

UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA E SCIENZE POLITICHE,  
ECONOMICHE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA, MANAGEMENT E  
ISTITUZIONI

TESI DI LAUREA

**L'impresa calcio in Italia: un'analisi economica, patrimoniale e finanziaria del  
panorama calcistico**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Ferruccio Ponzano

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Giorgio Barberis

Candidata:

Martina Grizzanti

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

## Indice

Introduzione .....	V
Capitolo 1 – Il calcio in Italia: sport e business .....	1
1.1 Qualche <i>passaggio</i> indietro: come è nato il calcio .....	1
1.2 Calcio d’inizio italiano .....	4
1.2.1 Gli organismi internazionali e nazionali .....	8
1.2.2 La Lega: Serie A, Serie B e Serie C .....	12
1.2.3 Le competizioni per club .....	14
1.3 Le società calcistiche .....	22
1.3.1 Il calciatore: dalle bandiere agli stipendi miliardari .....	26
1.3.2 La figura dell’allenatore .....	28
1.3.3 La proprietà: dalle famiglie ai fondi d’investimento .....	29
1.3.4 Il tifoso.....	32
1.3.5 Il procuratore .....	34
1.4 La spettacolarizzazione dell’evento .....	37
1.4.1 Il potere dello stadio.....	38
1.4.2 I diritti tv, gli sponsor e merchandising .....	39
1.5 I bilanci societari delle squadre italiane.....	42
1.5.1 Calcio italiano sempre più in rosso: il debito.....	45
1.5.2 Il Fair Play Finanziario .....	46
1.6 Behavioral finance nel calciomercato: dalla sentenza Bosman alle plusvalenze.....	50
1.6.1 Investire nel calciatore: rischio e sostenibilità.....	53
1.6.2 La matrice del talento: business model .....	56
Capitolo 2 – Standing economico-patrimoniale-finanziaria dell’impresa calcio: il bilancio d’esercizio .....	58
2.1 Da società calcistica ad azienda .....	58
2.1.1 Il valore aziendale .....	60
2.1.2 Il profilo economico aziendale .....	64
2.1.3 Il vantaggio competitivo e il rischio strategico .....	67
2.1.4 Corporate governance .....	69
2.1.5 Business plan .....	73
2.1.6 La quotazione in Borsa .....	75
2.2 Il concetto d’impresa nel calcio.....	77
2.2.1 L’impresa classica .....	77
2.2.2 L’impresa calcio.....	80

2.3	Il bilancio d'esercizio nel calcio .....	85
2.3.1	Cos'è il bilancio d'esercizio .....	85
2.4	Il bilancio d'esercizio dell'impresa calcio .....	89
2.4.1	La normativa della FIGC in materia contabile.....	91
2.4.2	Le principali voci del bilancio d'esercizio .....	95
2.4.3	I giocatori nel bilancio d'esercizio .....	102
<b>Capitolo 3 – Il calcio italiano: l'analisi dei bilanci delle società italiane.....</b>		<b>107</b>
3.1	Le realtà calcistiche tra globalizzazione e sostenibilità .....	107
3.2	L'Inter: la storia dell' <i>Orologio</i> .....	109
3.2.1	L'Intervista a Biagio Privitera .....	118
3.3	La Juventus: la <i>Vecchia Signora</i> .....	120
3.4	Il Sassuolo: la città del Tricolore.....	128
3.5	L'Atalanta: la dea neroazzurra.....	133
<b>Capitolo 4 – Conclusioni.....</b>		<b>140</b>
<b>Bibliografia .....</b>		<b>145</b>
<b>Sitografia.....</b>		<b>147</b>

## Introduzione

La storia del calcio nasce in Gran Bretagna e nell'ultimo trentennio del diciannovesimo secolo ha cominciato a espandersi in Europa e in Sud America. La storia del calcio italiano risale alla fine del XIX secolo: il 15 marzo 1898. In questa data a Torino venne fondata la FIF, ovvero la Federazione Italiana Football e undici anni dopo, nel 1909, l'organismo assunse la denominazione definitiva di FIGC, ovvero la Federazione Italiana Giuoco Calcio.

La prima squadra di calcio italiana è stata fondata nel 1893 in Liguria: il Genoa Cricket and Football Club. Dalla fondazione del Genoa Cricket and Football Club seguirono innumerevoli club calcistici, tra cui: il Milan nel 1899, la Lazio nel 1900, l'Inter nel 1908, l'Atalanta nel 1917, il Sassuolo nel 1920, il Napoli nel 1926 e la Roma nel 1927.

Il calcio italiano ha raggiunto negli ultimi anni un successo talmente elevato da posizionarlo tra i principali settori per l'impatto generato sul PIL nazionale e mondiale. Lo sport più diffuso e amato a livello mondiale è divenuto un fenomeno in grado di influenzare l'economia del paese. Il potere economico del calcio si manifesta in diversi aspetti tra cui: le sponsorizzazioni e le pubblicità, gli enormi introiti generati dai diritti tv, la vendita di prodotti ufficiali delle squadre, i ricavi generati dalla vendita dei biglietti per le partite, gli effetti economici locali derivanti dal successo della squadra, la valutazione e il valore commerciale dei club calcistici e l'investimento nel talento del giocatore, quest'approccio non solo migliora le performance della squadra, ma genera ulteriori ricavi tramite la vendita dei diritti sui calciatori.

La società di calcio professionistico è un sistema aziendale caratterizzato da obiettivi precisi e risorse delineate. Il sistema l'aziendale di queste squadre calcistiche è un concetto dinamico, in quanto include la presenza di una fonte, i giocatori, e la presenza di un risultato, ovvero l'evento calcistico. La finanza ha un ruolo importante nell'analisi delle performance aziendali delle società calcistiche, nella valutazione degli investimenti nel settore e nella gestione dei rischi legati al business calcistico.

L'obiettivo della ricerca è analizzare la situazione, le strategie, i comportamenti e la pianificazione finanziaria impiegata nel calcio italiano, più specificamente si prendono in esame quattro realtà societarie, l'Inter, la Juventus, il Sassuolo e l'Atalanta attraverso l'analisi del bilancio d'esercizio redatto nella stagione calcistica 2022-2023. Tale analisi permette di evidenziare tematiche come la sostenibilità, le plusvalenze e i ricavi, sempre più centrali nel mondo del calcio. Inoltre, questa ricerca permette di osservare l'importanza per una società di calcio di avere un equilibrio solido tra la ricerca di profitto e la ricerca del successo sportivo. Un'analisi che racconta i

cambiamenti che il calcio italiano sta affrontando: dal Fair Play finanziario al concetto di plusvalenza, dalla figura dell'allenatore al calciatore moderno, dal calciomercato sostenibile ai colpi di mercato entrati nella storia, dai diritti tv agli stadi di proprietà, dal marketing agli sponsor, dalle nuove proprietà ai debiti.

Il presente lavoro è suddiviso in tre capitoli. Il primo capitolo affronta lo stato dell'arte, ovvero il calcio in Italia. Dopo alcuni brevi cenni alla storia del calcio a livello mondiale, sono state affrontate le tematiche relative al calcio italiano, tra cui gli organismi nazionali in relazione a quelli internazionali, la Lega e le competizioni che i club calcistici possono disputare, tra cui viene affrontato il recente caso relativo alla Superlega. In seguito, in questo capitolo vengono analizzate le società calcistiche, ponendo il focus sulla figura del calciatore, dell'allenatore, delle proprietà, del tifoso e del procuratore. Ulteriori tematiche affrontate sono: la spettacolarizzazione dell'evento sportivo, il ruolo dello stadio, la potenza dei diritti tv, delle sponsorizzazioni e del merchandising. Inoltre, nel primo capitolo vengono trattati i bilanci societari relativi alle squadre italiane ponendo il focus sul debito prodotto dal calcio professionistico italiano e il ruolo del Fair Play Finanziario. Questo capitolo si chiude analizzando il calciomercato, focalizzandosi sull'investimento nel giocatore e la matrice del talento di questo.

Il secondo capitolo tratta della metodologia impiegata per l'analisi economico-patrimoniale-finanziaria dell'impresa calcio. In primo luogo, infatti, viene analizzato il paragone tra la società calcistica e l'azienda, ponendo il focus sul valore aziendale, il profilo economico aziendale, il vantaggio competitivo e il rischio strategico, la corporate governance, il business plan e la quotazione in Borsa. Inoltre, il capitolo si concentra sul concetto di impresa nel calcio analizzandone il confronto tra l'impresa classica e l'impresa calcio. In seguito, il secondo capitolo si concentra sul bilancio d'esercizio nel calcio, sottolineando i concetti principali relativi al classico bilancio d'esercizio. Il capitolo, infatti, sottolinea le caratteristiche del bilancio d'esercizio nell'impresa calcio, esaminando la normativa della FIGC in materia contabile e le principali voci del bilancio d'esercizio, tra cui lo Stato Patrimoniale, il Conto Economico, il Rendiconto Finanziario, la Nota Integrativa e la Relazione sulla Gestione. Il secondo capitolo si conclude evidenziando il ruolo del giocatore nel bilancio, sottolineando come egli sia un fattore produttivo differente dagli altri fattori produttivi comuni poiché è un essere umano, nonché la principale voce del documento in questione.

Il terzo capitolo è dedicato all'analisi del bilancio d'esercizio di quattro società calcistiche italiane, ovvero l'Inter, la Juventus, il Sassuolo e l'Atalanta. Il bilancio analizzato fa riferimento alla

stagione calcistica 2022-2023. Il capitolo si apre citando il convegno "Futuro del calcio: tra Globalizzazione e Sostenibilità" per poi focalizzarsi sulle società analizzate. Dopo alcuni brevi cenni alla storia della società, con particolare attenzione alle fasi centrali di questa, sono state affrontate le strategie attuate dall'azienda sul mercato. Questo capitolo si concentra sulla figura del calciatore, in relazione alle operazioni di mercato, alle plusvalenze generate e agli stipendi dei talenti coinvolti. Infine, il capitolo individua i costi e il volume di affari della società, sottolineando la centralità della ricerca di una sostenibilità economico e finanziaria nel calcio italiano.

## Capitolo 1 – Il calcio in Italia: sport e business

### 1.1 Qualche *passaggio* indietro: come è nato il calcio

Le prime testimonianze di gioco con la palla sono riconducibili all'Estremo Oriente, di preciso la Cina del XXV secolo a.C., luogo in cui l'imperatore Xiang Ti obbligava gli uomini dell'esercito a praticare un gioco che vedeva come protagonista un oggetto sferico, molto simile a un pallone di oggi, formato di sostanze vegetali, tenuto insieme da crini annodati. Il *protocalcio* divenne in seguito uno dei passatempi dell'esercito militare, anche per i legionari di Giulio Cesare. Furono quest'ultimi a farlo conoscere ai britanni durante l'invasione dell'isola, "gettando così un seme destinato a germogliare copioso nella terra destinata a dare ufficialmente i natali al calcio moderno"<sup>1</sup>.

Il gioco si diffuse anche nell'Antico Messico nella civiltà dei Maya, dove il pallone era di caucciù massiccio e pesava tre chili e mezzo. Il gioco consisteva nel far passare il pallone, che non poteva esser toccato con le mani, attraverso un foro nel muro. Se durante il Medioevo il gioco con la palla, insieme a tutte quelle attività ludiche, era bandito, durante il Rinascimento il ritrovato culto per la bellezza e la forza aveva favorito il ritorno alle attività ludiche e agonistiche<sup>2</sup>.

"Etimologicamente, sport è la riduzione monosillabica, e dunque tipica inglese, del francese arcaico *se desporter* e dell'italiano *diporto*, che significa divertirsi, togliersi fuori, svagarsi" (Brera 2022: 6); i primi a capire l'essenza del calcio come valvola di sfogo sono stati i Medici dell'Italia rinascimentale, che si impegnarono a diffonderlo per contenere il malcontento popolare a Firenze. Il *gioco del calcio* prevedeva la presenza di due squadre, il numero di giocatori dipendeva dalle dimensioni del terreno, potevano essere venti giocatori o quaranta. La formazione classica era composta da 27 giocatori: 15 attaccanti, i corridori, 4 centrocampisti, gli sconciatori, 4 terzini o trequarti, i datori innanzi, 4 difensori, i datori indietro. Ai lati del campo, nella tribuna, dirigevano il gioco sei arbitri. Il pallone poteva essere colpito con i piedi o afferrato con le mani, con le quali non era però consentito lanciarlo. L'obiettivo del gioco era collocare il pallone in una porta difesa da uno dei difensori. Il difensore era l'unico giocatore che potesse utilizzare le mani. Il gol era chiamato *caccia*. Si trattava di vere e proprie battaglie, era ammessa la violenza; queste cosiddette battaglie si protraevano per un'intera giornata. Il calcio di Firenze, una miscela di rugby e calcio moderno, era

---

<sup>1</sup> Bortolotti A. (2002) Il calcio dalle origini a oggi. In: Bortolotti A., Leali G., Valitutti M., Pesciaroli A., Fini F., Brunelli M., Lo Presti S., Vecchiet L., Gatteschi L., Rubenni M.G., Ordine F., Palombo R., Garanzini G. Enciclopedia dello sport. Treccani

<sup>2</sup> *Ibidem*.

riservato in un primo tempo ai nobili, in seguito alla ricca borghesia dei mercanti ed infine ai giocatori più competenti di tutte le contrade, oltre ai veri professionisti reclutati dai Medici. Il calcio fiorentino a partire dal XXVIII secolo inizia una fase caratterizzata dal declino rimanendo così solo uno spettacolo tradizionale e folcloristico<sup>3</sup>.

Le legioni di Giulio Cesare fecero sbarcare il calcio in Inghilterra, è però durante il XIX secolo che, insieme alla rivoluzione industriale e al progresso tecnico e scientifico, emerge la curiosità e l'interesse per l'attività sportiva<sup>4</sup>. Il benessere degli inglesi era tale che le banche e gli uffici sospendevano il lavoro durante il weekend poiché era destinato allo sport negli stadi. Il calcio era lo sport definito più plebeo e il suo successo ha permesso di accrescere il numero di tifosi; questi si dividevano in sostenitori e supporters. Quest'ultimi divennero parte integrante della società e ne costruirono il patrimonio, tramite il pagamento dei biglietti per l'ingresso negli stadi. "Le squadre si trasferivano da una società all'altra secondo calendario e venivano seguite al solito da turbe vocianti e bellicose *per amore dei colori sociali*" (*Ibid.*: 7).

Il successo e la curiosità per questo sport sbarcarono anche ai nobili e agli intellettuali, infatti la vera origine del calcio moderno, trova la sua ambientazione nei prestigiosi e aristocratici campus inglesi di Harrow, Charterhouse e Rugby<sup>5</sup>. È in quest'ultima università che nasce la prima idea di calcio, per merito del rettore Thomas Arnold, che ricoprì questo ruolo dal 1828 al 1840. Il suo obiettivo era dare delle regole ad uno sport ancora selvaggio; dunque, decidere quando un intervento era falloso, la lunghezza precisa di una porta ed altre decisioni per poter definire minuziosamente le regole di uno sport che si giocava ancora con le mani, con i piedi e con tutte le parti del corpo in quanto obiettivo era colpire l'avversario (Sconcerti 2012: 13).

Le regole da un istituto all'altro variavano: a Charterhouse non era consentito toccare la palla con le mani e quindi si sviluppò, in modo naturale, quella tendenza al gioco individuale chiamata *dribbling game*, consistente nel possesso della palla da parte di un singolo giocatore che cercava di evitare, ovvero dribblare, quanti più avversari possibili. A Harrow, invece, si giocava 11 contro 11 e si metteva al centro il concetto di manovra collettiva, il cosiddetto *passing game*. A Rugby si poteva manovrare la palla con le mani e in questo college nacque infatti lo sport chiamato rugby e già nel 1842 viene varato il suo regolamento ufficiale<sup>6</sup>. Da istituto a istituto variavano alcune regole, ma tutti si trovavano d'accordo sui punti principali, ovvero: la partita doveva durare 1 ora, la porta deve

---

<sup>3</sup> *Ibidem.*

<sup>4</sup> *Ibidem.*

<sup>5</sup> *Ibidem.*

<sup>6</sup> *Ibidem.*

essere alta due metri, lunga sette metri e l'offside, il fuorigioco. “Non esistono i ruoli. Gli inglesi hanno una sola regola: *kick and run, calcio e corri*. Anche il *dribbling game* non ha schemi, è solo un modo di interpretare il calcio, quasi uno stile di vita” (*Ibid.*: 15).

Il motivo per cui si gioca in undici è risaliente alle camerate nei college inglesi formate da dieci studenti e un precettore. Il primo codice calcistico, invece, viene stilato nel 1848 nel Trinity College di Cambridge. Nel 1857 nacque il primo club di calcio non universitario, lo Sheffield Club. La sede era una serra e il loro primo stadio era il campo adiacente. Cinque anni dopo, nel 1862, a Nottingham, nacque il Notts County e da quel momento ci furono innumerevoli fondazioni, una diffusione di società calcistiche<sup>7</sup>.

“Il gioco consiste nel superarsi fisicamente e nel cercare il gol. *Non ci sono passaggi*. Ognuno va per conto proprio passando da una mischia furibonda all'altra. Una semplice triangolazione, passare la palla a un compagno e cercare di riaverla oltre l'avversario, non era nemmeno pensabile” (*Ibidem*). Il calcio esprimeva la *libertà* è ciò presupponeva la presenza di una notevole violenza.

La data storica cui si fa risalire la nascita del gioco del calcio moderno è il 26 ottobre 1863. Quel giorno, alla Freemason's Tavern di Great Queen Street, nel rione di Holborn, si riunirono 11 club dell'area di Londra per uniformare i loro regolamenti. Due erano le tendenze dominanti: la prima intendeva consentire l'uso delle mani e dei piedi, mantenendo al gioco le sue caratteristiche originarie di scontro anche fisico; la seconda era favorevole, invece, al solo uso dei piedi e a un'impostazione nettamente meno violenta<sup>8</sup>. I delegati, però, non riuscirono a trovare una soluzione, ma dalla Freemason's Tavern emersero due sport diversi e due organizzazioni, il rugby e il football (*Ibid.*: 16). I fautori di quest'ultimo orientamento confluirono nella FA, ovvero Football Association, che fu la prima federazione calcistica nazionale. Nel 1872 si giocò il primo incontro internazionale della storia fra le rappresentative di Scozia e Inghilterra, al West of Scotland Cricket Club, a Partick. La Scozia inventò il *passing game* e la sua squadra era composta da due difensori centrali, due centrocampisti e da sei attaccanti, a differenza del *dribbling game* degli inglesi che schierò una formazione composta da un difensore, un centrocampista e otto attaccanti (*Ibidem*). La partita giocata davanti a 4000 spettatori, che avevano pagato uno scellino a testa, terminò 0-0<sup>9</sup>.

Sempre in Gran Bretagna, due tappe fondamentali nell'evoluzione del calcio moderno furono raggiunte prima della fine del secolo. Nel 1885, di fronte al dilagare della pratica calcistica, che vedeva ormai impegnati un gran numero di club e moltissimi giocatori, la FA riconobbe la

---

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

possibilità di corrispondere al calciatore, per le sue prestazioni agonistiche, un modesto compenso. Nel 1897, quando venne istituita, a Londra, la prima associazione dei giocatori britannici, embrionale forma di sindacato calciatori, che si sarebbe trasformata, nel 1907, nella potente e organizzata PFA, ovvero Professional Footballer's Association. L'altro momento fondamentale fu rappresentato dall'istituzione, nel 1886, dell'IFAB, ovvero International Football Association Board, a opera delle quattro federazioni britanniche. Queste erano composte da quella inglese, che nel 1863 aveva aperto la via del calcio moderno, quella scozzese nel 1873, quella gallese nel 1876 e quella irlandese nel 1880. L'International Board era nato per diffondere un regolamento comune facendo riferimento alle specificità e alle differenze dei vari movimenti nazionali in un testo unico; questa rappresenta la *corte suprema* del calcio, ovvero il *sacro custode* delle regole<sup>10</sup>. “Il football diventa un manifesto dell'efficienza britannica in un tempo che già tende a farsi sedurre dallo stile inglese” (*Ibid.*: 18). Dalla Gran Bretagna, infatti, che gli aveva dato forma e organizzazione, il calcio, nell'ultimo trentennio del diciannovesimo secolo, cominciò a espandersi nel continente europeo e sulle rive sudamericane dell'Oceano Atlantico<sup>11</sup>. In Europa giocava a calcio solo la borghesia e in Argentina ed in Brasile il calcio diventava lo sport delle scuole ricche e straniere, il calcio divenne un mezzo per frequentare il mondo più incoraggiante (*Ibid.*: 19).

In Italia il calcio sbarca nelle coste della Liguria con il Genoa Cricket and Football Club nel 1893.

## 1.2 Calcio d'inizio italiano

In Italia la prima squadra a nascere è stata il Genoa Cricket and Football Club, ovvero il Genoa. Questa è la prima società calcistica italiana e la sua sede si trova nella città di Genova. Il Genoa venne fondato da alcuni cittadini della regina Vittoria, all'epoca regnante sulla Gran Bretagna e sul relativo impero, alle 21.00 della sera del 7 Settembre 1893, nella sede del consolato britannico di Genova, in via Palestro 10 interno 4. Gli armatori e imprenditori che si occupavano dei traffici del porto lo nominarono Genoa Cricket and Athletic Club<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> *Ibidem.*

<sup>11</sup> *Ibidem.*

<sup>12</sup> Sebastiano Vernazza, “Il Genoa compie 130 anni. Buon compleanno, “guasto d'amore”, Gazzetta dello Sport, 2 settembre 2023. vc.: [https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Genoa/02-09-2023/i-130-anni-del-genoa-la-storia\\_preview.shtml?reason=unauthenticated&origin=http%3A%2F%2Fwww.gazzetta.it%2FCalcio%2FSerie-A%2FGenoa%2F02-09-2023%2Fi-130-anni-del-genoa-la-storia.shtml](https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Genoa/02-09-2023/i-130-anni-del-genoa-la-storia_preview.shtml?reason=unauthenticated&origin=http%3A%2F%2Fwww.gazzetta.it%2FCalcio%2FSerie-A%2FGenoa%2F02-09-2023%2Fi-130-anni-del-genoa-la-storia.shtml).

Il Genoa giocò la prima partita di calcio italiana a Ponte Carrega il 6 Gennaio 1898 contro l'International di Torino. Durante la partita, i dirigenti anglo-liguri e torinesi decisero sia necessaria la costituzione di una Federazione calcistica per poter organizzare in seguito un campionato italiano (Brera 2022: 21).

Il 26 Marzo dello stesso anno, infatti, venne fondata la FIF, ovvero la Federazione Italiana del Football. Oltre al Genoa Cricket and Athletic Club e Internazionale Torino, furono invitate a far parte della fase costituente le seguenti società: Football Club Torinese, Società Ginnastica Torino, SEF Mediolanum, Unione Pro Sport Alessandria e Società Ginnastica Ligure Cristoforo Colombo. Tuttavia, le ultime due rimasero nell'orbita della Federazione Ginnastica d'Italia, federazione che metteva in palio, durante i propri campionati ginnici, anche un titolo per il football, mentre la Mediolanum iniziò a partecipare a competizioni FIF due anni più tardi.

