori produttivi acquisiti quindi, come già detto in precedenza, devono essere combinati tra loro per giungere all'ottenimento del prodotto finito: questo è ciò che accade nella fase della trasformazione: le società di calcio, una volta acquisiti i calciatori, devono essere in grado di creare una squadra competitiva che sia in capace di "tener testa" ai principali club esteri.

Fondamentale al riguardo è sia la **competenza manageriale** dell'azionista di maggioranza, che la **competenza tecnica** di chi dirige la squadra: l'allenatore, il *manager*.

Ci sono state numerose teorie che hanno cercato di spiegare il ruolo del *top management* all'interno delle imprese; secondo l'impostazione tradizionale il suo compito essenziale risiede nell'assunzione di decisioni strategiche, riguardanti l'impresa nel suo complesso.

Tuttavia, come è noto, il momento della decisione costituisce il mero istante terminale di un'operazione difficile, dove è fondamentale utilizzare le informazioni disponibili e sfruttare le capacità personali (creatività, sensibilità, intuizione), allo scopo di colmare l'inevitabile **gap conoscitivo**.

Per individuare al meglio le funzioni del *top management*, può essere utile un richiamo al modello di Fayol¹⁴, il quale individua le funzioni direttive essenziali nella programmazione, organizzazione, controllo e *leadership*¹⁵. In Italia, un'importante esempio di capacità manageriale, soprattutto nell'organizzazione e nella programmazione, è rappresentato sicuramente dall'Udinese, che acquista giocatori non ancora affermati, facendoli esordire giovanissimi, per poi realizzare ingenti plusvalenze sui loro cartellini.

Se la dottrina è riuscita ad individuare, abbastanza approfonditamente, quelle che sono le funzioni svolte dall'alta direzione, ha incontrato certamente maggiori difficoltà nell'approfondire il tema del contributo del *manager*: l'allenatore per le squadre di calcio. Con l'obiettivo di superare le suddette difficoltà, negli ultimi anni, il settore degli sport professionistici è stato frequentemente utilizzato al fine di studiare il complesso rapporto tra la funzione di produzione di un'impresa e l'efficienza dell'attività manageriale¹⁶.

Per raggiungere questo obiettivo, si è cercato di trovare una relazione tra i compiti dei *manager* sportivi, le modalità di misurazione delle risorse impiegate e dell'*output* realizzato; l'analisi si è concentrata, dunque, sull'attività degli allenatori, sulle modalità di misurazione del talento del gruppo dei calciatori a disposizione e sui risultati conseguiti da ciascun club.

Con riferimento alla possibilità di paragonare il ruolo degli allenatori a quello dei *manager* dei comparti produttivi tradizionali, bisogna distinguere tra le società di calcio di matrice anglosassone e quelle continentali: nelle prime, infatti, è usuale la coincidenza tra *manager* e *coach*, con la conseguenza che a quest'ultimo competono anche le funzioni direzionali aventi ad oggetto decisioni anche sull'amministrazione del club, fatte salve, comunque, le prerogative del proprietario-imprenditore; nelle società di calcio europee, invece, si ricorre spesso alla separazione tra gestione tecnica e gestione amministrativa, riservando la prima all'allenatore e la seconda alle figure del direttore generale e/o direttore sportivo.

¹⁴ Per H. Fayol nella sua teoria della direzione amministrativa, dirigere= prevedere, organizzare, comandare, coordinare, controllare

¹⁵ G. Zanda, Lineamenti di economia aziendale, Kappa, Roma, 2006

¹⁶ Marco Lacchini, Raffaele Trequattrini, La governance delle società di calcio professionistiche, Edizioni Scientifiche Italiane

L'allenatore, è evidentemente fondamentale nella funzione di programmazione degli obiettivi strategici della squadra (valorizzazione parco-giocatori) e nella determinazione delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi (investimenti nella campagna-acquisti e valorizzazione vivaio). Per combinare al meglio i fattori produttivi che gli vengono forniti dall'alta direzione, l'allenatore deve essere innanzitutto un **leader**, quindi responsabile della direzione e del coordinamento delle persone che prestano la loro opera all'interno della squadra.

La capacità motivazionale, nei comportamenti quotidiani, è considerata una delle prerogative più importanti dei *manager* di successo: ne deriva che la *leadership* è una funzione di rilevanza strategica, perché può sviluppare o deprimere la soddisfazione e la produttività dei dipendenti¹⁷. Alla luce di queste riflessioni, se volessimo citare un esempio di grande competenza tecnica, non potremmo non applaudire l'attuale allenatore della Roma Zdenek Zeman, il quale puntando sui giovani, valorizzando il vivaio con pochi investimenti, ma con grande capacità di motivare il proprio parco giocatori, ha costruito pian piano una squadra pronta ad imporsi nel campionato italiano, e addirittura a migliorare e superare gli obiettivi stagionali prefissati dalla società, come è successo nell'ultimo anno a Pescara con la promozione in serie A.

2.1.4 L'ultimo anello del circuito della gestione: la vendita

L'ultima fase del circuito della gestione è la cessione del prodotto finito, ossia la vendita.

Le maggiori entrate delle società calcistiche per far fronte agli ingenti costi della gestione derivano sicuramente dagli sponsor, in quanto le maglie dei calciatori sono diventate negli ultimi anni uno spazio pubblicitario sul quale compare il nome o il logo di un'impresa, nonché dalle sottoscrizioni di abbonamenti allo stadio e dai diritti televisivi: tutti introiti che di solito anticipano l'attività vera e propria (ossia si realizzano prima dell'inizio del campionato).

Vi sono poi altre forme di conseguimento dei ricavi: plusvalenze maturate sulla vendita dei giocatori, parte degli incassi delle partite (si ricorda che gli stadi non sono di proprietà), premi per aver vinto competizioni, sia diretti (dalla stessa federazione)

¹⁷ Marco Lacchini, Raffaele Trequattrini, La governance delle società di calcio professionistiche, Edizioni Scientifiche Italiane

che indiretti (dagli stessi enti che erogano servizi televisivi se pongono in essere un contratto che prevede il raggiungimento di una determinata posizione e/o di una determinata competitività).

Le entrate dovute alle sponsorizzazioni si sono negli anni più che raddoppiate, lo sport continua a rappresentare il veicolo preferito per comunicare e affermare il proprio *brand*, la spesa dedicata alle sponsorizzazioni, come intuibile dal grafico, è infatti assorbita per oltre due terzi dallo sport, per questo ormai gli sponsor hanno assunto un ruolo determinante nell'ambito della diversificazione dei ricavi delle società calcistiche¹⁸.



L'influenza esercitata dagli sponsor ha raggiunto livelli impensabili e si è arrivati a sospettare che in alcuni casi l'ultima parola nelle scelte tecniche spetti allo sponsor e non all'allenatore.

Nessuno può dimenticare quando Ronaldo scese dalla scaletta dell'aereo dopo aver giocato e perso la finale del mondiale 1998: data l'evidente la precarietà delle sue condizioni fisiche, si sospettò che a mandarlo in campo fu proprio lo sponsor Nike e la grande pressione esercitata da questo importante marchio, in seguito al contratto faraonico stipulato con la nazionale verde-oro.

Fu proprio questo ricco contratto ad essere sottoposto ad indagine da una commissione parlamentare brasiliana in quanto si scoprì che la Nike, attraverso

¹⁸ Fonte: il Sole 24 Ore

particolari clausole, aveva voce in capitolo su alcune scelte di natura organizzativa: luogo, data e avversario delle amichevoli per esempio.

Gli incassi relativi al *matchday*, invece, rappresentano una posta piuttosto importante per i club di piccole dimensioni, mentre una percentuale piuttosto scarsa dei ricavi per i club maggiori: in Italia, infatti, con il passare del tempo, l'importanza di queste entrate è andata progressivamente riducendosi, arrivando a rappresentare soltanto il 16% dei ricavi totali.

In Inghilterra, i ricavi generati dall'affluenza del pubblico allo stadio rappresentano una percentuale del 28%, ma con un incasso superiore di 307 milioni di euro, cioè realizzando il 161% dei ricavi da botteghino di tutta la Serie A.

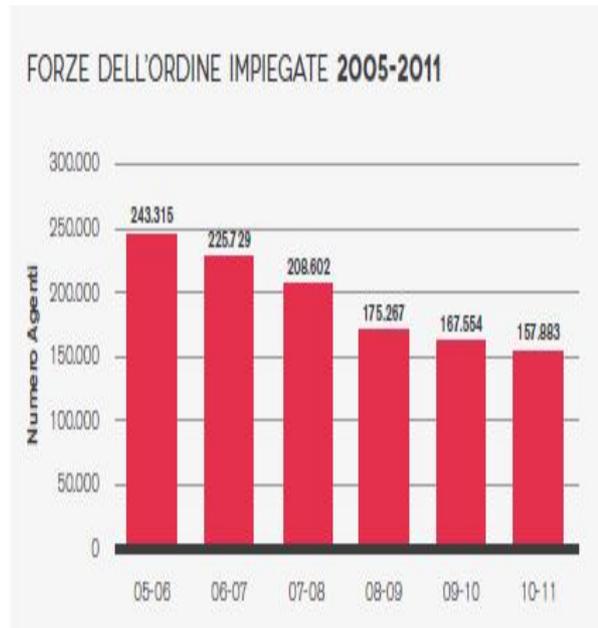
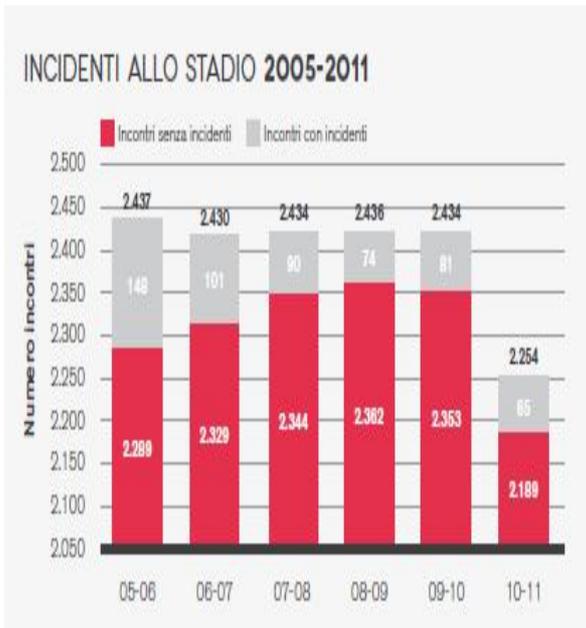
Questo sorprendente risultato si spiega attraverso due fattori: il prezzo medio dei biglietti più elevato ed una maggiore affluenza media allo stadio.

Anche se in Italia si è assistito, dal dopoguerra in poi, ad un *trend* di crescita impressionante del costo medio del biglietto, la nazione con i prezzi più alti è sicuramente l'Inghilterra, potendo offrire agli spettatori non solo lo spettacolo calcistico, ma una varietà di attività correlate rese possibili da una struttura sicuramente all'avanguardia.

Per quanto riguarda il secondo punto c'è un testa a testa tra Premier League e Bundesliga; l'Italia occupa il quarto posto dietro anche alla Liga spagnola; questo è probabilmente dovuto al problema della violenza negli stadi. Mentre oltremontana il fenomeno *hooligans* è stato effettivamente sconfitto, in Italia, sono ancora molti i passi da compiere per garantire la sicurezza negli stadi.

Il grafico che segue mostra gli incidenti accaduti e le forze dell'ordine impiegate negli stadi italiani dal 2005 al 2011¹⁹:

¹⁹ Report calcio 2011, Arel



Le fortune e i problemi del calcio moderno possono essere senza dubbio ricondotti alla sua definitiva affermazione come *format* televisivo e quindi alla trasformazione dello stesso in *show-business*.

Fino agli inizi degli anni '90 le entrate dei diritti televisivi, allora solamente in chiaro, erano aumentate in modo costante ma lento ed erano rimaste una voce secondaria tra i ricavi delle società di calcio.

L'introduzione in Italia della *pay-Tv* e successivamente della *pay-per-view*, rispettivamente nelle stagioni 1993-94 e 1996-97, determinarono una impennata nei ricavi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi, trasformandoli nella posta più importante per i club professionistici.

Nel nostro Paese, se per i campionati che vanno dal 1993 al 1999 fu la Lega Calcio ad occuparsi della negoziazione dei diritti, sia per le trasmissioni in chiaro che per quelle criptate, nel corso del campionato successivo si verificarono alcuni fatti che determinarono una trasformazione sostanziale del rapporto tra calcio e televisione ed anche degli equilibri interni allo stesso sistema-calcio.

Il D.L. n.15, emanato il 30 gennaio 1999²⁰, sancì la titolarità dei diritti televisivi per le trasmissioni criptate in capo alle singole società di Serie A e di Serie B. Poco tempo dopo, un intervento dell'Autorità Garante per la Concorrenza ed il Mercato, indusse la Lega Calcio a modificare il proprio regolamento, stabilendo che a partire dalla stagione 1999-2000 i diritti televisivi criptati ed esteri relativi alle partite dei campionati di calcio di Serie A e B dovevano essere contrattati direttamente ed individualmente dalle singole società anziché dalla Lega, che avrebbe invece continuato a negoziare i diritti in chiaro per conto delle squadre partecipanti ai campionati di Serie A e B.

²⁰ La "legge Veltroni" stabiliva: *"È fatto divieto, a chiunque, riacquisire, sotto qualsiasi forma e titolo, direttamente o indirettamente, anche attraverso soggetti controllati e collegati, più del 60% dei diritti di trasmissione in esclusiva in forma codificata di eventi sportivi del campionato di calcio di serie A o, comunque, del torneo o campionato di maggior valore che si svolge o viene organizzato in Italia. Nel caso in cui le condizioni dei relativi mercati determinano la presenza di un solo acquirente, il limite indicato può essere superato ma i contratti di acquisizione dei diritti in esclusiva hanno durata non superiore a tre anni"*.

CAPITOLO 3 – Il modello di *business*: vantaggio competitivo e rischio strategico del settore

3.1 Il modello di *business*: una definizione

Le squadre di calcio, come già ampiamente rappresentato nei capitoli precedenti, sono ormai imprese: per capire approfonditamente il modello di *business* che la maggior parte delle società intende perseguire, bisogna tener presente che l'attenta diversificazione dei ricavi e la ricerca della minore dipendenza possibile dai risultati sportivi rimane l'unica possibilità, per le società che partecipano al grande circo del calcio professionistico, di rimanere sulla cresta dell'onda.

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

Anche se numerosi studi hanno dimostrato che c'è una diretta correlazione tra risorse impiegate e successi ottenuti, tuttavia non è raro nel mondo del calcio osservare club che ottengono risultati sportivi nettamente superiori alla loro dotazione di risorse. È indubbio che, se effettivamente una società avesse risorse illimitate, essa potrebbe acquistare i migliori talenti sul mercato senza badare a spese per assemblare la migliore squadra possibile e cercare di primeggiare in tutte le competizioni cui partecipa.

Ad oggi però, dato che il vincolo di bilancio è imposto dalla Lega ed incombe il rispetto del *fair play* finanziario per la partecipazione alle competizioni europee, le società possono spendere solo in proporzione ai ricavi che riescono a generare. Questi, naturalmente, dipendono soprattutto dalla *performance* sportiva: se da una parte infatti la domanda del pubblico non è strettamente dipendente dal prezzo (e questo è vero specialmente per alcune squadre: *"in fondo l'entusiasmo e la sofferenza dei tifosi sono assai poco legati alla bellezza della partita che si sta giocando"* e *"l'assenza di risultati, e peggio ancora la mancanza di prospettive concrete di rilancio, non riescono a cancellare legami che traggono origine nella storia e nella cultura di una*

comunità, perché il calcio è comunque uno spettacolo che unisce anche tifoserie di colori opposti"), l'altra parte dei ricavi è invece piuttosto dipendente dalle prestazioni sportive: soltanto le squadre che vincono riescono ad ottenere prezzi più alti e contratti di sponsorizzazione o di cessione dei diritti televisivi più elevati.

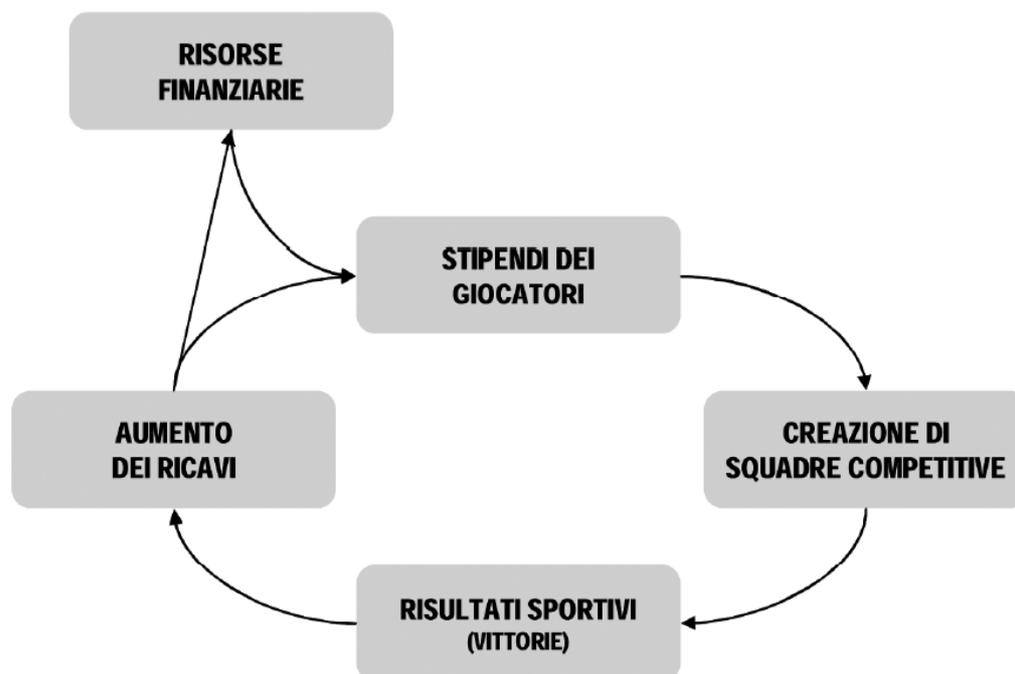
Come già è stato ripetuto più volte nei precedenti capitoli, negli anni recenti c'è stata una crescita esponenziale delle somme versate dalle Tv per l'acquisto dei diritti televisivi: questo ha spinto, e allo stesso tempo consentito alle società di calcio, soprattutto quelle di grandi dimensioni, di investire massicciamente per rinforzare la squadra.

Il fine ultimo di questi club era quello di innescare un "circolo virtuoso"; per dare il via ad un circuito del genere sono però necessarie ingenti risorse economiche ed è per questo motivo che tale circuito in particolare è riferibile solo ai top club europei.

La grande euforia scatenata dalla forte espansione dei ricavi dovuta alla definitiva trasformazione del calcio in fenomeno televisivo ha spinto molti club, specialmente in Italia, ad anticipare i contratti con le pay-Tv in modo da velocizzare l'introito dei ricavi futuri per impegnarli immediatamente nel rafforzamento della squadra.

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

CIRCOLO VIRTUOSO TRA I RISULTATI SPORTIVI ED ECONOMICI DEI GRANDI CLUB²¹



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

È facilmente intuibile che una simile situazione di anticipazione dei ricavi e di continua frenesia finalizzata a velocizzare la costruzione di un'ipotetica squadra vincente, può portare i maggiori *top club* alla formazione di "circoli viziosi", come mostrato nel grafico precedente.

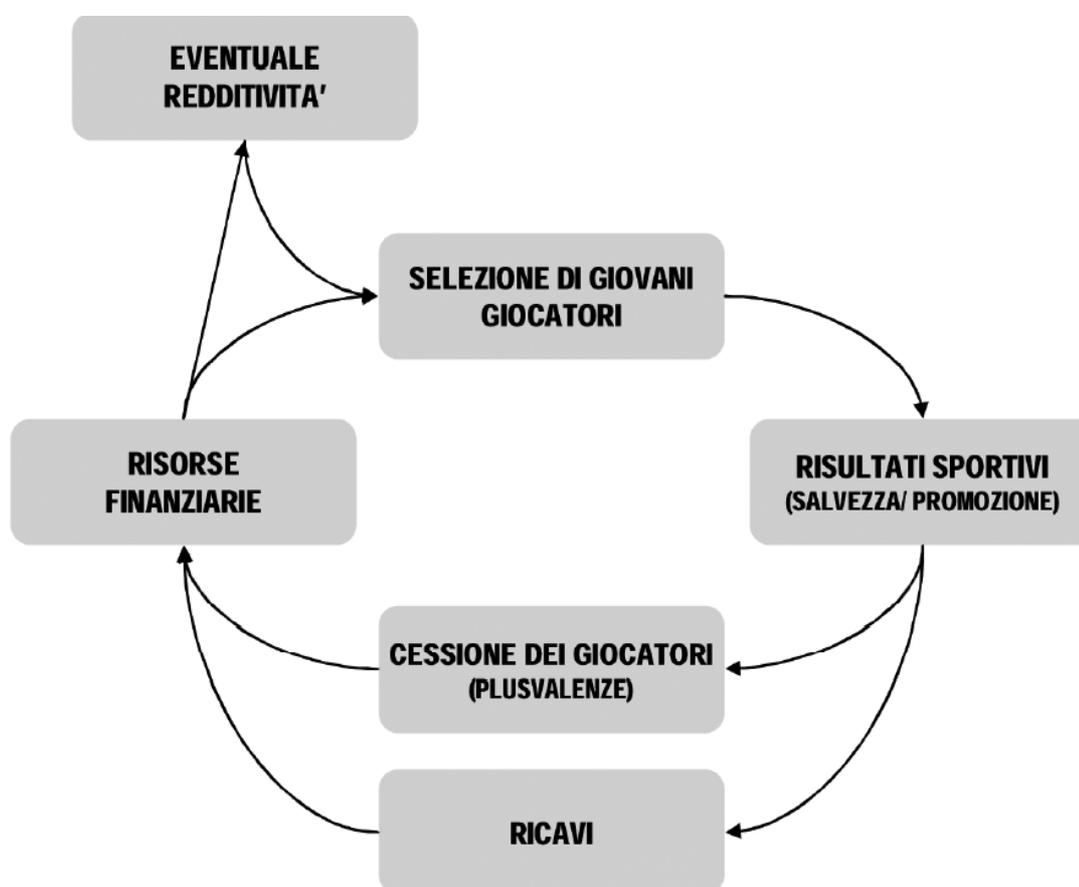
Molto diversa è invece la situazione delle cosiddette squadre "provinciali": i successi sportivi non si misurano in vittorie del campionato, qualificazioni a competizioni europee, ma con il raggiungimento della salvezza nella massima serie, oppure la promozione dalla serie cadetta. Nel grafico successivo viene mostrato il "circolo vizioso" dei piccoli club: come già accennato gli obiettivi rispetto ai *top club* sono sicuramente diversi: la loro filosofia è l'acquisto sul mercato a prezzi competitivi di

²¹Il diagramma è tratto da U. Lago, A. Baroncelli, S. Szymanski, *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano, 2004

giovani di talento da far crescere "in casa", grazie anche ad ottime capacità tecniche dell'allenatore, che deve essere in grado di amalgamare i nuovi elementi, per formare una squadra che possa raggiungere i traguardi prefissati: salvezza e/o promozione.

Se il club riesce a raggiungere nel corso dell'anno ottimi risultati questo porterà non solo risorse, derivanti da sponsor, televisioni e botteghini, ma anche un'ingente plusvalenza derivante dalla cessione dei cartellini dei calciatori. Questi nuovi introiti possono essere utilizzati sia per ricominciare il ciclo acquistando nuovi talenti, sia per remunerare finalmente i soci.

CIRCOLO VIRTUOSO TRA I RISULTATI SPORTIVI ED ECONOMICI DEI PICCOLI CLUB²²



²² Il diagramma è tratto da U. Lago, A. Baroncelli, S. Szymanski, Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari, Egea, Milano, 2004

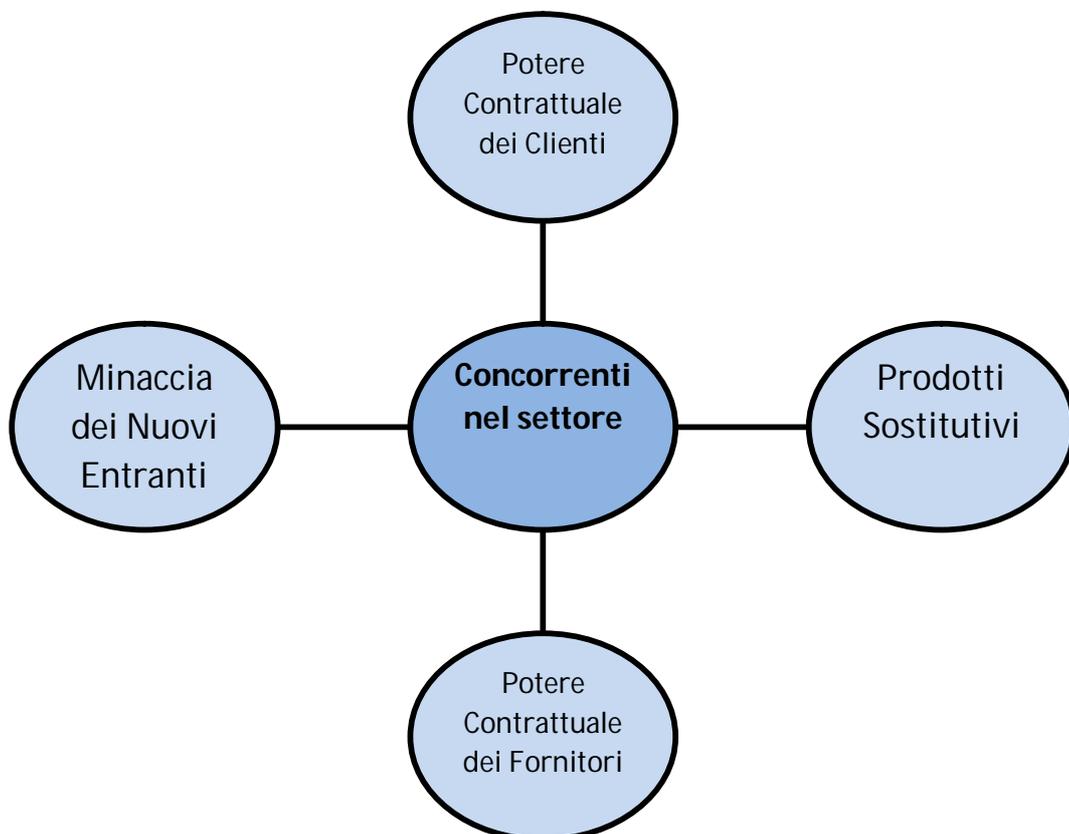
3.1.1 Le caratteristiche della concorrenza

L'ambiente competitivo dell'impresa è costituito dall'insieme di attori con i quali essa stabilisce interazioni sia attive che passive nello svolgimento della sua normale attività economica. Le interazioni tra l'impresa e gli altri attori dell'ambiente competitivo possono avere natura molto diversa in relazione a due variabili essenziali:

1. la ripetitività;
2. il grado di conflittualità.

L'efficacia e l'efficienza con cui un'impresa riesce a reperire nel proprio ambiente le risorse utili al suo sviluppo, dipende dalla capacità dell'impresa di relazionarsi con soggetti esterni, fornitori di tali risorse.

Per comprendere le condizioni e la dinamica delle relazioni nell'ambiente competitivo, bisogna approfondire il concetto delle **forze competitive**: un modello ormai ampiamente affermato per assolvere questo compito è quello delle cinque forze competitive, proposto da Porter:



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

La presenza di barriere all'entrata, ed in particolare la **minaccia dei nuovi entranti**, è rappresentata dal mutare dei costi per il passaggio ad obiettivi più prestigiosi e quindi dal relativo fabbisogno di nuovi capitali.

I nuovi entranti, come nel caso del Paris Saint Germain, anche nel brevissimo termine diventano subito concorrenti significativi per il raggiungimento di importanti vittorie e traguardi. Questa è una delle peculiarità del *business* del calcio, rispetto agli altri settori: essendo la competizione nel DNA dello sport, non vi è sempre bisogno di costruirsi nel corso degli anni una cultura, una storia per raggiungere gli obiettivi prefissati: c'è bisogno, innanzitutto e come detto, di ingenti capitali e ottimi calciatori.

Nell'analizzare i concorrenti di una squadra di calcio, ci siamo limitati ad affrontare solo *competitors* diretti, tralasciando forse il pericolo più grande e di più difficile risoluzione: imprese od altre società sportive che offrono **prodotti simili** o con un **elevato grado di sostituibilità**²³.

In base a questa brevissima premessa è possibile distinguere quattro diversi livelli di concorrenza:

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

²³ Cafferata R., Tendenze strutturali della crescita dello sport come "business", in Economia e diritto del terziario, 1998

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

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

Per quanto riguarda **i fornitori**, all'interno del sistema competitivo in cui operano le società vi è un'importante peculiarità: sono le stesse società che svolgono il ruolo contemporaneo di fornitori e acquirenti di fattori produttivi (i calciatori), generando accese forme di concorrenza tra le diverse società interessate. A differenza della teoria economica dove il potere contrattuale dei fornitori dipende dalle loro dimensioni, dalle loro informazioni e dalla tipologia di relazioni, nel *business* del calcio l'elemento di leva negoziale è sicuramente il prezzo a cui viene venduto il cartellino del calciatore desiderato, rendendo possibile anche ad una piccola società di calcio avere un importante potere contrattuale.

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

Fino ad ora abbiamo descritto, come tipologia di fornitori, soltanto le società da cui vengono acquistati i calciatori, anche se, a parere dello scrivente, andrebbero inseriti in questa categoria anche i calciatori stessi, che con le loro prestazioni arricchiscono lo spettacolo del *match*.

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

L'ultima forza competitiva da affrontare, per concludere sulla concorrenza nel settore calcistico, è il **potere contrattuale "in mano" ai clienti**; in questa categoria bisogna assolutamente includere sia coloro che usufruiscono dello spettacolo del *match*, con il

pagamento del biglietto, sia coloro che acquistano *gadget* della propria squadra del cuore.

Anche per quanto riguarda questa categoria il *business* del calcio presenta delle particolarità rispetto alla teoria economica; la variabile chiave, infatti, non è la leva negoziale, bensì un elemento estraneo a qualsiasi altra impresa: la fede calcistica.

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

3.1.2 Le caratteristiche della concorrenza nel settore calcio

Il settore del calcio professionistico, dal punto di vista concorrenziale, presenta dei tratti peculiari che lo distinguono nettamente dagli altri mercati: da una prima analisi, infatti, è evidente come ogni società di calcio esprime le proprie potenzialità attraverso la competizione sportiva, che si svolge all'interno dei campionati: per questo motivo ogni società di calcio necessita della presenza di *competitors*.

In questa ottica si può affermare che, differentemente dagli altri mercati, se da un lato una società ha interesse a prevalere sulle altre, dal punto di vista della competizione sportiva, dall'altro è impossibile che una società ponga in essere comportamenti escludenti al fine di ridurre il numero delle imprese presenti nel mercato, ciò sia perché il numero delle squadre presenti nel campionato è fisso, sia perché ogni società necessita della presenza delle altre²⁴.

È questa la peculiarità che evidenzia le profonde differenze tra il *business* del calcio e gli altri settori.

Bisogna soffermarsi sul fatto che gli stessi profitti di una società di calcio dipendono strettamente dalla forza e dalla competitività dei suoi concorrenti: dal punto di vista dei suoi consumatori, ossia dei tifosi, un evento sportivo ha una maggiore attrattività

²⁴ Braghero M., Perfumo S., Ravano F., Per sport e per business: è tutto parte del gioco, Am, 1999

e maggiore successo nel caso in cui si ha un maggiore equilibrio tra le squadre in competizione.

Soltanto se vi è equilibrio tecnico tra le squadre che partecipano ad un campionato, vi può essere incertezza in merito al risultato, che comporta, per l'effetto, una maggiore appetibilità delle competizioni sportive. Viene spontaneo affermare, anche vedendo come si sta evolvendo la situazione calcistica ai giorni nostri, che se l'equilibrio tra i *competitors* dovesse affievolirsi, e si assistesse pertanto alla crescita di una o poche società a discapito delle concorrenti, l'interesse di consumatore-tifoso per le stesse partite di calcio diminuirebbe notevolmente: oggi giorno, purtroppo, si sta assistendo a questo fenomeno, causato sia dall'entrata nel *business* del calcio di personaggi che presentano importanti, e a volte apparentemente illimitate, risorse finanziarie, sia dalla crisi che sta affliggendo il nostro calcio: oramai per la vittoria della stessa Champions League possono lottare soltanto squadre spagnole ed inglesi: l'eccezione negli ultimi cinque anni è rappresentata soltanto dall'"Inter del triplete" nella stagione 2009/2010:

2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
MAN UTD	BARCELLONA	INTER	BARCELLONA	CHELSEA

La peculiarità delle società di calcio, pertanto, sta nel fatto che i profitti che esse realizzano sono strettamente dipendenti dalla competizione sportiva, nel senso che nell'ipotesi in cui questa è più accesa, in virtù di un maggiore equilibrio tra le squadre, i consumatori dell'evento sportivo avranno certamente maggiore interesse ad acquistare il bene, rappresentato proprio dallo stesso evento. In questo contesto, quindi, emerge come condizione necessaria e sufficiente qualche forma di assistenza ed aiuto reciproco, la cosiddetta "mutualità", tra le società di calcio, finalizzata proprio a favorire il raggiungimento di un equilibrio competitivo, nell'interesse di tutti i club calcistici.

Per quanto riguarda gli obiettivi delle società sportive professionistiche, bisogna soffermarsi sul fatto che la massimizzazione dei profitti non è l'obiettivo primario di tali società, poiché ci sono altri elementi: l'immagine, il prestigio e l'entusiasmo

sportivo degli imprenditori che incidono sulla volontà di investire nelle società sportive.

Nel *business* del calcio possiamo evidenziare numerose variabili rilevanti per i club: *in primis* il successo nelle competizioni sportive, sul quale vi è una convergenza di interessi da parte dei proprietari delle società, degli amministratori nonché dei consumatori; successivamente il numero di spettatori che riempiono lo stadio per assistere allo spettacolo dal vivo grado di supportare meglio la squadra: quest'ultima variabile, peraltro, è strettamente correlata con la precedente, in quanto il successo nelle competizioni sportive di una determinata squadra attira un numero maggiore di spettatori allo stadio.

3.2 La definizione di vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia che conduce l'impresa ad occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera, e che si traduce in una redditività stabilmente maggiore a quella media dei competitori²⁵. Il vantaggio competitivo, quindi, esprime una posizione migliore relativamente ai rivali nello stesso raggruppamento strategico, evidenziando perciò una redditività stabilmente maggiore a quella media dei *competitors*. L'impresa si trova in una posizione predominante rispetto alle sue concorrenti quando riesce sia a raggiungere l'eccellenza per quanto riguarda quelli che vengono denominati **fattori critici di successo**, nel mercato di riferimento, sia a creare valore in maniera superiore rispetto alle altre imprese in un determinato settore o *business*: la creazione di questo valore si manifesta nella differenza positiva tra il **beneficio netto** generato a vantaggio del consumatore e il **costo totale** sostenuto dall'impresa per la sua produzione.

Per beneficio netto si intende appunto il beneficio percepito dal consumatore al netto dei costi sostenuti per l'acquisto e per l'utilizzo di quel determinato prodotto o servizio.

Il costo totale per l'impresa, invece, è determinato da tutti i costi che essa deve sostenere nei confronti dei fornitori per l'acquisto di materie prime e per le attività direttamente collegate alla produzione. È ovvio che l'impresa, per creare maggior

²⁵ F. Fontana, M. Caroli, Economia e gestione dell'impresa, McGraw-Hill

valore rispetto alle aziende rivali, deve, quindi, aumentare la distanza tra beneficio netto e costo totale.

Per raggiungere questo obiettivo può agire su due diversi fronti: aumentando il beneficio netto, per esempio riducendo i costi di utilizzazione e quelli che vengono chiamati i costi di transazione, oppure diminuendo i costi totali sostenuti (di approvvigionamento esterno e i costi interni).

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



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

Questa convergenza, inoltre, è facilitata e velocizzata da due fenomeni che si sono diffusi rapidamente: il *best practices*, grazie alle procedure di *benchmarking* e la condivisione degli stessi fornitori. Per conservare un vantaggio competitivo che sia duraturo nel tempo, quindi, bisognerebbe insistere sul posizionamento strategico:

cioè l'utilizzo di risorse distintive che creano valore per il cliente e che consentono di interpretare le condizioni ambientali in una maniera originale.

Com'è intuibile, il raggiungimento di un vantaggio competitivo durevole ed immutabile è pressoché impossibile, a causa di fattori che erodono la posizione di superiorità acquisita. La stabilità del vantaggio è più facilmente duratura nel tempo se si agisce su tre variabili fondamentali:

1. la dimensione;
2. l'accesso preferenziale a risorse critiche o al mercato;
3. limiti delle opzioni strategiche dei concorrenti.

La **dimensione** è una fonte che determina un vantaggio competitivo difficilmente imitabile e permette all'impresa di avvantaggiarsi nelle economie di produzione, in quanto ormai si è raggiunto un elevato volume di attività.

Riguardo al **controllo di risorse e di accesso preferenziale al mercato**, i *competitors* hanno due diverse vie che possono perseguire per rispondere a questa strategia: trovare nuove fonti di approvvigionamento od intervenire sulle caratteristiche del mercato per ridurre la posizione di vantaggio dell'impresa.

La terza condizione, che comporta un vantaggio competitivo duraturo nel tempo, è costituita dai **limiti strategici delle aziende rivali** che potrebbero trovarsi vittime dei loro stessi investimenti o della propria organizzazione, se troppo rigida. La capacità dei *manager*, dunque, sta nell'analizzare i concorrenti e l'ambiente sia interno che esterno, alla ricerca di eventuali e potenziali aperture competitive, che comprendano quali siano le nuove capacità necessarie all'organizzazione, per avere la meglio sulle altre aziende del settore²⁶.

3.2.1 Il vantaggio competitivo nel calcio

Negli ultimi anni si sta assistendo al manifestarsi di alcuni fenomeni di rilevanza mondiale che, in modo combinato, stanno esercitando un innegabile impatto sul comportamento e il governo delle grandi imprese²⁷.

²⁶ Richard L. Daft, organizzazione aziendale, Apogeo, 2010

²⁷ G.Zanda, il governo della grande impresa nella società della conoscenza, Giappichelli, Torino, 2009

Innanzitutto emerge come nell'attuale fase di sviluppo economico vada consolidandosi un corpo di nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche, che vengono sempre più a configurarsi come l'elemento strategico delle future combinazioni produttive, costituendo un patrimonio scarso e non facilmente aumentabile²⁸.

Analogamente alle varie imprese che operano nei più disparati settori dell'economia, anche le società di calcio, per attuare la loro strategia e raggiungere gli obiettivi e i traguardi prefissati, devono tenere conto delle proprie competenze nel complesso, identificando quelle che permettono il raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*.

Soltanto una corretta identificazione dei propri punti di forza e di debolezza, nonché dei vantaggi competitivi già acquisiti o acquisibili, permetterà ai club di definire il giusto percorso per raggiungere successi sportivi e soddisfacenti risultati economico-finanziari.

Le competenze che consentono di ottenere un vantaggio competitivo che sia difendibile nel lungo periodo, sono quelle più difficilmente imitabili; tra queste, per esempio, possiamo elencare per le società di calcio:

- la reputazione;
- l'organizzazione societaria;
- l'innovazione;
- gli *asset* intangibili.

La reputazione, in particolare, è una capacità distintiva che il prodotto o la marca guadagnano per effetto della posizione conquistata sul mercato; è rappresentata dall'esperienza positiva che i consumatori hanno sperimentato sul prodotto stesso o sulla marca.

Questa fonte di vantaggio competitivo è senza dubbio una delle più difficili da imitare; essa infatti, a differenza delle risorse strategiche, non può essere acquistata sul

²⁸ Marco Lacchini e Raffaele Trequattrini, *Le governance delle società di calcio professionistiche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2011

mercato, ma deve essere sviluppata internamente, in un arco di tempo piuttosto lungo. In Italia, società come la Juventus, l'Inter o il Milan hanno sviluppato una storia ultracentenaria fatta di successi e soddisfazioni che è difficilmente imitabile nel breve periodo. Ciò permette a queste società di stipulare i più ricchi contratti di sponsor e attrarre i migliori calciatori e tecnici, nonché di avere un ingente numero di tifosi al seguito.

La struttura organizzativa, intesa come fonte di vantaggio competitivo, è quell'insieme di rapporti non solo economici, ma soprattutto sociali, che l'impresa intrattiene con altre aziende o con i clienti: si tratta di rapporti spesso molto più ricchi, che vanno oltre i meri rapporti economici, perché includono elementi come la fiducia e l'esperienza personale, che sono di difficile imitazione e rappresentano quindi, una competenza distintiva importantissima.

Essa consente, spesso, di generare profitti più elevati rispetto ai costi sostenuti; nel mondo del calcio, un eccellente esempio di struttura organizzativa, intesa come competenza distintiva, è il Liverpool (lo stretto legame club-tifosi ha permesso a questa società di costruire una lunga serie di successi).

Tra i vantaggi intangibili non si può non annoverare **l'innovazione**. Con tale termine, si intende non solo la creazione di nuovi prodotti, ma anche il miglioramento di quelli già esistenti: i profitti tendono ad aumentare, simultaneamente con i costi di ricerca. E' quindi necessario che l'innovazione sia in grado di remunerare per intero il capitale che l'ha generata e che la spesa sostenuta dalla società risulti minore rispetto a quella delle altre imprese che operano nello stesso mercato.

Nell'ambito calcistico le innovazioni possono riguardare l'aspetto tattico (un particolare schema di gioco), una formula manageriale, ecc.. E' facile intuire come questi elementi siano difficilmente difendibili, per la natura stessa del *business* del calcio, diventato oramai un gioco seguito da tutti i *media* e da un pubblico che aumenta giornalmente.

Fondamentale per raggiungere un vantaggio duraturo, quindi, è la creatività e l'avanguardia dei componenti di ogni club (il possesso di strutture di allenamento di ultima generazione, la cura dei propri atleti non solo in chiave fisica ma anche psicologica). A tal proposito, ancora una volta, la società italiana *leader* in questo

settore è l'A.C. Milan, che possiede uno dei centri di allenamento più efficienti al mondo, Milanello, ed è stata la prima ad avanzare il progetto di MilanLab: un centro di ricerca scientifica ad alto contenuto tecnologico per monitorare le prestazioni fisiche e l'evoluzione di ogni singolo atleta.

Gli asset immateriali, o intangibili, ad esempio il sapere e la capacità di farlo fruttare, a differenza di quelli materiali (che sono potenzialmente disponibili a tutti gli operatori economici e che quindi tendono a trasformarsi rapidamente in "*commodities*"), assumono il ruolo di *asset* fondamentali perché di difficile duplicazione e spesso irripetibili. Con la leva delle conoscenze si mettono normalmente in campo "**giochi a somma diversa da zero**": giochi nei quali si produce ricchezza e si genera quindi un vantaggio allargato alla maggior parte degli operatori economici²⁹.