Nello stesso anno della sua fondazione la federazione organizzò il primo campionato italiano di calcio: si trattò di un torneo disputatosi a Torino in una sola giornata, ovvero 8 Maggio 1898. Le partecipanti sono state quattro. Le partite mattutine sono state due: la prima Genoa-Società Ginnastica Torino, sconfitta 2-1, la seconda tra Internazionale di Torino e il Football Club Torinese, sconfitto 1-0. Al pomeriggio la finale giocata dal Genoa e Internazionale di Torino vide la vittoria del Genoa (*Ibid.*: 22). Nel 1899 nasce il Milan, ma non giocò quel campionato italiano dando così spazio alle tre torinesi e al Genoa, che vinse il campionato nel 1899 e nel 1900 (*ibid.*: 23).

La Lazio, invece, nasce come la Polisportiva Lazio il 9 Gennaio 1900, che allora era una società podistica. I 9 ragazzi che parteciparono alla fondazione della società podistica furono: Giacomo Bigiarelli, Odoacre Aloisi, Arturo Balestrieri, Alceste Grifoni, Giulio Lefevre, Galileo Massa, Alberto Mesones, Enrico Venier capeggiati dal sottufficiale dei Bersaglieri Luigi Bigiarelli. La prima gara in cui partecipano i podisti della Lazio è risalente al 21 aprile 1900: il giro di Castel Giubileo, una marcia sui 20 chilometri che parte da Porta Pia per finire a Porta del Popolo. L'attività sportiva di questa però non era calcistica, la nascita della Lazio intesa come squadra di calcio è risalente ad un giorno di Gennaio del 1901, precisamente quando Bruno Seghettini, socio del Racing Club Paris, una società francese i cui iscritti praticavano fin da subito anche il calcio, portò un pallone alla sede della Lazio per far conoscere il nuovo gioco che si stava diffondendo in Europa<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> "Ma quale 1900 la Lazio è nata dopo", Il Tempo, 23 ottobre 2016. Cfr.: <https://www.iltempo.it/home/2016/10/19/news/ma-quale-1900-la-lazio-e-nata-dopo-1022830/>.

La Juventus di Torino nasce nel 1897 e vinse i suoi primi scudetti nel 1905 e nel 1906, anni in cui il campionato aveva corso gravissimi rischi. Le partecipanti erano il Milan, la Juventus, il Genoa l'U.S. Milanese e l'Andrea Doria (*ibid.*: 27). Al girone finale accedettero la Juventus, il Milan e il Genoa. La Juventus aveva ricevuto il Genoa e a causa di un'invasione di campo la partita era stata sospesa al 1-0 a favore della squadra torinese, l'incontro si era ripetuto a Milano e il Genoa venne sconfitto 2-0. La squadra ligure la domenica seguente avrebbe dovuto incontrare il Milan, ma vi rinunciò e venne considerato perdente 2-0. La Juventus e il Milan si ritrovarono a pari punti, perché al Milan non erano stati calcolati i 2 gol avuti a tavolino. L'incontro finì 0-0, ma il Milan protestò per aver dovuto recarsi a Torino, sempre per il motivo per cui non gli erano stati considerati i 2 gol con il Genoa. Il campionato però venne assegnato al Milan e nei due anni seguenti venne assegnato alla Società Ginnastica Pro Vercelli, realtà fondata nel 1892 (*Ibid.*: 28).

La sera del 9 marzo del 1908, alcuni soci dissidenti del Milan fondarono nel ristorante Orologio, il Football Club Internazionale (*Ibid.*: 29). Oggi l'Inter è l'unica squadra in Italia ad aver sempre partecipato alla massima divisione fin dalla fondazione della Serie A e fin da subito condivise lo stadio con il Milan, noto come San Siro<sup>14</sup>.

Quattro anni dopo la nascita della squadra milanese ci fu un anno di svolta, in quanto nel 1912 la FIGC decise di procedere all'ammissione delle squadre del Centro-Sud alla Prima Categoria, l'allora massimo livello del calcio italiano. Giorgio Ascarelli, un giovane industriale napoletano, con l'obiettivo di creare un club competitivo, nel 1926 fondò l'Associazione Calcio Napoli. Furono stabiliti i colori azzurro chiaro e bianco poiché l'azzurro doveva rappresentare il colore del mare e del cielo<sup>15</sup>.

L'Associazione Sportiva Roma nasce nel 1927 con l'obiettivo di concedere alla capitale italiana un club sportivo competitivo e unito in grado di rompere il dominio creato dalle squadre del Nord, ovvero il Genoa, il Milan, l'Inter e la Juventus<sup>16</sup>. Dalla fondazione del Genoa Cricket and Football Club seguirono innumerevoli club calcistici, tra cui l'Atalanta nel 1917 e il Sassuolo nel 1920.

Queste società avevano come scopo quello di perseguire un'attività sportiva e agonistica dei propri tesserati. Queste erano delle associazioni mutualistiche e la loro unica esigenza economica era quella di coprire i costi di gestione (Orlando 2018: 7). Con il trascorrere degli anni e la diffusione del *fenomeno calcio* divenne impossibile per gli addetti ai lavori svolgere l'attività sportiva con una struttura associativa, sia per l'aumento dei costi relativi al mantenimento delle

---

<sup>14</sup> Cfr.: <https://ilcalcio.net/inter.php>.

<sup>15</sup> Cfr.: <https://ilcalcio.net/napoli>.

<sup>16</sup> Cfr.: <https://ilcalcio.net/roma.php>.

squadre, sia a causa dell'interesse verso questo sport che stava crescendo in modo esponenziale facendo così crescere il numero dei partecipanti. “Per la prima volta, per riuscire a sostenere i costi, lo spettacolo sportivo divenne a tutti gli effetti un servizio, che, coerentemente alla qualità offerta, doveva essere remunerato. Fu il primo segnale di un orientamento al business: il *prodotto calcio* si stava evolvendo come fenomeno di massa” (*Ibid.*: 8).

Oggi la dimensione economica dello sport e del suo indotto ha raggiunto livelli “così alti tali da posizionarlo tra i principali settori per l'impatto generato sul PIL nazionale e mondiale” (*Ibid.*: 2). Il calcio in particolare rappresenta una delle grandi passioni degli italiani, il 57% della popolazione si dichiara interessata a questo sport, come evidenzia il ReportCalcio 2023, ovvero il rapporto annuale sul calcio italiano e internazionale sviluppato dal Centro Studi FIGC l'attività calcistica costituisce un settore industriale di rilievo in Italia, i ricavi diretti totali ammontano a 5 miliardi di euro e incidenza sul PIL è di 11 miliardi di euro<sup>17</sup>.

Tra i dati che emergono dalla tredicesima edizione del ReportCalcio, ci sono spunti positivi come la crescita dei tesserati, che nel 2021-2022 ammontano a quasi 1,4 milioni, l'appeal della maglia azzurra e i risultati ottenuti a livello commerciale che sono cresciuti in termini significativi rispetto ai precedenti cicli dei contratti, passando dai 161,5 milioni di euro del 2015-2018 ai 189,9 del 2019-2022, consentendo alla FIGC di posizionarsi al terzo posto tra le 55 Federazioni calcistiche europee per ricavi derivanti dalle Nazionali. Tra gli spunti di riflessioni emergono anche i dati negativi riguardanti la necessità sempre più impellente di avviare un programma di investimento per la realizzazione di una nuova generazione di impianti calcistici e una perdita aggregata del Sistema Calcio professionistico pari a 1,4 miliardi di euro.

Da questo studio emerge chiaramente che il potenziale straordinario del mondo del calcio nel suo complesso rappresenta il primo fattore di sviluppo in ambito sportivo e uno dei più rilevanti dal punto di vista sociale del nostro Paese, a sottolineare questo è Gabriele Gravina, l'attuale presidente della FIGC dal 2018 e vicepresidente della UEFA dal 2023<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Cfr.: <https://www.figc.it/it/federazione/mediagallery/reportcalcio-2023-03-08-2023-versione-italiana-video/>.

<sup>18</sup> Cfr.: <https://www.figc.it/it/federazione/news/presentata-la-13%C2%AA-edizione-del-reportcalcio-gravina-il-calcio-ha-un-potenziale-straordinario/>.

### 1.2.1 Gli organismi internazionali e nazionali

Il sistema organizzativo calcistico fa capo al CIO, ovvero al Comitato Olimpico Internazionale e si articola su una struttura piramidale. Al vertice di questa vi è la FIFA, seguita dalle confederazioni, per l'Europa la UEFA e le federazioni nazionali, per l'Italia la FIGC (Gigante, Sottoriva 2021: 90).

La FIFA è stata fondata il 21 maggio del 1904 quando i delegati di otto federazioni internazionali si incontrarono a Parigi su iniziativa del giornalista francese Robert Guérin e dell'americano Carl A. Wilhelm Hirschmann, per dar vita a una federazione internazionale di calcio. La Francia e il Belgio organizzarono un match per convincere i delegati a lavorare insieme e per creare una federazione internazionale di calcio. Il match si tenne al Parc des Princes a Parigi il 28 gennaio 1904, con il Belgio che vinse 6 a 3 sulla Francia<sup>19</sup>.

La sede della FIFA è a Zurigo e rappresenta la più grande organizzazione calcistica del mondo. Ai sensi degli articoli 2, 3 e 4 del proprio statuto, la FIFA persegue lo scopo di: migliorare costantemente il gioco del calcio e diffonderlo nel mondo tenendo in considerazione il suo impatto universale, educativo, culturale e umanitario, mettendo in pratica programmi di sviluppo rivolti in modo particolare ai giovani; stabilire le regole e fare in modo che esse siano rispettate; lottare contro la discriminazione ed il razzismo” (*ibid.*: 91).

Inoltre, lo statuto della FIFA raggruppa i membri che fanno parte di uno stesso continente in una confederazione. Quella europea è la Union des Associations Européennes de Football, ovvero la UEFA. La UEFA è stata fondata il 15 giugno 1954 con il compito di associare le federazioni calcistiche europee. La UEFA ha la sede a Nyon in Svizzera e l'attuale presidente è Aleksander Čeferin. La UEFA è responsabile dell'organizzazione delle competizioni che coinvolgono le società calcistiche in Europa. I tornei per le singole società calcistiche sono la UEFA Champions League, la UEFA Europa League e la UEFA Supercup (*Ibidem*). Nel 2021 è stata inoltre introdotta la UEFA Europa Conference League che a partire dalla stagione 2024/2025 cambia format, passando da UEFA Europa Conference League a UEFA Conference League, in quanto è stato individuato da tifosi e partner commerciali che rimuovere “Europa” dal nome della competizione consentirà alla competizione di raggiungere un ulteriore sviluppo<sup>20</sup>. “Facendo fede al suo motto istituzionale, *We care about football*, la UEFA si impegna a sostenere le federazioni nazionali e a favorire lo sviluppo del calcio continentale in tutte le sue sfumature” (Cataliotti, Fabretti 2019: 70). Il calcio

---

<sup>19</sup> Cfr.: [https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-storia-della-federazione-approfondimenti/parigi-1904-la-nascita-della-fifa/#:~:text=Wilhelm%20Hirschmann%2C%20con%20il%20pretesto,association\)%2C%20di%20cui%20fu%20eletto](https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-storia-della-federazione-approfondimenti/parigi-1904-la-nascita-della-fifa/#:~:text=Wilhelm%20Hirschmann%2C%20con%20il%20pretesto,association)%2C%20di%20cui%20fu%20eletto)

<sup>20</sup> Marco Sacchi, “La Conference cambia dopo soli tre anni: girone unico e nuovo nome”, Calcio e Finanza, 14 dicembre 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/12/14/conference-league-nuovo-format-come-funziona/>.

continentale viene sostenuto favorendo l'aggregazione e il Fair Play e in particolar modo privilegiando i valori sportivi sugli interessi commerciali.

La UEFA si occupa di prevenire quegli atti che comprometterebbero la regolarità dello sport, ovvero il razzismo e il fenomeno delle scommesse illegali (*Ibid.*: 71). Tutt'ora il fenomeno di scommesse illegali online è presente, difatti il *match-fixing*<sup>21</sup> è un problema crescente in tutti gli sport, nel calcio in particolare per la grande quantità di scommesse che attiva online” (Goldstein 2022: 178). Inoltre, il panorama calcistico è impregnato di fenomeni che non promuovono i principi di equità sociale, il calcio è il palcoscenico su cui si esibiscono le tematiche sociali diffuse, come le discriminazioni, il razzismo e qualsiasi mancata integrazione. “Il razzismo è un crimine, qualcosa di terribile e abbiamo gli strumenti per sradicarlo” queste sono le parole di Gianni Infantino, attuale presidente della FIFA<sup>22</sup>. Il razzismo è una manifestazione della discriminazione e della violazione dei diritti che persiste nel panorama calcistico attuale, a dimostrare questo sono gli episodi che coinvolsero i giocatori Romelu Lukaku, Mario Balotelli e molti altri. Per poter contrastare questo fenomeno i club hanno il poter di bandire gli autori di questi comportamenti dagli stadi applicando la Daspo, ovvero il divieto di accedere alle manifestazioni sportive (Uva, Colledani 2023: 163).

Il calcio deve essere il motore del cambiamento e un modello per i diritti umani e lo sviluppo *sostenibile*, deve farsi carico di aspetti sociali utilizzando la diplomazia oltre che il business (*Ibid.*: 180), diventando dunque un veicolo che promuove i principi di equità sociale. Il compito di contrastare questi fenomeni rimane alle associazioni internazionali, alle leghe, ai club e alle varie federazioni (*Ibid.*: 161).

In Italia il 15 marzo 1898 a Torino venne fondata la FIF con la denominazione di Federazione Italiana Football. Nel 1909 l'organismo assunse la denominazione definitiva di FIGC, ovvero Federazione Italiana Giuoco Calcio<sup>23</sup>. La FIGC “è un'associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato federata al Comitato Olimpico Nazionale avente lo scopo di promuovere e disciplinare l'attività del gioco del calcio e gli aspetti ad essa connessi” (Gigante, Sottoriva 2021: 93). La FIGC è federata al CONI. Il CONI, ovvero il Comitato Olimpico Nazionale Italiano è l'autorità di disciplina che regola e gestisce le attività sportive nazionali, è un ente pubblico cui è

---

<sup>21</sup> Negli sport organizzati, il *match-fixing* (noto anche come Sports Fixing) è l'atto di giocare o arbitrare una gara con l'intenzione di ottenere un risultato predeterminato, violando le regole del gioco e spesso la legge.

<sup>22</sup> “Infantino sul razzismo: “È un crimine. Abbiamo gli strumenti per sradicarlo”, la Gazzetta dello Sport, 8 febbraio 2024. Cfr.: <https://www.gazzetta.it/Calcio/Estero/08-02-2024/razzismo-nel-calcio-infantino-presidente-fifa-combattiamo-uniti.shtml>.

<sup>23</sup> Cfr.: <https://www.coni.it/it/federazioni-sportive-nazionali/federazione-italiana-giuoco-calcio-figc.html>.

demandata l'organizzazione e il potenziamento dello sport nazionale, con l'obiettivo primo di promuovere la massima diffusione della pratica sportiva<sup>24</sup>.

La FIGC, dalla sua affiliazione alla FIFA nel 1905 e alla UEFA nel 1954, attraversa una serie di momenti che saranno significati all'attuale funzionamento.

Durante il primo decennio del XX secolo, il calcio italiano visse due campionati paralleli: il "Campionato italiano di Prima categoria" e il "Campionato federale di Prima categoria", entrambi durante le stagioni 1907-08 e 1908-09. La divisione tra questi due campionati fu causata da un tentativo di limitare la presenza dei calciatori stranieri. Questi erano ammessi solo nel campionato "federale". L'obiettivo era di privilegiare invece i calciatori italiani, ritenendoli i soli ad avere il diritto di poter prendere parte al campionato italiano. Dalla stagione 1909-10, si adotta nuovamente la formula con un campionato unico di Prima Categoria<sup>25</sup>.

Durante la Prima guerra mondiale la FIGC decise di interrompere l'attività calcistica. Gli anni successivi la stessa FIGC attraversò i momenti più turbolenti della sua storia, a partire dalla scissione dei grandi club verso una nuova istituzione sportiva, la CCI, ovvero la Confederazione Calcistica Italiana. Lasciarono la FIGC tutte le big, infatti nella stagione 1921-1922 vennero disputati due campionati di calcio, ovvero quello federale e quello della CCI. Durante la stagione successiva per tentare di sanare lo scisma tre rappresentanti della FIGC incontrarono tre rappresentanti della CCI in una villa di Brusnengo. Il 22 giugno 1922 si arrivò al *Compromesso Colombo* che sanò la scissione del calcio italiano secondo questi principi: nasceva il Campionato di Prima Divisione, la gestione era affidata a una Lega Nord (36 squadre, 3 gironi) e una Lega Sud (campionati regionali), già nate nella CCI e confluite nella FIGC, le vecchie categorie venivano abolite e tutte le squadre affiliate alla FIGC sarebbero state redistribuite su quattro livelli: Prima e Seconda Divisione a carattere nazionale (Lega Nord), Terza e Quarta Divisione (i comitati regionali), dal 1923-1924 la Lega Nord sarebbe passata a 24 squadre e la FIGC riconosceva lo scudetto della Pro Vercelli vinto nella CCI<sup>26</sup>.

In seguito alla scissione nel 1921, un'ulteriore crisi politica colpì il calcio italiano nel 1926. Il presidente del CONI Lando Ferretti decise il commissariamento della FIGC al termine del campionato 1925-1926. Durante l'estate del 1926 Ferretti nomina una triade di esperti, Giovanni

---

<sup>24</sup> Cfr.: <https://www.coni.it/it/coni.html>.

<sup>25</sup> Cfr.: <https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-storia-della-federazione-approfondimenti/focus-il-campionato-si-divide-in-due-italiano-e-federale/>.

<sup>26</sup> Cfr.: <https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-storia-della-federazione-approfondimenti/la-scissione-tra-figc-e-la-cci-i-grandi-club-affermano-il-loro-potere/>.

Mauro, Paolo Graziani e Italo Foschi, per adattare il calcio italiano alla politica imposta dal regime fascista. I tre nel luglio 1926 stilano la *Carta di Viareggio*, approvata nello stesso giorno dal CONI e resa in seguito operativa<sup>27</sup>.

La *Carta di Viareggio* fu il documento che organizzò il mondo del calcio italiano a livello nazionale e di fatto legalizzò il calciomercato. La Carta attuò la prima storica svolta nel passaggio del calcio italiano verso il professionismo. Il documento divideva infatti i calciatori in due categorie, dilettanti e non-dilettanti, riconoscendo così i numerosi precedenti di calciomercato avvenuti clandestinamente fino ad allora.

Tre erano stati i casi più clamorosi. Il primissimo è stato il passaggio di Renzo De Vecchi dal Milan al Genoa nel lontano 1913 per 24.000 lire, il secondo quello di Virginio Rosetta dalla Pro Vercelli alla Juventus nel 1923 per 50.000 lire e il terzo quello di Adolfo Baloncieri dall'Alessandria al Torino nel 1925 per 70.000 lire.

La Carta si occupava, inoltre, di definire la materia relativa alle liste di trasferimento. Se dal 1922 il club era obbligato a fare mercato solo all'interno della sua provincia, dal luglio del 1926 non aveva più valore nessun vincolo territoriale e veniva quindi consentita l'*emigrazione* di tutti i giocatori da una regione all'altra. Durante l'estate del 1925 erano moltiplicati i trasferimenti, questi avvenivano senza nessuna regolamentazione, tramite il pagamento del cartellino alla società che cedeva il giocatore e l'ingaggio al calciatore. Nel 1926 veniva permesso di mantenere solo due giocatori esteri per squadra, fino a non consentire nessun tesseramento a partire dal 1928<sup>28</sup>.

Oggi la FIGC esercita diverse funzioni, tra cui quelle organizzative, tecniche e di gestione. Le prime riguardano la cura delle relazioni calcistiche internazionali e la disciplina di tesseramento dei giocatori, degli arbitri, dei dirigenti. Le seconde riguardano la fissazione delle regole del gioco in linea alle norme della FIFA, l'assegnazione del titolo di Campione d'Italia, le retrocessioni e le promozioni nelle serie inferiori e superiori. Le terze si concentrano alla verifica dell'equilibrio economico e finanziario e del rispetto dei principi dell'adeguata gestione di tutte le società di calcio professionistiche (*Ibid.*: 94). Il ruolo di controllo della gestione economico-finanziaria delle società di calcio professionistiche e del rispetto di una corretta gestione è assegnato alla CO.VI.SO.C, la Commissione di Vigilanza Società di Calcio, ovvero l'organismo tecnico previsto dell'articolo 36 dello statuto della FIGC (*Ibid.*: 95).

---

<sup>27</sup> Cfr.: <https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-storia-della-federazione-approfondimenti/la-carta-di-viareggio-e-la-riorganizzazione-fascista-del-calcio/>.

<sup>28</sup> "Carta di Viareggio, 90 anni fa nasceva il professionismo nel calcio italiano", Calcio e Finanza, 1° luglio 2026. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2016/07/01/professionismo-nel-calcio-italiano-problemi-irrisolti/>.

Oggi Gabriele Gravina ha elaborato un piano di *sostenibilità economica* da presentare al governo. Questo prevede delle modifiche al sistema calcio italiano, tra cui prevedere controlli da parte degli organi competenti in materia regolamentare ed economica, generando nuovi parametri sul risultato d'esercizio e sul patrimonio netto che deve essere positivo. Inoltre, il piano della FIGC prevede anche di ridurre il numero di retrocessioni per poter impattare il meno possibile sui conti delle società più piccole. Nel piano federale Gravina inserisce anche una modifica al format della Coppa Italia. Inoltre, la FIGC si aspetta aiuti importanti dalla politica nazionale, riguardo a temi fondamentali per il patrimonio "calcio" in Italia, la costruzione di nuovi stadi innovativi e sostenibili e le scommesse, tematica che ha colpito il panorama calcistico italiano alla fine del 2023 e ha messo in discussione l'integrità e la serietà dello sport<sup>29</sup>. Il punto saliente del piano prevede di ridurre il numero di squadre iscritte ai vari campionati professionistici. Nel sistema attuale sono presenti 100 squadre e con questo piano dovrebbero essere ridotte a 80. L'intervento sarebbe solo sulla Serie C, che di fatto perderebbe così un girone. La Lega Pro verrebbe accorpata alla Serie B. Questa riforma ha trovato il braccio di ferro da parte delle leghe, alle quale è assegnata l'organizzazione dei campionati italiani<sup>30</sup>.

### **1.2.2 La Lega: Serie A, Serie B e Serie C**

L'articolo 9 dello statuto della FIGC "dispone che le società che si avvalgono delle prestazioni di atleti professionisti e che disputano i campionati nazionali professionistici formano una o più associazioni, la cui denominazione sociale, (...) deve contenere l'indicazione di *Lega*" (Gigante, Sottoriva 2021: 94). La Lega Nazionale Professionisti Serie A, la Lega Nazionali Professionisti Serie B e la Lega Professionisti Serie C sono le tre protagoniste.

La Lega Serie A nasce nel 2010 dalla scissione interna alla Lega nazionale professionisti. Quest'ultima era nata dopo la Seconda Guerra Mondiale, nel 1946 e gestiva anche la Serie B (Uva, Colledani 2023: 27). La Lega Nazionale Professionisti Serie A associa in forma privatistica le società affiliate alla FIGC che partecipano ai Campionati di Serie A, la stessa cosa vale per la Lega Nazionale Professionisti Serie B, la Lega Pro raccoglie tutte le società calcistiche che si avvalgono delle prestazioni di giocatori professionisti che disputano i campionati nelle serie inferiori. Oggi i consiglieri federali della Lega Nazionale Professionisti Serie A sono il presidente Lorenzo Casini, il

---

<sup>29</sup> Alberto Lattuada, "Calcio e scommesse: le conseguenze giuridiche e sociali", Calcio e Finanza, 14 ottobre 2023, Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/10/14/calcio-e-scommesse-il-mondo-sommerso-dove-sono-finiti-fagioli-tonali-e-zaniolo/>.