Utilizzando sapientemente le risorse a propria disposizione, le società calcistiche facilitano l'incremento dei propri profitti e l'acquisto di nuove quote di mercato a danno dei concorrenti: come già accennato nel paragrafo precedente, la capacità dei *manager* risiede nell'analizzare, attentamente, sia l'ambiente interno che quello esterno alla società, per individuare quelle che possono essere delle **competenze distintive**, su cui basare la propria strategia di mercato. Le competenze, proprio perché distintive, sono difficilmente imitabili e permettono alla società che le detiene, di mantenere nel tempo una posizione dominante rispetto ai *competitors*.

Fino ad ora, volutamente, non è stato citato come vantaggio competitivo il possesso di ingenti risorse finanziarie, anche se intuitivamente si può pensare che l'uguaglianza ("migliori calciatori=vittorie), sia operazione vincente.

Nel corso della storia ci sono stati numerosi esempi di piccole province che hanno raggiunto le "luci della ribalta": ultima tra queste, in ordine cronologico, è l'Udinese.

Il *patron* Pozzo, pur non disponendo di ingenti capitali da investire, né di una gloriosa storia fatta di successi e soddisfazioni, è riuscito - grazie alle sue eccellenti competenze manageriali - a portare per due anni di seguito la squadra friulana alla qualificazione per la Champions League.

²⁹ L'apprendimento come vantaggio competitivo "time to mind", Gian Carlo Cocco, T-Lab Laboratorio del Terziario che innova, 2005

Purtroppo le competenze distintive dell'Udinese, per la struttura stessa del *business* del calcio, sono destinate ad esaurirsi anno per anno; ciò comporta che la società bianco-nera, vive ogni stagione come fosse l'anno zero: i campioni della stagione precedente emigrano verso grandi club e i nuovi e giovani calciatori acquisiti devono ancora dimostrare il loro talento.

Negli ultimi anni si è assistito, anche nuocendo al gioco stesso del calcio, ad una sempre maggior frattura economica e finanziaria tra le grandi società e le cosiddette provinciali, escludendo quest'ultime dal poter lottare ed essere considerate grandi rivali per il raggiungimento di grandi obiettivi.

3.2.2 Il marchio come competenza distintiva: il caso Manchester United

Il *merchandising*, che possiamo definire come la commercializzazione di articoli, con il nome o il marchio della società rappresentata, è attualmente una fonte di ricavo trascurata dalla maggior parte dei club italiani, con una percentuale sul totale delle entrate molto bassa e per alcune società addirittura nulla.

Questo settore presenta delle potenzialità di profitto enormi perché può far leva sul **legame squadra-tifoso**. Promuovendo il proprio *brand* ed attuando una politica che lo distingua dai concorrenti, si propone al cliente qualcosa di gradevole all'esterno e di emozionante a livello psicologico; scatta quindi un meccanismo d'identificazione, che specialmente ai più giovani, trasmette la sensazione di appartenere ad un mondo a parte, esclusivo. Per le società dovrebbe trattarsi di un campo relativamente fertile, data per scontata l'enorme influenza che la squadra o un suo campione ha per il cliente-tifoso. Purtroppo, però, specialmente nella realtà italiana, ma non solo, il *merchandising* trova difficoltà a svilupparsi a causa, soprattutto, della presenza di un mercato parallelo di articoli sportivi contraffatti.

Il *merchandising*, non va inteso solo come fonte di introito pura e semplice, ma deve essere utilizzato dai club calcistici anche come strumento comunicativo per accrescere la propria *brand image* e conseguentemente raggiungere elevati livelli di ricavi.

Tutte queste attività rientrano in una più ampia e complessa strategia di “**brand building**”³⁰ e sono tese a realizzare una certa sintonia con il tifoso-consumatore, in modo che esso riconosca dei valori aggiunti unici, nel confronto con prodotti concorrenti, difficilmente imitabili dagli altri club. Investire nel proprio marchio significa ideare ed implementare delle strategie di gestione e commercializzazione del *brand*, che devono basarsi però su una effettiva conoscenza delle potenzialità del marchio stesso, cioè del suo valore sul mercato. Soltanto conoscendo tale valore è possibile ottenere il massimo dalle negoziazioni relative ai diritti televisivi, alle sponsorizzazioni, agli accordi di *licensing*.

Brands Finance Football 2012, il più completo studio mondiale sul tema, ha stilato una classifica, per analizzare i 10 top club, che hanno un valore del *brand* ed un *rating* più alto; il Milan presenta un valore del proprio *brand* pari alla cospicua cifra di 292 milioni di dollari, in ascesa del 7%. Anche se è scesa di due posizioni, è il primo club in Italia ed occupa la posizione numero nove nella classifica generale, con un *rating* che è passato da AA- a AA+, quinto al mondo come *rating*, superiore anche a quello della stessa Serie A.

I rossoneri guidano la “classifica italiana” davanti all’Inter 13sima (215 milioni di dollari), alla Juve 16esima (160 milioni di dollari), alla Roma 21esima (85 milioni di dollari) e al Napoli 22esimo (85 mln (contro i 70 del 2011) ma con un *rating* BBB-)³¹:

³⁰ La creazione di un marchio, che sia immediatamente riconoscibile dai consumatori e che fornisca all’impresa una immediata visibilità all’interno della rete. Un marchio ben congegnato dà all’azienda un notevole vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza

³¹ Classifica stilata dalla Brands Finance Football 2012

POSIZIONE	SQUADRA	NAZIONE	VALORE DEL BRAND	RATING
1	Manchester UTD	ING	853 milioni di dollari	AAA+
2	Bayern Monaco	GER	786 milioni di dollari	AAA
3	Real Madrid	SPA	600 milioni di dollari	AAA+
4	Barcellona	SPA	580 milioni di dollari	AAA+
5	Chelsea	ING	398 milioni di dollari	AA
6	Arsenal	ING	388 milioni di dollari	AA
7	Liverpool	ING	367 milioni di dollari	AA
8	Manchester City	ING	302 milioni di dollari	BBB
9	Milan	ITA	292 milioni di dollari	AA+
10	Shalke 04	GER	266 milioni di dollari	BBB+

Dalla tabella, si può notare che tra le prime dieci posizioni è presente una sola squadra italiana e che il suo *brand* vale un quarto rispetto a quello del Manchester United che occupa il primo posto in questa speciale graduatoria: la società inglese è la *leader* in questo settore grazie a numerosi progetti di avanguardia, come per esempio il concetto di "internazionalizzazione", con la costruzione di quello che viene chiamato "**stadio virtuale**": un luogo ideale di incontro tra tifosi e club che va oltre i confini nazionali per coinvolgere i *fans* di tutto il mondo.

Caratteristiche dello stadio virtuale sono la capienza illimitata ed il fatto di presentare una varietà elevata di servizi per i tifosi-clienti, che servano a farli sentire parte del gioco nonostante la lontananza e l'impossibilità a recarsi allo stadio.

Attraverso l'interazione tra tifosi e club, infine, si instaura una preziosa triangolazione che coinvolge gli sponsor spingendoli ad investire sulle società.

Attraverso il *merchandising* è possibile conoscere ed avvalorare l'identità del marchio e raggiungere due obiettivi fondamentali: il primo, educare il consumatore ad una cultura "dell'autentico" in senso positivo, ossia alla ricerca della qualità, dell'affidabilità del valore inteso come rapporto qualità/prezzo.

Il poter disporre di un marchio forte deve essere sinonimo di garanzia per il consumatore finale, inducendolo nell'acquisto di determinati prodotti o servizi (**Brand identity**)³².

Un ulteriore obiettivo che può essere raggiunto attraverso un'adeguata politica di *merchandising* è il posizionamento del marchio, in modo da permettere alla società di raggiungere diversi *target* di mercato (**Brand positioning**)³³.

Il *merchandising*, nel caso delle società sportive, necessita di una programmazione a lungo termine per conoscere maggiormente il mercato e intervenire correttamente in modo che la domanda dei tifosi-consumatori continui ad alimentarsi nel tempo e non si esaurisca a causa di politiche errate. Questa politica può essere sfruttata anche in campi diversi da quello originario e può presentare due diverse modalità di impiego: ci può essere uno sfruttamento diretto del marchio (politica perseguita ad esempio dal Manchester United), oppure uno sfruttamento indiretto, come nel caso delle società italiane.

Nel mondo del calcio, come già detto, la società *leader* per le politiche di *merchandising* è sicuramente il **Manchester United**. Diversamente da altre società calcistiche, il club inglese provvede in proprio alla commercializzazione dei prodotti, che vengono fabbricati su commessa da terzi, attraverso i propri punti vendita o attraverso il sito internet. La società inglese, commercializza una serie molto ampia di prodotti e provvede alla distribuzione di suoi prodotti in occasione delle partite (durante le quali, ad esempio, si serve la Manchester United Coca Cola), permettendo di capitalizzare l'investimento effettuato sul marchio, cioè sul nome e sul logo della società³⁴.

In particolare, il club inglese realizza nel Regno Unito e all'estero il 50% del proprio fatturato mediante vendita all'ingrosso e il rimanente 50% con vendita al dettaglio. Nell'ambito di quest'ultima il Manchester ricava il 70% attraverso i propri negozi e il

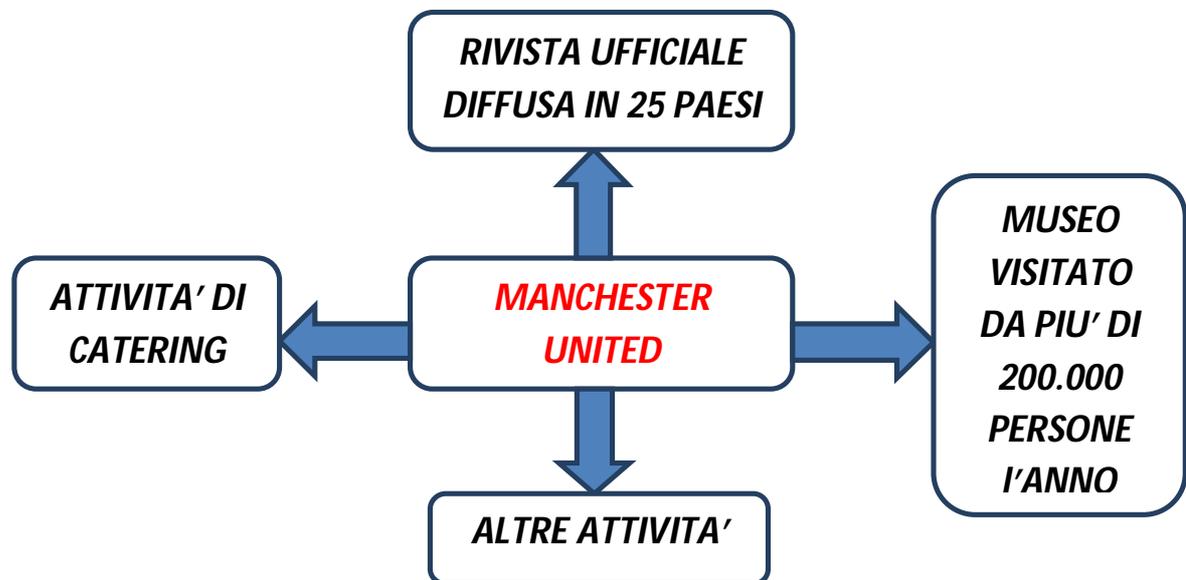
³² L'insieme delle associazioni evocate dalla marca grazie ai suoi tratti salienti, che possono essere sia tangibili (es. *performance*, longevità, qualità, *design* o facilità d'uso) che immateriali (sono tutti gli attributi incorporati al *brand* che riguardano la sfera psicologica, sociale ed emozionale del consumatore e che influenzano in modo determinante la sua percezione e il suo comportamento d'acquisto e di consumo).

³³ Posizione distintiva che una *brand* assume nel suo contesto competitivo, per assicurarsi che gli individui nel mercato di riferimento la percepiscano come differente e distintiva rispetto ai concorrenti, sia in termini di percepito di codici sia di percepito valoriale

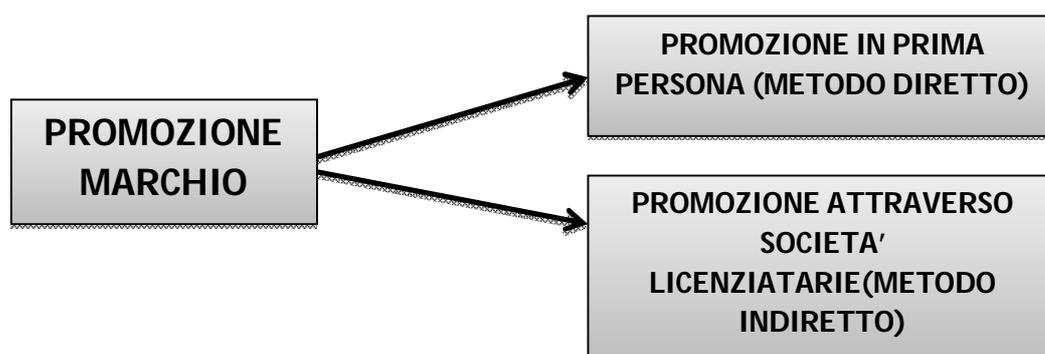
³⁴ www.manutd.com

restante 30% con vendita via internet o per corrispondenza. La strategia diretta ha ovviamente successo solo se esiste un'elevata ed intensa interazione con il pubblico, realizzata mediante appositi strumenti; quelli utilizzati dalla società inglese sono:

POLITICA DIRETTA DI MERCHANDISING DEL MANCHESTER UNITED:



In pratica il tifoso del Manchester ha la possibilità di trovarsi in qualsiasi momento in contatto con la società, cosa che in Italia difficilmente avviene, anche per motivi culturali e storici. Inoltre, nel nostro Paese, nessuna società promuove il proprio marchio in proprio, ma si affida a delle società terze sia per la fabbricazione che per la commercializzazione dei prodotti: queste società sono dette **licenziatarie**, in quanto viene loro licenziato l'utilizzo del marchio in cambio di *royalties* da riconoscere alle società di calcio per le vendite effettuate.



Il Manchester United è la società indicata come *benchmark* nel panorama calcistico europeo, intesa come società modello per ciò che concerne gli aspetti finanziari e commerciali della gestione: il punto di forza del Manchester United sta nell'eterogeneità dei ricavi, la maggior parte dei quali è il risultato di un processo di programmazione e di pianificazione ancora difficilmente riscontrabile nei nostri club italiani, che risultano lontani "anni luce" dalla filosofia della squadra inglese.

Per raggiungere queste eccellenti *performance* sul piano commerciale, conquistando anche importanti vittorie e soddisfazioni, il *management* del Manchester United ha dovuto investire le proprie risorse in una serie di elementi distintivi, che potessero garantire una posizione di preminenza rispetto ai *competitors*, anche nel lungo periodo, determinando la fortuna sportiva ed economica del club stesso.

Il primo elemento fondamentale su cui la società di Manchester ha voluto puntare, è sicuramente l'aspetto geografico o di localizzazione del proprio stadio, recentemente ampliato da una capienza di 68 mila posti a 76 mila posti³⁵: l'Old Trafford è una struttura magnifica che, infatti, viene denominato "The stadium of dreams", industria del *marketing* di Manchester, invidiata in tutto il mondo.

Questa strategia nel tempo si è rivelata ottima, in quanto è stato registrato un importante aumento di incassi derivanti dall'impianto di proprietà, facilitato anche dai numerosi successi dei "Red Devils" non solo nazionali, ma soprattutto europei³⁶. Ne è derivata, inoltre, la possibilità di allestire un museo, inaugurato nel 1998, che ha riscosso notevole successo, non solo tra i tifosi, che può essere definito come il precursore dei numerosi musei, che la maggior parte dei grandi club europei hanno allestito all'interno del proprio stadio.

Come già evidenziato nella tabella delle pagine precedenti, il Manchester United è il primo club in Europa per il valore del proprio *brand*; questo risultato è stato raggiunto grazie alla politica manageriale della società, che invece di usufruire di società terze per la commercializzazione dei propri prodotti, preferisce promuoverli in maniera diretta.

³⁵ www.Manutd.com

³⁶ Vittoria della UEFA Champions League del Manchester United, ai rigori contro il Chelsea, nella stagione 2007-2008 a Mosca

I Red Devils, inoltre, sono stati una delle prime società, insieme all'Inter³⁷, a carpire le potenzialità dei nuovi mercati emergenti: l'attenzione del *management* si è concentrato soprattutto in Estremo Oriente e nel Nord America, Paesi dove il calcio non è il primo sport nazionale, ma che sta acquistando sempre più notorietà grazie agli ingenti nuovi investimenti in questo settore.

3.3 Il rischio strategico nel settore

Nel corso del tempo, il concetto di rischio, si è notevolmente evoluto, adattandosi al cambiamento dell'ambiente circostante: oggi giorno con lo sviluppo di internet, con i nuovi e sofisticati sistemi informativi, risulta più facile controllare e manipolare alcune variabili fondamentali nella gestione del rischio, garantendo ai *manager* non solo maggiori possibilità di prevederlo in un determinato settore, ma anche di porvi rimedio il più velocemente possibile: è noto che l'impresa è un sistema aperto, probabilistico e complesso³⁸; l'apertura verso l'esterno del sistema aziendale determina una grande sensibilità ai fattori esogeni di influenza.

I *manager* devono essere in grado di trovare un giusto equilibrio tra le forze interne aziendali e le forze esterne ambientali, per garantire la sopravvivenza della stessa azienda³⁹.

L'esperienza attuale dimostra come la crescente globalizzazione delle imprese ha determinato maggiori opportunità di crescita dimensionale e di *business* ma ha anche causato una maggiore sensibilità agli avvenimenti esterni e dunque anche a maggiori **minacce**. *"La valutazione del rischio strategico non può quindi prescindere da un'attenta analisi dei rapporti che si instaurano fra ambiente e impresa, partendo dagli scenari di natura più macro-economica, per restringere progressivamente il campo di osservazione agli aspetti maggiormente attinenti allo svolgimento materiale del business, quali i rapporti con il mercato ed il cliente"*⁴⁰.

In un mercato sempre più globale ed integrato, non è sufficiente condurre uno studio soltanto a livello domestico, bisogna considerare necessariamente anche le variazioni dei principali indicatori internazionali, soprattutto nel settore calcistico, dove il

³⁷ Il Sole 24 Ore, 30 maggio 2012, Marco Bellinazzo

³⁸ U. Bertini, Il sistema di azienda, Torino; Giappichelli, 1990

³⁹ E. Giannessi, Le aziende di produzione originaria, le aziende agricole, Pisa, Corsi

⁴⁰ Fabrizio Di Lazzaro, La Performance del valore, G.Giappichelli Editore

confronto è all'ordine del giorno: per le società di calcio, come anche per le altre imprese, che operano in differenti settori, il problema principale, la più grande minaccia, è rappresentata dal rapporto con il cliente-consumatore; tale aspetto è uno dei più cruciali nella valutazione del rischio strategico, dipendendo da esso la capacità dell'impresa di proseguire utilmente la propria attività.

Il passaggio da mercati monopolistici a mercati concorrenziali ha determinato sia una crescente competizione tra le imprese, sia la "centralità" della figura del cliente, fulcro principale su cui improntare le proprie politiche di governo; infatti esso ha acquisito consapevolezza della propria forza contrattuale ed ha sviluppato una certa maturità nella formulazione delle proprie scelte di acquisto, privilegiando l'offerta di quelle imprese che differenziano in modo significativo il loro prodotto/servizio.

In questa situazione di *business*, diventano prioritarie alcune variabili, quali:

- le leve del prezzo;
- la qualità del prodotto;
- i servizi accessori.

Con riferimento al **prezzo**, si è assistito al passaggio, da una logica di prezzo inteso come somma dei costi maggiorati di un congruo margine di guadagno, ad una impostazione in cui il prezzo è una variabile esogena, indicata dal mercato dove, quindi, la capacità delle imprese di contenere i costi diventa la condizione necessaria al conseguimento di margini di profitto.

Il perseguimento della **qualità del prodotto**, è divenuto un imperativo categorico, a cui le imprese non possono più sottrarsi, pena la perdita di importanti quote di mercato, cambiando radicalmente lo svolgimento dei processi produttivi, che ora si focalizzano sull'efficienza qualitativa⁴¹.

I servizi accessori, soprattutto in settori dove c'è una grande competizione, come quello del calcio ad esempio, sono diventati una condizione imprescindibile per la differenziazione del proprio prodotto/servizio offerto, con conseguente crescente centralità del cliente nelle decisioni di governo assunte dal *management*.

⁴¹ Maggiore qualità del prodotto a parità di costi sostenuti

Come già rappresentato nei paragrafi precedenti, per raggiungere un vantaggio competitivo valido anche nel lungo periodo, le società di calcio devono oramai puntare sul grado di soddisfazione del cliente, curando la propria immagine e reputazione, tramite politiche commerciali volte alla cura e alla fidelizzazione della clientela (*customer care*); il cliente-tifoso, con l'acquisto del biglietto, gli abbonamenti allo stadio, il possesso di prodotti della propria squadra tifata, muove l'economia nel calcio: soltanto l'aumento della qualità del rapporto instaurato con la clientela identifica il grado di maturità strategica dell'impresa, l'indifferenza dell'impresa alla prospettiva del cliente è un grave sintomo di "**miopia strategica**"⁴² e dunque possibile fattore scatenante di processi irreversibili di distruzione del valore.

⁴² Fabrizio Di Lazzaro, La Performance del valore, G.Giappichelli Editore

CAPITOLO 4 - Il caso: l'analisi dei bilanci dei quattro top club europei

4.1 Il fair play finanziario

La situazione del calcio europeo è molto peggiorata: una volta le perdite si limitavano a pochi miliardi di lire e i mecenati non avevano grossi problemi ad intervenire per salvare il loro "giocattolo".

Negli ultimi anni, a causa anche degli ingaggi che sono lievitati in maniera impressionante, le perdite di bilancio di alcune squadre sono diventate davvero ingenti, aumentando il rischio che il mecenate non riesca a reperire i mezzi per ricapitalizzare, oppure decida di non voler investire mettendo in difficoltà e in pericolo di fallimento l'intero sistema.