<sup>30</sup> "Retrocessioni, controlli, giovani e Coppa Italia: il piano FIGC per le riforme", Calcio e Finanza, 7 febbraio 2024. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2024/02/07/piano-riforme-figc-calcio-italiano/>.

presidente della Lazio, Claudio Lotito e il presidente dell'Inter, Giuseppe Marotta; il presidente della Lega Nazionale Professionisti Serie B è Mauro Balata e il presidente della Lega Pro è Matteo Marani.

La Lega gode di autonomia organizzativa e amministrativa. Le leghe sono le associazioni dei club e si occupano “a livello nazionale dell'amministrazione e dello sviluppo dei campionati professionistici” (*Ibidem*). Le leghe stabiliscono i calendari delle competizioni ufficiali e fissano le date e gli orari. Inoltre, dettano le norme di gestione delle società e coordinano il trasferimento dei giocatori.

La Lega regola i rapporti tra le società e i mezzi di informazione per il solo esercizio del diritto di cronaca radiofonica e televisiva. Gestisce la vendita dei diritti tv e assicura la distribuzione interna delle risorse finanziarie compresi i diritti promo-pubblicitari (Gigante, Sottoriva 2021: 95).

Nel sistema complementare, un ruolo determinante è svolto dalle leghe, che occupano, subito dopo le federazioni, il vertice della piramide del calcio.

La Lega Serie A attualmente è ostacolata dalle richieste della FIGC. A tale rilevanza, l'ultima Assemblea Lega Serie A del 5 Febbraio 2024 ha trattato il punto sui temi federali e riguardanti le ultime riforme sottolineando la necessità di poter avere una maggiore autonomia della Lega Professionistica Italiana<sup>31</sup>. L'attuale piano della FIGC che prevede il taglio di un terzo delle squadre della Serie C e che mette in discussione anche il meccanismo di promozione e di retrocessione che governa il ricambio con la Serie A non è in linea con l'idea di calcio voluta da Lorenzo Casini che sollecita di voler intraprendere un progetto che gli vede ricoprire un ruolo di maggior autonomia in quanto è lui stesso a sollecitare che è la Serie A a finanziare tutto il sistema. Inoltre, a sollecitare lo scontro tra Lega Serie A e FIGC è l'obiettivo di quest'ultima di creare una Serie A composta da 18 squadre e non da 20. Durante l'Assemblea svoltasi nella sede di via Rosellini il 12 Febbraio 2024 è stato confermato il format attuale: la Serie A rimane a 20 squadre<sup>32</sup>.

Una posizione chiave è ricoperta del A.I.C., ovvero Associazione Italiana Calciatori, nata nel 1968 ed è un'organizzazione che assiste e tutela i calciatori professionisti di Serie A, B, C e dal 2000 anche gli atleti dilettanti. Questa svolge funzioni di rappresentanza della categoria durante le molteplici trattative tra FIGC e Lega (*Ibid.*: 96).

---

<sup>31</sup>Cfr.: <https://www.legaseriea.it/it/legaseriea/lega-serie-a/assemblea-lega-serie-a-05-02-24>.

<sup>32</sup> Cfr.: <https://www.legaseriea.it/it/legaseriea/lega-serie-a/nota-stampa-lega-serie-a-12-02-24>.

La Lega Serie A alla fine dell'anno solare 2023 ha dovuto prendere atto, inoltre, di una decisione del Consiglio dei Ministri che influenzato negativamente l'andamento delle società di calcio. Il 28 Dicembre 2023 si è deciso che il Decreto Crescita non venisse prorogato e di conseguenza fossero immediatamente terminati i benefici fiscali sui rinnovi e i nuovi contratti dei calciatori. Questa scelta, sostiene la Lega, abbia influenzato il calcio italiano inteso come una delle industrie più importanti del Paese, producendo una riduzione dei ricavi<sup>33</sup>. Il rapporto tra i ricavi e i costi è diventato imprescindibile nella nuova epoca calcistica. I ricavi della Serie A arrivano a 2,4 miliardi, dietro alla Premier con 7,1 miliardi, la Liga con 3,7 miliardi e la Bundesliga con un fatturato di 3,6 miliardi, chiude la classifica delle top la Ligue 1 con 1,82. A differenza i costi erodono il fatturato della Serie A del 83% (Uva, Colledani 2023: 71,73). L'equilibrio fra costi e ricavi è un obiettivo fondamentale per tutte le società calcistiche in quanto “la stella polare che guiderà il calcio nel prossimo decennio è la *sostenibilità*, declinata nelle sue accezioni sportiva, finanziaria, ambientale, senza tralasciare il tema della trasparenza nella governance” (*Ibid.*: 15).

### 1.2.3 Le competizioni per club

Le società calcistiche italiane hanno giocato a numerose competizioni negli anni. “La sublimazione del tifo, come una sorta di catarsi collettiva che trasforma il reale fatto di una palla di cuoio e di magliette e calzoncini intrisi di sudore in un universo simbolico in cui gli spettatori si liberano attraverso la lotta sportiva delle tensioni reali, avviene nelle partite ufficiali” (Goldstein 2022: 124). Le partite ufficiali seguono una gerarchia che negli ultimi tempi vede dare un'importanza rilevante alla Champions League, oltre alla competizione nazionale che vede la consegna tricolore (*Ibidem*). Il campionato italiano di Serie A, nato nel 1898 e diventato a girone unico nel 1929 è la massima divisione professionistica di calcio maschile, la seconda divisione è la Serie B e dietro questa c'è la Lega Pro, ovvero la Serie C.

Il calendario della massima divisione segue dei criteri precisi per definire i singoli incontri. Questi stabiliscono che nella 1<sup>a</sup>, nella 2<sup>a</sup> e nella 38<sup>a</sup> giornata, nella 5<sup>a</sup> giornata, nella 6<sup>a</sup> giornata, ovvero il turno infrasettimanale feriale e la giornata che lo precede, le gare tra l'Inter, la Juventus, la Lazio, la Roma, l'Atalanta, il Milan e il Napoli non sono possibili. Lo stesso meccanismo vale nella 19<sup>a</sup> giornata poiché potrebbero coinvolgere squadre che partecipano alla Supercoppa Italiana.

---

<sup>33</sup> “Serie A: Senza Decreto Crescita meno ricavi e meno gettito per l'erario”, Calcio e Finanza, 29 dicembre 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/12/29/serie-a-commento-decreto-crescita/>.

Anche i derby<sup>34</sup>, ovvero le partite giocate da due squadre della stessa città, non possono essere giocate in quelle giornate. I derby coinvolti sono quello di Milano, tra l'Inter e il Milan, quello di Torino, tra la Juventus e il Torino e quello della capitale, tra la Roma e la Lazio. I derby sono caratterizzati da un'elevata ed intensa rivalità, il derby della Madonnina è il derby italiano più sentito a livello mondiale e la sua unicità deriva dal fatto che l'Inter e il Milan giocano nello stesso stadio<sup>35</sup>.

Inoltre, la 25<sup>a</sup>, la 28<sup>a</sup>, la 32<sup>a</sup> e 35<sup>a</sup> giornata non possono consentire l'incontro tra le società partecipanti alla UEFA Champions League, le società partecipanti alla UEFA Europa League e le società partecipanti alla UEFA Europa Conference League nelle giornate comprese tra due turni di Competizioni UEFA<sup>36</sup>.

La seconda competizione professionistica nazionale per prestigio, dopo il campionato di massima divisione, è la Coppa Italia Frecciarossa, come meglio nota la Coppa Italia. Quest'ultima è organizzata dalla FIGC ed è stata istituita nel 1922. La squadra che vince la Coppa Italia si qualifica per giocare la Supercoppa Italiana e viene ammessa all'Europa League. La Coppa Italia ha un format flessibile che può dunque rispondere alle esigenze delle varie competizioni. La formula scelta dalla Lega predilige i grandi club a scapito dei più piccoli, difatti le prime otto del campionato di Serie A entrano in gioco dagli ottavi. Questa formula cerca di evitare le *sorprese* tipo la Cremonese della stagione 2022-2023 e la Salernitana nella stagione 2023-2024 con l'idea di base di arrivare ai quarti di finale con tutte le squadre più blasonate ancora in lizza, con l'obiettivo di concedere al pubblico televisivo le partite più interessanti. A dimostrazione di tale concezione sono le finali del 2022-2023, tra l'Inter e la Fiorentina e quella del 2021-2022 tra l'Inter e la Juventus. La seconda ha avuto degli ascolti migliori della prima. Un elemento però che non

---

<sup>34</sup> L'origine della parola risale al 1779 da Edward Stanley, all'epoca conte di Derby, cittadina dell'Inghilterra centrale. In quell'anno Stanley convolò a nozze e organizzò presso la sua tenuta i festeggiamenti, arricchiti da due corse di cavalli. La prima, tra puledre, venne chiamata con il nome della tenuta di famiglia: 'The oaks'. La seconda invece, con soltanto cavalli maschi, prese il nome di 'derby' in onore, appunto, del conte di Derby. Il successo fu enorme, tanto che molte città inglesi decisero di imitare il conte e organizzare altre corse di cavalli. Il nome che gli fu dato, però, non cambiò: si chiamarono 'derby'. È Re Umberto I il primo ad introdurre questa parola in Italia, istituendo il 'derby reale'. Proprio come fatto circa un secolo prima da Stanley, si trattava di una corsa con cavalli esclusivamente italiani. All'inizio del Novecento il termine entra nel panorama calcistico. Fu così che nacque il termine di 'local derby'. Negli anni si è persa la parola local ed è rimasto solo il termine derby. Cfr.: <https://www.cronachedispogliatoio.it/come-nasce-la-parola-derby-significato/#:~:text=La%20prima%2C%20tra%20puledre%2C%20venne,organizzare%20altre%20corse%20di%20cavalli.>

<sup>35</sup> "Rivalità calcistiche: Esplorazione dei derby più intensi del mondo", Calcio e Finanza, 29 maggio 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/05/29/rivalita-calcistiche-esplorazione-dei-derby-piu-intensi-del-mondo/>.

<sup>36</sup> "La Serie A pronta a svelare il calendario 2023/24: ecco come funziona il sorteggio", Calcio e Finanza, 5 luglio 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/07/05/come-funziona-sorteggio-calendario-serie-a-2023-2024/>.

crea differenze tra le squadra più e la squadra meno seguita è il botteghino delle gare secche, poiché entrambe incassano 45% del botteghino. La Coppa Italia, paragonata alle altre coppe nazionali europee, ha il montepremi maggiore; la vincitrice si assegna 7 milioni di euro<sup>37</sup>.

Nell'attuale disegno federale della riforma della FIGC presieduta da Gabriele Gravina, con l'obiettivo di ottenere una maggiore *sostenibilità economica* nel sistema calcio italiano, è stata inserita anche la Coppa Italia. Si prevede di ottenere un nuovo format che conferma la formula della gara secca e coinvolgerà tutti i club professionistici. Questo punto della riforma vede il malcontento della Lega, in quanto quest'ultima ha sempre raccolto ottimi risultati sia dagli ascolti che dagli incassi<sup>38</sup>. La Coppa Italia è stata vinta 14 volte dalla Juventus, 9 dall'Inter e dalla Roma, 7 dalla Lazio, 6 dal Napoli e 5 dal Milan<sup>39</sup>.

La squadra che vince e la semifinalista della Coppa Italia insieme alle prime due del campionato giocano la Supercoppa Italiana. Questo format è stato applicato dall'edizione 2024. In quest'edizione, dunque, a contendersi la nuova Supercoppa Italiana sono state le prime due classificate dello scorso campionato, ovvero il Napoli e Lazio, e le finaliste dell'ultima Coppa Italia, ovvero l'Inter e la Fiorentina. Questa edizione è stata vinta dall'Inter il 22 Gennaio 2024<sup>40</sup>.

La competizione calcistica più prestigiosa è la Champions League, questa ha alcuni aspetti positivi e altri aspetti negativi. Il primo contributo positivo è l'aver assistito a una forma di europeizzazione che ha sottolineato una importanza di questa competizione rispetto al campionato nazionale. L'aspetto negativo della Champions è l'aver reso questa competizione "l'esemplificazione dell'iper-commercializzazione del calcio e della concentrazione dei successi nelle mani di pochi" (*Ibid.*: 134). Dal 1955, ovvero l'anno della prima edizione della Coppa dei Campioni al 1992, l'anno in cui fu nominata Champions League, la UEFA ha adattato la sua massima competizione per club alle modifiche del panorama calcistico.

In vigore dalla stagione 2024-2025, la UCL ha l'obiettivo di rivoluzionare il format, mantenendo la fase delle qualificazioni fino ai playoff, ovvero la fase che permette ad alcune squadre di qualificarsi alla prima fase, aggiungendosi ai club già qualificati di diritto dal campionato nazionale. Una novità sostanziale è l'aumento delle squadre: da trentadue a trentasei.

---

<sup>37</sup> Luciano Mondellini, "Coppa Italia, il format non sarà l'ideale ma va bene a tutti", Calcio e Finanza, 4 novembre 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/11/04/football-affairs-coppa-italia/>.

<sup>38</sup> "Retrocessioni, controlli, giovani e Coppa Italia: il piano FIGC per le riforme", Calcio e Finanza, 7 febbraio 2024. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2024/02/07/piano-riforme-figc-calcio-italiano/>.

<sup>39</sup> Cfr.: <https://www.legaseriea.it/it/coppa-italia/albo>.

<sup>40</sup> "Supercoppa Italiana 2023-2024, tutte le novità del nuovo format", Sky Sport, 28 gennaio 2024. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/supercoppa-italiana-2023-2024-squadre-partecipanti>.

La nuova suddivisione permette a quattro squadre in più di accedere, il primo posto aggiuntivo è assegnato alla federazione in quinta posizione del Ranking UEFA<sup>41</sup> per nazioni, il secondo posto è assegnato a un campione nazionale, il terzo posto è assegnato alle due federazioni i cui club hanno conseguito nella stagione appena terminata la migliore prestazione nelle varie competizioni UEFA e il quarto posto è assegnato al club meglio classificato nel proprio campionato nazionale, in seguito però ai club che si sono qualificati in modo diretto Champions League. Inoltre, la passata fase a gironi è sostituita da una fase di campionato con tutte le trentasei squadre, permettendo così ad ogni squadra di affrontare otto squadre diverse. Le trentasei squadre sono suddivise in quattro fasce composte da nove squadre. La prima fascia include il detentore del titolo della Champions e le prime otto squadre presenti nella classifica del Ranking UEFA e le altre tre fasce seguono l'ordine nel Ranking UEFA<sup>42</sup>. L'attuale Ranking UEFA posiziona al primo posto il Manchester City, posiziona al sesto posto un club italiano, l'Inter, al sedicesimo la Juventus, al diciassettesimo il Napoli e al trentatreesimo il Milan<sup>43</sup>.

In seguito, le squadre classificate dalla 1<sup>a</sup> alla 8<sup>a</sup> posizione si qualificheranno direttamente per gli ottavi di finale, quelle che si posizionano dal 9° al 16° posto affronteranno le squadre dal 17° al 24° negli spareggi a eliminazione diretta, per aggiudicarsi la qualificazione agli ottavi di finale. I club posizionati dal 25° posto in giù sono eliminati da tutte le competizioni UEFA, a differenza delle edizioni precedenti. La novità sostanziale è la fase a eliminazione diretta, in quanto si applica il sistema di *teste di serie*. Durante la fase ad eliminazione le squadre che finiranno dal 9° al 16° posto nella fase di campionato saranno teste di serie e quelle che finiranno dal 17° al 24° non saranno teste di serie, le prime giocano la gara di ritorno in casa. Nella nuova fase di campionato, invece, le squadre classificate dal 1° all'8° posto sono teste di serie e giocano contro le vincitrici degli spareggi degli ottavi di finale, sempre potendo giocare la gara di ritorno in casa. Infine, viene stipulato il tabellone per permettere di visionare gli accoppiamenti della fase a eliminazione diretta dai playoff fino alle semifinali<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Le classifiche UEFA per club si basano sui risultati di tutti i club europei nelle competizioni per club UEFA. Il coefficiente di associazione o la classifica nazionale tengono conto dei risultati di tutti i club di ciascuna associazione e sono utilizzati per determinare il numero di iscrizioni che un'associazione concede per le prossime stagioni. Le classifiche per club tengono conto dei risultati di ogni club nelle competizioni per club UEFA e sono utilizzate per determinare le teste di serie di un club nei sorteggi delle competizioni per club. Cfr.: <https://www.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/>.

<sup>42</sup> “Format, calendario e sorteggi: tutte le novità della nuova Champions League”, Calcio e Finanza, 12 febbraio 2024. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/08/31/champions-league-nuovo-format-2024-2025-come-funziona/>.

<sup>43</sup> Cfr.: <https://www.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/club/#/yr/2024>.

<sup>44</sup> “Format, calendario e sorteggi: tutte le novità della nuova Champions League”, Calcio e Finanza, 12 febbraio 2024. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/08/31/champions-league-nuovo-format-2024-2025-come-funziona/>.

Questo nuovo sistema di competizione ha l'obiettivo di sollecitare il merito sportivo nella competizione europea per eccellenza. A sollecitare questo elemento chiave è stato il presidente UEFA, Aleksander Čeferin: "La UEFA ha apertamente dimostrato di essere totalmente impegnata a rispettare i valori fondamentali dello sport, nonché di voler tutelare il principio fondante delle competizioni aperte dove sussiste il merito sportivo, esattamente in linea con i valori e col modello sportivo europeo basato sulla solidarietà"<sup>45</sup>.

In Italia i top club che hanno portato la coppa *dentro lo stivale* sono stati: Il Milan sette volte (1963, 1969, 1989, 1990, 1994, 2003, 2007), l'Inter tre volte (1964, 1965, 2010) e la Juventus due volte (1985, 1996) <sup>46</sup>.

### **1.2.3.1 Il caso Superlega**

Dodici prestigiosi e blasonati club europei, chiamati fondatori, nella giornata di lunedì 19 Aprile 2021, hanno annunciato la creazione di una nuova competizione continentale, la Superlega. Questa promette di essere una competizione infrasettimanale sovrapposta alla UEFA Champions League. I dodici club fondatori sono: Juventus, Inter, Milan, Manchester United, Manchester City, Liverpool, Chelsea, Tottenham, Arsenal, Real e Atletico Madrid e Barcellona. Il Bayern Monaco e il Borussia Dortmund hanno immediatamente dichiarato di non essere interessate a questa competizione, mentre il Psg non è stato invitato. La competizione nasce per essere giocata da venti club, quindici fondatori e cinque decisi tramite il processo di qualificazione dai campionati nazionali. Il progetto chiuso è stato creato da Andrea Agnelli, allora presidente della Juventus e Florentino Perez, il presidente del Real Madrid. Andrea Agnelli, non appena è stata dichiarata la nascita della Superlega, si è dimesso da presidente Eca, l'Associazione dei Club Europei, e dall'esecutivo UEFA. Questo ha, inoltre, sottolineato come "in questo momento critico" si sono "riuniti per consentire la trasformazione della competizione europea, garantendo a tifosi e appassionati un programma di partite che sappia alimentare il loro desiderio di calcio" <sup>47</sup>. Il momento critico da lui citato fa riferimento alla pandemia di Covid-19 diffusasi alla fine del 2019 in tutto il mondo, questa ha influenzato negativamente il sistema calcio a livello mondiale accelerando l'instabilità del modello economico di questo. Inoltre, i fondatori di questa competizione hanno dichiarato l'urgente

---

<sup>45</sup> Cfr.: <https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/0268-121595b8f3be-d5991d26584f-1000--nuovo-format-champions-league/>.

<sup>46</sup> Cfr.: <https://it.uefa.com/uefaeuro/history/news/0253-0d82062fc218-7b9ca8836444-1000--il-palmares-internazionale-completo-dell-italia/>.

<sup>47</sup> "Superlega, dall'annuncio del 2021 alla sentenza della Corte Ue: la storia", Sky Sport Calcio, 21 dicembre 2023 Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/superlega-story-cosa-e-successo#04>.

necessità di una nuova visione strategica e di un approccio ritenuto *sostenibile* dal punto di vista economico e commerciale che permetta di accrescere valore dell'intero panorama calcistico europeo.

L'obiettivo della Superlega è quello di creare una nuova competizione calcistica europea più competitiva, che generi entrate maggiori rispetto alla rivale Champion League e che offra dunque maggiori ricompense finanziarie alle squadre partecipanti. Questo è dovuto ad un impegno di lungo termine a versare dei contributi di solidarietà senza aver fissato un tetto massimo. Inoltre, in linea ai principi di *sostenibilità*, per bilanciare l'impatto della disastrosa pandemia Covid-19, la realtà di questo torneo permette ai club di ricevere *una tantum* una cifra pari a 3,5 miliardi di euro a supporto dei loro piani d'investimento.

Il format della competizione è caratterizzato da partite infrasettimanali con tutti i venti club partecipanti, questi continuano a competere nei loro rispettivi campionati nazionali. Il torneo ha la missione di iniziare nel mese di agosto. I club vengono suddivisi in due gironi da dieci squadre: le prime tre classificate di ogni girone si qualificano in modo automatico ai quarti di finale, le quarte e quinte si affrontano in una sfida di andata e di ritorno per i due restanti posti disponibili per i quarti di finale. Per raggiungere la finale, disputata a maggio in uno stadio neutro, viene applicato il formato a eliminazione diretta. Questo format sottolinea che i club giochino sia in casa che in trasferta<sup>48</sup>. Il punto saliente della competizione è che non esistono retrocessioni o promozioni, essendo una competizione a porte chiuse.

Questa competizione porterebbe una compressione del calendario della Serie A, una riduzione della Coppa Italia e una riduzione dell'accesso alla principale coppa europea per merito sportivo, di conseguenza la Serie A si giocherebbe dunque solo per lo Scudetto e per la retrocessione, perché l'accesso alla nuova competizione sarebbe blindato dalle squadre fondatrici, ovvero i club più blasonati<sup>49</sup>.

La missione dei top club è aumentare il numero di partite di alto livello fra le migliori squadre d'Europa e gestire in modo diretto gli incassi di *sponsor* e diritti televisivi senza mediazioni del governo del calcio europeo, la UEFA.

Questa si è mostrata fin da subito contraria al progetto minacciando delle vere e proprie sanzioni ai club che intendono partecipare. La UEFA ritiene essere la Champions League la competizione ufficiale, organizzata in modo centrale dall'UEFA. Le partecipanti della UCL

---

<sup>48</sup> "Superlega, ufficiale la creazione della nuova competizione: il comunicato dei 12 club", Sky Sport Calcio, 19 aprile 2021. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/2021/04/19/superlega-europea-comunicato-ufficiale-juventus-milan-inter>.

<sup>49</sup> "Superlega europea di calcio: cos'è e come funziona", Sky Sport Calcio, 20 aprile 2021. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/superlega-cosa-e-come-funziona>.

accedono in base al risultato ottenuto nel proprio campionato nazionale e ricevono i premi legati ai risultati sportivi e alle quote commerciali, che poi vengono divisi e distribuiti dal governo del calcio europeo. Le istituzioni del calcio, dunque, hanno ribadito una posizione netta: chi aderisce alla Superlega è fuori da tutto il resto del calcio. Questa sanzione vale sia per i club, che non potrebbero più partecipare al campionato nazionale, sia per i giocatori, che così non potrebbero più giocare in nazionale, ovvero ai Mondiali ed Europei<sup>50</sup>.

La Superlega non appena nata il 19 aprile 2021, è tramontata il 21 aprile. È durato meno di 48 il progetto chiuso di Perez e Agnelli. Le squadre inglesi hanno fatto *retromarcia*, a seguire l'Inter, il Milan e l'Atletico Madrid; a combattere per i seguenti due anni sono rimaste solo la Juventus, il Barcellona e il Real Madrid. Nell'estate 2023 la Juventus abbandona il progetto, lo comunica con questo messaggio: “Tenuto conto di alcune divergenze sull'interpretazione degli accordi applicabili al Progetto Superlega, la Juventus conferma di aver iniziato la procedura di uscita pur ricordando che, per le disposizioni contrattuali applicabili, affinché il recesso produca i suoi effetti, è richiesto il previo consenso di Real Madrid, FC Barcelona e degli altri club coinvolti nel Progetto Superlega”<sup>51</sup>.

Il mese importante per le sorti della Superlega è stato Dicembre 2023. Il 21 Dicembre si è svolta la storica sentenza della Corte di Giustizia Europea sulla Superlega. La sentenza ha rivoluzionato la visione del calcio e ha aperto le porte alla creazione della competizione.

Le norme della FIFA e dell'UEFA che subordinano alla loro preventiva approvazione qualsiasi nuovo progetto di calcio inter-club, come la Super League, e che vietano a club e giocatori di giocare in tali competizioni, sono illegittime. Non esiste un quadro di riferimento per le regole FIFA e UEFA che ne garantisca la trasparenza, l'obiettività, la non discriminazione e la proporzionalità. Allo stesso modo, le regole che conferiscono alla FIFA e alla UEFA il controllo esclusivo sullo sfruttamento commerciale dei diritti relativi a tali competizioni di tali competizioni sono tali da limitare la concorrenza, data la loro importanza per i media, i consumatori e i telespettatori dell'Unione europea. consumatori e i telespettatori dell'Unione europea<sup>52</sup>.

La Corte nella Sentenza C-333/21 sulla Superlega sottolinea come la FIFA e la UEFA hanno adottato un regolamento che conferisce loro il potere di approvare le competizioni calcistiche che avvengono in Europa e di sfruttare i vari diritti mediatici relativi a tali

---

<sup>50</sup> “Superlega calcio, domande e risposte: come sarà, chi gioca, cosa può succedere”, la Repubblica, 19 aprile 2021. Cfr.:[https://www.repubblica.it/sport/calcio/2021/04/19/news/superlega\\_domande\\_e\\_risposte\\_cosa\\_succede\\_come\\_sara\\_chi\\_gioca\\_formula-297060846/](https://www.repubblica.it/sport/calcio/2021/04/19/news/superlega_domande_e_risposte_cosa_succede_come_sara_chi_gioca_formula-297060846/).

<sup>51</sup> “La Juventus abbandona la Superlega”, la Repubblica, 13 luglio 2023. Cfr.:  
[https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/juventus/2023/07/13/news/juventus\\_superlega\\_fuori-407663955/](https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/juventus/2023/07/13/news/juventus_superlega_fuori-407663955/).

<sup>52</sup> “Sentenza SuperLega, il comunicato della Corte Europea: il testo completo”, Il Corriere dello Sport, 21 dicembre 2023. Cfr.:[https://www.corrieredelloSport.it/news/calcio/2023/12/21-119256375/sentenza\\_superlega\\_il\\_comunicato\\_della\\_corte\\_europea\\_il\\_testo\\_completo](https://www.corrieredelloSport.it/news/calcio/2023/12/21-119256375/sentenza_superlega_il_comunicato_della_corte_europea_il_testo_completo).

competizioni. Segue mettendo in rilievo che queste si sono opposte al progetto e hanno minacciato di imporre gravi sanzioni ai club e ai giocatori che avessero deciso di partecipare, di conseguenza la *European Superleague Company* ha intentato contro la FIFA e la UEFA un'azione legale presso il Tribunale commerciale di Madrid, in questo viene sottolineato come le regole del governo del calcio sull'approvazione delle competizioni sono contro il diritto comunitario dell'Unione Europea.

La Corte di Giustizia mette l'accento sul monopolio detenuto dalla FIFA e dalla UEFA e sottolinea come l'organizzazione di qualsiasi competizione calcistica tra tutti i club e lo sfruttamento dei diritti mediatici essendo attività economiche, devono rispettare le regole della concorrenza e le libertà di circolazione, pur essendoci il controllo e il potere di imporre determinate sanzioni. La Corte procede osservando l'importanza dell'esistenza di criteri idonei a garantire che le condizioni di accesso al mercato siano rispettate e di conseguenza qualsiasi rischio di conflitto di interessi deve essere soggetto a criteri idonei a garantire la trasparenza e negare qualsiasi discriminazione.

Tuttavia, i poteri di FIFA e UEFA non sono soggetti ad alcun criterio di questo tipo. La FIFA e la UEFA stanno quindi abusando di una posizione dominante. Inoltre, data la loro natura arbitraria, le loro norme in materia di approvazione, controllo e sanzioni devono essere considerate come restrizioni ingiustificate alla libera prestazione di servizi. Ciò non significa che una competizione come il progetto della Super League debba necessariamente essere approvata<sup>53</sup>.

Nonostante, l'aver discusso sul progetto chiuso della Superlega, la Corte non si pronuncia su questo progetto, ma osserva come le regole della FIFA e della UEFA relative lo sfruttamento e l'impiego dei diritti mediatici stiano danneggiando le società calcistiche europee a tutte le società operanti nei mercati dei media e, in ultima analisi, ai consumatori e ai telespettatori, impedendo loro di godere di nuove e potenzialmente innovative. La Corte nella Sentenza C-333/21 sulla Superlega termina sottolineando che spetta al Tribunale commerciali di Madrid stabilire se queste regole possono andare a vantaggio degli attori del panorama calcio<sup>54</sup>.

La FIGC risponde alla sentenza sostenendo la UEFA e la FIFA, dichiarando come la Superlega non sia un progetto che garantisce la tutela dei campionati nazionali<sup>55</sup>. Inoltre, a commentare la storica sentenza è stato anche il presidente del Real Madrid, dichiarando:

---

<sup>53</sup> *Ibidem*.

<sup>54</sup> *Ibidem*.

<sup>55</sup> Cfr.: <https://www.figc.it/it/federazione/news/sentenza-corte-ue-figc-no-alla-superlega-per-il-bene-del-calcio-italiano/>.

“Accogliamo con enorme soddisfazione la sentenza della CGUE, nei prossimi giorni studieremo attentamente la portata di questa decisione, di grande portata storica. Il calcio europeo non sarà mai un monopolio e da oggi i club saranno padroni del proprio destino. Ci riteniamo capaci di promuovere le competizioni che consideriamo. L’Europa delle libertà ha trionfato. (...) Sarà aperta a tutti, imporrà lo sport di merito e il rispetto del Fair Play Finanziario. Soprattutto tutelerà i giocatori ed entusiasmerà i tifosi di tutto il mondo”<sup>56</sup>.

La Superlega, il progetto in cui risultano momentaneamente aderenti il Barcellona e il Real Madrid, ha evidenziato la visione monopolistica della UEFA e della FIFA e ha sollecitato il bisogno di superare tale visione e rendere il panorama calcistico innovativo e *sostenibile* per tutte le società calcistiche professionistiche.

### 1.3 Le società calcistiche

In origine le società di calcio nascono come “semplice gruppo di persone impegnate nella pratica sportiva, perseguente l’aspetto più ludico di questo gioco e operanti senza la minima accezione a finalità lucrative” (Orlando 2018: 6), quindi un’attività che non consentiva nessun tipo di ricavo o guadagno. Per merito dell’*audience* riscossa dai numerosi *supporters*, il calcio è diventato uno sport con una disciplina e delle regole (*Ibidem*).

L’industria del calcio presenta una serie di elementi chiave, tra cui la passione e il forte senso di appartenenza ad una società. Le società calcistiche, infatti, possono contare sul legame affettivo, spinto da un forte senso di appartenenza, nei confronti dei propri tifosi. Il tifoso rappresenta la clientela a cui la società calcistica si rivolge e quest’ultima si impegna a creare un livello di fidelizzazione con i clienti-tifosi (*Ibid.*: 25). Nella stagione 2022-2023 la Serie A ha registrato 24.480.000 tifosi; al primo posto emerge la Juventus con 7.897.000 tifosi, segue la finalista della Champions League, l’Inter, con 4.017.500 tifosi e il Milan con 3.943.000 tifosi. Seguono il Napoli Campione d’Italia con 3.010.000 sostenitori, la Roma con 1.804.000 sostenitori e la Lazio con 684.000 sostenitori<sup>57</sup>. I numeri dei tifosi spettatori della Serie B nella medesima stagione, invece, vedono ai primi posti il Genoa con 25.940 spettatori medi, il Bari con 24.060 spettatori medi e il Palermo con 20.389 spettatori medi. La classifica si chiude con il Como con 4.806 spettatori medi, il Venezia con 4.560 spettatori medi, il Sudtirolo con 4.429 spettatori medi e il Cittadella con

---

<sup>56</sup> Luca Cosentina, “Superlega, Perez: «È un grande giorno. Lavoreremo liberi e senza minacce per una nuova era», Calcio e Finanza, 21 dicembre 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/12/21/florentino-perez-superlega-aperta-a-tutti/>.

<sup>57</sup> “Serie A, la classifica dei tifosi in Italia: Juve in vetta, l’Inter sorpassa il Milan”, Calcio e Finanza, 16 agosto 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/08/16/squadre-con-piu-tifosi-in-italia-juventus-inter-milan/>.

3.498 spettatori medi<sup>58</sup>. Il serie C la presenza dei tifosi negli stadi nella stagione attuale 2023-2024 è aumentata del 40%, passando da 1.059.304 spettatori a 1.478.526<sup>59</sup>. Il tifoso assume un ruolo chiave per la società calcistica.

La società calcistica deve seguire delle regole di gestione; ogni Paese, ogni società deve poter seguire una strada verso la *sostenibilità*. Diventa cruciale il connubio tra *sostenibilità* e modello di governance adottato, in quanto la sconfitta di un modello *sostenibile* causerebbe la caduta dell'intero sistema calcistico (Uva, Colledani 2023: 21).

Il governo societario, la *corporate governance*, viene inteso come il sistema attraverso il quale le imprese prendono le decisioni che acconsentono di promuovere gli equilibri economico-patrimoniale-finanziario delle gestioni e creare valore. Per quanto riguarda la *corporate governance* dei club calcistici, l'obiettivo è quello di elaborare nuovi modelli sostenibili di gestione che permettono di migliorare intera struttura di management (Gigante, Sottoriva 2021: 177,178). Nel sistema calcio i club possono costituire la *sostenibilità* "sul potenziale commerciale del proprio marchio e del proprio bacino di utenza" oppure facendo "del trading di giocatori il loro core business, alimentando le entrate trovando i giovani talenti da vendere poi ai grandi club" (Uva, Colledani 2023: 22). L'industria calcio sopravvive quando la società insegue la *sostenibilità*, la mutualità e la trasparenza della gestione.

La società di calcio professionistica, infatti, presuppone il costante miglioramento della sua struttura organizzativa attraverso l'identificazione di nuovi profili, l'inserimento di figure professionali sempre più qualificate e l'investimento nella formazione del personale. Nell'edizione del 2020 del Manuale delle Licenze UEFA vengono delineati gli obiettivi dei criteri organizzativi previsti per l'ottenimento della Licenza UEFA. La FIGC, su delega della UEFA, rilascia la Licenza UEFA, ovvero la certificazione che conferma il rispetto da parte della società calcistica dei requisiti richiesti dal Sistema delle Licenze per l'ammissione a tutte le competizioni UEFA. La UEFA ha introdotto questa licenza nel 2003 ed è stata applicata la prima volta durante la stagione sportiva 2003-2004 (Orlando 2018: 64). Gli obiettivi previsti dalla UEFA sono: promuovere e migliorare il livello qualitativo del calcio europeo, promuovere la formazione di tutti i giocatori, garantire un livello di competenza manageriale interna alla società, migliorare le infrastrutture sportive,

---

<sup>58</sup> "Serie B, stadi pieni nell'ultima stagione: miglior media spettatori dal 2002/03", Calcio e Finanza, 20 luglio 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/07/20/spettatori-serie-b-22-23/>.

<sup>59</sup> "Calcio: boom di presenze in Serie C, +40% di spettatori", Ansa, 15 gennaio 2024. Cfr.: [https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2024/01/15/calcio-boom-di-presenze-in-serie-c-40-di-spettatori\\_b91d1821-c169-4264-a345-6fb14d975561.html#:~:text=Nei%2019%20turni%20del%20girone,Centro%20studi%20della%20Lega%20Pro.](https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2024/01/15/calcio-boom-di-presenze-in-serie-c-40-di-spettatori_b91d1821-c169-4264-a345-6fb14d975561.html#:~:text=Nei%2019%20turni%20del%20girone,Centro%20studi%20della%20Lega%20Pro.)

comprese le condizioni di sicurezza e la qualità dei servizi per i media e per gli spettatori e migliorare la gestione economica e finanziaria al fine di acquisire una solida credibilità che garantisca beneficio all'intero panorama calcistico (Gigante, Sottoriva 2021: 59).

A livello italiano, due società calcistiche sono quotate in borsa e dunque appartengono al MTA, ovvero il Mercato Telematico Azionario. Le due società sono le seguenti: la Juventus Football Club e la Lazio. Le due società sono sottoposte ogni tre mesi ad un controllo dei conti a scopo di supervisione e di aggiornamento (*Ibid.*: 322).

All'interno di ciascuna società professionistica si possono individuare figure come il segretario sportivo, il responsabile amministrativo, il responsabile dell'ufficio stampa, il responsabile marketing, il responsabile sanitario, il team manager, il responsabile del settore giovanile e il direttore sportivo. Il segretario sportivo assiste il dirigente responsabile del club e ha il compito di coordinare la logistica e l'organizzazione delle partite esterne e delle trasferte (*Ibid.*: 64, 65). Il responsabile amministrativo, finanza e controllo può essere un dipendente della società o un consulente esterno ed è responsabile delle seguenti aree: della contabilità clienti/fornitori/generale, della tesoreria, della finanza e del controllo di gestione. Inoltre, a questa figura fanno capo la predisposizione del bilancio di esercizio, i rapporti con le banche e la predisposizione della documentazione che la FIGC richiede per poter visionare il rispetto dei criteri economico-finanziari. Se la società è quotata in borsa il ruolo del responsabile amministrativo, finanza e controllo si eleva in quanto gli sono attribuite le funzioni di Investor Relator. Il responsabile dell'ufficio stampa ha il compito di gestire i rapporti con i media e con la stampa; inoltre, si occupa di distribuire le informazioni riguardanti la squadra, organizzare interviste con i giocatori e gli allenatori e si impegna a rilasciare i regolari comunicati stampa (*Ibid.*: 66). Il responsabile marketing ha il dovere di valorizzare il marchio societario, gestire i rapporti con gli *sponsor*<sup>60</sup> e i partner commerciali, gestire gli eventi e le attività commerciali legati allo stadio del club (*Ibid.*: 67). Il responsabile sanitario ha la completa responsabilità del supporto medico durante le gare e gli allenamenti, con l'obiettivo centrale di tutelare la salute dei calciatori e degli allenatori. Si occupa inoltre della prevenzione al doping. La società è obbligata ad avere strutture tali da far svolgere le attività dello staff sanitario. Quest'ultimo deve prevedere di almeno un preparatore atletico che deve possedere un diploma di abilitazione all'esercizio della professione (*Ibid.*: 72, 73). L'importanza di questa figura è in linea con i principi che il calcio ha l'obiettivo di diffondere, ovvero la tutela della salute

---

<sup>60</sup> Lo sfruttamento commerciale del brand e della capacità di attrarre fans che diventano potenziali consumatori è percepibile nella proliferazione degli *sponsor* che ha riguardato tutti i club. Il concetto di brand extension, ovvero l'utilizzo di una marca per vendere prodotti non strettamente attinenti al suo business ma che sfruttano la desiderabilità generale, è stato utilizzato sistematicamente e in maniera organizzata (Giudice 2020: 182).

tramite la promozione dell'esercizio fisico, la prevenzione dell'uso di sostanze dannose e la cura della salute mentale (Uva, Colledani 2023: 170).

Il responsabile del settore giovanile è la figura alla quale si affida il compito di controllare l'attività del settore giovanile (Gigante, Sottoriva 2021: 71). Al team manager viene assegnato arduo compito di gestire i rapporti tra la prima squadra, ovvero l'allenatore e i giocatori, e la dirigenza societaria (*Ibid.*: 70). Spesso tale figura è ricoperta da un ex giocatore o da una figura di spicco per il club, come ad esempio l'attuale team manager dell'Inter ex giocatore Riccardo Ferri. Tra le principali mansioni del Direttore Sportivo invece rientrano: la gestione dei rapporti contrattuali tra società e calciatori, la direttiva delle trattative di trasferimento dei giocatori e la supervisione dell'attività sportiva (*Ibid.*: 68, 69).

Negli ultimi anni la data science è entrata a far parte del panorama calcistico e ha cambiato lo sport portandone diverse innovazioni tecnologiche. Le tecnologie vengono applicate durante le partite e gli allenamenti, ma incidono in diversi ambiti, come la tecnologia per la gestione di un evento e del business, la tecnologia a supporto dei giocatori per migliorare le prestazioni attraverso sistemi valutativi e a supporto degli arbitri, come per esempio la VAR<sup>61</sup> e il *parametro expected goals*<sup>62</sup>. L'innovazione tecnologica ha innescato la nascita di nuove professioni. Tra le figure nuove presenti nella società calcistica è il *match analyst* e i *data analyst*, figure che raccolgono e elaborano i dati per sostenere il lavoro degli allenatori e dello staff (Uva, Colledani 2023: 118, 119). Ad ausilio tecnologico di queste figure viene creato il software *Virtual Coach*. Questo elabora, tramite dei modelli matematici e di intelligenza artificiale, l'informazione sulla posizione della palla e dei giocatori e analizza il comportamento dei giocatori per inviare i dati allo staff in panchina. Oltre alla capacità di muoversi ed interagire viene utilizzato per controllare i chilometri percorsi (*Ibid.*:125). Inoltre, la tecnologia e l'intelligenza artificiale subentrano nell'area di scouting delle società calcistiche professionistiche e vanno a supporto degli osservatori calcistici, lo *scouting 2.0*, ovvero piattaforme in grado di analizzare e segnalare i prossimi talenti che la squadra può osservare ed eventualmente acquistare (*Ibid.*: 126).

Le due figure imprescindibili per ogni società calcistica professionistica sono colui muove la palla, il calciatore e colui che dirige il gioco, l'allenatore.

---

<sup>61</sup> La VAR è la Video Assistant Referee è uno strumento utilizzato dai giudici di gare per situazioni dubbie. "La perfetta interazione fra arbitri e tecnologie ha creato effetti positivi non solo sull'equità sportiva, ma ha allentato la tensione in campo" (Uva, Colledani 2023: 131).

<sup>62</sup> *Expected goals* o *xG* è il parametro utilizzato dagli allenatori in quanto offre una misura scientifica di quanto la squadra sia stata pericolosa nella partita. L'algoritmo elabora i dati raccolti durante la partita e riassume tramite un numero i gol che la squadra si sarebbe aspettati di segnare in misura al gioco sviluppati. Questo diviene un dato utile all'allenatore e allo staff per impostare il lavoro e le tattiche durante la settimana (Uva, Colledani 2023: 123).

### 1.3.1 Il calciatore: dalle bandiere agli stipendi miliardari

Il calcio è lo sport che elogia il gesto del singolo, ma sottolinea la necessità di intelligenza collettiva. Il ruolo chiave della società calcistica è di costruire un senso di appartenenza interno alla squadra che è un punto chiave per il successo sportivo, di conseguenza l'organizzazione collettiva permette al giocatore di capire cosa fare sul campo. Da un lato, dunque, viene enfatizzata l'importanza di un equilibrio organizzativo e dall'altro lato viene sottolineata la ricerca dei talenti (Giudice 2020: 71,72). La squadra può difatti ricercare giovani talenti da far crescere o puntare sui grandi campioni.

L'interesse mediatico, infatti, pone i riflettori sui grandi campioni. La rivista sportiva France Football istituita nel 1956 assegna ogni anno il Pallone d'Oro al giocatore migliore della stagione sportiva. Nei primi cinquant'anni il premio è passato nelle mani di diversi giocatori, da Omar Sivori, giocatore della Juventus, nel 1961, a Gianni Rivera, giocatore del Milan, nel 1969, da Paolo Rossi, giocatore della Juventus, nel 1982, a Michel Platini, giocatore della Juventus, nel 1983, 1984, 1985, da Lotar Matthaus, giocatore dell'Inter, nel 1990, a Zinedine Zidane, giocatore della Juventus, nel 1998. Anche nei primi anni del duemila i detentori del premio sono stati molti, Nedved nel 2003, Shevchenko nel 2004 e Kaka nel 2007. Dal 2008 invece il Pallone d'Oro è stato un premio esclusivo di due giocatori Lionel Messi e Cristiano Ronaldo; il primo otto volte e il secondo cinque<sup>63</sup>.

Il Ballon d'Or mette in evidenza varie tendenze del calcio odierno, una fondamentale è lo stipendio. L'aumento dello stipendio è una costante nella storia del calcio: “un secolo fa il calciatore italo-argentino Raimundo “Mumo” Orsi, della Juventus dal 1927 al 1935 e campione del mondo del 1935, guadagnava 8.000 lire al mese più una autovettura Fiat” (*Ibid.*: 201). Oggi gli stipendi sono aumentati sia in termini assoluti che inerenti al potere di acquisto. Nella stagione attuale, 2023-2024 il calciatore più pagato della Serie A è Osimhen, giocatore del Napoli, con 10 milioni, segue Vlahovic, giocatore della Juventus con 7 milioni e al terzo posto si trova Romelu Lukaku, giocatore della Roma con 7 milioni<sup>64</sup>. Differenti, invece, gli stipendi dei giocatori della Serie C nella medesima stagione. Il minimo retributivo dei giocatori classe 1999 è

---

<sup>63</sup> “Pallone d'Oro, tutti i vincitori”, Sky Sport Calcio, 31 ottobre 2023. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/pallone-d-oro-albo-vincitori#00>.

<sup>64</sup> Salvatore Malfitano, “Osimhen e i paperoni della Serie A: la top 10 dei più pagati”, Gazzetta dello Sport, 23 dicembre 2023. Cfr.: <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/storie/23-12-2023/serie-a-i-giocatori-piu-pagati-del-campionato-gli-stipendi/osimhen-napoli-10-milioni.shtml>.

27.985.00 euro lordi, dei giocatori classe 2004-2000 è di 21.267,00 euro lordi e dei giocatori classe 2007-2004 è di 15.110,00 euro lordi<sup>65</sup>.

Tornando indietro alla premiazione, la rivista Forbes nel 2021 ha dichiarato che sia Messi sia Ronaldo hanno guadagnato più di 85 milioni di euro: lo stipendio medio di Lionel Messi è stato di 97 milioni di dollari e quello di Cristiano Ronaldo di 70 milioni (Goldstein 2022: 65, 66).

Come in ogni attività produttiva il miglior modo per guadagnare di più è cambiare squadra, questa tendenza è in contrasto ad un valore fondamentale nel panorama calcistico: la fedeltà alla maglia. Questo valore è rivendicato sia dalla società e sia dai giocatori, con ciò si dimostra la fedeltà al tifoso. La classifica dei giocatori che hanno fornito le prestazioni migliori della stagione permette di osservare, oltre allo stipendio, la fedeltà alla maglia (*Ibidem*). Ad esempio, il pallone d'oro del 1969 Gianni Rivera nella sua carriera professionistica ha giocato solo nel Milan, ad oggi per un giocatore è raro vestire la maglia di un solo club.