Inizialmente, molti club che presentavano un bilancio nettamente in perdita, anziché cercare una soluzione a questo problema, decisero di trovare qualche "scorciatoia", causando così la nascita del cosiddetto **doping amministrativo**⁴³: falsi risultati di bilancio, in violazione dei principi di lealtà sportiva e delle pari opportunità. La colonna portante di questo fenomeno, sono state le plusvalenze incrociate, che hanno avuto naturalmente maggior sviluppo in Italia; esse consistevano nell'effettuare scambi di calciatori a valori assolutamente superiori a quelli reali e risultanti dai libri contabili: con questo stratagemma si generavano plusvalenze che miglioravano solo sulla carta il risultato finale di bilancio, che altrimenti avrebbe evidenziato ingenti perdite, necessitando di una cospicua iniezione di capitali.

Con questo *escamotage* delle plusvalenze incrociate i club evidenziavano dei valori per "diritti alle prestazioni dei calciatori" assolutamente spropositati rispetto al veritiero (e presumibile) valore di realizzo, generando perciò, quote di

⁴³ Il termine è stato coniato da Antonio Giraudo, ex *manager* della Juve: per doping amministrativo, si intende sia la manipolazione di alcune voci di bilancio per abbellire i conti delle malconce casse delle società calcistiche, sia i mancati pagamenti dei debiti tributari, come Irpef, Iva, Irap o altro. Per la prima, si presuppone che le società abbiano ceduto i propri calciatori a prezzi gonfiati, per migliorare il risultato netto dell'esercizio. Questo *escamotage* permette ai presidenti di attenuare il rosso cronico dei club calcistici e di sborsare meno soldi nel caso di una obbligata, ricapitalizzazione della società, perché prevista dal codice civile. Quanto ai debiti tributari, invece, c'è poco da spiegare: si tratta semplicemente di tasse non pagate.

ammortamento sempre maggiori, causando un'esponenziale svalutazione del patrimonio calciatori.

Per rimediare all'utilizzo senza freni delle plusvalenze incrociate, nacque la cosiddetta **legge "spalmadebiti"**⁴⁴: invece di svalutare il patrimonio giocatori fino ad un valore consono alla realtà, questa legge permise di ammortizzare la sua svalutazione nell'arco di 5 esercizi, invece dei 10 inizialmente previsti. Un dato sconcertante, evidenzia che alcuni club, prima dell'introduzione della legge "spalmadebiti", presentavano un parco giocatori pari a 357 milioni di euro, ridotto poi a 38 milioni, circa il 10% del valore risultante dal bilancio precedente.

Altri scandali, in Italia, legati al doping amministrativo riguardano la cessione del marchio, la cessione di rami d'azienda a società controllate. Per evitare di ricapitalizzare qualcuno, è addirittura arrivato ad ideare fusioni inverse, per disporre di riserve che riducessero l'eventuale impatto delle perdite.

Questo caos, non tanto dal punto di vista tecnico, quanto nelle tasche e nei bilanci del calcio, causò al fallimento della Fiorentina nel 2001, del Napoli nel 2004 e del Torino nel 2005; la Lazio, venne rilevata da Lotito con un debito di oltre 140 milioni di euro⁴⁵.

Per evitare successivi casi di fallimento di società ancor più blasonate delle precedenti citate, Platini, presidente della UEFA, in accordo con gli stessi club, ha ritenuto che il calcio non deve più essere strettamente legato al ricco proprietario che investe ingenti risorse, anche a fondo perduto, ma piuttosto diventare un *business* in grado mantenersi da solo.

La normativa del *Fair Play* Finanziario (FPF), non è di natura coercitiva, ma ha l'obiettivo di aiutare i club ad uscire da una situazione di profonda crisi, che potrebbe risultare fatale per tutto il sistema; per tutelare la salute del calcio, garantire leali competizioni ed un certo rigore finanziario, è necessario diminuire drasticamente le spese in eccesso e soprattutto gli stipendi, che rappresentano il 60% dei costi.

⁴⁴ Il 22 dicembre 2002 il Governo emanò il Decreto 282 che la XIV Legislatura Parlamentare tramuta in legge il 27 febbraio 2003. Il dato è tratto: definita e salutata in molti modi, tra cui "spalmadebiti", "spalmaperdite" e "spalmaammortamenti", la nuova legge può avere una sola, credibile, denominazione: "Salvacalcio"

⁴⁵ G. Turano, Fuori Gioco, Chiarelettere, 2012

Molte società, soprattutto in Italia, hanno cominciato ad adattarsi a queste nuove regole, l'Inter del dopo "triple" ha deciso di abbassare notevolmente il monte ingaggi, il Napoli ha fissato invece un tetto salariale⁴⁶, costituendo un esempio per molte altre società.

L'obiettivo del presidente della UEFA, era di mantenere immutata l'essenza del gioco del calcio, diminuendo però il *gap* tra grandi e piccoli club, per rendere più avvincenti ed incerte alcune competizioni, dominate da due/tre squadre.

Il calcio si sta quindi sempre più ispirando al sistema professionistico americano; per partecipare ai campionati, negli Stati Uniti, devono essere rispettati alcuni rigidi parametri: bilancio, bacino d'utenza e abbonamenti stadio; inoltre, vi è una maniacale attenzione agli stipendi; esiste infatti un tetto salariale che può essere sfornato solo in casi eccezionali.

La Lega effettua dei controlli periodici e gli stipendi sono pubblici: se le società sfornano ingiustificatamente il tetto indicato, sono obbligate a pagare alla Lega una tassa proporzionale ai costi in eccesso, che andrà a beneficio, invece, delle società che hanno rispettato i criteri prefissati⁴⁷.

Per spingere ulteriormente il calcio europeo a guardare oltre il breve periodo e focalizzarsi sugli obiettivi di lungo termine, incrementando anche la sua credibilità, la UEFA ha introdotto nel 2004-2005, un **sistema di licenze per club**, che prevede che le stesse federazioni, vigilino e garantiscano, il rispetto degli *standard* qualitativi previsti dal FPF, affinché le squadre qualificate per le competizioni europee, possano accedere.

Nella stagione 2010-2011, 611 dei 733 club di massima divisione in Europa si sono sottoposti alla procedura prevista per ottenere la licenza: di essi, 488, cioè l'80%, l'hanno ottenuta e 123 hanno visto la loro richiesta respinta⁴⁸.

⁴⁶ Anche detto *salary cap* (spesso chiamato *wage cap* nel Regno Unito e in italiano traducibile come tetto agli ingaggi) è la somma massima che una squadra può spendere in salari; può essere stabilita sia per giocatore sia per somma totale della squadra. Molte leghe sportive hanno una propria legislatura in merito, usata per controllare le spese e utile anche per bilanciare il livello delle squadre della lega. Il *salary cap* è stato spesso argomento di discussione tra la categoria dei giocatori e quella dei presidenti societari.

⁴⁷ John Grisham, Il professionista, Mondadori, 2009

⁴⁸ G. Turano, Fuori Gioco, Chiarelettere, 2012

Nello stesso anno, per garantire maggior rigore, ma anche maggiore trasparenza, è stato istituito un organo di controllo finanziario indipendente, il *Club Financial Control Panel*, con il compito, oltre di monitorare l'attività di controllo già svolta dalle singole federazioni, di verificare che il regolamento, sia applicato in maniera uniforme per tutte e 53 le federazioni affiliate alla UEFA⁴⁹. Per ottenere la licenza, il club deve rispettare dei criteri specifici, che possono essere suddivisi in cinque categorie:



I criteri sportivi comprendono un programma di sviluppo scritto, che per essere realizzato deve poter contare su un personale qualificato, infrastrutture disponibili e un *budget* di spesa.

I criteri infrastrutturali prevedono che la società richiedente la licenza, debba possedere uno stadio di proprietà o, in alternativa, un impianto ad uso proprio.

⁴⁹ Paolo Ciabattini, Vincere con il fair play finanziario, Gruppo 24ore, 2011

Per criteri di personale e amministrativi si intende l'obbligatorietà per la società di avere nel suo organico: il segretario del club, il direttore generale, il direttore finanziario iscritto all'albo dei revisori contabili ecc..

I **criteri legali** riguardano l'invio da parte del club alla UEFA di una dichiarazione nella quale si conferma di conoscere particolari regolamenti e direttive della FIFA e della UEFA stessa.

Infine i **criteri finanziari** obbligano i club ad inviare ogni anno, secondo determinate scadenze, il bilancio di esercizio.

4.1.1 Le regole del *fair play* finanziario

Con la descrizione delle responsabilità del *Club Financial Control Panel* e del processo di monitoraggio, inizia la parte relativa alla regolamentazione del *fair play* finanziario: il processo, parte con l'invio, da parte della federazione nazionale alla UEFA, della lista delle squadre a cui è stata concessa la licenza e finisce con la conclusione della stagione sportiva a cui si riferiscono le licenze stesse.

I club che si qualificano per partecipare ad una competizione UEFA, ad eccezione di quelli che hanno ricavi e costi pertinenti inferiori a 5 milioni di euro nei due periodi precedenti l'inizio delle competizioni UEFA o a quelli a cui è stato garantito un permesso speciale, una volta ottenuta la licenza, devono rispettare i criteri del *fair play* finanziario, che sono:

- il pareggio di bilancio (*break-even requirement*);
- altri criteri del FPF, che comprendono: informazioni aggiuntive che dimostrano l'assenza di debiti scaduti verso altri club, verso dipendenti, fisco e previdenza.

Il principio chiave del FPF, come intuibile, è l'obbligo del pareggio di bilancio, secondo il quale i costi non devono superare la massima deviazione consentita: un punto cruciale di questa normativa, è che non sono considerati *relevant costs*, o costi pertinenti, nel calcolo dei risultati di bilancio, i costi di acquisto per gli under 18, i loro stipendi e tutti i costi per le infrastrutture, stadi, centri sportivi.

A loro volta neanche tutti i componenti positivi del reddito sono considerati *relevant income*: lo sono i ricavi commerciali, i ricavi del botteghino, i ricavi da sponsor, i ricavi da cessione di diritti televisivi, le plusvalenze da cessioni giocatori, le immobilizzazioni materiali⁵⁰.

Il periodo di monitoraggio considerato, è il lasso di tempo durante il quale il club è valutato ai fini del raggiungimento del requisito di pareggio del bilancio e copre tre periodi⁵¹:

1. il periodo di riferimento che termina con l'anno di calendario nel quale sono cominciate le competizioni UEFA per club (periodo di riferimento T);
2. il periodo di riferimento che termina con l'anno di calendario nel quale sono cominciate le competizioni UEFA per club (periodo di riferimento T-1);
3. il periodo di riferimento antecedente al T-1 (T-2).

Monitoring period			Anno in cui si riflettono le sanzioni	Massima perdita aggregate
T-2	T-1	T		
(exemption)	2011-12	2012-13	2013-14 o 2014-15	45 milioni
2011-12	2012-13	2013-14	2014-15 o 2015-16	45 milioni
2012-13	2013-14	2014-15	2015-16 o 2016-17	30 milioni
2013-14	2014-15	2015-16	2016-17 o 2017-18	30 milioni
2014-15	2015-16	2016-17	2017-18 o 2018-19	30 milioni
2015-16	2016-17	2017-18	2018-19 o 2019-20	< 30 milioni da decider

⁵⁰ La Fiat paga alla Juventus circa 50 milioni di euro per far apparire il suo sponsor sulle magliette, almeno 30 milioni di questi 50 non sono considerati *relevant income*

⁵¹ Paolo Ciabattini, Vincere con il fair play finanziario, Gruppo 24 Ore, 2011

L'unica eccezione riguarda il primo periodo di monitoraggio, che comprenderà soltanto due esercizi il 2011-2012 e il 2012-2013; nel 2018-2019, la massima deviazione sarà inferiore ai 30 milioni e l'entità verrà decisa nei prossimi anni dalla UEFA.

La differenza tra i componenti di reddito pertinenti e i costi pertinenti, determina quindi il risultato di bilancio: se i componenti positivi, superano quelli di costo, il club registrerà un *break-even surplus*, alternativamente, un *break-even deficit*. Il dato fondamentale, è il risultato di pareggio aggregato, scaturente dalla somma dei risultati di pareggio di ciascun periodo coperto dal processo di monitoraggio: nel caso di un *deficit* aggregato, la società, può dimostrare che esso è diminuito da un *surplus*, derivante dai due periodi precedenti di monitoraggio.

Il massimo *deficit* aggregato che un club può raggiungere senza essere sanzionato, viene chiamato **massima deviazione accettabile**: com'è intuibile dalla tabella, sarà possibile avere un disavanzo complessivo di 5 milioni di euro, che potrà diventare 45 milioni di euro per il primo biennio di monitoraggio e 30 milioni per i bienni successivi, a condizione che la perdita venga ripianata, tramite ricapitalizzazione, non oltre il 31 dicembre del periodo T, non consentendo, inoltre, il ricorso a prestiti da parte dell'azionista o a fidejussioni bancarie e assicurative.

4.1.2 Il *fair play* finanziario: solo teoria?

Molti tifosi, si chiedono se la norma del *fair play* finanziario, sarà davvero applicata dai grandi club, oppure sarà soltanto una direttiva marginale, come ce ne sono state numerose in passato. Abbiamo già accennato che non si tratta di una norma coercitiva, ma è sicuramente un passo in avanti importante, compiuto dal presidente dell'UEFA, Platini, con due obiettivi primari: equilibrare le competizioni non solo nazionali, ma soprattutto europee, così evitando la crisi dello sport più bello del mondo ed il fallimento dei più importanti club.

La domanda nasce spontanea: com'è possibile che vi sia una tale disparità di investimenti tra il calcio italiano e quello estero? Come è possibile che club come il Manchester City, il Paris Saint Germain e il Real Madrid spendano più di 100 milioni nelle loro campagne acquisti e riescano contemporaneamente a rientrare nei parametri UEFA?

Nella nostra serie A numerose squadre, a causa del FPF, hanno dovuto ridimensionare non solo le proprie ambizioni, ma si sono dovute inchinare allo strapotere estero: squadre come Inter, Napoli e Milan, non godendo di stadi di proprietà, non usufruendo quindi, di un'importante fonte di introiti, per rientrare nei parametri di Platini, sono state obbligate a fissare un tetto ingaggi, il cosiddetto *salary cap*, vendendo alla concorrenza i giocatori più rappresentativi.

Non esistono più le campagne acquisti faraoniche del Presidente Moratti, anzi si assiste frequentemente a sue interviste, dove ribadisce che l'Inter si sta allineando ai parametri UEFA.

Se in Italia la situazione si è evoluta così radicalmente, perché nella Liga spagnola, nella French Ligue 1 e nella Premier League, vengono effettuati ingenti investimenti per accaparrarsi i calciatori più importanti?

Viene da chiedersi se il *fair play* finanziario sia davvero così rigido come Platini ha promesso.

Ci sono già stati, comunque, casi di esclusione dalle competizioni europee: Besiktas, Paok, Aek Atene e Rangers Glasgow. Queste squadre non parteciperanno alla Champions League o all'Europa League, perché non hanno rispettato il secondo parametro previsto dalla normativa che è quello di non avere debiti scaduti.

La speranza di tutti i tifosi è che il FPF sia rispettato da tutti i club europei per non incrementare il grosso *gap*, già presente tra il nostro calcio e quello europeo; il raggiungimento dei parametri UEFA garantirà sicuramente maggior spettacolo, maggior competizione e la vittoria di società che sapranno coniugare gli aspetti economici con i risultati sportivi.

4.2 Il bilancio delle società calcistiche

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

mentre “i fattori di produzione”, come già ampiamente rappresentato nel circuito della gestione, corrispondono ai calciatori presenti nella rosa.

Queste particolarità rendono queste imprese sportive oggetto di osservazione sia per i classici *stakeholder*, utilizzatori del bilancio di esercizio, sia per gruppi più o meno ampi di soggetti, interessati sì al versante economico del fenomeno, ma soprattutto nell’ottica di possibili successi sportivi.

Ciò ha spinto gli organi federali ad imporre alle società affiliate una serie di adempimenti e vincoli che dovrebbero tranquillizzare gli stessi *stakeholder*, almeno sulla carta, assicurando una gestione aziendale corretta ed una informazione trasparente ed esaustiva ai terzi sulle dinamiche della società.

I club calcistici sono tenuti a redigere, alla fine dell’esercizio, che normalmente viene chiuso al 30 giugno di ogni anno⁵², un bilancio predisposto sulla base di un Piano dei Conti unificato, studiato dalla F.I.G.C., che è per legge anche incaricata ad effettuare controlli sul piano strettamente contabile, attraverso la CO.VI.SO.C..

Le società, entro 15 giorni dall’approvazione da parte dell’assemblea dei soci, o entro i 15 giorni successivi alla scadenza del termine di approvazione stabilito nello statuto, devono far pervenire alla CO.VI.SO.C.:

- copia del bilancio di esercizio approvato;
- relazione sulla gestione;
- relazione del collegio sindacale;
- relazione contenente il giudizio di una società di revisione iscritta all’albo CO.N.SO.B. (questo obbligo non sussiste per le società neopromosse dalla Serie B);
- verbale di approvazione del bilancio;

⁵² La chiusura dell’esercizio in concomitanza con il termine della stagione agonistica è certamente utile per rendere il documento significativo, anche se è destinata ad essere abbandonata da molti club per poter applicare l’istituto innovativo del “consolidato fiscale” nell’ambito del gruppo di appartenenza

- dichiarazione di conformità all'originale della documentazione trasmessa, sottoscritta dal legale rappresentante della società e dal soggetto responsabile del controllo contabile⁵³.

Come per le altre imprese commerciali, anche per le società di calcio professionistiche, il bilancio è composto dai tre documenti fondamentali rappresentati dallo **Stato Patrimoniale**, dal **Conto Economico** e dalla **Nota Integrativa**⁵⁴; esso deve essere accompagnato dalla Relazione sulla Gestione redatta dagli Amministratori⁵⁵. È chiaro che, data la peculiarità del settore sportivo e di quello calcistico in particolare, il legislatore ha ammesso delle deroghe rispetto alla normativa applicabile alle società "normali". È per questo motivo che accanto al piano dei conti unificato, la F.I.G.C. ha redatto un documento che raccoglie alcune "raccomandazioni contabili"⁵⁶, cioè dei principi basilari per il corretto trattamento contabile di alcune operazioni che sono caratteristiche delle società calcistiche.

La funzione di queste "raccomandazioni" è quella di interpretare tecnicamente ed esplicitare maggiormente le norme generali fissate dalla legge in materia di bilancio, nonché di integrarle in presenza di lacune nella loro applicazione al settore in esame.

4.2.1 Lo stato patrimoniale

Lo schema di Stato Patrimoniale predisposto dalla F.I.G.C. informa sull'aspetto quantitativo e qualitativo degli investimenti in essere ad una certa data, nonché sulle principali fonti di finanziamento, al fine di rappresentare la struttura tecnica e finanziaria dell'impresa. Il documento risulta indubbiamente dotato di elevata analiticità: sono evidenziati, infatti, i valori del totale delle Attività, delle Passività e del Patrimonio Netto ed il valore aggregato di Immobilizzazioni e Attivo Circolante. La

⁵³ Questa figura è stata resa obbligatoria per le società di calcio, per l'ottenimento delle licenze U.E.F.A, di cui si è discusso nell'ultimo paragrafo.

⁵⁴ Si fa riferimento al bilancio redatto secondo il codice civile. Per le imprese che invece redigono il bilancio secondo i Principi contabili Internazionali si fa riferimento allo IAS 1.

⁵⁵ Art. 2423 Cod. Civ. "*Redazione del Bilancio. Gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale dal conto economico e dalla nota integrativa. Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio.*"

⁵⁶ Raccomandazione contabile n°1: diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori, raccomandazione contabile n°2: costi vivaio, raccomandazione contabile n°3: compartecipazioni ex art. 102 bis n.o.i.f. raccomandazione contabile n°4: cessione temporanea, raccomandazione contabile N°5: permuta ecc.

regola principale per la suddivisione delle classi, si ispira al “doppio principio” della destinazione dell’investimento e del grado di liquidità: in questo modo, gli utilizzatori del bilancio, pur trovandosi di fronte ad aggregati non immediatamente interpretabili, possono anche ottenere informazioni sulla gestione passata, altrimenti di difficile derivazione.

L’elemento sicuramente più importante e maggiormente caratteristico, nel complesso degli *assets* presenti nei bilanci delle società di calcio, sono i diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori. La loro corretta contabilizzazione è regolata dalla raccomandazione contabile numero 1: le società calcistiche possono acquistare il diritto alle prestazioni sportive dei calciatori con le seguenti modalità:

- con la stipulazione di un contratto direttamente con il calciatore, dopo che si sia concluso il termine di un precedente contratto dello stesso con altra società;
- con la stipulazione di un contratto direttamente con un calciatore il quale provenga dal vivaio di un altra società;
- con la stipulazione di un contratto con il quale un’altra società, che ha in corso un rapporto con un calciatore, ceda alla prima il suddetto rapporto.

Nel primo caso il contratto comporta per la società il pagamento di un corrispettivo a favore del calciatore, che dovrà essere rilevato nel conto economico dell’esercizio di competenza.

Nel secondo e nel terzo caso la società, che dovrà iscrivere la voce nell’attivo dello stato patrimoniale, acquista il diritto alle prestazioni del calciatore e corrisponde un prezzo alle società dalle quali l’atleta proviene, che rappresenta, per la società acquirente, il costo che essa sostiene per la preferenza accordatale nell’entrare in rapporto con il calciatore, e per la società cedente il compenso per aver consentito all’altra di conseguire il predetto vantaggio.

4.2.2 Il conto economico

Il Conto Economico, è il secondo prospetto fondamentale del bilancio d’esercizio ed è regolamentato dall’art. 2425 del c.c..

E' espresso in forma scalare, per cui si giunge alla determinazione del risultato finale d'esercizio attraverso la rappresentazione di diversi risultati intermedi.

Lo schema attraverso cui è rappresentato viene definito a "valore della produzione", in quanto permette di evidenziare alcuni gruppi di classi economiche rilevanti per quello che è il processo di formazione del risultato d'esercizio.

Tra queste classi, ricoprono un ruolo di notevole importanza il valore dei beni e dei servizi prodotti nel periodo di riferimento ed i rispettivi costi sostenuti⁵⁷. Le classi di valore peculiari del conto economico, nell'ambito delle società calcistiche, sono:

- l'ammortamento del costo dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori;
- le minusvalenze e le plusvalenze da alienazione dei diritti pluriennali all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori;
- la capitalizzazione dei costi del vivaio.

L'ammortamento del costo dei diritti pluriennali risulta essere la voce più caratteristica del Conto Economico e rappresenta la quota parte del costo di acquisto del diritto all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori imputata all'esercizio. La determinazione della quota di ammortamento attribuita ad un determinato periodo amministrativo avviene mediante la preparazione di un piano di ammortamento composto principalmente da tre elementi: il valore da ammortizzare, la vita utile residua e la metodologia di calcolo delle quote annuali⁵⁸. Nel caso in cui, invece, un calciatore venga ceduto prima della scadenza del suo contratto si configura una situazione analoga alla cessione di un cespite ammortizzabile al prezzo concordato tra la società cedente e quella acquirente. In particolare, la società cedente dovrà confrontare il prezzo di cessione con il valore contabile attribuito al diritto alle prestazioni del calciatore; nel caso in cui i due valori non coincidano si profilano due scenari:

⁵⁷ G. Paolone, L. D'Amico, La ragioneria nei suoi principi applicativi e modelli contabili, Giappichelli, 2002

⁵⁸ R. Cappellari, Risorse, valore e organizzazione nelle società di calcio, in "Sviluppo e Organizzazione"

- se la differenza tra il valore di cessione ed il valore netto contabile è positiva, tale importo rappresenta una plusvalenza da iscrivere nel conto economico tra i proventi straordinari alla voce “Plusvalenze da alienazione”;
- se la differenza è negativa, l’importo dovrà, invece, essere iscritto nel conto economico tra gli oneri straordinari alla voce “Minusvalenze da alienazione”.

Allo stesso tempo, invece, la società cessionaria iscriverà tra le immobilizzazioni immateriali, quale diritto pluriennale alle prestazioni del calciatore “acquistato”, il corrispettivo pagato per il trasferimento del calciatore, che concorrerà alla formazione del reddito di esercizio attraverso quote costanti di ammortamento. Il trattamento contabile dei costi del vivaio è simile a quello delle costruzioni in economia delle imprese industriali: l’importo è imputato nel Conto Economico alla voce “Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni” e nello Stato Patrimoniale tra le immobilizzazioni immateriali. I costi che possono essere capitalizzati sono soltanto quelli di struttura e di gestione propriamente riferibili ed imputabili al vivaio. Essi, secondo quanto prescrive la Raccomandazione contabile n. 2, sono costituiti da: premi di formazione e addestramento tecnico corrisposti per il tesseramento di giovani calciatori; vitto, alloggio e spese di trasporto in occasione di gare; rimborsi spese ai calciatori; compensi ad allenatori, istruttori e tecnici del vivaio; assicurazioni infortuni e spese sanitarie. Infine, si sottolinea come l’ammortamento vada effettuato con il metodo indiretto, con l’evidenziazione nello stato patrimoniale del fondo ammortamento a rettifica esplicita del costo capitalizzato⁵⁹.

4.2.3 La nota integrativa

La Nota Integrativa, disciplinata dall’art 2427 c.c., ha un ruolo fondamentale nella redazione del bilancio, la cui finalità primaria è chiarire al meglio i valori iscritti nelle varie voci di bilancio.

Contiene informazioni complementari, soprattutto di specificazione, riguardanti anche eventuali garanzie concesse a titolo di fidejussioni o prestate a terzi, sia opzioni concesse o acquistate in relazione a operazioni di trasferimento temporaneo dei diritti alle prestazioni dei calciatori.

⁵⁹ Raccomandazione contabile numero 2

La F.I.G.C., per sottolineare le peculiarità delle società calcistiche, ha ritenuto importante specificare i contenuti delle singole voci, per contribuire ad una migliore informativa: al punto 1), per esempio, devono essere illustrati i criteri e le argomentazioni che hanno condotto all'iscrizione delle principali voci del documento di bilancio; il punto 2) prevede il riepilogo dei movimenti delle immobilizzazioni con particolare attenzione al parco giocatori. Il punto 4) riguarda i debiti, il punto 7) i risconti passivi relativi ad abbonamenti e sponsorizzazioni⁶⁰ ecc.

4.3 La Juventus, il profilo societario

La Juventus è una società di calcio professionistico quotata in Borsa, che si è affermata in più di un secolo di storia come una delle squadre più rappresentative ed amate a livello nazionale ed internazionale.

L'attività caratteristica della Società consiste nella partecipazione alle competizioni calcistiche e nell'organizzazione delle partite.

Le sue principali forme di ricavo derivano dalle attività di sfruttamento economico dell'evento sportivo, del *brand* Juventus e dell'immagine della prima squadra, tra cui le più rilevanti sono le attività di licenza dei diritti televisivi e *media*, le sponsorizzazioni e l'attività di cessioni di spazi pubblicitari.

Le azioni Juventus sono quotate al Mercato Telematico della Borsa Italiana, la società bianconera è controllata da EXOR S.p.A., società italiana quotata in Borsa con sede a Torino, che detiene il 60% del capitale⁶¹.

La Vecchia Signora può vantare 14 milioni di tifosi in Italia, cioè il 44% di tutti i tifosi di calcio italiani, 25 milioni in Europa e 60 milioni tra Cina e Giappone. Il primo fondamentale scopo della Juventus è dare ai propri sostenitori le più ampie soddisfazioni sportive, vivendo il calcio da protagonista e proseguendo una tradizione vincente che si è confermata nel corso degli oltre cento anni di gloriosa storia⁶².

⁶⁰ Questo riepilogo è obbligatorio per le società quotate, come parte integrante e costitutiva del bilancio ai sensi dello IAS 1, dal 1 gennaio 2005

⁶¹ Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2011

⁶² Dati presenti nel sito ufficiale della società bianconera

Questa finalità viene perseguita seguendo regole ben precise, che la Società ha deciso di raccogliere in un codice etico al quale dipendenti, collaboratori e consulenti si ispirano.

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

La società bianconera ha inoltre come obiettivo principale, la creazione di valore per i suoi Azionisti attraverso la valorizzazione del proprio marchio, il mantenimento di un'organizzazione sportiva di livello tecnico eccellente, lo studio e la realizzazione di progetti di diversificazione di attività.

La Juventus aspira, infine, a mantenere e sviluppare un rapporto di fiducia con tutti i suoi *stakeholders*, cioè con quelle categorie di individui, gruppi o istituzioni il cui apporto è richiesto per realizzare i propri obiettivi sociali.

La società torinese è stata la prima squadra in Italia ad aver adottato un nuovo progetto, con la costruzione di uno stadio di proprietà: non solo un impianto dove è possibile assistere al *match* domenicale, ma il simbolo della rinascita della Juventus dopo lo scandalo di Calciopoli del 2006, che ha relegato la società più blasonata di Italia alla retrocessione in serie B.

Questa iniziativa ha permesso sì di fronteggiare la crisi che purtroppo ha investito anche il calcio nostrano, ma soprattutto di accrescere notevolmente il legame con il cliente-tifoso e di reperire nuove ed importanti fonti di finanziamento.

In un anno i ricavi da stadio si sono triplicati; nella relazione depositata a marzo 2011 alla voce "ricavi da gara", la Juventus dichiarava 23,8 milioni di euro contro gli 11,5 della stagione precedente. Questo porterà la squadra bianconera ad incassare oltre 33 milioni di euro con un saldo positivo di oltre 20 milioni di euro, soldi che serviranno a limare il passivo gestionale della Juventus, ma che rappresentano ulteriori margini di crescita.

In particolare la Juventus ha beneficiato del boom degli abbonamenti passati da circa 12 mila a 24.530 dell'anno scorso e 27.292 di quello attuale. Già così il saldo è stato

nettamente attivo: + 5 milioni di euro, mancano gli incassi da Champions League che saranno garantiti nei prossimi mesi e che consentiranno di cancellare il passivo di 750 mila euro del 2011/2012⁶³.

4.3.1 Il curriculum sportivo

Il palmarès della Juventus Football Club, la società calcistica più titolata d'Italia, è uno dei più prestigiosi a livello mondiale. Vincitrice del suo primo trofeo ufficiale nel 1905, la Juventus è il club di maggior successo nel campionato nazionale, aggiudicandosi la competizione in 28 occasioni⁶⁴, compresa una striscia di cinque titoli consecutivi dal 1931 al 1935 (record a pari merito con il Torino e l'Inter).

I bianconeri detengono il record per vittorie nella Coppa Italia, principale competizione di coppa nazionale del Paese (9, a pari merito con la Roma), tra esse due consecutive (1959 e 1960, primato nazionale).

Il club vanta, inoltre, 5 Supercoppe d'Italia, per un totale di 42 vittorie in competizioni nazionali (anch'esso record), cui vanno sommate 11 vittorie in tornei internazionali, che ne fanno complessivamente il club italiano con il maggior numero di titoli ufficiali vinti, 53. La formazione juventina detiene anche il primato italiano di *double*, ovvero la vittoria del campionato di massima serie e della coppa nazionale nella stessa stagione (due, nelle stagioni 1959-60 e 1994-95).

4.3.2 La struttura dell'attivo

Come già accennato nei paragrafi precedenti, la posta più importante per le società di calcio nell'attivo dello stato patrimoniale, sono i "diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori", che nel bilancio della Juventus ammontano a € 71,4 milioni: il decremento netto (€ 21,6 milioni) rispetto al dato di € 93 milioni del 30 giugno 2010, deriva dagli investimenti (€ 51,3 milioni), disinvestimenti (€ 26,1 milioni) effettuati nella campagna trasferimenti, dagli ammortamenti dell'esercizio (€ 34,8 milioni) e dalle svalutazioni (€ 12 milioni)⁶⁵.

⁶³ G. Capuano, Panorama, 6 settembre 2012

⁶⁴ A seguito della sentenza della Commissione di Appello Federale in merito ai fatti oggetto dello scandalo del calcio italiano del 2006, lo scudetto vinto dalla Juventus nel campionato 2004-05 fu revocato e non più assegnato; inoltre, per illecito sportivo, la Juventus fu declassata dal 1° al 20° posto del campionato 2005-06 e retrocessa in Serie B per la stagione 2006-07.

⁶⁵ Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2011

	Juventus			
	2011	%	2010	%
<i>Diritti Sportivi</i>	€ 71.438	21,39%	€ 93.025	31,94%

Un altro dato importante, evidente nell'attivo non corrente della società bianconera, riguarda le "immobilizzazioni materiali in corso", che hanno subito un'importante variazione positiva dall'esercizio del 2010 a quello del 2011, passando da € 43.332 migliaia ad € 119.626 migliaia, con una variazione di € 76.294 migliaia.

<i>Imm.Mat.</i>	€ 119.626	35,81%	€ 43.332	14,88%
-----------------	-----------	--------	----------	--------

La voce accoglie i costi di progettazione, demolizione e costruzione del nuovo stadio; la variazione dell'esercizio si riferisce ai SAL (Stato Avanzamento Lavori) per la costruzione del nuovo impianto (€ 62.752 migliaia), all'acquisto di impianti, mobili e arredi (€ 4,3 milioni), alle opere di urbanizzazione (€ 6,3 milioni) e agli altri oneri accessori (€ 5,6 milioni). Considerato che il nuovo stadio è stato inaugurato l'8 settembre 2011, data successiva alla redazione del bilancio chiuso al 30 giugno 2011, la voce sarà ammortizzata a partire dall'esercizio 2011/2012.

Il totale delle attività non correnti, passa, quindi, da € 219.177 migliaia nel 2010 a € 276.634 migliaia del 2011: questo incremento positivo, è da una parte dovuto all'aumentare delle immobilizzazioni materiali, comprendenti gli ingenti investimenti per lo stadio, dall'altra alla diminuzione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori.

Totale attività non correnti	276.634.470	219.177.325	57.457.145
-------------------------------------	--------------------	-------------	------------

Per quanto riguarda le attività correnti, la Juventus presenta, un valore in diminuzione dal 2010 al 2011: questa variazione negativa è dovuta principalmente a minori disponibilità liquide, costituite soprattutto da saldi attivi dei conti correnti bancari ordinari. Al 30 giugno 2011, la Società dispone di linee di credito revocabili per € 209.500 migliaia, utilizzate per complessivi € 118.541 migliaia, di cui 57.866 migliaia per fidejussioni rilasciate a favore di terzi ed € 60.655 migliaia per scoperti di cassa.

<i>Attività Correnti</i>	€ 57.406	17,19%	€ 72.115	24,76%	€ 183.609
--------------------------	----------	--------	----------	--------	-----------

4.3.3 La struttura del passivo

Per quanto riguarda la composizione del passivo, si può notare che la Juventus presenta una perdita di esercizio pari a € -10.967 migliaia nel 2010 e addirittura € -95.414 nel 2011, con una forte variazione negativa del patrimonio netto pari a € -95.255 migliaia.

Perdita dell'esercizio		(95.414.019)	(10.967.944)	(84.446.075)
Totale patrimonio netto	21	(4.951.566)	90.303.924	(95.255.490)

Considerato che al 30 giugno 2011, il capitale sociale della Juventus, sottoscritto e versato, ammontava ad € 20.155.333,20, costituito da n. 20.155.333 azioni ordinarie del valore nominale di € 0,1 cadauna e che al 30 giugno 2011 la Società presentava anche un patrimonio netto negativo per € -4.952 migliaia, per effetto della perdita dell'esercizio, per la società risulta verificata la condizione disciplinata dall'art. 2447 del c.c. ("riduzione del capitale sotto il limite legale")⁶⁶.

All'assemblea straordinaria degli azionisti, è stato proposto di coprire la perdita mediante l'utilizzo di riserve di patrimonio netto per € 70.346 migliaia, l'azzeramento del capitale sociale per € 20.155 migliaia, e per la restante parte mediante il parziale utilizzo della riserva sovrapprezzo azioni che si verrà a ricostituire, in seguito al già fissato aumento di capitale di massimi € 120 milioni, deliberato dal Consiglio del 23 giugno 2011.

Tra le passività non correnti, assume certamente rilievo la voce "prestiti ed altri debiti finanziari":

	30/06/2011			30/06/2010		
	Quota corrente	Quota non corrente	Totale	Quota corrente	Quota non corrente	Totale
Debiti verso società leasing	2.304	15.924	18.228	2.139	17.655	19.794
Debiti verso I.C.S.	2.779	42.221	45.000	-	12.500	12.500
Debiti verso banche	60.655	-	60.655	-	-	-
Totale	65.738	58.145	123.883	2.139	30.155	32.294

⁶⁶ "Se, per la perdita di oltre un terzo del capitale, questo si riduce al disotto del minimo stabilito dall'articolo 2327, gli amministratori o il consiglio di gestione e, in caso di loro inerzia, il consiglio di sorveglianza devono senza indugio convocare l'assemblea per deliberare la riduzione del capitale ed il contemporaneo aumento del medesimo ad una cifra non inferiore al detto minimo, o la trasformazione della società".

“I prestiti presenti ed altri debiti finanziari presenti al 30 giugno 2011 sono relativi ai saldi dei conti correnti bancari, nonché al debito verso la Unicredit Leasing S.p.A. per l’operazione di leasing del Centro Sportivo di Vinovo, nonché al debito con l’Istituto per il Credito Sportivo per il finanziamento del nuovo stadio”⁶⁷.

Infine, tra le passività correnti, la voce che ha subito la maggior variazione è costituita dai “debiti commerciali”, aumentati di € 23.885 migliaia, principalmente per effetto dei lavori in corso di costruzione, spese di arredamento e opere di urbanizzazione per il nuovo stadio.

Passività Correnti	€ 205.684	61,57%	€ 105.945	36,37%
---------------------------	------------------	---------------	------------------	---------------

4.3.4 Il conto economico

La Juventus presenta, nel conto economico dell’esercizio 2011, un ammontare dei ricavi pari a € **172.066 migliaia**, notevolmente diminuiti rispetto all’anno precedente € **219.731 migliaia**: questa diminuzione del **21,7%**, per quanto riguarda i ricavi da gare, è dovuta principalmente ai minori ingaggi per gare amichevoli (€-3,2 milioni), ai minori ricavi da abbonamenti (€-1,8 milioni), ai minori ricavi derivanti dalla vendita di biglietti per le competizioni UEFA (€-0,5 milioni). Queste variazioni negative sono da una parte compensate dai maggiori ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti per gare casalinghe di Campionato (€+1,1 milioni) e di Coppa Italia (+0,1 milioni).

La voce che sicuramente evidenzia la maggior diminuzione è costituita dai ricavi per “diritti radiotelevisivi e proventi media”, passati da € 132,4 milioni al 30 giugno 2010, a € 88,7 milioni nel 2011. La diminuzione, pari a € 43,7 milioni, è dovuta a minori proventi in seguito all’entrata in vigore della nuova normativa sulla vendita centralizzata dei diritti⁶⁸ (€-23,4 milioni) e ai minori proventi per la mancata qualificazione in Champions League (€ -20,3 milioni).

⁶⁷ Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2011

⁶⁸ L’indagine svolta dall’Autorità ha messo in luce, attraverso simulazioni effettuate sulla base dei sistemi di vendita adottati in altri Paesi europei, come il regime di vendita e ripartizione dei diritti televisivi esistente in Italia abbia accentuato gli squilibri di tipo economico tra società maggiori e minori

Gli insuccessi, sia nazionali che internazionali nella stagione 2010/2011, hanno causato anche una diminuzione dei ricavi da sponsorizzazione dovuta ai minor introiti derivanti dalle vendite della maglie ufficiali Juventus.

	Nota	Esercizio 2010/2011	Esercizio 2009/2010*	Variazioni
Ricavi da gare	29	11.552.155	16.990.120	(5.437.965)
Diritti radiotelevisivi e proventi media	30	88.711.288	132.483.756	(43.772.468)
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	31	43.270.459	45.678.338	(2.407.879)
Proventi da gestione diritti calciatori	32	18.239.442	14.664.720	3.574.722
Altri ricavi	33	10.293.106	9.914.903	378.203
Totale ricavi		172.066.450	219.731.837	(47.665.387)

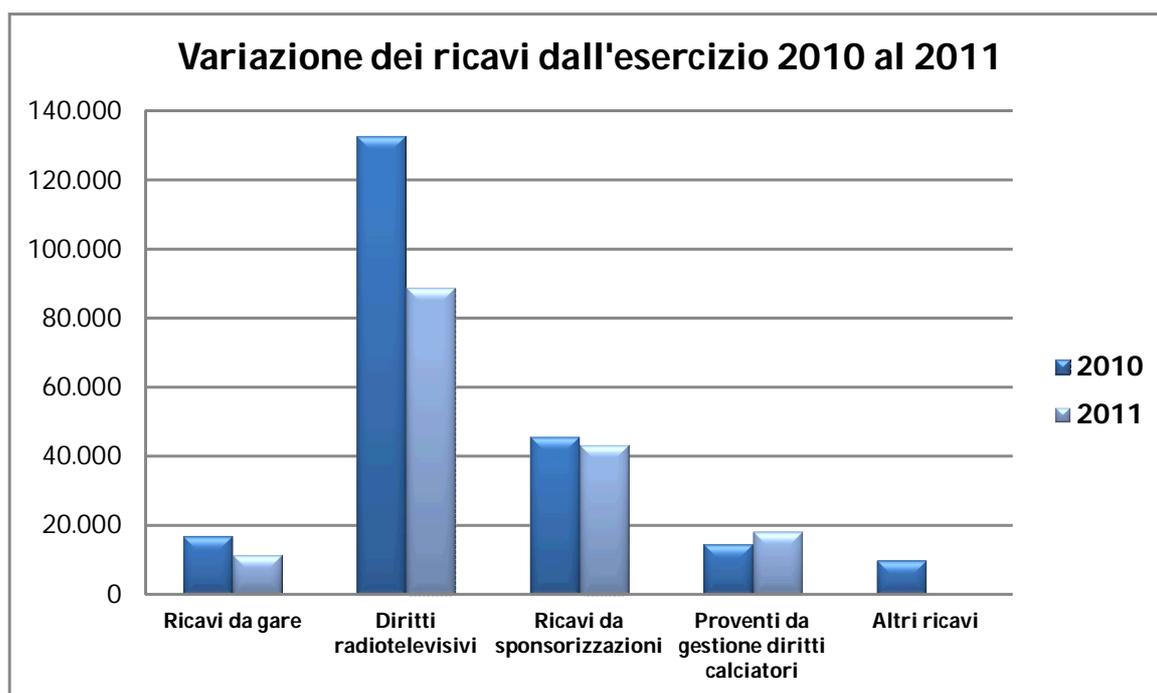
Come sottolineato anche nella *mission* della società bianconera in una nota sul sito ufficiale, i maggiori introiti per la Juventus derivano dalla vendita dei diritti radiotelevisivi e proventi media, che rappresentano addirittura il 52% dei ricavi totali⁷⁰:



Il grafico successivo, invece, mostra l'andamento dei ricavi dall'esercizio 2010 a quello del 2011:

⁶⁹ Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2011

⁷⁰ I ricavi relativi all'esercizio 2010/2011, non tengono conto dello sfruttamento dello "Juventus Stadium", entrato in funzione nel corso dell'esercizio 2011/2012.



Per quanto riguarda la composizione dei costi operativi per l'esercizio 2010/2011, complessivamente pari a € 196,3 milioni ed in aumento dell'11,5% rispetto al dato di € 176,1 milioni dell'esercizio precedente, sono costituiti prevalentemente da: "servizi esterni", "personale tesserato" e "oneri da gestione diritti calciatori".