La Serie A ha cresciuto quelle che sono ad oggi le recenti bandiere del calcio: Totti, il capitano della Roma che ha vestito la maglia giallo rossa cinquecentouno volte in Serie A, Javier Zanetti, il capitano dal 2001 al 2014 ed attuale vicepresidente dell'Inter, Alessandro Del Piero alla Juventus per diciannove anni e Paolo Maldini, l'ex difensore del Milan che ha giocato seicento quarantasette volte nel campionato italiano. Invece, tra alcune bandiere del passato che la stessa Serie A ha incontrato ci sono: Gigi Riva al Cagliari, Giacinto Facchetti all'Inter e Giampiero Boniperti alla Juventus<sup>66</sup>. Ad oggi la trasformazione del calcio in business ha reso sempre più rara la presenza delle bandiere nel calcio, a dimostrare questo sono i casi dei capitani di Napoli e Inter Lorenzo Insigne e Milan Škriniar.

Ad influire alla fine delle bandiere è dunque il fattore economico, legato allo stipendio, alle sponsorizzazioni e il ruolo decisivo della società di acquistare il talento puntando sul giocatore o sull'allenatore.

---

<sup>65</sup> “Quanto guadagna un calciatore di Serie C? Cifre in crescita per il 2023/24”, Calcio e Finanza, 21 luglio 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/07/21/quanto-guadagna-un-calciatore-di-serie-c-2023-2024/>.

<sup>66</sup> Guglielmo Buccheri, “Esistono ancora bandiere nel calcio?”, La Stampa, 15 maggio 2012. Cfr.: <https://www.lastampa.it/cultura/2012/05/15/news/esistono-ancora-bandiere-nel-calcio-1.36478360/>.

### 1.3.2 La figura dell'allenatore

La figura dell'allenatore è fondamentale, in quanto permette la congiunzione e la comunicazione tra la società e i calciatori. L'allenatore è una delle figure più studiate e dibattute poiché “un allenatore porta con sé il bagaglio di esperienze fatte altrove, ma non è detto che riesca automaticamente a replicarlo con altri giocatori” (Giudice 2020: 71).

L'allenatore è colui che è responsabile dei risultati e della qualità del gioco offerto dalla squadra. Non esiste un unico metodo, proprio per questo ci sono allenatori che hanno preferito essere una figura “sergente” che privilegia l'aggressività e la corsa come Fabio Capello nella Roma nella stagione 2000-2001 e Antonio Conte nella Juventus dal 2011 al 2014, nel Chelsea nel 2016-2017 e nell'Inter nel 2020-2021 ed altri che hanno preferito utilizzare un metodo più soft come Ancelotti e Mourinho (Gigante, Sottoriva 2021: 77, 78). Gli ultimi due sono entrati anche a far parte della classifica dei migliori dieci allenatori al mondo, al quarto posto Ancelotti con più di venti titoli vinti al Milan, al Real Madrid, al Chelsea e al Bayern Monaco e al terzo posto Mourinho con ventisei titoli vinti al Porto, al Chelsea, al Manchester United, all'Inter, al Real Madrid e alla Roma<sup>67</sup>.

Per qualsiasi società calcistica uno degli investimenti sicuri è la scelta dell'allenatore. Negli ultimi dieci anni una figura di spicco nella Serie A è stata quella di Luciano Spalletti. Egli ha saputo riportare l'Inter in Champions League nella stagione 2017-2018 dopo quasi dieci anni e ha permesso al Napoli di conquistare il terzo scudetto della storia nell'edizione 2022-2023. Le sue qualità, però, le aveva già messe in mostra alla Roma. Con la squadra della capitale il tecnico ha inventato due regole tattiche che hanno portato ad una semplicità rivoluzionaria del calcio. Le due regole sono state: “chi ha la palla la gioca e va avanti e la palla va data sempre ad un giocatore in movimento” (Sconcerti 2012: 316). Ha dato alla squadra un potere relativo alle ripartenze che ricorda il Milan degli anni Novanta di Sacchi, caratterizzato dal movimento di tutti i giocatori (*Ibidem*).

Non solo Spalletti, anche la figura di Gian Piero Gasperini, che ha portato l'Atalanta a livelli altissimi per merito dell'intensità che tutt'ora è in grado di trasmettere. L'Atalanta di Gasperini è diventata un caso che dimostra come i fattori ambientali abbinati ad una guida capace ed intelligente possono conseguire un rendimento collettivo degno di un grande club (Giudice 2020:

---

<sup>67</sup> “Gli allenatori più vincenti dal 2000 a oggi: la CLASSIFICA”, Sky Sport Calcio, 11 Agosto 2022. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/allenatori-piu-vincenti-dal-2000-classifica#06>.

71). La scelta dell'allenatore deve essere mirata ed in linea agli obiettivi che la società vuole ottenere, ma non esiste una scelta univoca<sup>68</sup>.

Negli ultimi campionati di Serie A, di preciso dalla stagione 2018-2019, nella maggior parte dei casi il nuovo allenatore ha portato dei risultati migliori rispetto all'allenatore che lo ha preceduto: il 74% di chi è subentrato a livello di media punti a partita. Il migliore è stato Igor Tudor nell'edizione 2021-2022 con il Verona. Nell'attuale stagione 2023-2024 il peggiore finora è Walter Mazzarri, subentrato a Rudi Garcia nel Napoli<sup>69</sup>.

Questo elemento è rilevante in qualsiasi Lega, la scelta dell'uomo giusto al momento giusto è stata fatta dall'Alessandria, che mettendo alla guida Alessandro Longo ha riportato in Serie B la squadra dopo quarantasei anni. La stagione in B è terminata con la retrocessione in C ed il rapporto tra la società e l'allenatore si è concluso il 29 luglio 2022<sup>70</sup>.

“L'esonero (...) è sempre esistito: il primissimo coach del São Paulo Futebol Clube, nel 1930, resistette sei giorni” (Goldstein 2023: 76). La sostituzione dell'allenatore nel corso della stagione o a stagione conclusa prima della scadenza del contratto è sempre esistita, ma ora la frequenza è aumentata. Ad alimentare questo fatto è la certezza che il ruolo dell'allenatore sia sempre di più centrale per il destino del club. Il ruolo dell'allenatore è cruciale in quanto suggerisce le tattiche più adatte alla formazione che egli ha a disposizione e motiva i giocatori affinché arrivino i risultati (*ibidem*).

Ricapitolando, non esiste il profilo ideale, ma dato che il calcio è definito “la quintessenza del business moderno in cui il successo dipende dal talento” (*Ibid.*: 86) è fondamentale il compito della società nello scegliere la figura più adatta.

### **1.3.3 La proprietà: dalle famiglie ai fondi d'investimento**

Il football italiano per molti anni è stato animato dalla passione e dall'impegno di imprenditori. A testimoniare questo sono la famiglia Agnelli, la famiglia Berlusconi e la famiglia Moratti.

La famiglia Agnelli è legata alla Juventus dal 1923. La prima presidenza è quella di Edoardo Agnelli, il figlio del fondatore della FIAT, a seguire Gianni Agnelli, che divenne presidente all'età

---

<sup>68</sup> “Gli allenatori e il portafogli: come investono in base al profilo psicologico e tattico”, Calcio e Finanza, 9 marzo 2020. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2020/03/09/dove-investono-allenatori-calcio-serie-a/>.

<sup>69</sup> “Serie A, l'impatto degli esoneri: nel 2023/24 la minor differenza nella media punti”, Calcio e Finanza, 16 gennaio 2024. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2024/01/16/impatto-esoneri-media-punti-serie-a/#>.

<sup>70</sup> Massimo Putzu, “Moreno Longo non è più l'allenatore dei grigi”, La Stampa, 29 luglio 2022. Cfr.: [https://www.lastampa.it/alessandria/2022/07/29/news/moreno\\_longo\\_non\\_e\\_piu\\_l\\_allenatore\\_dei\\_grigi-5482711/](https://www.lastampa.it/alessandria/2022/07/29/news/moreno_longo_non_e_piu_l_allenatore_dei_grigi-5482711/).

di ventisei anni, poi la presidenza di Andrea Agnelli, a capo dell'era vincente della Juventus ed infine l'uomo di riferimento attuale della Vecchia Signora, John Elkann<sup>71</sup>.

Il presidente più vincente della storia del calcio italiano è stato Berlusconi. Berlusconi è stato il proprietario della squadra milanese dal 1986 al 2017 e la sua era ha regalato ventinove trofei al Milan<sup>72</sup>. Non solo la famiglia Berlusconi, anche la famiglia Moratti ha scritto le sue pagine migliori con l'Inter (Giudice 2020: 451). Quest'ultima dal 2016 è stata nelle mani della famiglia Zhang e di conseguenza in mano al gruppo Suning, ovvero l'assetto azionario che vede come socio di maggioranza Suning con il 68,5% delle quote e il fondo di Singapore Lion Rock con il 31% delle restanti quote<sup>73</sup>. Inoltre, nel 2021 Oaktree ha garantito 275 milioni di euro all'Inter sotto forma di finanziamento attraverso Great Horizon, la controllata di Suning tramite cui il gruppo cinese possiede la maggioranza del club, ovvero il 68,55% delle azioni. Questo è necessario per far fronte alle ingenti perdite che la vecchia società aveva lasciato<sup>74</sup>. Nel 2024 finisce definitivamente l'era Suning in quanto è scaduto il finanziamento da 275 milioni di euro stipulato con la società statunitense nel 2021. Il 4 giugno 2024 viene nominato Giuseppe Marotta come presidente della squadra milanese, insieme ai nuovi membri del Consiglio di Amministrazione Alejandro Cano, Managing Director e Co-Head Europe per la strategia Global Opportunities di Oaktree e Katherine Ralph, Managing Director per la strategia Global Opportunities di Oaktree<sup>75</sup>.

Ad oggi, a dominare il campionato italiano di massima divisione sono le proprietà straniere. Le proprietà dei club si suddividono in: gli investitori a scopo di lucro, i mecenati interessati e innamorati e le public company.

Tra gli investitori a scopo di lucro rientrano i fondi di investimento. Questi acquisiscono il club, non fanno trasparire l'emotività e l'ossessione per i risultati del campo, si occupano sostanzialmente mantenere la competitività tramite le tecniche all'avanguardia, come lo scouting attraverso i big data (Uva, Colledani 2023: 31). Tra la categoria dei fondi di investimento c'è il caso del Milan. La

---

<sup>71</sup> Giuseppe Nigro, "Dall'Agnelli più iconico al più vincente: Juve, i 4 presidenti (più uno) della Famiglia", la Gazzetta dello Sport, 24 luglio 2023. Cfr.: <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Juventus/storie/24-07-2023/juve-100-anni-di-agnelli-i-quattro-presidenti-piu-uno-della-famiglia/sotto-legida-di-john.shtml>.

<sup>72</sup> "Berlusconi, 29 trofei col Milan: tutte le sue vittorie da presidente rossonero", Sky Sport Calcio, 12 giugno 2023. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/silvio-berlusconi-milan-vittorie#00>.

<sup>73</sup> Alessandro Zoppo, "Serie A: ecco tutte le squadre di proprietà straniera", Borsa & Finanza, 16 giugno 2023. Cfr.: <https://borsaefinanza.it/squadre-serie-a-proprietari-straniera/>.

<sup>74</sup> Cfr.: [https://www.eurosport.it/calcio/serie-a/2020-2021/ufficiale-oaktree-capital-ha-acquisito-una-quota-di-minoranza-dell-inter-275-milioni-di-euro-per-il-\\_sto8328315/story.shtml](https://www.eurosport.it/calcio/serie-a/2020-2021/ufficiale-oaktree-capital-ha-acquisito-una-quota-di-minoranza-dell-inter-275-milioni-di-euro-per-il-_sto8328315/story.shtml)

<sup>75</sup> Cfr.: <https://www.inter.it/it/notizie/inter-annuncio-proposta-giuseppe-marotta-presidente-nuovi-membri-consiglio-amministrazione>.

squadra milanese nel 2022 è stata acquistata per 1,123 miliardi di euro da Gerry Cardinale, il fondatore e amministratore delegato di RedBird Capital Partners<sup>76</sup>.

Altre società, invece, sono caratterizzate dalla presenza di mecenati innamorati, alcuni di questi hanno anche percorso un ideale di mecenatismo *sostenibile*. Questo è il caso dell'Atalanta, acquistata da Antonio Percassi nel 2010 per una cifra di 14 milioni ed in dieci anni ha aumentato il fatturato da 38 a 242. L'imprenditore nel 2022 ha ceduto il 55% dell'Atalanta a Stephen Pagliuca e il suo team di imprenditori per la cifra di 270 milioni. Un altro caso di mecenatismo *sostenibile* è quello dell'Udinese, acquistata nel 1986 dal multiproprietario Giampaolo Pozzo e gestita da lui e la sua famiglia. Tra i mecenati esistono anche coloro che comprano una società per motivi non calcistici, ma per consolidare lo *status quo* e per la passione relativa per lo sport. Non esiste, però, una correlazione tra le ingenti cifre che possono spendere e il successo calcistico, come ad esempio la squadra francese il Paris Saint-Germain che, pur avendo speso ingenti somme di denaro non ha tutt'ora ancora ottenuto i risultati sportivi attesi (*Ibid.*: 32,33).

Un ulteriore modello di gestione è caratterizzato da quelle società calcistiche la cui maggioranza non è detenuta da una sola entità, ma da soci, azionisti o addirittura da tifosi. Il primo caso è relativo maggiormente alla Spagna e il secondo alla Germania (*Ibid.*: 34).

Attualmente in Italia le uniche squadre di Serie A a non avere una proprietà straniera sono: la Juventus, la Lazio di Claudio Lotito e il Napoli di Aurelio De Laurentis. L'ultima squadra ad aver cambiato la proprietà è stata la prima squadra a nascere. Nell'attuale stagione 2023-2024 di Serie A la squadra ligure è passata al fondo di investimento americano 777 Partners, questo ha rilevato l'intero pacchetto azionario da Enrico Preziosi. Si aggiungono poi la Fiorentina del newyorkese Beppe Comisso dal 2019, la Roma in mano a Dan e Ryan Friedkin di The Friedkin Group dal 2020, la Spezia di Robert Platek.

Non solo la Serie A, ma anche la Serie B e la Serie C sono dominate da proprietà straniere, come ad esempio le due squadre di Serie B: il Como il cui amministratore è Dennis Wise per conto di SENT Entertainment del gruppo Djarum, la società del tabacco di Robert Budi Hartono e il Palermo della City Football Group, la holding inglese che ha il controllo anche del top club inglese,

---

<sup>76</sup> Una società di investimenti privata focalizzata sulla costruzione di società in forte crescita con capitale flessibile e a lungo termine in collaborazione con il nostro Entrepreneur & Family Office Network. Cfr.: <https://redbirdcap.com/>.

Manchester City. In Serie C, invece, l'Ancona è del miliardario Tony Tiong e il Cesena è di Robert Lewis e John Aiello del gruppo JRL Investment Partners LLC<sup>77</sup>.

Le vecchie proprietà familiari, legate al territorio di origine della squadra e alla storia del club, sembrano essere un passato lontano nel panorama calcistico. L'arrivo massiccio di investitori stranieri è uno dei fenomeni che più sta mutando il calcio attuale: dalla passione e dagli acquisti folli dell'era Moratti e dell'era Berlusconi, al business controllato e *sostenibile*.

L'industria del calcio si fonda sul pallone, ma è influenzato dalla sfera economica, finanziaria, politica e del marketing, di conseguenza il passaggio dai vecchi ai nuovi modelli deve avvenire per mezzo di un modello di governance e di gestione trasparente, far quadrare i conti, investire nel sociale, instaurare un solido rapporto con la comunità e dialogare con i tifosi (Uva, Colledani 2023: 36, 37).

#### **1.3.4 Il tifoso**

Le società si impegnano sul livello di fidelizzazione con i propri clienti e i clienti nel calcio sono i tifosi ed è per questo che le società professionistiche investono in attività promozionali rivolte ai ragazzi e ai bambini, in quanto è nella fascia d'età tra i cinque e i dieci anni che nasce la fede calcistica (Orlando 2018: 25). La fede calcistica nasce da un'esperienza, da sensazioni che si provano quando si vede la prima partita in televisione o quando si va la prima volta allo stadio.

Per quanto riguarda le presenze allo stadio, nella stagione 2022-2023 la media registrata è stata di 29.495 spettatori, i tifosi delle due squadre di Milano hanno avuto 2 milioni di presenze complessive a San Siro con una media superiore a 70.000. I dati sul riempimento dello stadio (Fig. 1.1) vedono l'Inter sul podio con una percentuale del 95,81%, a seguire il Milan con il 94,81% e la Roma a chiudere il podio con il 92,88%. Al quarto posto è posizionata l'Atalanta con una percentuale del 92,28% e a seguire la Juventus con il 90,76%. A chiudere la graduatoria ci sono Sassuolo con il 62,16%, la Sampdoria con il 60,54% e il Verona con 60,12%. La stagione 2022-2023 (Fig. 1.1) possiede la seconda miglior media spettatori dal 2000 a oggi, l'edizione 1999-2000 ha avuto il primato<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> Alessandro Zoppo, "Serie A: ecco tutte le squadre di proprietà straniera", Borsa & Finanza, 16 Giugno 2023. Cfr.: <https://borsaefinanza.it/squadre-serie-a-proprietà-straniera/>.

<sup>78</sup> "Serie A, nel 2022/23 stadi pieni all'80%: miglior media spettatori dal 2000", Calcio e Finanza, 6 Giugno 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/06/06/serie-a-classifica-spettatori-2022-2023/>.

<b>Squadra</b>	<b>Media</b>	<b>Capienza</b>	<b>Riempimento</b>
Inter	72.641	75.817	95,8%
Milan	71.880	75.817	94,8%
Roma	62.043	66.798	92,9%
Atalanta	18.242	19.768	92,3%
Juventus	37.672	41.507	90,8%
Udinese	21.621	25.155	86,0%
Napoli	45.630	54.732	83,4%
Lecce	24.728	29.739	83,2%
Monza	12.413	15.188	81,7%
Cremonese	11.986	15.191	78,9%
Spezia	9.254	11.767	78,7%
Fiorentina	32.200	41.456	77,7%
Bologna	22.314	30.169	74,0%
Torino	19.505	28.177	69,2%
Salernitana	20.111	29.739	67,6%
Lazio	44.838	66.798	67,1%
Empoli	10.289	16.167	63,6%
Sassuolo	13.374	21.515	62,2%
Sampdoria	20.101	33.205	60,5%
Verona	19.067	31.713	60,1%
<b>MEDIA</b>	<b>29.495</b>	<b>36.521</b>	<b>80,8%</b>

**Figura 1.1 La media degli spettatori negli stadi nella stagione 2022-2023**

I tifosi allo stadio crescono notevolmente, a dimostrarlo sono i dati rispettivi al girone di andata della stagione 2023-2024, questi evidenziano una media di 30.650 tifosi presenti in tutti gli stadi delle squadre di Serie A<sup>79</sup>. Non solo in Serie A, è cresciuto l'interesse anche per la Serie C: le presenze negli stadi della Serie C durante il girone di andata sono aumentate del 40%, passando da 1.059.304 spettatori del 2022-2023 a 1.478.526 nell'edizione attuale, ovvero 2023-2024. Il presidente Matteo Marani si mostra orgoglioso dei risultati ottenuti e dell'interesse generato dalla Serie C<sup>80</sup>.

L'interesse, la passione può nascere in modo istintivo o in modo razionale, iniziando a seguire la squadra che viene tifata in famiglia o iniziando a seguire un preciso giocatore. La decisione sulla fede calcistica, dunque, diventa un momento culmine della vita di ciascun individuo<sup>81</sup>. Da un lato il tifo e l'amore per la squadra prediletta e dall'altro il compenso economico che la società riceve dal tifoso.

<sup>79</sup> Mario Sacchi, Matteo Spaziante, "Serie A, crescono i tifosi allo stadio: nel 23/24 miglior media da 25 anni", Calcio e Finanza, 8 gennaio 2024. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2024/01/08/serie-a-media-spettatori-2023-2024/>.

<sup>80</sup> "Serie C, boom di presenze negli stadi: gli spettatori aumentano del 40%", Sky Sport Calcio, 15 gennaio 2024. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/serie-c/2024/01/15/serie-c-aumento-spettatori-stadi>.

<sup>81</sup> Cfr.: <https://www.mondiali.it/calcio/tifare-la-propria-squadra-del-cuore-una-scelta-o-uneredita/>.

Il mestiere del tifoso è cambiato, parallelamente ai grandi cambiamenti vissuti dal calcio. Sugli spalti i cellulari hanno preso il posto delle radioline, raramente ci sono partite in contemporanea come ai tempi di Ameri e Ciotti e il rimbalzo della linea è stato sostituito dal replay, che si va a cercare sulle piattaforme tv che detengono i diritti. Quasi in tempo reale si può verificare se quel giallo aveva un senso, se quel rigore doveva essere fischiato. Il tifoso tecnologico fa i conti con le novità. (...) Ma soprattutto il tifoso moderno ha compreso che per la squadra vendere i diritti tv significa incassare denaro (Uva, Colledani 2023: 9).

Le relazioni economiche che si instaurano tra la società e il tifoso sono: gli incassi da botteghino, le royalties merchandising, valorizzazione dei diritti tv e i ricavi da *sponsor*. Le società che vantano un numero di tifosi ampio hanno un maggiore ricavo da *ticketing*, ovvero la partecipazione all'evento. Le royalties merchandising fanno riferimento all'utilizzo del brand della squadra a terzi, in cambio di una retribuzione di una royalty, di conseguenza maggiore è il numero di tifosi maggiore è il valore associato al brand. Inoltre, un ampio numero di tifosi permette alla società di aumentare i guadagni derivanti dai diritti televisivi e di aumentare i ricavi da *sponsor* (Orlando 2018: 26, 27).

### 1.3.5 Il procuratore

Nel panorama calcistico è subentrata una figura che rappresenta uno dei costi più rilevanti nei bilanci delle società calcistiche professionistiche, dopo quelli sostenuti per pagare gli stipendi dei calciatori, ovvero il procuratore. Il procuratore è la figura che rappresenta il giocatore, egli lavora affinché questo ottenga dei vantaggi nelle trattative tra calciatore e società, quindi nelle fasi di approdo in una squadra, nei casi di trasferimento o di rinnovo. L'obiettivo è dunque di "massimizzare le opportunità economiche per il proprio assistito, negoziando contratti di lavoro e sponsorizzazione davvero vantaggiosi per le parti coinvolte e per sé stesso"<sup>82</sup>. Di fatto un procuratore sportivo è ben più di un comune intermediario tra i giocatori e le società calcistiche o gli *sponsor*, poiché deve avere una conoscenza del diritto sportivo, delle regole del mercato e delle dinamiche finanziarie dello sport.

Nel sistema calcio attuale i procuratori hanno assunto un ruolo determinante nelle varie trattative sopra citate. Ricoprono un ruolo che permette loro di ottenere dei guadagni complessivi paragonabili a quelli dei calciatori o addirittura superiori. Questa figura, però, non è obbligatoria, anche se la maggior parte degli atleti si affida alle competenze di questa. Nel 2022 i giocatori senza

---

<sup>82</sup> Mirko Ledda, "Quanto guadagna un procuratore sportivo", Qui Finanza, 18 dicembre 2023. Cfr.: <https://quifinanza.it/sport-economy/guadagno-procuratore-sportivo/250519/#:~:text=Ma%20quali%20sono%20i%20guadagni,guadagnare%20cifre%20ben%20pi%C3%B9%20e levate.>

procuratore risultavano essere sette: Hakim Ziyech, Romelu Lukaku, Kevin De Bruyne, Joshua Kimmich, Raheem Sterling, Milan Skriniar e Suso<sup>83</sup>.