L'ammontare dei primi è pari a € 33,6 milioni, contro € 27,3 milioni al 30 giugno 2010, aumentati per l'incremento degli acquisti di spazi pubblicitari, maggiori spese di soggiorno e trasporto per gare e servizi vari ecc..

I secondi ammontano a € 126,9 milioni (€ 127 milioni nell'esercizio precedente), ed evidenziano retribuzioni e premi variabili riconosciuti ai calciatori per € 109,5 milioni.

Infine gli oneri ammontano a € 16,2 milioni contro € 3,4 milioni del 30 giugno 2010: l'aumento è principalmente dovuto ad acquisizioni temporanee, a maggiori oneri accessori e maggiori minusvalenze su cessione calciatori.

Costi operativi	€ 264.221	153,56%	€ 214.512	97,62%
------------------------	-----------	---------	-----------	--------

Per concludere, nell'esercizio 2010/2011 la Juventus evidenzia una perdita pari a € 95,4 milioni (€ 11 milioni nell'esercizio precedente), negativamente influenzata da diversi fattori:

- minori proventi televisivi incassati, dovuti alla centralizzazione di quest'ultimi come approfondito precedentemente (€-23,4 milioni);
- minori proventi a causa della mancata qualificazione in Champions League (€-20,3 milioni), anche se attenuati dall'accesso all'Europa League;
- minori ricavi da gare (€-5,4 milioni);
- maggiori svalutazioni e maggiori accantonamenti per rischi su oneri diversi legati al personale tesserato (€-17,9 milioni).

Reddito netto	-€ 95.414	-55,45%	-€ 10.968	-4,99%
----------------------	------------------	----------------	------------------	---------------

4.4 Il Barcellona, il profilo societario

Fondato il 29 novembre 1899 da Hans Gamper, il Barcellona si è fin dalle origini legato in modo quasi indissolubile con la città, la sua cultura e la sua storia politico-sociale; il contesto di riferimento, la Catalogna, ne ha profondamente influenzato la storia fin dalla sua costituzione.

La società spagnola, infatti, presenta alcune sostanziali peculiarità legate al suo contesto socio-economico, che possono essere sintetizzate in una fortissima identificazione tra il club, il territorio, i suoi abitanti, tradizioni ed eredità storiche profondamente radicate.

La *mission* stessa del club, non è solo sportiva, ma anche sociale come testimonia l'*incipit* del sito ufficiale del club blaugrana: *"El més que un club d'avui és una proposta esportiva i una proposta social. Una proposta esportiva per un futbol atractiu, noblement ofensiu i compromès amb el joc net. I una proposta social per atrascendir el futbol i l'esport i acostar-se a la gent, per a travè del futbol i l'esport arriboar a les persones.⁷¹"*. Al giorno d'oggi i rapporti del club con il proprio contesto di riferimento non si manifestano più in funzione dei valori di libertà e democrazia, ma in termini di solidarietà e di contributo allo sviluppo economico e sociale sia della Catalunya, sia delle aree più arretrate del mondo.

⁷¹ Lo slogan "més que un club" è "una proposta sportiva e sociale insieme, una proposta sportiva per un calcio offensivo, entusiasta e leale, e una proposta sociale che trascende il calcio e lo sport per accostarsi alla gente; in altre parole lo sport è un modo per entrare in contatto con le persone".

Emblematica, a tal proposito, è stata la scelta dello sponsor ufficiale: il Barcellona è stato per anni l'unico club europeo a rifiutare le sponsorizzazioni sulle divise ufficiali; e nel 2006 il logo apparso per la prima volta sulla maglietta blaugrana durante i *match* di Champions League non era quello di una multinazionale o di un grande gruppo privato, ma quello dell'Unicef, con cui il Barcellona ha avviato un rapporto di *partnership* che contempla l'utilizzo dei calciatori in qualità di *testimonial*⁷².

L'organo principale che si occupa di sviluppare le iniziative di tipo sociale e che riflette una forma avanzata di gestione delle attività che attengono alla sfera sociale, è la Fondazione Barcellona (Fundació): essa promuove delle iniziative del Barcellona stesso, fino alla collaborazione con altre istituzioni culturali, sportive, artistiche e di carità e alla promozione e gestione di musei, fiere, biblioteche e progetti rivolti agli amanti dello sport ed ai giovani.

Ogni anno, la dirigenza del club le assegna una quota del *budget* societario (pari a due milioni di Euro nell'anno); si tratta di cifre considerevoli, anche se in termini relativi rappresentano solo l'1% del *budget* complessivo del club. Negli ultimi anni il Barcellona si è fatto, appunto, promotore di numerose iniziative a favore della propria comunità, anche in collaborazione con *partner* istituzionali tra cui il Governo locale della Catalunya.

Con riferimento alla squadra blaugrana non si possono non approfondire, le scelte di *governance* e di gestione: infatti, il Barcellona, è attualmente uno dei quattro club spagnoli (assieme a Real Madrid, Athletic Bilbao e Osasuna) a non essere una "*Sociedad Anónima Deportiva*" ma a essere gestito direttamente dai soci, in una forma di azionariato popolare.

Il Barcellona riunisce soci e appassionati di qualsiasi ideologia politica, credenza religiosa e provenienza geografica e rappresenta, forse, l'unico caso in cui coerentemente con la forte identificazione esistente tra il club e la sua regione, si cerca di garantire la maggiore partecipazione possibile: se da una parte la gestione corrente del club è appannaggio dei vertici manageriali, dall'altra, ogni cittadino,

⁷² Il Barcellona si è impegnato a versare ogni anno lo 0,7% del ricavo annuale societario all'UNICEF. Nel 2010 il club ha stretto un accordo di sponsorizzazione con l'organizzazione no-profit "Qatar Foundation" che frutterà al Barcellona la cifra record di 30 milioni di euro a stagione per 5 anni. Dalla stagione 2011-2012 sulla parte anteriore delle maglie compare, quindi, il marchio della Qatar Foundation, mentre sulla parte posteriore c'è il marchio dell'UNICEF.

catalano o straniero, formalmente affiliato, può partecipare alle principali decisioni di funzionamento della società.

Le forme di partecipazione concesse ai soci sono numerose: ogni quattro anni hanno la facoltà di votare per le elezioni del Presidente, a cui sono conseguentemente conferiti forti poteri decisionali, di approvare il bilancio e di partecipare alle decisioni dell'Assemblea Generale. La differenza più importante rispetto ai club italiani è rappresentata, quindi, soprattutto dal processo democratico per cui ogni cittadino-socio può partecipare alla vita societaria esercitando i propri diritti, entrando così, attivamente, nei processi strategici e nelle decisioni della gestione.

4.4.1 Il curriculum sportivo

Secondo una classifica stilata dall'IFFHS nel 2011, il Barcellona è il primo club al mondo per risultati, considerando il decennio 1991-2011.

Fondamentale per aggiudicarsi il titolo di squadra più vincente negli ultimi anni, è stata la stagione 2008/2009, con la conquista di sei trofei su sei a disposizione, facendo diventare la squadra blaugrana l'esempio della squadra vincente da seguire.

Sotto la guida tecnica di Pep Guardiola, il Barcellona ha espresso un gioco entusiasmante: basato su un estenuante possesso palla, principalmente orizzontale, finalizzato a far correre a vuoto l'avversario, stancarlo e quindi avere statisticamente più possibilità che quest'ultimo si distraiga e lasci spazi liberi tra le linee. Questo stile di gioco chiamato dagli esperti *tiki-taka*, è il marchio di fabbrica non solo della prima squadra del Barcellona ma anche *della cantera* (la squadra giovanile).

Ma la storia del club catalano è comunque molto nobile, infatti è l'unica squadra europea ad aver disputato le competizioni europee in tutte le stagioni agonistiche dal 1955-1956 ad oggi, nel suo palmarès, si possono osservare 63 trofei nazionali, di cui i più prestigiosi sono: 21 campionati spagnoli, 26 coppe di Spagna (record) e 10 super coppe di Spagna; e 17 trofei internazionali, tra cui 4 Champions League.

Attualmente il Barcellona è sicuramente la squadra più forte non solo nel panorama europeo, ma anche mondiale; entusiasmanti sono le sfide che accendono *el clasico*, con i rivali storici del Real Madrid. Questo strapotere delle due squadre spagnole è però un'arma a doppio taglio perché, se da una parte vi è grande spettacolo quando

queste due grandi potenze si affrontano, dall'altro il pesante *gap* con le restanti 18 squadre, esclude quest'ultime dall'essere considerate avversari temibili per la conquista del titolo nazionale; in questo modo la Liga Spagnola rimane una questione riservata a due sole squadre.

4.4.2 La struttura dell'attivo

Il Barcellona presenta un **attivo non corrente intangibile** in diminuzione dall'esercizio 2010 al 2011: questa variazione negativa è dovuta principalmente alla voce "*inmovilizado intangible deportivo*"⁷³, corrispondente ai nostri "diritti pluriennali alle prestazioni degli atleti", che passa da € 213.182 migliaia ad € 123.969 migliaia, secondo il dettaglio riportato nella seguente tabella:

	Miles de Euros			
	Saldos a 30-06-10	Entradas y Dotaciones	Salidas, Bajas o Reducciones	Saldos a 30-06-11
Coste:				
Fútbol	347.020	53.243	(158.787)	241.476
Baloncesto	9.910	435	(4.271)	6.074
Balonmano	3.193	370	-	3.563
Hockey	956	392	-	1.348
Total coste	361.079	54.440	(163.058)	252.461
Amortización acumulada:				
Fútbol	(133.842)	(53.664)	68.762	(118.744)
Baloncesto	(4.844)	(1.633)	1.804	(4.673)
Balonmano	(1.472)	(790)	-	(2.262)
Hockey	(796)	(260)	-	(1.056)
Total amortización acumulada	(140.954)	(56.347)	70.566	(126.735)
Deterioro:				
Fútbol	(6.943)	(1.757)	6.943	(1.757)
Total deterioro	(6.943)	(1.757)	6.943	(1.757)
Total neto	213.182	(3.664)	(85.549)	123.969

Tra le operazioni più significative ricordiamo la cessione del calciatore Zlatan Ibrahimovic, cui è principalmente ascrivibile la diminuzione delle immobilizzazioni e l'acquisto dei giocatori Javier Alejandro Mascherano, Adriano Correia e Ibrahim Afellay, il cui costo è stato, rispettivamente, di € 23.893 milioni, € 9.355 milioni ed € 3.467 milioni.

⁷³ Il Barcellona, a differenza delle altre società di calcio europee analizzate, presenta nel proprio bilancio, oltre ai diritti relativi ai calciatori anche quelli relativi ad altre discipline sportive

Per quanto riguarda l'**attivo non corrente tangibile**, esso presenta un incremento di circa € 10 milioni, passando da € 121.742 migliaia ad € 131.384 migliaia, come nella seguente tabella:

Inmovilizado material-	Nota 7	131.384	121.742
Estadios y pabellones deportivos		86.893	88.592
Otros terrenos y construcciones		22.645	17.301
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		8.032	6.498
Inmovilizado en curso y anticipos		13.814	9.351

l'importo totale al 30 giugno 2011 di € 131.384 migliaia è composto principalmente dalla voce "*Estadios y pabellones*" (lo stadio ed altri impianti), che rappresenta oltre il 66% del totale, passando da € 88,6 milioni ad € 86,9 milioni. La variazione positiva delle altre voci risulta principalmente dovuta al ristrutturazione del Museo della squadra catalana, situato nello stesso stadio, e all'acquisizione della costruzione di *La Masia*, situata nella città dello sport di *Sant Joan Despi*.

In ultimo l'**attivo corrente** risulta essersi incrementato di circa € 80 milioni, passando da € 109.957 migliaia ad € 183.609 migliaia; questa variazione in aumento, come è riscontrabile nella successiva tabella, è dovuta principalmente ai maggior crediti verso le organizzazioni sportive e alla liquidità necessaria per far fronte alle obbligazioni tributarie.

ACTIVO CORRIENTE:			
Activos no corrientes mantenidos para la venta	Nota 7	-	4.531
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar-	Nota 10.3	121.728	98.056
Entidades deportivas, deudoras		33.819	16.302
Deudores varios		85.043	77.024
Personal		931	4.379
Activos por impuesto corriente	Nota 14.1	643	351
Otros créditos con las administraciones públicas	Nota 14.1	1.292	-
Inversiones financieras a corto plazo-	Nota 10.2	571	4.105
Créditos por enajenación de inmovilizado		-	3.536
Otros créditos		571	569
Periodificaciones a corto plazo	Nota 15	1.073	1.081
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes-		60.237	2.184
Tesorería		2.737	2.184
Otros activos líquidos equivalentes	Nota 10.4	57.500	-
Total activo corriente		183.609	109.957

4.4.3 La struttura del passivo

Il Barcellona presenta al 30 giugno 2011 un patrimonio netto negativo pari a € 68.654 migliaia, rispetto ad un valore negativo di € 59.109 migliaia del 2010: questo decremento è dovuto quasi esclusivamente alla perdita di esercizio, che però risulta in sensibile diminuzione, passando da € -79.643 migliaia a €- 9.322 migliaia.

PATRIMONIO NETO:	Nota 11		
FONDOS PROPIOS-		(71.674)	(62.352)
Fondo social-		(60.213)	19.430
Fondo social		(60.213)	19.430
Reservas-		(2.139)	(2.139)
Otras reservas		(2.139)	(2.139)
Resultado del ejercicio		(9.322)	(79.643)
SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS-		3.020	3.243
Subvenciones, donaciones y legados recibidos		3.020	3.243
Total patrimonio neto		(68.654)	(59.109)

Il **passivo non corrente** presenta una variazione positiva passando da € 114.180 migliaia nel 2010 a € 168.152 migliaia nel 2011: questo incremento è riscontrabile soprattutto nella voce "*deudas a largo plazo*" (debiti a lungo termine), in particolare quelli verso il sistema bancario, che passano da € 0 a € 104.110 migliaia. Detta variazione compensa la riduzione dell'indebitamento bancario a breve, che infatti si decrementa di circa € 70 milioni.

PASIVO NO CORRIENTE:			
Provisiones a largo plazo-	Nota 12.1	47.723	45.721
Otras provisiones		47.723	45.721
Deudas a largo plazo-	Nota 13.1	109.943	51.419
Deudas con entidades de crédito		104.110	-
Acreedores por arrendamiento financiero		211	-
Deudas con entidades deportivas		2.961	49.948
Otros pasivos financieros		2.661	1.471
Pasivos por impuesto diferido	Nota 14.6	1.006	1.080
Periodificaciones a largo plazo	Nota 15	9.480	15.960
Total pasivo no corriente		168.152	114.180

Il **passivo corrente**, invece, presenta una variazione negativa dall'esercizio 2010 a quello del 2011, passando da un importo di € 434.447 migliaia a € 409.969 migliaia.

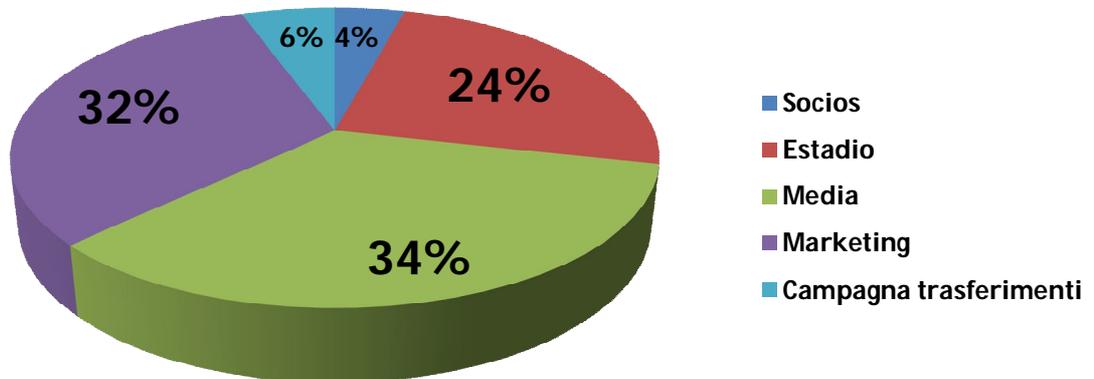
Come accennato precedentemente questo decremento è dovuto esclusivamente alla voce "*deudas a corto plazo*" (debiti a breve termine), che subisce tra i due esercizi una diminuzione pari a circa € 70 milioni.

PASIVO CORRIENTE:			
Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	Nota 7	-	1.500
Deudas a corto plazo-	Nota 13.2	49.380	114.241
Deudas con entidades de crédito		45.155	114.191
Acreedores por arrendamiento financiero		64	-
Derivados		156	44
Otros pasivos financieros		4.005	6
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar-	Nota 13.3	265.676	244.492
Proveedores		64.308	61.794
Acreedores varios		10.534	11.486
Deudas con entidades deportivas		72.349	73.197
Personal		69.553	60.720
Otras deudas con las administraciones públicas	Nota 14.1	48.932	37.295
Periodificaciones a corto plazo	Nota 15	94.913	74.214
Total pasivo corriente		409.969	434.447

4.4.4 Il conto economico

Il Barcellona ha chiuso l'esercizio al 30 giugno 2011 con **ricavi** pari a € 417.126 migliaia, con un incremento di circa € 45 milioni, cioè il 16%, rispetto all'esercizio del 2010 (€ 371.526 migliaia). Questo maggior valore è dovuto a diversi fattori: maggiori introiti derivanti dalla stipulazione di un nuovo contratto di sponsor con la "*Qatar Foundation*", maggiore sfruttamento dello stadio, con un'affluenza *record* al museo di 1,5 milioni di visitatori, installazione di *box office* (punti vendita) e infine vendita di giocatori nella campagna trasferimenti, come ad esempio Yaya Toure.

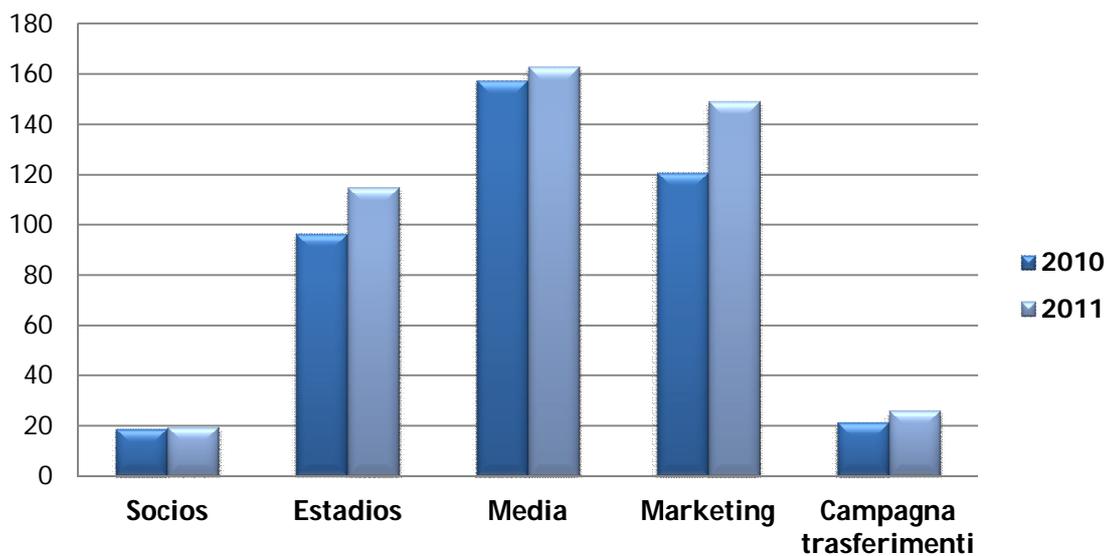
Composizione dei ricavi per l'esercizio 2010/2011



Dal questo grafico si può notare come il *marketing* e la pubblicità rappresentino più del 60% del totale, garantendo un'importante fonte di introiti per il Barcellona.

Nel secondo grafico, invece, si vuole mostrare la variazione dei ricavi dall'esercizio chiuso il 30 giugno 2010 e quello del 2011, pari al 14 %:

Variazione dei ricavi dall'esercizio 2010 al 2011



I costi operativi al 30 giugno 2011 ammontano a € 472,6 milioni, con un decremento del 3% rispetto al precedente esercizio (€ 486,9 milioni). Questa diminuzione è dovuta principalmente a due fattori:

- gli ammortamenti dei giocatori, che sono la voce che ha subito la maggior diminuzione, con elevati costi di acquisizione (Ibrahimovic);
- il contenimento dei costi di gestione, con minori perdite per il trasferimento dei giocatori.

Gastos de personal-	Nota 17.3	(240.646)	(234.811)
Sueldos y salarios del personal deportivo		(205.982)	(204.005)
Sueldos y salarios del personal no deportivo		(25.886)	(21.846)
Cargas sociales		(8.778)	(8.960)
Otros gastos de explotación-		(113.852)	(139.967)
Servicios exteriores	Nota 17.4	(82.678)	(77.085)
Tributos		(1.983)	(1.896)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	Nota 10.3 y 12.1	(1.075)	(3.850)
Otros gastos de gestión corriente	Nota 12.1	(28.116)	(57.136)

Infine il Barcellona chiude il bilancio al 30 giugno 2011 con una perdita di € 9,3 milioni di euro, migliorando il *deficit* di € 79.643 milioni dell'esercizio precedente. Questo risultato è incredibile perché nel corso dell'esercizio la squadra catalana è riuscita a diminuire il proprio passivo di ben 70 milioni, sfruttando molto la *cantera* (squadra giovanile) e raggiungendo soddisfacenti risultati sportivi sia a livello nazionale che internazionale.

	Giugno 2011	%	Giugno 2010	%
Risultato di esercizio	€- 9.322	-2,1%	€- 79.643	-20,3%

4.5 Il Manchester United, profilo societario

Il Manchester United, fondato nel 1878, è una delle squadre più vincenti del calcio inglese e mondiale con 60 trofei vinti.