La figura del procuratore si è affermata in Italia negli anni Settanta e i primi a ricoprirla sono stati Antonio Caliendo e Dario Canovi. Fino agli Novanta la figura del procuratore poteva essere ricoperta da chiunque, solo nel 1994 la FIFA ha introdotto l'obbligo di sostenere un esame per ottenere la licenza da agente e le varie federazioni, di conseguenza, hanno iniziato ad approvare le norme per regolare i mercati. Il sistema era privo di ordine e di regole chiare, di fatti a causa di controversie legali sorte tra i vari procuratori, nel 2015 la FIFA ha eliminato l'obbligo dell'esame per i procuratori. Questa è stata una delle cause che rese il calciomercato più dispersivo e confuso, i giocatori erano rappresentati da soggetti che non avevano titoli di studio adatti al ruolo che ricoprivano.

Il procuratore svolge due compiti: rappresentare un'altra persona e mediare negli affari di calciomercato. Per quanto riguarda il secondo compito non si fa riferimento al termine "procura", termine da cui deriva il procuratore, ma si fa riferimento al "mandato". Questo è un tipo di contratto mediante il quale le società di calcio incaricano i procuratori con il compito di impostare e gestire per loro conto una trattativa di acquisto o di vendita di un giocatore, oppure anche solo per rinnovare o risolvere, interrompere in anticipo, il contratto dell'atleta.

I procuratori, per rendere validi gli atti che regolano le procure e i mandati, devono inviarli tramite posta elettronica alla FIGC affinché questa li registri.

I procuratori incassano una commissione per ogni affare concluso. Questi sono pagati dai giocatori, con una percentuale calcolata sui loro stipendi, o direttamente dalle società per il lavoro di mediazione svolto, in alcuni casi sono pagati da entrambi. Il meccanismo mediante il quale queste figure sono pagate è simile a quello che si svolge nel mercato immobiliare, ovvero se il procuratore ottiene l'esclusiva di un mandato per trattare il trasferimento di un giocatore ad un preciso prezzo la società calcistica è tenuta a pagare il procuratore nel caso in cui il trasferimento si sia concluso positivamente. La rivista Forbes nel 2020 aveva inserito due figure italiane nella classifica relativa ai procuratori più pagati, al quarto posto Mino Raiola, deceduto nel 2022 e al diciannovesimo posto Federico Pastorello<sup>84</sup>. Il giocatore Zlatan Ibrahimovic è stato rappresentato da

---

<sup>83</sup> Salvatore Malfitano, "Lukaku, De Bruyne, ora Ziyech: quelli che fanno a meno del procuratore", la Gazzetta dello Sport, 9 luglio 2022. Cfr.: <https://www.gazzetta.it/Calciomercato/storie/09-07-2022/lukaku-de-bruyne-ora-ziyech-quelli-senza-procuratore-4401347702676/>.

<sup>84</sup> "Anche Raiola e Pastorello nella classifica dei procuratori sportivi più potenti del mondo", Forbes, 29 dicembre 2020. Cfr.: <https://forbes.it/2020/12/29/classifica-forbes-procuratori-sportivi-piu-potenti-del-mondo-nel-2020/>.

Mino Raiola, egli fin dai primi allenamenti del giocatore lo convinse ad allenarsi molto e dedicarsi allo sport, questa strategia è stata corretta e a dimostrarlo infatti sono i molteplici trasferimenti del giocatore: dall'Ajax, alla Juve, all'Inter, al Barcellona, al Milan, al Paris Saint-Germain e al Milan nuovamente. Il valore di questi trasferimenti è stato di 131 milioni di euro, di cui il 10% a Mino Raiola (Goldstein 2022: 105, 106).

Nel panorama attuale la figura del procuratore è strettamente collegata ad un fenomeno che causa problemi ulteriori, ovvero i giocatori sono sempre meno attaccati alla maglia e sempre di più disposti a cambiare squadra per guadagnare di più o anche solo rinnovare il contratto a condizioni migliori. Questo fenomeno causa una concorrenza fra gli agenti del Paese, difatti molto spesso sono gli stessi procuratori a pagare i calciatori per ottenere la cosiddetta procura. Per questo motivo il panorama calcistico attuale molto spesso vede la figura del procuratore convincere l'atleta a cambiare squadra il prima possibile in modo da incassare le commissioni per il loro trasferimento. Questo fenomeno ha aumentato i casi di calciomercato in Italia.

Per rispondere a tale fenomeno, alla fine del 2022 la FIFA ha approvato una riforma, ovvero si tratta di un nuovo regolamento internazionale a cui devono adeguarsi le singole federazioni, emanando delle norme specifiche per regolare il proprio mercato, compatibili con la riforma varata dalla FIFA. La FIFA ha ripristinato un albo mondiale, ha definito un divieto ai procuratori di rappresentare più di una parte nella medesima trattativa, ha confermato la durata dei contratti delle procure di due anni e ha eliminato il limite temporale per i mandati. Il punto chiave è relativo ai limiti sui costi di commissione nelle trattative e viene definito alla fine del 2023. Queste stabiliscono che un procuratore incassa il 5% dello stipendio del calciatore da lui assistito, ma questa percentuale è tale solo se l'importo lordo sul contratto pattuito è inferiore ai 200mila dollari americani annui. Se invece lo stipendio è superiore ai 200mila dollari lordi la commissione è del 3%. Quando il procuratore rappresenta sia la società calcistica sia il giocatore, la commissione massima è del 10% quando lo stipendio è inferiore ai 200mila dollari annui e invece la commissione è del 6% quando lo stipendio è superiore ai 200mila dollari annui. In questo preciso caso la società si organizza con il giocatore per quanto riguarda la suddivisione delle spese per pagare la commissione totale. A rispondere alla riforma sono le associazioni che rappresentano gli stessi procuratori, in quanto sostengono che i limiti posti sulle commissioni non risultano essere *sostenibili* per gli agenti, soprattutto quelli meno blasonati<sup>85</sup>. I costi per i procuratori, però, rimangono elevati; nel 2022 sono cresciuti del 24.3% rispetto al 2021, raggiungendo a livello

---

<sup>85</sup> Alessandro Austini, "Perché i procuratori hanno ottenuto così tanto potere nel calcio", il Post, 18 febbraio 2023. Cfr.: <https://www.ilpost.it/2023/02/18/procuratori-potere-calcio-riforma-fifa/>.

mondiale la cifra di 586 milioni in parcelle pagate dalle società di calcio. In Italia i costi dei trasferimenti e delle commissioni pagate ai procuratori è pari al 10% (Uva, Colledani 2023: 75,76).

Nell'attuale sistema calcio la tendenza è quella di liberalizzare la professione del procuratore, abolendo l'esame con l'obbligo di pagare una tassa annuale alla federazione (Goldstein 2022: 108).

Le società calcistiche attualmente devono quindi avere a che fare con sempre più figure, in quanto il calcio a livello mondiale è in crescente evoluzione. Questo obbliga ai *football club* di affrontare nuove sfide nel migliore dei modi considerando la complessità dei fattori sportivi e di gestione economica della società professionistica (Gigante, Sottoriva 2021: 21).

#### **1.4 La spettacolarizzazione dell'evento**

I grandi eventi sono il *cuore del calcio*, ovvero il momento del confronto atteso con la squadra rivale, dell'esaltazione del tifoso; è il momento che rappresenta il desiderio non solo dei tifosi, ma anche degli allenatori, dello staff, dei dirigenti e dei giocatori. I grandi eventi costituiscono la possibilità di suscitare emozioni ed unire i popoli. Il termine *inclusione* difatti è in linea al calcio, in quanto è un diritto poter seguire e tifare qualsiasi squadra l'individuo scelga (Uva, Colledani 2023: 175).

Il grande evento deve rispettare la crescita sportiva, il diritto di fruizione per tutti e la *sostenibilità*. Ci sono due tipi di eventi, il primo è relativo alla singola partita decisiva, la finale di una coppa nazionale o internazionale, il primo è relativo ad un intero torneo, i campionati nazionali (*Ibid.*:86). La Champions League è l'evento più acclamato nel calcio, la finale del 2022-2023 ha superato i 10,1 milioni di telespettatori. La partita tra Manchester City e Inter ha ottenuto 9 milioni, il 45.6% di share su Canale 5 e ha ottenuto un seguito di 1 milione, il 6,7% di share, su Sky Sport<sup>86</sup>. La finale di Champions dell'anno precedente invece aveva superato il Super Bowl, per quanto riguarda il numero di spettatori: 166 milioni contro 138 milioni (*Ibid.*: 88).

Dietro la passione dell'evento esiste il business, in quanto quello che rende grande l'evento è la parte commerciale, ovvero il guadagno di avere migliaia di persone negli stadi e miliardi di persone che seguono la partita dalle televisioni, dai cellulari, ovunque nel mondo. L'evento, dunque, è un business e deve permettere di ottenere più utili possibili.

---

<sup>86</sup> "Champions: oltre 10 milioni di spettatori per la finale in tv", Ansa, 11 giugno 2023. Cfr.: [https://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/tv/2023/06/11/champions-oltre-10-milioni-di-spettatori-per-la-finale-in-tv\\_cab90218-f7f0-42fc-babf-cfe1e9fca59f.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/tv/2023/06/11/champions-oltre-10-milioni-di-spettatori-per-la-finale-in-tv_cab90218-f7f0-42fc-babf-cfe1e9fca59f.html).

Inoltre, la potenza dell'evento è relativa all'eredità che lascia quando la partita è finita. Questa serve per sviluppare il calcio dal punto di vista sociale, ovvero promuovere i principi di *uguaglianza* ed *inclusione*. Non solo, l'evento serve per riunire tradizioni sportive e per lasciare all'eredità nazionale stadi moderni e all'avanguardia, soprattutto perché il privilegio di avere impianti moderni è finalizzato ad attirare sia gli *sponsor* sia i tifosi. I *bid requirements*, requisiti d'offerta, per poter ospitare un evento dipendono maggiormente dalla presenza di strutture ricettive adeguate in grado di soddisfare le necessità di tutti, dai tifosi ai media, e connesse alla *sostenibilità sociale, ambientale, economica e sportiva* (*Ibid.*: 96, 100).

#### **1.4.1 Il potere dello stadio**

Il privilegio di avere uno stadio sicuro e confortevole attira un maggior numero di tifosi e di aziende e inoltre “uno stadio moderno fa lievitare i ricavi e dà stabilità, crea posti di lavoro e genera valore economico nel territorio” (Uva, Colledani 2023: 41).

Nel panorama attuale calcistico si assiste alla costruzione di stadi nuovi, ma la storia degli impianti ha quasi un secolo e mezzo di vita. I primi edifici sono stati costruiti quando il calcio moderno si era affermato come sport di massa, dal 1880 al 1920. Dal 1920 al 1970 sono state costruite le grandi arene e negli anni appena successivi sono state aumentate le costruzioni di grandi architetture di cemento. Negli anni Novanta è cambiato il tifoso. Egli non si reca allo stadio solo per la passione che prova nel seguire la squadra del cuore, ma va alla partita per tutto quello che può trovare prima, dopo e durante i 90 minuti. I club più ricchi rispondono al cambiamento e costruiscono degli stadi che offrono servizi e che permettono alla società di ottenere fonti di ricavo e di aumentare il rapporto con il cliente. Difatti, negli anni Novanta vengono costruiti i così definiti “*stadi-casa* in grado di offrire servizi personalizzati e flessibili, rivolti a una platea più ampia e non più limitati al pubblico dei tifosi fidelizzati” (*Ibid.*: 44, 45), quindi caratterizzati dalla presenza di musei, bar, ristoranti e negozi.

Negli ultimi dieci anni in Europa sono stati costruiti 103 stadi e 30 sono stati ristrutturati. Questi sono definiti *stadi smart*, ovvero stadi connessi a trasporti pubblici, sostenibili dal punto di vista ambientale e flessibili, ovvero in grado di movimentare delle parti dell'edificio (*Ibid.*: 54). In Italia non sono stati costruiti *stadi smart* e virtuosi come quelli europei, solo nel 2011 viene inviato un primo segnale verso la modernità, in quanto viene inaugurato lo Juventus Stadium. Lo Stadium è caso più noto di impianto appartenente in maniera diretta alla società calcistica. Altri casi di

impianti appartenenti ai club sono la Dacia Arena dell'Udinese, il Benito Stirpe del Frosinone e lo stadio Azzurri d'Italia di Bergamo (Giudice 2020: 232).

In Italia la prima legge dedicata alla semplificazione della burocrazia per poter aumentare la costruzione di impianti sportivi è del 2013. Due anni dopo viene trovato un accordo tra l'Istituto del Credito Sportivo e la FIGC che ha approvato un piano di finanziamento pari a 90 milioni di euro (Uva, Colledani 2023: 52).

Inoltre, l'obiettivo della UEFA è di sostenere le federazioni nazionali, le leghe e i club ad integrare le pratiche ESG<sup>87</sup> e a generare valore nel ciclo di vita dell'impianti calcistici entro il 2030 (*Ibid.*: 57). La missione italiana è quella di rispondere agli stadi europei costruendo impianti all'avanguardia che permettono di aumentare i *matchday revenues*, i ricavi della partita. Questo parametro si completa da tre tipi di ricavi: i biglietti e gli abbonamenti, i food and beverage e i corporate hospitality. I biglietti e gli abbonamenti sono considerati le entrate classiche da stadio che ciascuna società calcistica percepisce, diversi invece i ricavi da food and beverage, relativi la gestione di servizi per la vendita interna di cibi e bevande. L'ultima voce di ricavo riguarda tutto il complesso di spazi interni all'impianto che la società può sfruttare e mettere a disposizione dei tifosi prima, dopo e durante la partita. Esistono due tipi di offerte relative i *corporate hospitality*, le *hospitality areas*, ovvero salette interne con vista sul campo dedicate a normali tifosi privati, e le *executive boxes* dedicate alle aziende che hanno rapporti commerciali con la squadra. Questi ricavi esulano dai diritti televisivi e dalle altre voci commerciali, tra cui le sponsorizzazioni e merchandising (Cataliotti, Fabretti 2019: 47, 48).

#### **1.4.2 I diritti tv, gli sponsor e merchandising**

L'avvento dell'era dei diritti televisivi, collocabile con la nascita della Premier League nel 1992 è stato un fattore determinante nella trasformazione del fenomeno calcio in business vero e proprio (Giudice 2020: 206).

Nel 1990 il Parlamento italiano ha approvato la legge Mammì sulla regolazione del settore televisivo. L'avvento della televisione nel panorama calcistico ha incrementato il numero di potenziali e effettivi fruitori dell'evento. (Orlando 2018: 16). L'offerta televisiva e quindi l'*audience* si è duplicata: le persone sparse nel mondo e interessate al calcio sono diventate 4miliardi. A

---

<sup>87</sup> L'acronimo ESG (Environmental, social and Governance) racchiude i criteri sull'ambiente e sui principi sociali e di governance che una società ha l'obbligo di perseguire con trasparenza e correttezza, al fine di allinearli al concetto di reputazione poiché al rendimento economico, seguono i parametri ambientali, sociali e di governance. Gli ESG costituiscono un veicolo fondamentale per valutare qualsiasi investimento (Uva, Colledani 2023: 139).

rispondere a questo aumento sono le ore di calcio trasmesse nelle piattaforme, anche esse aumentate passando dagli anni Ottanta con gli *highlights*<sup>88</sup> di un solo tempo di una gara alla copertura mondiale di tutte le partite. L'avvento dei ricavi da diritti tv e introiti commerciali, sia per le leghe e sia per i club, ha trasformato il calcio in una vera e propria industria globale di puro intrattenimento. Ad oggi, infatti, il valore dei diritti tv del calcio mondiale supera i 20miliardi (Uva, Colledani 2023: 105, 107).

In Italia la distribuzione degli incassi dai diritti tv della Serie A viene eseguita tenendo conto a criteri prestabiliti dalla Legge Melandri revisionata poi dalla riforma Lotti. Questa con lo scopo di rendere il campionato più interessante distribuisce gli incassi nel seguente modo: il 50% veniva diviso in parti uguali, il 15% in base alla ai punti ottenuti e quindi alla posizione nella classifica, il 10% in base ai risultati negli ultimi cinque anni, il 5% in base ai risultati internazionali e nazionali e il 20% sarà in base al bacino d'utenza, quindi determinato dai tifosi di ciascuna squadra, ovvero sia dall'*audience televisiva* e sia dal numero di spettatori paganti allo stadio degli ultimi tre campionati<sup>89</sup>. Nella stagione 2022-2023 la Serie A ha distribuito circa 1,018 miliardi di euro netti ai vari club. La squadra ad aver incassato di più è stata l'Inter con 87.1 milioni di euro, seguono il Napoli, vincitrice del tricolore, e il Milan con 80 milioni di euro e chiude la classifica la Cremonese con 29.4 milioni di euro<sup>90</sup>. I diritti tv della Serie A rimangono alle due emittenti Sky e DAZN dalla stagione 2024-2025 fino alla stagione 2028-2029<sup>91</sup>. Anche i diritti della Serie B sono in mano alle medesime emittenti, nonché il presidente attuale della lega Mauro Balata ha come l'obiettivo di replicare la stessa formula fino alla stagione 2026-2027<sup>92</sup>. La piattaforma televisiva italiana Sky e il servizio di streaming NOW sono le emittenti che trasmettono la Serie C con l'obiettivo dichiarato dal presidente della lega Matteo Marani di aumentare la visibilità<sup>93</sup>.

La voce di ricavo relativa alle attività commerciali dei club indica le sponsorizzazioni e il *merchandising*. Con il termine *merchandising* si fa riferimento alla commercializzazione tramite il

---

<sup>88</sup> Con il termine highlights si indicano i momenti salienti di un evento sportivo.

<sup>89</sup> "Diritti tv, Lotti: "Con la nuova Legge Melandri la Serie A sarà più bella e interessante", Calcio e Finanza, 25 ottobre 2017. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2017/10/25/lotti-riforma-legge-melandri-diritti-tv-serie-a/>.

<sup>90</sup> Matteo Spaziante, "Serie A, i ricavi da diritti tv nel 2022/23: gli incassi squadra per squadra", Calcio e Finanza, 14 giugno 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/06/14/serie-a-ricavi-diritti-tv-2022-2023-inter-milan-juve/>.

<sup>91</sup> "Ufficiale, la Serie A resta su DAZN e Sky: assegnati i diritti tv, ecco le cifre", Calcio e Finanza, 23 ottobre 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/10/23/ufficiale-dazn-sky-diritti-tv/#:~:text=Ufficiale%2C%20i%20diritti%20tv%20della,fino%20alla%20stagione%202028%2F29>.

<sup>92</sup> Marco Sacchi, "Diritti tv, la Serie B punta a un accordo triennale in co-esclusiva", Calcio e Finanza, 7 novembre 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/11/07/diritti-tv-serie-b-2024-2027/#:~:text=Compressivamente%2C%20quindi%2C%20nel%20triennio%20attualmente,milioni%20senza%20il%20caso%20Helbiz>.

<sup>93</sup> "La Serie C trova casa: tutti i match solo su Sky e NOW dal 2023 al 2025", Calcio e Finanza, 10 agosto 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/08/10/dove-vedere-serie-c-2023-2024-tv-streaming/#:~:text=Mentre%20per%20i%20diritti%20tv,per%20il%20biennio%202023%2D2025>.

nome o il marchio della società di prodotti connessi al calcio e non solo. Sono nati i negozi ufficiali all'interno degli stadi e nei centri delle città con l'idea che "qualsiasi oggetto può essere griffato con il marchio di un club e questo moltiplica le possibilità dei ricavi". La valorizzazione del marchio sono obiettivi sia delle leghe e sia dei club (*Ibid.*: 68).

Nella composizione dei ricavi commerciali assumono un ruolo chiave le sponsorizzazioni, in quanto le imprese hanno una evidente attrazione verso il settore calcistico e l'obiettivo di queste è utilizzare le *partnership* con le varie squadre di calcio per associare al brand dei valori positivi sportive garantendosi dei guadagni e dei ritorni in termini d'immagine (Cataliotti, Fabretti 2019: 50). La Serie A ha diversi *sponsors* e *partners*, tra cui TIM, Frecciarossa, MAECI e ulteriori altri<sup>94</sup>. Esistono diversi tipi di *sponsor*: il *main sponsor*, lo *sponsor tecnico* e gli *sponsor istituzionali* e i fornitori ufficiali. Il *main sponsor* è lo *sponsor* ufficiale della società e compare nelle magliette durante le partite, lo *sponsor tecnico* si identifica con la ditta che fornisce il materiale sportivo alla squadra professionistica. Gli *sponsor istituzionali* e i fornitori sono le aziende che legano il proprio nome e marchio alla squadra di calcio, il brand così appare durante le partite o durante le tournée nei tabelloni pubblicitari ai lati del campo. Esiste nel calcio attuale un'altra forma di *sponsor*, ovvero il *naming rights*. Questa si verifica quando la società di calcio cede a grandi aziende il diritto di associare il loro nome agli stadi (*Ibid.*: 51).

In Serie A nella stagione 2022-2023 la Juventus si è aggiudicata i ricavi maggiori relativi allo *sponsor tecnico*, incassando 44,6 milioni di euro da Adidas, al secondo posto il Milan che ha incassato 14,5 milioni di euro da Puma e al terzo posto l'Inter che ha incassato 12,5 milioni da Nike. Il club che registra il dato migliore a livello netto relativo ai ricavi del merchandising è nuovamente la Juventus, in quanto i ricavi dalla vendita di prodotti ammontano a 28,57 milioni di euro e i costi ammontano a 12,303 milioni. Al secondo posto il Napoli con i ricavi pari a 16,33 milioni di euro e i costi pari a 4338 milioni di euro, al terzo posto l'Inter con i ricavi pari a 13,16 milioni di euro e i costi pari a 3,57 milioni e a chiudere la classifica il Milan con un ammontare dei ricavi pari a 19,89 milioni e i costi pari 14,15 milioni di euro<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> Cfr.: <https://www.legaseriea.it/it/lega-serie-a/sponsor-e-partner>.

<sup>95</sup> Marco Sacchi, Matteo Spaziante, "Il merchandising a bilancio: quanto incassano le big di Serie A a confronto", Calcio e Finanza, 1° dicembre 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/12/01/ricavi-merchandising-serie-a-sponsor-tecnici/>.

## **1.5 I bilanci societari delle squadre italiane**

Il bilancio d'esercizio è l'insieme di documenti contabili che ciascun'impresa deve redigere in quanto rappresenta il dispositivo che permette di formulare i giudizi sull'economicità, sulla situazione patrimoniale e finanziaria (Guarna 2017: 27). Il bilancio è lo strumento informativo principale di comunicazione economico-finanziaria delle società di calcio professionistiche. Inoltre, l'informativa aziendale, ovvero la tipica informativa quantitativa del bilancio d'esercizio, è integrata dagli articoli di giornale, dai risultati delle partite del club, dalle interviste ai giocatori e agli allenatori e dalle comunicazioni stampa (*Ibid.*: 38).

Nel suo duplice orientamento verso l'interno e verso l'esterno, il sistema informativo delle società calcistiche professionistiche è più evoluto delle semplici rilevazioni contabili, per la sua capacità di rappresentare non solo aspetti quali – quantitativi quanto, in particolare, quelle “qualità” non traducibili in quantità. In questo processo, quindi, vengono a integrarsi le analisi quantitative, le rivelazioni aziendali, e quelle qualitative, la comunicazione verbale (Gravina 2011: 20).

Di conseguenza, i flussi informativi non sono costituiti solo dalle informazioni periodiche richieste dal codice civile tramite il bilancio di esercizio, ma anche dalle singole operazioni (*Ibidem*).

In Italia la normativa in materia di bilancio d'esercizio, costituita dalle disposizioni del codice civile e dai principi contabili nazionali e internazionali, è integrata dagli elementi contenuti nel Capo VI delle NOIF, ovvero le Norme Organizzative Interne, nel Piano dei Conti Unificato, nelle Raccomandazioni Contabili e nel Manuale applicativo del pareggio di bilancio della FIGC (Guarna 2017: 21).

Le società calcistiche italiane sono sottoposte ai controlli e ai provvedimenti che la FIGC stabilisce. Questo meccanismo stabilito dall'articolo 16 dello Statuto della FIGC è necessario a garantire il normale svolgimento dei campionati e a verificare l'equilibrio finanziario delle società. Difatti, l'articolo 8 dello Statuto della FIGC sottolinea che ciascun club per partecipare al campionato dedicato alle squadre professionistiche deve ottenere ogni anno la licenza della FIGC. Questa è affidata solo alle società che perseguono una sana gestione economica e finanziaria al fine di ottenere un equilibrio aziendale. Un bilancio stabile diviene uno strumento ed una premessa per conseguire i risultati sportivi ambiti dal club. Il flusso dei valori positivi e negativi che misura l'economicità della gestione della società calcistica è influenzato, oltre alla comune attività d'impresa, dallo spettacolo sportivo e dalle prestazioni dei protagonisti, ovvero i giocatori. Non solo i ricavi dipendono da variabili esogene, come un rigore o un errore arbitrale, ma anche dalle performance delle concorrenti (*Ibid.*: 39, 40).

La regolamentazione del bilancio d'esercizio per le società calcistiche è dichiarata dall'articolo 84 "Contabilità e bilancio" delle Normative Organizzative Interne FIGC. Questo dichiara le varie regole tramite diversi punti. Il primo sostiene che la contabilità deve essere tenuta dalle società delle norme di legge e in conformità del piano della Covisoc<sup>96</sup> e approvato dal Consiglio Federale. Il secondo punto sottolinea che le società associate nelle Leghe Professionistiche hanno l'obbligo di depositare il bilancio annuale redatto in forma ordinaria associato alla relazione semestrale e l'eventuale bilancio redatto secondo l'articolo 85. Il terzo punto dichiara che il bilancio deve essere compilato in base ai principi contabili emanati dall'Organismo Contabilità. Il quarto sostiene che le società di Serie A, B e C devono essere revisionate da una società. Quest'ultima deve essere iscritta al Registro dei revisori legati presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze e negli ultimi tre anni deve aver svolto incarichi di revisione per le società di calcio professionistiche. Il quinto punto sostiene che le società di calcio che esercitano il controllo su una o più società, ai sensi dell'articolo 2359 del Codice Civile, devono predisporre il bilancio consolidato facendo riferimento alla struttura del gruppo che la società controlla (*Ibid.*: 41, 42).

Il 30 novembre 2016, però, la FIGC ha modificato l'articolo 84 delle NOIF introducendo tre punti: il compito di predisporre il Piano dei Conti Unificato e soggetto all'approvazione del Consiglio federale viene assegnato alla Covisoc (comma I), l'obbligo di adeguare le Raccomandazioni Contabili della FIGC viene sancito nelle NOIF (comma III) e viene previsto l'obbligo di predisporre del bilancio consolidato nell'eventualità che la società professionistica esercita il controllo su una o più società (comma VII). La novità relativa quest'ultimo è l'ampliamento dell'area di consolidamento del gruppo controllato dalla società che comprende anche altre società che generano ricavi e sostengono costi relativi all'attività rappresentativa del club calcistico; queste società sono diverse da quelle espresse nell'articolo 2359. Inoltre, nell'area sono comprese anche le società controllanti che sostengono costi, producono ricavi e offrono servizi relativi alle *football operations* (*Ibid.*: 42, 43).

Inoltre, l'articolo 84 delle NOIF considera obbligatorio la predisposizione di un Piano dei Conti Unificato, secondo cui la contabilità della società calcistica deve essere registrata facendo riferimento alle norme di legge e utilizzando solo il Piano dei Conti approvato dalla FIGC. Il Piano dei Conti Unificato è stato introdotto nel 1987. Oltre al Piano dei Conti Unificato, trentaquattro anni

---

<sup>96</sup> La Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche è un organo di vigilanza e di controllo sull'equilibrio economico-finanziario delle società. È istituito dalla FIGC e le funzioni sono definite delle NOIF, ovvero le Norme Organizzative Interne delle Federazioni (Giudice 2020: 340).

dopo la FIGC ha redatto una serie di Raccomandazioni Contabili<sup>97</sup>. Il 27 gennaio 2016, invece, la FIGC ha approvato e pubblicato, il testo definitivo del Manuale applicativo del Pareggio di Bilancio per le Società di Serie A che dalla stagione 2018/2019 è stato utilizzato per valutare il rilascio della Licenza Nazionale<sup>98</sup>, necessaria alla partecipazione delle competizioni sportive. Sempre nello stesso anno si sono attivate regole per garantire l'equilibrio finanziario, nel 2016 infatti la FIGC ha introdotto l'indice di liquidità come fattore di controllo basato sulla cassa, in Serie A da 0.6 è arrivato a 0.8 (Uva, Colledani 2023: 77).

Nell'edizione 2022-2023 della Serie A i bilanci hanno permesso di stipulare questa classifica basata sui ricavi e sui costi dei club più blasonati. La società che ha registrato i ricavi più alti è la Juventus, con 507,6 milioni, seguita da Inter con 425,4 milioni e Milan con 404,5 milioni. Invece, in termini di crescita percentuale il Napoli ha raddoppiato i ricavi passando da 175,9 nella stagione 2021-2022 a 359,2 milioni di euro nella stagione 2022-2023. Per quanto riguarda i costi al primo posto si trova la Juventus con 606,9 milioni di euro, seguita da Inter con 465,5 milioni e dal Milan con 389,6 milioni<sup>99</sup>. In Serie B, invece, i dati sui bilanci della medesima stagione hanno evidenziato alcune centinaia di migliaia di euro di utile e un sensibile aumento dei ricavi distribuiti alle società, +0,9 milioni di euro per club<sup>100</sup>.

Inoltre, dal 2023 ogni club calcistico professionistico ha l'obbligo di dichiarare i debiti e i crediti a breve termine, questo meccanismo impatta la campagna dei trasferimenti dei calciatori; infatti, la squadra se non rispetta i parametri *non può acquistare prima di vendere*. Questa è una filosofia che è sempre più centrale nel panorama calcistico e del calciomercato. Questa filosofia è in linea al nuovo regolamento della UEFA denominato come *Financial Sustainability* a partire dalla stagione 2022-2023, le norme ruotano attorno a tre concetti: *solvibilità, stabilità e controllo dei costi*. Il primo termine intende dichiarare che qualsiasi club che partecipa alle coppe europea deve aver onorato tutti i debiti da trasferimenti di giocatori agli stipendi. Il secondo sottolinea che ogni club deve presentare un conto economico equilibrato. Questo si basa sul principio che i ricavi devono coprire i costi e che lo scarto massimo accettabile è di 60milioni a triennio, inoltre questo scarto deve essere obbligatoriamente sostenuto da iniezioni di capitale da parte delle società. I club devono dimostrare di possedere capitali che garantiscono i vari interventi virtuosi. Inoltre, il

---

<sup>97</sup> Cfr.: <https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2022/02/09/societa-calcio-professionistiche-analisi-caratteristiche-organ-formazione-bilancio-fiscalita>.

<sup>98</sup> Cfr.: <https://dirittocalcistico.it/2017/01/23/figc-manuale-applicativo-pareggio-di-bilancio-per-la-serie-a-15-16/>.

<sup>99</sup> Matteo Spaziante, "Serie A, i bilanci delle big a confronto: ricavi in crescita e cala il rosso nel 2022/2023", Calcio e Finanza, 3 gennaio 2024. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2024/01/03/serie-a-bilanci-big-2022-2023-fatturati-costi/>.

<sup>100</sup> "Serie B, bilancio 22/23 in utile: maggiori ricavi per i club", Calcio e Finanza, 31 ottobre 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/10/31/serie-b-bilancio-22-23/>.

capitale proprio deve essere positivo, nel caso questo fosse negativo il club deve dimostrare un miglioramento di 10% ogni anno. Queste norme hanno lo scopo di contenere il debito e rafforzare la stabilità patrimoniale. Il terzo punto è relativo al controllo dei costi, prevede, dunque, che i costi che la società deve sostenere per l'allenatore e per la costruzione di una rosa non superino il 70% dei ricavi.

L'equilibrio dei bilanci d'esercizio è indispensabile per la sopravvivenza dell'azienda-calcio e l'obiettivo di queste norme è garantire la *sostenibilità finanziaria* del sistema calcio nella sua totalità. (Uva, Colledani 2023: 77, 82).

### **1.5.1 Calcio italiano sempre più in rosso: il debito**

Il debito prodotto dal calcio professionistico italiano negli ultimi quindici anni è stato pari a 7,7 miliardi di euro. Il peggior risultato netto si è registrato nella stagione 2021-2022, pari quasi a 1,4 miliardi di euro. La pandemia di Covid-19 ha causato una perdita complessiva dei campionati di Serie A, Serie B e Serie C, la perdita è stata pari a 3,6 miliardi di euro nelle edizioni 2019-2020, 2020-2021 e 2021-2022. Questo dato risulta essere eccessivamente alto rispetto ai 412 milioni persi registrati nella stagione precedente alla pandemia. Durante il Covid-19 nell'83% dei casi i club di calcio delle leghe nazionali chiusero il bilancio d'esercizio in perdita. La perdita registrata nella stagione giocata a porte chiuse è stata di 1,4miliardi di euro<sup>101</sup>.

Nella stagione 2022-2023 della Serie A il risultato netto aggregato è migliorato notevolmente, in quanto nella stagione precedente era pari a 998 milioni di euro e nella stagione presa in considerazione è stato negativo per 441 milioni di euro. I dati evidenziano, però, che nonostante il miglioramento il debito della Serie A rimane alto: sei squadre hanno chiuso il bilancio in utile e quattordici in rosso<sup>102</sup>. Analizzando le prime otto in classifica della stagione 2022-2023, ovvero l'Atalanta, la Fiorentina, la Lazio, l'Inter, la Juventus, il Milan, il Napoli e la Roma si attesta che hanno chiuso la stagione con il complessivo delle entrate pari a 2,48 miliardi di euro e una perdita complessiva di 270 milioni. Il passivo è stato alimentato dal risultato negativo della Juventus, pari a -124 milioni, della Roma pari a -103 milioni, e l'Inter pari a -85 milioni. L'Atalanta, il Milan e il Napoli, invece hanno influenzato positivamente le entrate complessive. I dati evidenziano il Napoli con +80miliani, il Milan e l'Atalanta con +6.

---

<sup>101</sup> "Calcio italiano sempre più in rosso: perdite per 1,4 miliardi e debiti a 5,6 miliardi nel 21/22", Calcio e Finanza, 3 agosto 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/08/03/debiti-serie-a-2021-2022-perdite-ricavi-calcio-italiano/>.

<sup>102</sup> Matteo Spaziante, "Serie A, ricavi record nel 2022/23: ma i costi non frenano e i conti restano in rosso", Calcio e Finanza, 2 febbraio 2024. Cfr.:<https://www.calcioefinanza.it/2024/02/02/bilancio-serie-a-2022-2023-fatturato-costi-stipendi-debiti/>.

Un dato chiave che va a sottolineare la situazione del panorama calcistico italiano è un indebitamento lordo pari a oltre 3,3 miliardi di euro (Fig. 1.4).

	Napoli	Lazio	Inter	Milan	Atalanta	Roma	Juventus	Fiorentina	TOTALE
Debiti con i fornitori	36.353	14.078	69.211	58.951	13.894	55.767	35.226	19.292	<b>302.772</b>
Debiti tributari	32.269	94.747	66.860	22.741	11.215	8.632	22.020	4.930	<b>263.414</b>
Debiti verso istituti di previdenza	567	2.519	1.850	1.888	0	2.490	2.306	681	<b>12.302</b>
Debiti verso società di calcio	88.694	58.052	97.530	71.829	50.593	78.830	219.180	38.905	<b>703.613</b>
Debiti finanziari	51.614	60.675	409.361	70.962	25.505	179.787	388.579	0	<b>1.186.483</b>
Debiti verso imprese collegate/controllanti/soci	19.976	0	130.651	3.336	-6	325.173	1.085	0	<b>480.216</b>
Altri debiti	34.007	73.738	31.915	21.025	32.273	37.328	123.479	14.457	<b>368.222</b>
<b>Indebitamento lordo</b>	<b>263.481</b>	<b>303.809</b>	<b>807.378</b>	<b>250.732</b>	<b>133.474</b>	<b>688.008</b>	<b>791.875</b>	<b>78.265</b>	<b>3.317.022</b>

**Figura 1.4 Indebitamento lordo**

La stagione stessa però evidenzia un elemento positivo, che si allinea ai criteri e i parametri di *sostenibilità* richiesti dalla UEFA, ovvero il lieve miglioramento netto osservabile delle performance economiche osservabile. Le entrate complessive delle prime otto classificate sono passate infatti da 2,1 a quasi 2,5 miliardi, i costi sono diminuiti del 10% passando da 2,8 a 2,6 miliardi, le perdite complessive sono passate da 810 milioni a 270 milioni e l'indebitamento lordo da 3,47 a 3,31 miliardi<sup>103</sup>.

A sollecitare alle società di calcio professionistiche una stabilità di bilancio ed un equilibrio economico-finanziario-patrimoniale è il Fair Play Finanziario.

### **1.5.2 Il Fair Play Finanziario**

Il FFP, ovvero il Fair Play Finanziario è un insieme di regole dettate dalla UEFA con l'obiettivo di garantire e preservare la stabilità delle società di calcio professionistiche. Alla fine del 2009 il comitato esecutivo della UEFA ha definito le linee guida che sarebbero diventate il set regolamentare e nel 2010 è stata pubblicata la UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations per poi successivamente entrare in vigore l'anno dopo. Queste norme riguardano i club che intendono partecipare alle competizioni UEFA; i club calcistici italiani professionistici che non intendono partecipare alle competizioni europee devono affidarsi alla Covisoc (Giudice 2020: 340).

Il FFP è stato introdotto poiché era necessaria una manovra normativa che andasse a ridurre i continui flussi di denaro dei club per le spese di trasferimento dei giocatori e per le rispettive

<sup>103</sup> Luciano Mondellini, "Debiti per 3,3 mld e rosso di 270 mln, ma i conti delle big migliorano: era il caso di togliere il DL Crescita?", Calcio e Finanza, 6 gennaio 2024. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2024/01/06/serie-a-debiti-perdite-club-2022-2023-decreto-crescita/>.

remunerazioni. L'introduzione di questo ha prodotto un cambiamento relativo la gestione finanziaria dei club di calcio professionistico (Orlando 2018: 38).

I criteri base del Financial Fair Play sono cinque: i criteri sportivi, le infrastrutture, la struttura amministrativa, la compliance legale e regolamentare e i criteri finanziari, ovvero la componente più enfatizzata nel panorama calcistico. I criteri sportivi si riferiscono all'assistenza medica e la cura dei giocatori, alla trasparenza contrattuale, al contrasto di ogni discriminazione e razzismo, alla partecipazione alle attività della UEFA relative alle numerose regole arbitrali e al settore giovanile. In relazione a quest'ultimo, il club deve possedere un programma di formazione dei giovani talenti stabilito dalla UEFA. Il programma trasmette al giocatore il rispetto per gli avversari e una formazione delle tecniche di tattica. Il secondo criterio della FFP fa riferimento alle infrastrutture, che debbono essere adeguate alle normative stabilite dalla UEFA. Inoltre, ogni club deve avere un centro sportivo e un titolo di proprietà o possesso dello stadio. Il terzo criterio è relativo dalla struttura amministrativa che dev'essere composta da un direttore finanziario abilitato, un responsabile della comunicazione diplomato in giornalismo, un responsabile della sicurezza, stewards qualificati, un responsabile che si interessa al rapporto con il tifoso, un allenatore e un viceallenatore con Licenza UEFA e un responsabile sanitario registrato dalla UEFA. Il quarto criterio sottolinea che ogni club deve sostenere legalmente le decisioni della FIFA e della UEFA e l'unica possibilità di ricorso è concessa al TAS<sup>104</sup>. L'ultimo criterio è quello relativo alla finanza. Le regole del FFP determinano i criteri finanziari che permettono alla società calcistica professionistica di partecipare alle competizioni europee, come la Champions League, Europa League e UEFA Conference League (Giudice 2020: 340, 341).

Il FFP si basa su due criteri finanziari: il *break even point*<sup>105</sup> e l'assenza di debiti scaduti. Il primo riguarda la regola del pareggio di bilancio, quindi induce a contenere l'impatto dei trasferimenti e incoraggiare il club a sorreggersi tramite i ricavi propri. Il secondo punto riguarda l'assenza di debiti scaduti nei confronti di altri club per il pagamento del cartellino di giocatori acquistati nel periodo del calciomercato, dei dipendenti della società per il pagamento degli stipendi, contributi e eventuali bonus e delle autorità fiscali italiane. L'obiettivo è quello di ottenere un equilibrio economico-finanziario che permette alle società di *autofinanziarsi*. Questo criterio di equilibrio tra i costi e i ricavi ha trasformato l'agire dei direttori sportivi (Orlando 2018: 40, 41).

---

<sup>104</sup> Il Tribunale Arbitrale dello Sport è l'organo giurisdizionale d'appello delle sanzioni della UEFA (Giudice 2020: 341).

<sup>105</sup> Il *break-even point* o punto di pareggio è il livello di produzione in corrispondenza del quale i costi e i ricavi si eguagliano (Cattani, Zaccarini 2017: 354).

Il risultato del punto di pareggio del bilancio riguarda le componenti di reddito positive, i ricavi, e le componenti negative, i costi considerati e analizzati dalla UEFA. Il risultato del punto di pareggio riguarda “quelle componenti chiaramente e direttamente imputabili nonché connesse all’attività calcistica delle società (*Ibidem*), ovvero i ricavi rilevanti e i costi rilevanti. I ricavi rilevanti sono: ricavi da biglietteria e da sponsorizzazione, i proventi da diritti di diffusione in tutti i media, i ricavi da attività commerciali, come il *merchandising*, i ricavi distribuiti dalla UEFA per partecipare alle competizioni, i proventi finanziari e derivanti dalle plusvalenze e le eccedenze derivanti dalla cessione di immobilizzazioni materiali. Per quest’ultime esclusivamente nei casi in cui l’immobilizzazione venduta sia rimpiazzata ad un costo pari alla differenza tra prezzo di vendita e costo di acquisto storico e se l’immobilizzazione venduta sia rimpiazzata “solo per un importo pari alla differenza fra prezzo di vendita del bene sostituito e costo d’acquisto del bene sostituito oppure fra prezzo di vendita del bene sostituito e valore attualizzato di cinquanta annualità di affitto per l’utilizzo del bene sostituito” (Orlando 2018: 42, 43). I costi relativi, invece, sono i costi per il personale, per l’acquisto di materiali dalle spese medica e alle spese di ristorazione, gli oneri finanziari, i costi operativi relativi all’organizzazione delle partite, le minusvalenze (*Ibidem*: 45).

Inoltre, la UEFA definisce con il termine di *monitoring period* il periodo di monitoraggio e di vigilanza in cui il licenziatario, ovvero la società che richiede la Licenza UEFA per la partecipazione alle competenze europee, è oggetto di valutazione. L’intervallo di tempo in cui si attua la fase di verifica sul rispetto del parametro di *break-even result* comprende tre periodi: il periodo T che termina l’anno in cui sono iniziate le competizioni europee, il periodo T-1 che termina l’anno prima in cui le stesse sono iniziate e il periodo che precede il T-1, ovvero il T-2 (*Ibid.*: 50).

L’articolo 62 delle UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations dichiara che le società calcistiche devono presentare le informazioni di *break-even* del periodo T-1, T-2. Le informazioni di *break-even* del periodo T devono essere presentate solo se è stato violato un indicatore. Il paragrafo 3 dell’articolo 62 definisce i quattro indicatori, ovvero: la continuità aziendale, il patrimonio netto negativo, il risultato di *break-even* e i debiti scaduti. Inoltre, il UEFA Club Financial Control body<sup>106</sup> ha il diritto di chiedere informazioni di *break-even* nel periodo T se il bilancio d’esercizio della società calcistica evidenzia un indebitamento netto, un costo del personale superiore al 70% del fatturato (*Ibid.*: 53, 55). La Uefa se ritiene che il requisito di *break-*

---

<sup>106</sup> Il CFCB è il UEFA Club Financial Control Body è l’organo UEFA di amministrazione della giustizia, incaricato di controllare il rispetto del requisito di *break-even*. Il Comitato Esecutivo UEFA ha approvato il CFCB nel 2012 per poter visionare il sistema di licenze e delle regole di FFP (Orlando 2018: 58).

*even* non sia stato centrato, osserva il trend del risultato di *break-even* e la proiezione di *break-even aggregato*, ovvero l'ottenimento di equilibrio relativo al risultato aggregato.

Il Club Financial Control Body in base alla gravità della situazione finanziaria della società calcistica professionistica può incorrere ad avvertimenti, ai richiami, a multe, alle riduzioni di punti nella classifica del campionato nazionale, alla revoca di un titolo o alla squalifica dalle competizioni in corso o future (*Ibid.*: 57, 58). Nel 2015 il Regolamento del FFP ha introdotto il *Voluntary Agreovement*<sup>107</sup> al fine di permettere al club di richiedere la Licenza.

Inoltre, per i club che richiedono la licenza, ma non soddisfano i requisiti, l'articolo 68 del Regolamento FFP ha introdotto la possibilità durante il periodo di monitoraggio di stipulare un accordo transattivo con il club prendendo in considerazione i fattori stabiliti nell'allegato XI<sup>108</sup>. Questo diritto è esercitabile nel caso in cui ci siano tre condizioni. La prima condizione sottolinea che la licenza deve essere concessa dall'organo nazionale, ma lo stesso club non si deve essere qualificato per una competizione UEFA nella stagione precedente all'accordo. La seconda dichiara la necessità che il club sia qualificato per una competizione UEFA e abbia rispettato il punto di pareggio nel periodo precedente l'entrata in atto dell'accordo volontario e la terza condizione stabilisce che il club deve essere stato oggetto di un importante cambiamento nella proprietà nei dodici mesi precedenti la scadenza per le domande (*Ibid.*: 60, 63).

In Italia la FIGC rilasciando la Licenza UEFA, concede alla società di calcio in questione di partecipare alle competizioni UEFA. La licenza ha validità annuale, di conseguenza è valida solo per una stagione calcistica (*Ibid.*: 65).