I *Red devils*, sono una delle società modello a cui si ispirano gli altri club europei: la fortuna della squadra di Manchester risiede soprattutto nel suo *brand*, conosciuto in

tutto il mondo e fondamentale fonte di introito, grazie alla vendita di prodotti ufficiali con il marchio United, garantendo un stretto legame con il tifoso-consumatore.

Alla base del grande successo del club inglese, vi è sicuramente la guida tecnica: Sir Alex Ferguson; l'allenatore scozzese è alla guida del Manchester dal 1986, più di vent'anni di grandi successi e soddisfazioni sia in campo nazionale che internazionale.

Egli è un vero proprio *manager*; incorpora infatti anche la figura del dirigente sportivo, scegliendo lui stesso i giocatori da acquistare e vendere nella sessione di mercato.

Questa solidità organizzativa più che ventennale, ha permesso ai *Red devils*, di essere tra le 5 squadre più forti al mondo, mantenendo un vantaggio competitivo, rispetto alle concorrenti, di difficile imitazione.

A capo della società, è presente oramai da anni, la cordata Americana formata da Avram Glazer e Joel Glazerata, che ha consentito al Manchester United di essere il primo club al mondo come valore di profittabilità e secondo solo al Real Madrid, come valore finanziario complessivo.

L'attuale *mission* del club inglese consiste non solo nell'essere rispettosa nei confronti dei tifosi con la costruzione di un solido rapporto, ma soprattutto di essere una società, dove il successo non viene misurato solo con i trofei vinti, ma anche con l'impatto che si ha nella comunità in cui si vive: il club è impegnato ad affrontare questioni sociali ed ambientali a livello regionale, nazionale ed internazionale, portando in alto il marchio Manchester a supporto sia della leva finanziaria, sia per generare consapevolezza dei problemi che affliggono il pianeta⁷⁴.

4.5.1 Il curriculum sportivo

Come già accennato nei paragrafi precedenti, il Manchester United è una delle più grandi società europee e può contare, nel suo palmarès, 60 trofei vinti.

La maggior parte di questi sono stati conquistati negli ultimi vent'anni grazie anche alla guida tecnica di Sir Alex Ferguson. A livello nazionale i *Red devils* si sono aggiudicati 19 trofei nazionali, stabilendo un record, 11 coppe di Inghilterra e 4 coppe di lega. In Europa hanno raggiunto importanti obiettivi con 3 Champions League, 2

⁷⁴ Sito ufficiale Manchester United

campionati del mondo e 1 coppa UEFA, anche se l'ultima vittoria internazionale è datata 2008, con la vittoria contro il Chelsea in finale della Coppa Campioni a Mosca.

4.5.2 La struttura dell'attivo

L'**attivo non corrente** del Manchester United al 30 giugno 2011 è pari a £ 811.140 migliaia, con un incremento, rispetto all'esercizio precedente (£ 779.727 migliaia). Le voci più rappresentative sono sicuramente "*goodwill*" e "*property plant and equipment*", che rappresentano quasi l'80% del totale. Il maggior valore, però, è principalmente dovuto alla voce "*player registration*", che passa da un importo pari a £ 94.270 migliaia, a £ 129.709 migliaia; infatti, il Manchester United nella stagione 2010/2011 ha incrementato il proprio parco giocatori e sotto la guida tecnica di Sir Alex Ferguson ha sfiorato la Champions League, persa in finale a Wembley contro il Barcellona.

	Notes	2008(1)	2009	2010	2011
ASSETS					
Non-current assets					
Property, plant and equipment	11	249,022	243,466	239,509	240,540
Investment property	12	11,762	9,740	9,038	6,938
Goodwill	13	421,453	421,453	421,453	421,453
Players' registrations	14	92,739	113,406	94,270	129,709
Derivative financial instruments	16	19,101	—	—	—
Trade and other receivables	17	10,460	10,150	12,957	10,000
Non-current tax receivable	18	—	2,500	2,500	2,500
		804,537	800,715	779,727	811,140

Anche per quando riguarda l'**attivo corrente**, il Manchester evidenzia una variazione negativa passando da £ 209.943 migliaia a £ 206.048 migliaia; la voce più rappresentativa è "*cash and cash equivalents*" (rappresenta l'80% del totale), che al 30 giugno 2011 evidenzia un importo di £ 163.833 migliaia, così composto: disponibilità liquide (£ 158.364 migliaia), prestiti bancari a breve termine (£ 5.469 migliaia).

	30 giugno 2010	%	30 giugno 2011	%
Attività correnti	£ 209.943	21,21%	£ 206.048	20,26%

4.5.3 La struttura del passivo

Il Manchester United al 30 giugno 2011 presenta un **patrimonio netto** positivo pari a £ 220.423 migliaia, ottenendo un grande risultato rispetto all'esercizio precedente che invece evidenziava un patrimonio netto negativo di £ - 40.941 migliaia.

Anche la perdita di esercizio è in grande diminuzione passando da un importo di £ - 38 milioni nel 2010 a £ -25 milioni nel 2011:

	30 giugno 2010	%	30 giugno 2011	%
Patrimonio netto	£ -40.491	-4,14%	£ 220.423	21,67%

Il **passivo non corrente**, tra l'esercizio 2010 e l'esercizio 2011, presenta una forte variazione negativa, passando da £ 871.395 migliaia a £ 545.441 migliaia; questo decremento è dovuto quasi esclusivamente ai debiti finanziari ("*borrowings*"), che il Manchester United stima che possano essere rimborsati in 12 anni, valutati al *fair value*, che in questo caso coincide con il valore contabile, non essendo l'impatto dell'attualizzazione significativo.

La voce "prestiti", dunque, passa da £ 753 milioni nel 2010 a £ 442 milioni nel 2011.

Non-current liabilities					
Derivative financial instruments	16	—	29,821	1,537	—
Trade and other payables	20	3,149	5,393	26,432	28,416
Borrowings	21	691,009	705,335	753,944	442,330
Deferred income	22	—	35,897	27,324	18,349
Provisions	23	286	363	2,135	1,940
Deferred tax liabilities	24	54,039	56,871	60,023	54,406
			<u>748,483</u>	<u>833,680</u>	<u>871,395</u>
					<u>545,441</u>

Infine, il **passivo corrente** del Manchester United evidenzia un forte incremento tra i due esercizi, passando da £ 159.216 migliaia a £ 251.324 migliaia, con un aumento di circa il 57%. Questa variazione positiva è dovuta soprattutto alla voce "*Trade and other payables*" (debiti commerciali e diversi), che al 30 giugno 2011 ammonta a £ 117.800 migliaia (£ 48.841 nel 2010).

I debiti commerciali includono le spese di trasferimento ed altri costi associati all'acquisizione e alla registrazione dei calciatori.

4.5.4 Il conto economico

Il Manchester United presenta al 30 giugno 2011 ricavi operativi per £ 335.907 migliaia, in aumento di circa il 13% rispetto all'esercizio precedente (£ 299.801 migliaia). Questa variazione positiva, è da imputare soprattutto alla voce "**matchday**" (ricavi da gara): la società inglese punta molto sul suo stadio l'Old Trafford anche denominato "*The theatre of dreams*"; infatti, è la società in Premier League che ha il tasso più alto presenza media dalla stagione 1997/1998 con il 99% dei tifosi⁷⁵.

Una quantità significativa del fatturato non deriva solo dalla vendita dei biglietti per i *match* della prima squadra nel proprio stadio, ma anche dai numerosi servizi collaterali che il Manchester offre, cercando di sfruttare l'Old Trafford sette giorni su sette, garantendo al tifoso la possibilità di cenare, fare *shopping*, e visitare il famoso museo all'interno dell'impianto.

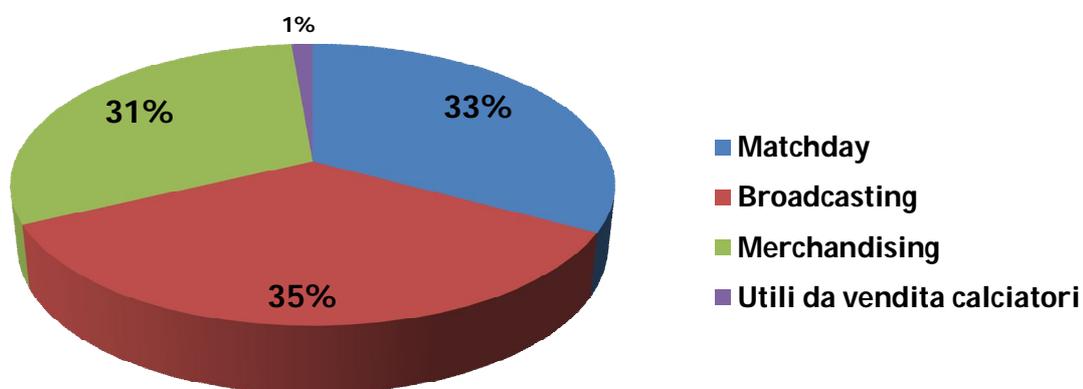
Un'altra voce importante, tra i ricavi, è sicuramente costituita da quelli derivanti dalla vendita dei diritti televisivi ("**broadcasting**"), attraverso contratti stipulati con la Premier League e con la UEFA. Questa tipologia di introito è ricevuta anticipatamente, anche se è di competenza di esercizi successivi; viene trattata dunque come *income deferred*.

Infine abbiamo i ricavi commerciali ("**merchandising**"), che comprendono i redditi percepiti per lo sfruttamento del marchio Manchester United, attraverso la sua sponsorizzazione. Gli introiti vengono rilevati lungo la durata del contratto di sponsorizzazione, questo in genere si traduce, con maggiori entrate durante le sue fasi successive; anch'essi vengono incassati precedentemente alla chiusura dell'esercizio, pur se di competenza degli esercizi successivi, venendo trattati come *income deferred*.

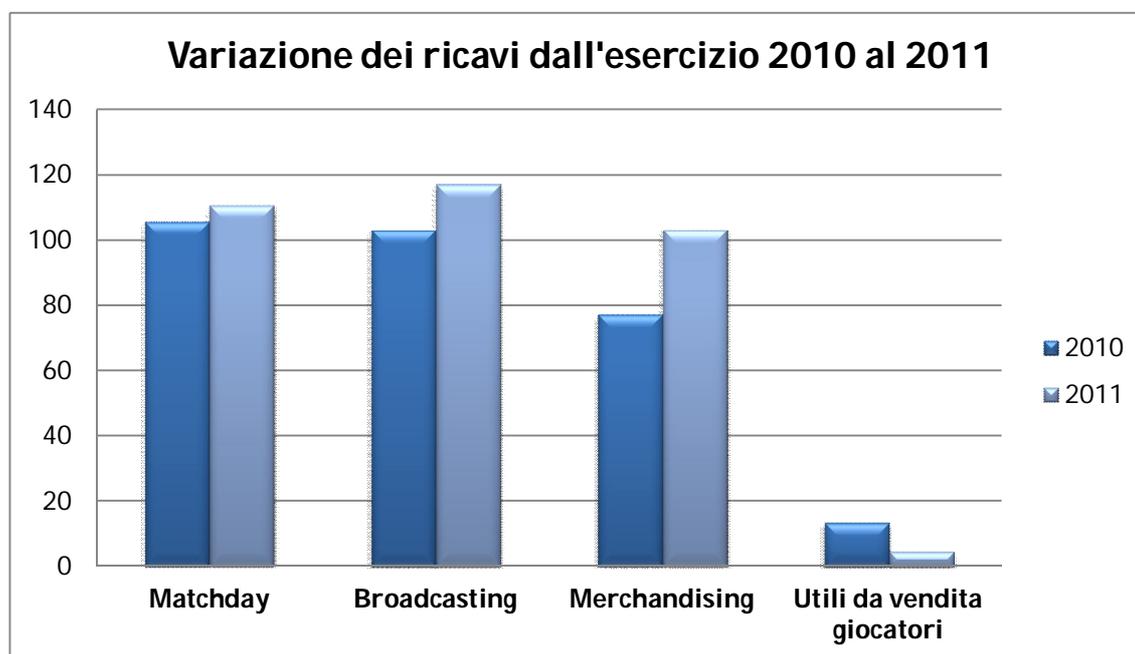
Il seguente grafico mostra come sono composti i ricavi rilevati dal Manchester al 30 giugno 2011:

⁷⁵ Dati provenienti dal sito ufficiale del Manchester United

Composizione dei ricavi per l'esercizio 2010/2011



Il grafico successivo, invece, mostra l'andamento dei ricavi dall'esercizio 2010 a quello del 2011:



Nel dettaglio del grafico precedente i ricavi dall'esercizio 2010 a quello del 2011 sono tutti in aumento, tranne gli utili sulla vendita dei calciatori, in quanto tra le due stagioni il tecnico Sir Alex Ferguson ha ritenuto opportuno non cedere alla concorrenza i propri "prezzi pregiati".

Per quanto riguarda i **costi operativi**, tra l'esercizio 2010 e quello del 2011, è riscontrabile una variazione positiva: gli importi variano da £ 235.491 migliaia nel

2010 a £ 272,653 migliaia nel 2011. Questo incremento è principalmente imputabile alle voci "Employee benefit expenses" (benefici e spese per dipendenti) e "Other operating expenses". La prima consiste in stipendi, premi, contributi assicurativi nazionali per i calciatori, ma anche nel pagamento di stipendi e bonus per i manager, in quanto la concorrenza nella Premier League e in tutta l'Europa, costringe i club a spendere una quantità crescente di risorse, per assicurarsi il miglior personale ed avere dunque un vantaggio rispetto ai *competitors*.

La seconda voce invece, comprende sia spese di gestione assai variabili, come ad esempio la sicurezza degli *steward* all'Old Trafford e altri costi legati alla gestione dei contratti di sponsor commerciali, sia costi fissi come il leasing operativo e i costi di formazione manutenzione e di sviluppo del personale professionista.

Operating expenses — before exceptional items	(232,034)	(232,716)	(267,986)
<i>Analyzed as:</i>			
Employee benefit expenses	(123,120)	(131,689)	(152,915)
Other operating expenses	(62,311)	(52,306)	(68,837)
Depreciation	(8,962)	(8,634)	(6,989)
Amortization of players' registrations	(37,641)	(40,087)	(39,245)
Operating expenses — exceptional items	(3,097)	(2,775)	(4,667)
Total operating expenses	(235,131)	(235,491)	(272,653)

In ultimo, possiamo affermare che il Manchester United, nell'esercizio chiuso il 30 giugno 2011, evidenzia un **utile** di £ 12.990 migliaia, ottenendo un grande risultato rispetto all'esercizio del 2010 che si era concluso invece con una perdita di £ -47.484 migliaia.

	30 giugno 2010	%	30 giugno 2011	%
Reddito netto	£ -47.484	3,9%	£ 12.990	-15,8%

4.6 Il Borussia Dortmund, profilo societario

Il club fondato nel 1909 da un gruppo di ragazzi scontenti della squadra di calcio in cui giocavano, è una delle squadre più titolate della Germania insieme al Bayern Monaco. Una cattiva gestione societaria nel 2002 portò il club tedesco ad un pesante indebitamento e alla vendita dello stadio, il Westfalenstadion (oggi chiamato Signal Iduna Park a causa dei problemi finanziari della società).

La situazione si complicò con l'insuccesso nella Champions League del 2003 e così, nel 2005, la società si ritrovò sull'orlo del fallimento e costretta a tagliare del 20% gli stipendi dei giocatori.

La situazione cominciò a migliorare nel 2008 con l'arrivo in panchina del tecnico Jurgen Klopp, infatti il club cercò di far partire un progetto serio e vincente che non richiedesse un dispendio economico troppo elevato e che potesse portare a qualche titolo in breve tempo, puntando soprattutto sulla valorizzazione di giocatori giovani e semi-sconosciuti, proprio a scapito del già citato e più blasonato Bayern Monaco.

La *mission* della squadra di Dortmund, come ha dichiarato in una recente intervista il presidente Hans-Joachim Watzke, non riguarda solo i risultati sportivi nazionali; il club deve raggiungere e conquistare trofei internazionali, per esportare il modello Borussia all'estero e facilitare la ricerca di nuove fonti di finanziamento, per allinearsi ai top club europei. Il Borussia come accennato, è molto attento anche al legame con i suoi tifosi, perché proprio da essi, proviene la più grande forma di introiti.

4.6.1 Il curriculum sportivo

Il Borussia Dortmund ha avuto una gloriosa storia alle spalle, fatta di successi, regalando grandi gioie ai propri tifosi.

È sicuramente una delle squadre più rappresentative di Germania insieme al Bayern Monaco; è stata inoltre la prima squadra tedesca a vincere una coppa europea (la Coppa delle Coppe nel 1965/66).

A livello nazionale il Dortmund è detentore di 8 titoli tedeschi, e tre coppe nazionali; a livello internazionale il più grande successo è la conquista della Champions League nell'ormai lontano 1997.

4.6.2 La struttura dell'attivo

Il Borussia Dortmund presenta un **attivo non corrente** in diminuzione tra i due esercizi, passando da € 204.574 migliaia nel 2010 a € 196.616 migliaia nel 2011. Questa variazione negativa è imputabile prevalentemente alle voci "*Intangible assets*" e "*property, plant and equipment*".

La prima risulta costituita sia dal costo di acquisizione di nuovi calciatori ("*player registration*"), sia dai diritti di proprietà ("*industrial property rights*"), anche se

quest'ultimi occupano una posizione residuale. Il decremento di tale voce è dovuto alle alienazioni avvenute nel corso dell'esercizio.

La seconda è invece prevalentemente costituita dal valore dello stadio, che si riduce nel corso dell'esercizio anche per effetto degli ammortamenti.

Non-current assets			
Intangible assets	(1)	18,432	20,358
Property, plant and equipment	(2)	170,740	174,185
Investments accounted for using the equity method	(3)	321	339
Financial assets	(4)	1,109	634
Trade and other receivables	(5)	972	50
Deferred tax assets	(18)	4,916	6,633
Prepaid expenses	(12)	126	2,375
		196,616	204,574

Per quanto riguarda l'**attivo corrente**, invece, abbiamo un incremento tra i due esercizi, infatti mentre il bilancio 2010 si è chiuso con un totale di € 215.161 migliaia, il 2011 presenta un totale di € 221.724 migliaia.

Questa variazione positiva va imputata principalmente alla voce "*trade and other receivables*" (crediti commerciali), che hanno una scadenza entro il trimestre, passando da € 5.070 migliaia ad € 19.605 migliaia

Current assets			
Inventories	(6)	2,328	1,788
Trade and other receivables	(5)	19,605	5,070
Cash and cash equivalents	(7)	1,087	1,097
Prepaid expenses	(12)	2,090	2,632
		25,110	10,587
		221,726	215,161

4.6.3 La struttura del passivo

Il Borussia Dortmund, alla chiusura dell'esercizio al 30 giugno 2011, presenta un **patrimonio netto** positivo, pari a € 67.626 milioni, in aumento del 9% rispetto al 2010 (€ 62.025 migliaia). Questo incremento è imputabile prevalentemente alla variazione positiva delle riserve e del capitale detenuto dalla capogruppo.

Equity			
Subscribed capital		61,425	61,425
Reserves		6,002	452
Treasury shares		-127	-135
Equity attributable to the owners of the parent company		67,300	61,742
Minority interest		326	283
	(8)	67,626	62,025

Per quanto riguarda le **passività non correnti**, il Borussia Dortmund presenta una variazione negativa, passando da € 103.726 migliaia ad € 90.735 migliaia. Questo decremento dipende fundamentalmente dalla riduzione delle passività finanziarie a lungo termine verso banche ("*non-current financial liabilities*").

Le **passività correnti**, invece, aumentano tra i due esercizi, passando da € 49.410 migliaia a € 63.365 migliaia; dall'analisi delle note a bilancio si ricava che tale variazione è principalmente ascrivibile all'incremento delle altre passività correnti, costituite dagli stipendi ai calciatori e dalle imposte di periodo.

La tabella che segue sintetizza l'andamento del passivo della società:

Non-current liabilities			
Non-current financial liabilities	(9)	47,902	58,554
Non-current liabilities from finance leases	(10)	9,443	6,618
Non-current trade payables		0	150
Other non-current liabilities	(11)	0	500
Non-current income tax liabilities	(18)	0	1,825
Deferred income	(12)	33,390	36,079
		90,735	103,726
Current liabilities			
Current financial liabilities	(9)	13,206	15,832
Current liabilities from finance leases	(10)	529	286
Current trade payables		10,525	6,460
Other current liabilities	(11)	19,680	10,632
Current income tax liabilities	(18)	3,154	1,132
Deferred income	(12)	16,271	15,068
		63,365	49,410
		221,726	215,161

4.6.4 Il conto economico

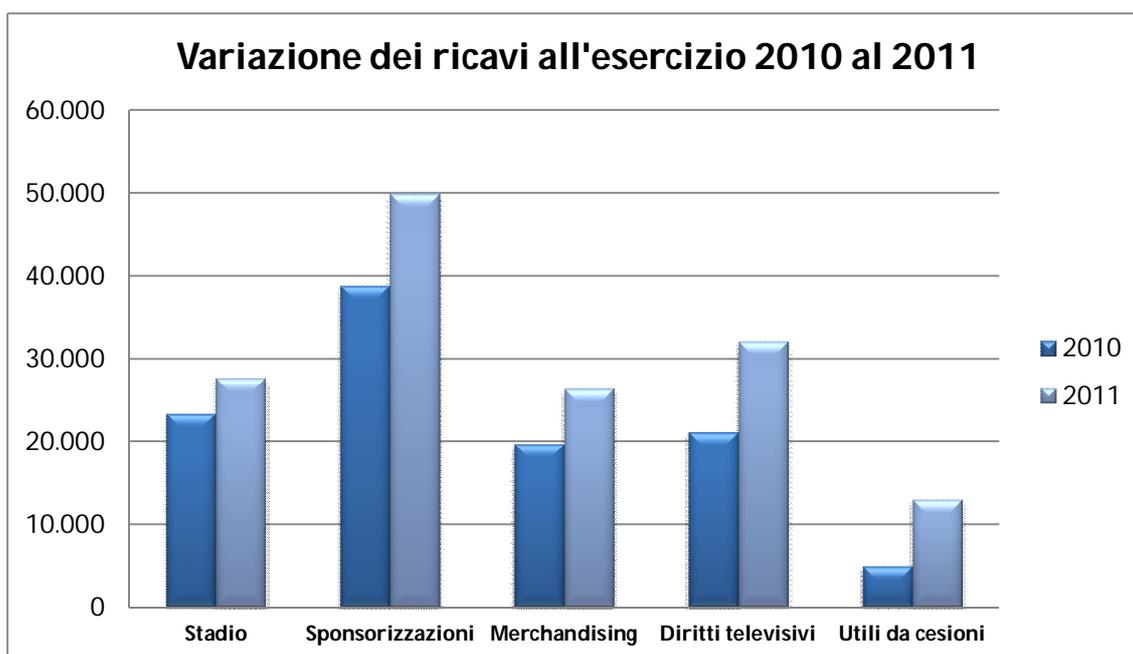
I **ricavi operativi** del Borussia Dortmund dall'esercizio 2010 all'esercizio 2011, passano da € 110.142 migliaia a € 151.578 migliaia, con un incremento di circa il 37%.

Le voci cui è maggiormente imputabile questo incremento, sono: "*TV marketing*" e "*advertising*", che passano, rispettivamente, da € 21 milioni a € 32 milioni e da € 38 milioni a € 49 milioni. Tali variazioni positive sono riconducibili ai successi sportivi conseguiti dal Borussia, che si è classificata prima nel campionato nazionale, assicurandosi l'accesso alla Champions League.

La composizione dei ricavi dell'esercizio 2011 è la seguente:



Le variazioni intervenute tra l'esercizio 2010 e il 2011 sono le seguenti:



I **costi operativi** presentano un forte incremento tra l'esercizio 2010 e il 2011, passando da € 112.730 migliaia a € 155.785 migliaia. La voce a cui è imputabile questo maggior valore è "staff costs", che passa da € 47 milioni a € 61 milioni. Questa variazione è dovuta principalmente ai maggiori salari e stipendi pagati ai dipendenti per i migliori risultati sportivi raggiunti.

La tabella successiva mostra il dettaglio di composizione dei costi operativi:

Cost of materials		-7,658	-4,683
Staff costs	(14)	-61,541	-47,961
Depreciation, amortisation and write-downs	(15)	-17,534	-17,159
Other operating expenses	(16)	-54,144	-42,927

Infine, il Dortmund presenta un **reddito netto** positivo pari a € 5.400 migliaia, in aumento rispetto al 2010 dove era addirittura in perdita € -6.149 migliaia.

	30 giugno 2010	%	30 giugno 2011	%
Reddito netto	€ -6.149	-5,5%	€ 5.400	3,5%

Conclusioni

La sintesi dei bilanci delle società oggetto di analisi nel caso di studio (Juventus, Barcellona, Manchester United, Borussia Dortmund), risulta essere la seguente:

	Juventus			
	2011	%	2010	%
<i>Diritti Sportivi</i>	€ 71.438	21,39%	€ 93.025	31,94%
<i>Imm.Mat.</i>	€ 119.626	35,81%	€ 43.332	14,88%
<i>Altro</i>	€ 85.570	25,62%	€ 82.820	28,43%
<i>Totale Attività non Correnti</i>	€ 276.634	82,81%	€ 219.177	75,24%
<i>Attività Correnti</i>	€ 57.406	17,19%	€ 72.115	24,76%
<i>Totale attivo</i>	€ 334.040	100,00%	€ 291.292	100,00%
<i>Patrimonio netto</i>	-€ 4.952	-1,48%	€ 90.304	31,00%
<i>Passività non correnti</i>	€ 133.307	39,91%	€ 95.043	32,63%
<i>Passività Correnti</i>	€ 205.684	61,57%	€ 105.945	36,37%
<i>Totale Passivo</i>	€ 334.039	100,00%	€ 291.292	100,00%
<i>Ricavi operativi</i>	€ 172.066	100,00%	€ 219.732	100,00%
<i>Costi operativi</i>	€ 264.221	153,56%	€ 214.512	97,62%
<i>Reddito operativo</i>	-€ 92.155	-53,56%	€ 5.220	2,38%
<i>Reddito netto</i>	-€ 95.414	-55,45%	-€ 10.968	-4,99%
	Barcellona			
	2011	%	2010	%
<i>Diritti Sportivi</i>	€ 128.289	38,41%	€ 216.296	74,25%
<i>Imm.Mat.</i>	€ 131.384	39,33%	€ 121.742	41,79%
<i>Altro</i>	€ 66.185	19,81%	€ 41.523	14,25%
<i>Totale Attività non Correnti</i>	€ 325.858	97,55%	€ 379.561	130,30%
<i>Attività Correnti</i>	€ 183.609	54,97%	€ 109.957	37,75%
<i>Totale attivo</i>	€ 509.467	152,52%	€ 489.518	168,05%
<i>Patrimonio netto</i>	-€ 68.654	-20,55%	-€ 59.109	-20,29%
<i>Passività non correnti</i>	€ 168.152	50,34%	€ 114.180	39,20%
<i>Passività Correnti</i>	€ 409.969	122,73%	€ 434.447	149,14%
<i>Totale Passivo</i>	€ 509.467	152,52%	€ 489.518	168,05%
<i>Ricavi operativi</i>	€ 445.330	258,8%	€ 392.753	178,7%
<i>Costi operativi</i>	€ 444.537	258,4%	€ 464.253	211,3%
<i>Reddito operativo</i>	€ 793	0,5%	-€ 71.500	-32,5%
<i>Reddito netto</i>	-€ 9.322	-5,4%	-€ 79.643	-36,2%

	Manchester UTD			
	2011	%	2010	%
<i>Diritti Sportivi</i>	€ 117.177	35,08%	€ 77.186	26,50%
<i>Imm.Mat.</i>	€ 223.567	66,93%	€ 203.504	69,86%
<i>Altro</i>	€ 392.026	117,36%	€ 357.730	122,81%
<i>Totale Attività non Correnti</i>	€ 732.770	219,37%	€ 638.419	219,17%
<i>Attività Correnti</i>	€ 186.140	55,72%	€ 171.896	59,01%
<i>Totale attivo</i>	€ 918.911	275,09%	€ 810.315	278,18%
<i>Patrimonio netto</i>	€ 199.126	59,61%	-€ 33.521	-11,51%
<i>Passività non correnti</i>	€ 492.742	147,51%	€ 713.475	244,93%
<i>Passività Correnti</i>	€ 227.042	67,97%	€ 130.362	44,75%
<i>Totale Passivo</i>	€ 918.911	275,09%	€ 810.315	278,18%
<i>Ricavi operativi</i>	€ 303.453	176,4%	€ 245.469	111,7%
<i>Costi operativi</i>	€ 246.310	143,1%	€ 192.814	87,7%
<i>Reddito operativo</i>	€ 57.143	33,2%	€ 52.655	24,0%
<i>Reddito netto</i>	€ 11.735	6,8%	-€ 38.879	-17,7%
	Borussia Dortmund			
	2011	%	2010	%
<i>Diritti Sportivi</i>	€ 18.432	5,52%	€ 20.358	6,99%
<i>Imm.Mat.</i>	€ 170.740	51,11%	€ 174.185	59,80%
<i>Altro</i>	€ 7.444	2,23%	€ 10.031	3,44%
<i>Totale Attività non Correnti</i>	€ 196.616	58,86%	€ 204.574	70,23%
<i>Attività Correnti</i>	€ 25.110	7,52%	€ 10.587	3,63%
<i>Totale attivo</i>	€ 221.726	66,38%	€ 215.161	73,86%
<i>Patrimonio netto</i>	€ 67.626	20,24%	€ 62.025	21,29%
<i>Passività non correnti</i>	€ 90.735	27,16%	€ 103.726	35,61%
<i>Passività Correnti</i>	€ 63.365	18,97%	€ 49.410	16,96%
<i>Totale Passivo</i>	€ 221.726	66,38%	€ 215.161	73,86%
<i>Ricavi operativi</i>	€ 155.785,00	90,5%	€ 112.222,00	51,1%
<i>Costi operativi</i>	€ 140.877,00	81,9%	€ 112.730,00	51,3%
<i>Reddito operativo</i>	€ 14.908,00	8,7%	-€ 508,00	-0,2%
<i>Reddito netto</i>	€ 5.400,00	3,1%	-€ 6.149,00	-2,8%

Procederemo, di seguito, a condurre un'analisi comparata delle principali voci di bilancio, con particolare riferimento alle seguenti voci, che riteniamo essere le maggiormente significative nelle società di calcio:

- diritti alle prestazioni sportive;
- immobilizzazioni materiali;
- patrimonio netto;
- ricavi.

Lo scopo di tale studio è di comprendere le movimentazione delle più significative voci dell'attivo e del passivo e di analizzare la composizione dei ricavi di esercizio, per comprendere i diversi modelli di *business* che caratterizzano ciascuna società.

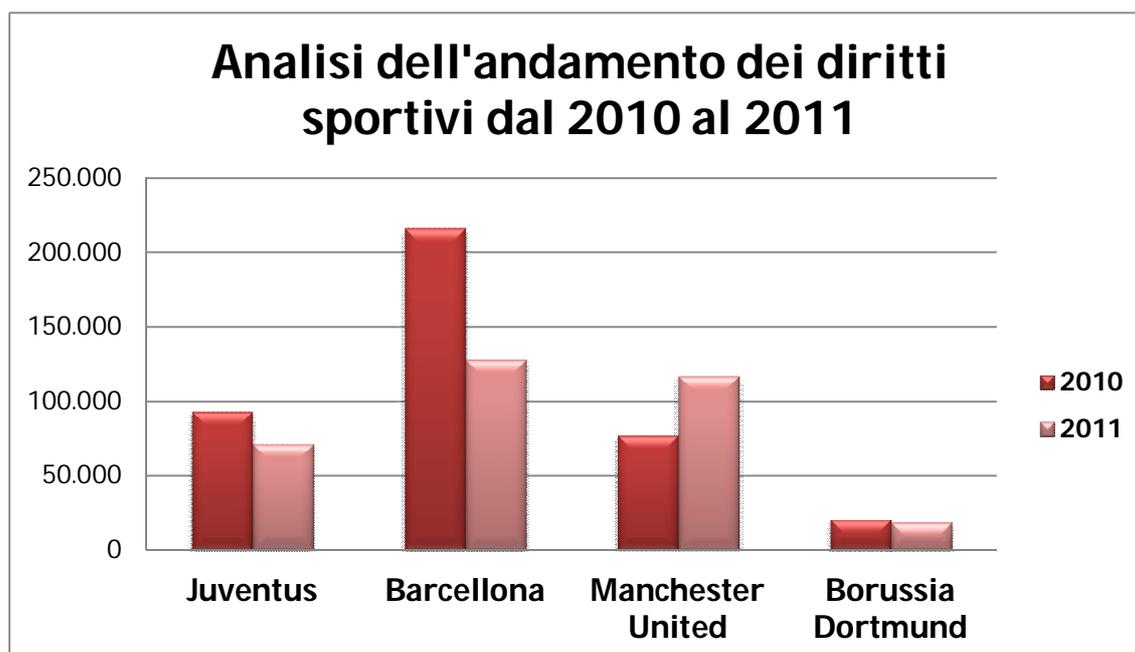
Diritti alle prestazioni sportive

Dai dati di bilancio sopra esposti, si evince un andamento del costo delle prestazioni sportive nel biennio 2010-2011, in netta diminuzione per la Juventus e il Barcellona, in aumento per il Manchester United e sostanzialmente costante per il Borussia Dortmund.

In particolare, il Barcellona risulta essere la squadra che presenta la riduzione del costo del parco calciatori più alta in termini relativi, essendosi nel 2011 ridotto di oltre il 40% rispetto al 2010; segue la Juventus, con una riduzione di circa 24%, mentre il Manchester United evidenzia un incremento di circa il 38%⁷⁶. Il Borussia evidenzia una variazione negativa di tale voce non particolarmente significativa. Se ne può dedurre, quindi, che mentre Barcellona e Juventus, probabilmente anche per effetto della crisi, hanno prevalentemente disinvestito o svalutato il proprio parco giocatori (vedi il caso Ibrahimovic per la squadra catalana che ha determinato una perdita di valore di circa € 50 milioni), il Manchester, che opera fuori dall'area euro, risentendo meno gli effetti della crisi, ha effettuato importanti acquisizioni di nuovi giocatori, beneficiando anche dell'apprezzamento della sterlina sull'euro.

L'andamento nel biennio 2010-2011 del costo del parco giocatori è riportato nel seguente grafico:

⁷⁶ Variazione calcolata sugli importi in sterline



Immobilizzazioni materiali

Per quanto concerne le immobilizzazioni materiali, l'analisi condotta sui bilanci ha evidenziato che tale componente dell'attivo assume un peso particolarmente rilevante in tutte le società considerate, poiché tutte dispongono di uno stadio di proprietà.

In particolare, la Juventus ha completato l'investimento dello Juventus Stadium nel corso della stagione 2011/2012. In valori assoluti, l'investimento nello stadio di proprietà, per l'anno 2011, risulta essere il seguente:

SQUADRA	VALORI ASSOLUTI IN €	PERCENTUALE SULL'ATTIVO
Manchester United	223.567	66,93%
Borussia Dortmund	170.140	51,11%
Barcellona	131.384	39,33%
Juventus	119.626	35,81%

Patrimonio netto

Dall'analisi dei bilanci è emerso che il Barcellona è la squadra meno virtuosa, in quanto il patrimonio netto in ambedue gli esercizi considerati (2010 e 2011) risulta

essere di segno negativo; seguono la Juventus e il Manchester, che presentano un patrimonio netto positivo nel 2010 e negativo nel 2011; da ultimo il Borussia che evidenzia un patrimonio netto positivo in ambedue gli esercizi.

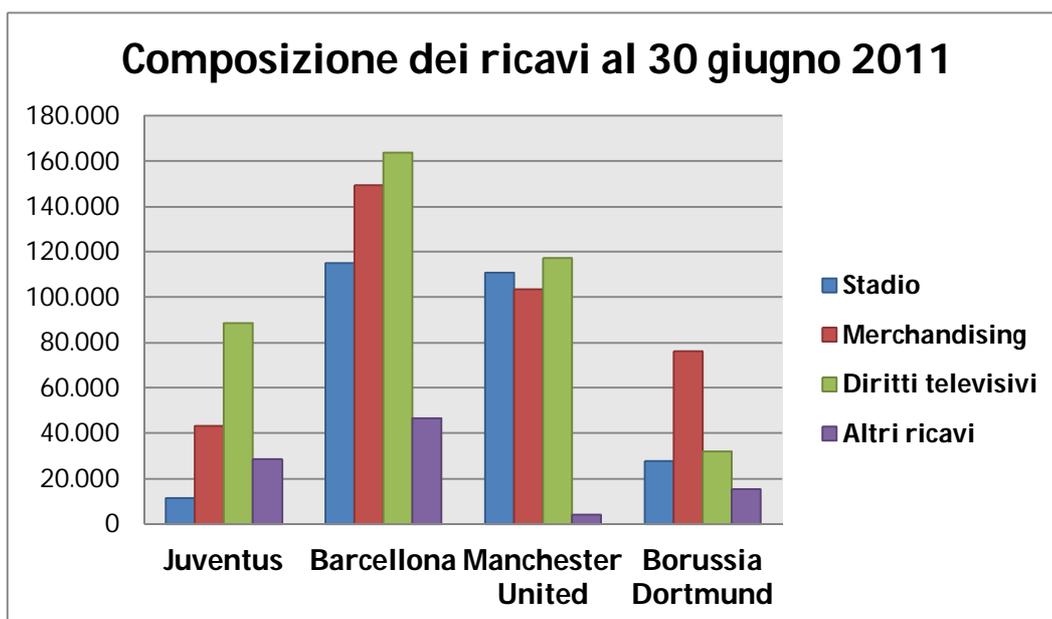
Per la squadra tedesca, l'incidenza del patrimonio netto sul totale delle passività si mantiene su valori pressoché costanti, passando dal 21% al 20%.

Nel Manchester United l'incidenza del patrimonio netto sul totale delle passività risulta essere nel 2010 e 2011, rispettivamente, pari al -11,51% e al 59,61%; il suddetto rapporto nel caso della Juventus passa dal 31% al -1,48%, mentre per il Barcellona l'indice in rassegna si mantiene su valori negativi sostanzialmente costanti, passando da -20,29% a -20,55%. La società dotata del maggiore indice di autonomia finanziaria, nell'esercizio 2011, risulta quindi essere il Manchester United.

Ricavi

Dallo studio delle 4 squadre analizzate, risulta che a giugno 2011 il Barcellona è sicuramente la squadra che presenta, in valore assoluto, un importo dei ricavi maggiore, pari a € 445.330 migliaia, seguita dalla squadra inglese del Manchester United € 303.453 migliaia, dalla Juventus € 172.066 migliaia ed infine dal club tedesco € 155.785 migliaia. Da questi pochi dati iniziali, si può già notare come la squadra catalana presenti un valore dei ricavi di gran lunga più elevato della squadra inglese e addirittura più del doppio rispetto alle altre.

Il successivo grafico evidenzia in dettaglio, la composizione dei ricavi dei 4 top club oggetto di analisi, sottolineando l'incidenza di ciascuna fonte di ricavo:



In questo istogramma si sono volute sottolineare le varie suddivisioni della voce dei ricavi: stadio, *merchandising*, diritti televisivi e altri ricavi, mostrando il peso di ciascuna di esse sul totale.

Per quanto riguarda i **diritti televisivi**, essi rappresentano una fondamentale fonte di finanziamento per tutte le squadre (nel Barcellona superano € 160 milioni), ma soprattutto per la Juventus, costituendo la voce più importante (€ 90 milioni).

Sul **merchandising** invece, bisogna innanzitutto fare una precisazione, in quanto per rappresentare in maniera omogenea tutte le fonti di finanziamento sono stati inclusi nella stessa voce sia gli sponsor, che la vendita del marchio o del prodotto ufficiale. Essi, come i diritti televisivi, sono omogenei per tutte le squadre, con un particolare picco nella squadra tedesca, che sul *merchandising* costruisce le sue fortune grazie ad un profondo legame con i propri tifosi.

Per quanto concerne lo **stadio**, possiamo notare come per la Juventus, rappresenti al giugno 2011, una fonte di ricavo marginale, in quanto l'utilizzo del nuovo stadio, lo Juventus Stadium, inizierà dopo la chiusura dell'esercizio. Per il Barcellona è una fonte di finanziamento molto importante; il Camp Nou, oltre ad essere lo stadio europeo con maggior capienza (90.000 posti), al suo interno presenta il museo della squadra catalana, uno dei più belli al mondo, facendo sì che l'impianto venga vissuto da tifosi e non tifosi, non solo per la partita domenicale, ma anche durante la settimana.

Quest'ultimo concetto è particolarmente radicato nella filosofia del Manchester United, dove l'Old Trafford ,offre ai suoi tifosi oltre allo spettacolo del *matchday*, ingenti servizi collaterali (ristoranti, centri commerciali, zone relax, alberghi ecc.), garantendosi una fondamentale fonte di finanziamento.

In ultimo, il Borussia Dortmund presenta dei ricavi da stadio pari circa ad € 30 milioni, un importo importante ma non particolarmente significativo, preceduto dai diritti televisivi € 35 milioni circa e dal *merchandising* € 78 milioni circa.

Per **altri ricavi** si intendono sia gli utili da cessioni, che comunque rappresentano una piccola fetta per i nostri 4 top club, sia gli introiti derivanti dai vari soci poiché, nel caso del Barcellona, la società catalana è ad azionariato popolare.

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

Bibliografia

- A.TANZI, *"Le società calcistiche, implicazioni economiche di un gioco"*, Giappichelli, Torino, 1999;
- BRAGHERO M., PERFUMO S., RAVANO F., *"Per sport e per business: è tutto parte del gioco"*, Am, 1999
- CARLO CARAMIELLO, *"Capitale e Reddito"*, Giuffrè Editore;
- F. FONTANA, M. CAROLI, *"Economia e gestione dell'impresa"*, McGraw-Hill
- FABRIZIO DI LAZZARO, *"La Performance del valore"*, G.Giappichelli Editore
- G. PAOLONE, L. D'AMICO, *"La ragioneria nei suoi principi applicativi e modelli contabili"*, Giappichelli, 2002
- G. ZANDA, *"Lineamenti di economia aziendale"*, Kappa, Roma, 2006
- G.ZANDA, *"il governo della grande impresa nella società della conoscenza"*, Giappichelli, Torino, 2009
- GIANFRANCESCO TURANO, *"Fuori Gioco"*, Chiarelettere, 2012
- JOHN GRISHAM, *"Il professionista"*, Mondadori, 2009
- MARCO LACCHINI, RAFFAELE TREQUATTRINI, *"La governance delle società di calcio professionistiche"*, Edizioni Scientifiche Italiane;
- MARIA TERESA SPADAFORA, *"Diritto del lavoro sportivo"*, Giappichelli, Torino;
- PAOLO CIABATTINI, *"Vincere con il fair play finanziario"*, Gruppo 24ore, 2011
- RICHARD L. DAFT, *"Organizzazione aziendale"*, Apogeo, 2010
- U. BERTINI, *"Il sistema di azienda"*, Torino, Giappichelli, 1990
- U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI, *"Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari"*, Egea, Milano, 2004

Sitografia

- www.brandfinance.com
- www.bvb.de
- www.coni.it
- www.corriere.it
- www.deloitte.com
- www.fcbarcellona.com
- www.figc.it
- www.ilsole24ore.com
- www.juventus.com
- www.manutd.com
- www.repubblica.it
- www.sportbusinessmanagement.blogspot.com
- www.sporteconomy.it
- www.wikipedia.it