Il 28 giugno 2023, il Comitato Esecutivo UEFA ha approvato l'ultima versione del regolamento, ovvero l'edizione 2023 della UEFA Club Licensing and Financial Sustainability. Questa è entrata in vigore il 1° luglio 2023. Questi regolamenti aggiornati sono il risultato di una revisione completa che ha preso in analisi i cambiamenti nel panorama sportivo ed economico. Dunque, l'ultima versione ha lo scopo di analizzare e approfondire i requisiti inerenti alle licenze e in materia di *sostenibilità finanziaria*, per fronteggiare nel migliore dei modi i cambiamenti del panorama

---

<sup>107</sup> Il Voluntary Agreement è l'istituto introdotto per disciplinare il rapporto tra le società di calcio e la UEFA nei casi in cui i club non soddisfino i requisiti per l'ottenimento della Licenza UEFA. Si differenzia dal dispositivo normativo Settlement Agreement in quanto in questo è l'Organismo UEFA a richiedere la licenza (Orlando 2018: 60).

<sup>108</sup> L'allegato XI si riferisce ad altri fattori da considerare nel rispetto del monitoraggio dei requisiti. Cfr.: <https://www.uefa.com/insideuefa/>.

calcistico, come quelli innescati dalla pandemia di Covid-19. L'edizione del 2023 è l'emblema di un futuro *sostenibile* per il calcio mondiale<sup>109</sup>.

Il nuovo Financial Fair Play, definito FFP 2.0, introduce una novità relativa agli indicatori di controllo economico-finanziari da parte della UEFA. La UEFA a partire dalla stagione 2023-2024 istituirà la norma del costo della squadra, l'obbligo di non avere debiti scaduti e la regola legata ai cosiddetti *football earnings*. Quest'ultimi sono la differenza tra il reddito e le spese rilevanti. Un club che richiede la licenza può dunque avere un *surplus* di guadagni di calcio o un deficit. Il licenziatario rispetta la regola dei guadagni calcistici se per il periodo di monitoraggio possiede: un'eccedenza complessiva degli utili di calcio, un deficit complessivo dei guadagni di calcio che rientra nella deviazione accettabile. L'ultima condizione dichiara che un licenziatario non è conforme alla regola dei guadagni calcistici quando il deficit complessivo dei guadagni supera la deviazione accettabile. I *football earnings* sono l'evoluzione del *break-even*<sup>110</sup>. La norma del costo fissa un limite alla spesa per gli stipendi di giocatori e allenatori, i trasferimenti e le commissioni dei procuratori pari al 70% delle entrate del club. L'attuazione di questa regola sarà pari al 90% nella stagione 2023-2024, pari all'80% nella stagione 2024-2025 e pari al 70% in quella del 2025-2026<sup>111</sup>. La novità relativa al costo della squadra si lega ai principi di solvibilità, all'obbligo di pagare i debiti relativi gli stipendi e alle spese del calciomercato entro 90 giorni, seguita tramite quattro controlli all'anno. L'obiettivo della UEFA è quello di adottare cambiamenti che possano rendere il calciomercato *sostenibile* e trasparente<sup>112</sup>.

## 1.6 Behavioral finance nel calciomercato: dalla sentenza Bosman alle plusvalenze

Il calciomercato è il periodo di tempo in cui vengono formalizzati i trasferimenti dei giocatori da una società calcistica professionistica ad un'altra. Il calciomercato si divide in mercato invernale e mercato estivo. Il trasferimento è influenzato dalle commissioni sui contratti, dai rinnovi e dai diritti d'immagine<sup>113</sup>; per esempio nel 2019 il trasferimento di Paulo Dybala dalla Juventus al

---

<sup>109</sup>Cfr.: <https://www.uefa.com/running-competitions/integrity/club-licensing/>.

<sup>110</sup> Cfr.: <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-sustainability/>.

<sup>111</sup> "Mercato e FPF: dal 1° luglio entra in vigore la nuova regola UEFA", Calcio e Finanza, 28 giugno 2023. Cfr.: <https://www.calciofinanza.it/2023/06/28/come-funziona-nuova-regola-fpf-uefa-mercato/>.

<sup>112</sup> "Ammortamenti più corti e plusvalenze "reali": così cambia il FPF", Calcio e Finanza, 10 maggio 2023. Cfr.: <https://www.calciofinanza.it/2023/05/10/fair-play-finanziario-nuove-regole-novita/>.

<sup>113</sup> In materia dei diritti di immagine in Italia nel 1981 la convenzione tra le leghe professionistiche e Associazione Calciatori ha stabilito che "è riconosciuta ai calciatori la facoltà di utilizzare in qualsiasi forma lecita e decorosa la propria immagine anche a scopo diretto o indiretto di lucro, purché non associata a nomi, colori, maglie, simboli o contrassegni della società di appartenenza o di altre società di Lega Nazionale o di Lega Nazionale Serie C, e purché non in occasione di attività calcistica ufficiale" (Giudice 2020: 217, 218).

Manchester United è sfumato alla causa di alcuni problemi legati ai diritti di immagine, una componente economica essenziale nella retribuzione dei *top player* (Giudice 2020: 217).

Ruolo cardinale nel calciomercato è il cartellino del giocatore, ovvero il tesseramento di un giocatore che lo lega alla società sportiva di appartenenza. Il costo del cartellino del giocatore viene azzerato quando si libera contrattualmente dalla società calcistica. In questi casi il nuovo club per poterlo acquistare deve offrire un ingaggio più elevato. Il risparmio sul costo del cartellino nasconde numerosi oneri dedicati al procuratore. Da questa situazione nasce il termine *parametro zero*. La normativa sportiva indica come *parametro zero* il caso in cui un calciatore è arrivato a fine stagione rifiutando il rinnovo o è arrivato a scadenza di contratto con la società di appartenenza<sup>114</sup>.

L'evoluzione del calciomercato e del concetto di *parametro zero* hanno inizio e luogo nel 1995 alla Corte di Giustizia Europea. Il 15 dicembre 1995 la Corte di Giustizia Europea aveva pronunciato la Sentenza Bosman. Il giocatore belga, Jean Marc Bosman, giocava nell'RFC Liegi e aveva richiesto l'intenzione di trasferirsi in Francia al Dunkerque, ma la società belga rifiutò il trasferimento non considerando adeguata la contropartita offerta dal RFC Liegi. Nel frattempo, il suo contratto era scaduto e l'ingaggio venne ridotto anche perché il giocatore fu messo fuori rosa. Il giocatore decise di fare causa al Liegi, alla Federcalcio Belga e alla UEFA e decise di presentare alla Corte di giustizia dell'UE in Lussemburgo un caso di "restrizione al commercio" e alla "libera circolazione dei lavoratori" nell'Unione. La corte gli diede ragione. Il 15 dicembre 1995 la corte stabilì che il sistema costituiva una restrizione alla libera circolazione dei lavoratori e questo era proibito dall'articolo 39 del Trattato di Roma. La Sentenza Bosman rivoluzionò il calcio perché dal 1995 tutti i calciatori dell'Unione Europea hanno potuto trasferirsi gratuitamente alla fine del loro contratto, nel caso in cui il trasferimento avveniva da un club appartenente a una federazione calcistica dell'Unione Europea a un club appartenente ad un'altra federazione calcistica, sempre dell'Unione Europea. Dunque, la sentenza ha istituito un elemento fondamentale, ovvero qualsiasi squadra può acquistare tutti i giocatori senza vincoli, in quanto *tutti i giocatori sono europei e non stranieri* (Sconcerti 2012: 261, 262). Inoltre, venne dichiarato che negli ultimi sei mesi dell'accordo con la precedente società calcistica il giocatore, a *parametro zero*, ha il diritto a firmare un precontratto con un altro club calcistico.

Due passaggi chiave, il primo la libertà di circolazione dei giocatori in tutti i Paesi dell'Unione Europea e il secondo il passaggio gratuito per le squadre che comprano un giocatore a fine

---

<sup>114</sup> "Sport economy: cosa significa "parametro zero", Qui Finanza, 10 gennaio 2019. Cfr.: <https://quifinanza.it/soldi/cosa-significa-parametro-zero/248833/>.

contratto. Quest'ultima ha determinato l'evoluzione del ruolo del procuratore, passato da semplice intermediario a autore di intere campagne acquisti<sup>115</sup>.

Il mercato calcistico è sempre più influenzato dalla finanza. La dimensione finanziaria del calciomercato pone al centro, oltre al calciatore, la figura del procuratore, che diventa il *broker finanziario del calcio*. Il procuratore ha un ruolo fondamentale nelle decisioni calcistiche del talento in questione in quanto cerca di influenzare le scelte dell'atleta. Negli ultimi anni difatti avvengono molti trasferimenti l'ultimo anno di contratto per far ottenere un guadagno alla società. Più il giocatore è vicino alla scadenza del contratto, più il potere del procuratore aumenta in quanto il suo obiettivo è riuscire ad ottenere il miglior guadagno economico possibile dal trasferimento<sup>116</sup>.

Inoltre, la Sentenza Bosman istituendo la libertà di trasferimento innesca un cambiamento in materia di rapporti società-calciatori, in quanto la possibilità per un giocatore di trasferirsi da una squadra a un'altra a *parametro zero* sbilancia l'equilibrio delle trattative di mercato a favore dei giocatori perché aumenta il potere contrattuale degli stessi che possono avvertire il club di lasciarlo a *parametro zero*. Inoltre, il rischio di perdere un giocatore a zero rende sempre più gravose le commissioni agli agenti. L'obiettivo delle società nella finestra di calciomercato è generare *plusvalenze*, ovvero il differenziale fra il prezzo di vendita e valore del giocatore a bilancio. Il valore di un giocatore dipende dalla sua prestazione e dalle presenze in campo (Uva, Colledani 2023: 74). In termini tecnici, la *plusvalenza* è il guadagno che una società calcistica fa tramite la vendita di un calciatore, meno la quota di ammortamento del cartellino definita a bilancio. In altre parole, la *plusvalenza* è la differenza positiva tra il prezzo di vendita e il valore dell'iscrizione del giocatore nello stato patrimoniale nel momento in cui l'atleta viene venduto (Bava 2023: 99). I club durante il periodo di mercato acquistano e cedono i giocatori e ottengono *plusvalenze*, questa attività si definisce *player trading* (*Ibid.*: 101). Il *player trading* è il core business di molti club. L'obiettivo della *plusvalenza* è acquistare un giocatore, permettergli di crescere e migliorare le sue prestazioni e venderlo ad una squadra superiore. La *plusvalenza* è una leva di ricavi per la società poiché da un lato significa crescere il valore societario e dall'altro, in caso di cessione del giocatore, permette di inserire nel bilancio d'esercizio una cifra superiore a quella sborsata per comprare il giocatore. Un esempio è l'affare del Milan relativo all'acquisto del giocatore brasiliano Kakà. Nel 2003 il giocatore venne acquistato a una cifra di 8 milioni di euro e rivenduto nel 2009 al Real

---

<sup>115</sup> "Cosa dice la sentenza Bosman, e cosa è cambiato 20 anni dopo", Calcio e Finanza, 15 dicembre 2015. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2015/12/15/cosa-dice-la-sentenza-bosman/>.

<sup>116</sup> Luca Pisapia, "Il calciomercato è come la finanza. Vincono i broker", Valori, 19 settembre 2023. Cfr.: <https://valori.it/calciomercato-finanza/>.

Madrid per 65 milioni. Il giocatore nel 2007 vinse il Pallone d'Oro<sup>117</sup>. Un altro esempio più recente è relativo all'acquisto della Juventus del allora diciannovenne Paul Pogba nel 2012. Il giocatore vantava solamente tre presenze in prima squadra al Manchester United. La Juventus lo acquistò a parametro zero e lo vendette nel 2016 a 105 milioni di euro, di cui 76 milioni alla squadra torinese e 27 milioni al procuratore Mino Raiola<sup>118</sup>.

Inoltre, esiste un tipo di *plusvalenza* definita *a specchio* ovvero generata senza alcun movimento di denaro. Sono operazione in cui la controparte, invece di pagare una somma di denaro, cede un giocatore valutato la stessa somma. Le *plusvalenze a specchio* sono operazioni legali, ma come tutte le operazioni di mercato devono essere poste in essere a condizioni di mercato, ovvero le due squadre non devono accordarsi e scambiare i giocatori ad un prezzo più elevato. Lo scambio dei talenti a valori gonfiati origina una *plusvalenza* più elevata rispetto a quella che sarebbe emersa nel caso in cui al calciatore fosse stato assegnato il valore corretto. La *plusvalenza* generata è illegale e fa scaturire diversi problemi (*ibid.*: 114-115). Queste *plusvalenze* vengono utilizzate per creare un valore fittizio negli scambi dei calciatori per poter nascondere le perdite di bilancio (Uva, Colledani 2023: 75).

In Italia all'inizio del 2024 il ministro per lo Sport Andrea Abodi ha comunicato la volontà di fare chiarezza sulle decisioni prese in merito al concetto di *plusvalenza*, sottolineando la necessità di fare chiarezza sul meccanismo. In merito, il ministro dell'Economia Giancarlo Giorgetti ha annunciato delle possibili modifiche "alla norma" poiché è importante che lo Stato intervenga al fine di evitare che la *plusvalenza* diventa deliberatamente artefatta e fittizia<sup>119</sup>.

### 1.6.1 Investire nel calciatore: rischio e sostenibilità

L'investimento principale delle società di calcio è la rosa. Il talento del giocatore permette al club di ottenere i migliori risultati economici-finanziari e sportivi, ma l'acquisto del talento necessita delle risorse finanziarie, sia nel caso in cui il giocatore viene acquistato da un'altra squadra sia nel caso in cui appartiene al settore giovanile. Nel primo caso per pagare il cartellino del giocatore proveniente da un'altra squadra e nel secondo caso investendo in una struttura organizzata

---

<sup>117</sup> "Pallone d'Oro, i vincitori degli ultimi 20 anni: cosa conta di più vincere?", Sky Sport Calcio, 15 novembre 2021. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/pallone-d-oro-vincitori-ultimi-20-anni#06>.

<sup>118</sup> Cristiano Vella, "Plusvalenze, da Zidane a Kakà fino a Pogba e Cavani: quando l'affare è davvero virtuoso", il Fatto Quotidiano, 22 gennaio 2023. Cfr.: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2023/01/22/plusvalenze-da-zidane-a-kaka-fino-a-pogba-e-cavani-quando-laffare-e-davvero-virtuoso/6943935/amp/>.

<sup>119</sup> "Plusvalenze nel calcio: cosa sono e come potrebbero cambiare", Sky Sport Calcio, 27 gennaio 2023. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2023/01/27/plusvalenze-calcio-cosa-sono>.

che sia in grado di trovare i migliori talenti e crescerli affinché questi riescano ad offrire le migliori prestazioni (Giudice 2020: 260). L'obiettivo della società di calcio è generare valore dalla vendita di un giocatore e il miglior modo è acquistando un giovane talento. Al giocatore è necessario proporre un contratto lungo minimizzando il costo dell'ammortamento del cartellino. Il club, inoltre, ha il dovere di cedere i giocatori nel momento in cui la loro valutazione sia alta al fine di generare la *plusvalenza*. Accanto a questa strategia, la società ha il compito di investire per costruire una rosa di giovani di qualità per due motivi: il primo è perché questi hanno una retribuzione minore e il secondo è perché rappresentano le *plusvalenze* del domani. I giocatori, dunque, diventano un *serbatoio di plusvalenze* (*Ibid.*: 274).

La qualità di una rosa calcistica è un aspetto soggettivo questo perché “il *fair value* è sempre un valore potenziale” in quanto “non si può stabilire con esattezza quanto vale il cartellino di un giocatore fino al momento in cui risulti da una transazione effettiva” (*Ibid.*: 261). Il valore di mercato non esiste in quanto il calciatore non ha una quotazione ufficiale e la stima dipende da numerosi fattori (Bava 2023: 108).

Inoltre, la società calcistica qualora, sia soddisfatta della prestazione del calciatore, propone all'atleta la possibilità di rinnovare il contratto estendendolo per un periodo più prolungato. In virtù del miglioramento futuro della prestazione, la società incrementa il salario. Questo è composto dai profitti attesi, dalla mancata spesa per l'acquisto di un giocatore nel caso questo finisse a *parametro zero* e dal possibile prezzo di vendita futuro del calciatore a un'altra squadra prima che termini il contratto. Nel panorama calcistico attuale quando una società è disposta ad acquistare un nuovo talento deve fare i conti con il prezzo. Il prezzo non coincide con il valore del calciatore perché dipende da numerosi fattori, tra cui il progetto tecnico, la necessità di vendere e generare *plusvalenze* per non violare il Fair Play Finanziario o la scadenza del contratto (*ibid.*: 109). Un ulteriore elemento che influenza il prezzo del giocatore è la previsione della “percentuale sulla rivendita”, ovvero “una percentuale da riconoscere al club che cede il calciatore, da parte del club che acquista” (*ibid.*: 112); questo nel caso in cui il club lo vendesse ad un prezzo superiore a quello di acquisto. Il club, dunque, si tutela perché tramite questa clausola si garantisce un guadagno nella futura rivendita (*Ibidem*).

Il prezzo del giocatore è tanto elevato quanto è maggiore l'incertezza sulle prestazioni sportive. Difatti molti calciatori finiscono per richiedere e ricevere, attraverso la valutazione del mercato, uno stipendio tanto maggiore, quanto maggiore appare il potenziale del calciatore. Invece altri giocatori, pur non avendo una valutazione del mercato sufficientemente alta, hanno svolto delle ottime

prestazioni sportive. Nel 2022, per esempio, il Napoli ha acquistato Khvicha K'varatskhelia dalla squadra georgiana Dinamo Batumi ad una cifra di 10milioni, definendo un ingaggio di 1milione<sup>120</sup>. Il giocatore in questione ha espresso in poco tempo una capacità di gioco al punto da essersi classificato diciassettesimo nella classifica del pallone d'oro 2023<sup>121</sup>.

Ad influire nelle prestazioni del giocatore è la rosa, i meccanismi e i passaggi che con il tempo diventano automatismi, di conseguenza un giocatore può fornire prestazioni diverse cambiando squadra (Giudice 2020: 71). A dimostrare questa ipotesi è stato, per esempio, il rendimento dell'attaccante belga Romelu Lukaku nell'Inter nella stagione 2020-2021 e nel Chelsea nella stagione 2021-2022; nel primo caso l'allenatore e i compagni di squadra hanno messo in condizione di eccellere le competenze dell'attaccante, diverso è il secondo caso dove il rendimento del giocatore non è stato all'altezza.

In Italia l'acquisto che fece scalpore negli ultimi vent'anni è di Cristiano Ronaldo. Il 10 luglio 2018 la Juventus ha annunciato ufficialmente l'acquisto di Ronaldo per 100milioni di euro. Il management della squadra torinese ha intrapreso un'operazione di calciomercato suggestiva e rischiosa poiché dopo un ciclo di otto scudetti consecutivi ha dichiarato la necessità di vincere la Champions League e colmare il gap con le squadre europee più blasonate. Il valore complessivo pagato per il cartellino di Cristiano Ronaldo ammonta a 115,5 milioni di euro (*Ibid.*: 284, 285). L'esborso per Ronaldo ha rappresentato un investimento che ha apportato alla Juve un aumento dei ricavi da biglietteria, gli abbonamenti, ma non i risultati sportivi attesi (*Ibid.*: 287, 288).

Questo meccanismo ha dimostrato di avere conseguenze rilevanti non solo generando over confidence nelle decisioni di calciomercato, ma per l'intera struttura economica dell'industria del calcio e per la *sostenibilità* del sistema attuale<sup>122</sup>.

Durante l'evento di chiusura del calciomercato invernale della stagione 2023-2024 italiana, organizzato dall'Associazione Italiana Direttori e Collaboratori Sportivi, la FIGC ha presentato il panel dedicato alla *sostenibilità*. La Sustainability Manager FIGC, Cristina Blasetti, ha illustrato i

---

<sup>120</sup> Alfredo Pedullà, "Calciomercato Napoli, Kvaratskhelia costato 10 milioni: quanto vale oggi?", la Gazzetta dello Sport. Cfr.: <https://video.gazzetta.it/calciomercato-napoli-kvaratskhelia-costato-10-milioni-quanto-vale-oggi/89bbd296-4ec8-11ed-8fcb-8acafec0404e>

<sup>121</sup> "Pallone d'oro 2023, la classifica completa con i punteggi", Sky Sport Calcio, 4 novembre 2023. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/classifica-pallone-d-oro-2023#06>.

<sup>122</sup> "La lotteria del calciomercato e il jackpot delle superstar", Calcio e Finanza, 2 luglio 2017. Cfr.: <https://www.calciofinanza.it/2017/07/02/che-cosa-determina-il-prezzo-dei-calciatori-playratings-calciomercato/>.

processi di *sostenibilità* nel calcio italiano ed europeo: strategie, obiettivi e prossimi passi per orientare l'ecosistema calcistico in modo univoco sul tema della *sostenibilità socio-ambientale* <sup>123</sup>.

Lo sport del calcio ha la capacità di ispirare e attivare la comunità. La UEFA nel 2021 ha reso la *sostenibilità* una priorità e ha deciso che il concetto di responsabilità debba essere un pilastro della strategia di sviluppo dell'organizzazione calcistica insieme a *football first*, alla trasparenza, alla prosperità e alla competitività (Uva, Colledani 2023: 141).

Il calciomercato attuale ha il dovere di contribuire a far diventare il calcio un *sistema sostenibile*, ogni squadra dunque deve ispirare a creare una strategia di business fondata dalla competitività sportiva e dalla *sostenibilità economico-finanziaria*. Le società calcistiche, dunque, nella costruzione della rosa durante i periodi estivi e invernali di calciomercato, si devono basare su uno dei principi chiave del Financial Fair Play, ovvero il *non si può spendere più di quanto si ricava*; questo principio sottolinea che i ricavi devono essere maggiori dei costi. I primi sono generati dai diritti tv, dallo stadio e dai diritti commerciali e i secondi dai costi di struttura e i costi di gestione. In questa seconda categoria rientrano tutti quei costi legati alla creazione della rosa della squadra<sup>124</sup>.

### 1.6.2 La matrice del talento: business model

Le squadre di calcio hanno due opzioni nella configurazione delle risorse e nella creazione di una rosa, la prima è partecipare alle aste sul mercato per acquisire il giocatore conteso, il *top player*, la seconda è valorizzare il talento già presente nella rosa della squadra. I business model sono analizzati e schematizzati a partire dalle diverse combinazioni delle due opzioni precedenti. Dai business model si ottengono due risultati: i risultati sportivi insieme al valore per il tifoso, ovvero il *value creation*, e il valore economico per gli azionisti, il *value appropriation* (Giudice 2020: 72).

I business model *I* è il modello attuato da una squadra che non dispone di elevate risorse e decide quindi di non partecipare alla gara per acquistare il top player. Da questo business si rileva una bassa costruzione di valore sportivo, seguita da bassi risultati sportivi e da rilevanti perdite economiche. Questo business model si identifica con il Milan dal 2012 al 2018. La squadra in

---

<sup>123</sup> Cfr.: <https://www.figc.it/it/federazione/news/la-figc-presente-con-un-panel-sulla-sostenibilit%C3%A0-all-evento-di-chiusura-del-calciomercato/#:~:text=Sostenibilit%C3%A0-La%20FIGC%20presente%20con%20un%20panel%20sulla%20Sostenibilit%C3%A0,evento%20di%20chiusura%20del%20calciomercato&text=La%20FIGC%20ha%20partecipato%20ieri,Italiana%20Direttori%20e%20Collaboratori%20Sportivi>

<sup>124</sup> “Calciomercato, spese pazze e sostenibilità: come capire se il prezzo è giusto”, Calcio e Finanza, 11 luglio 2016. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2016/07/11/sostenibilita-calciomercato-investimenti/>.

quegli anni ha rinunciato all'acquisto dei top player per contenere i costi e ne sono scaturiti risultati scadenti che hanno influenzato negativamente i risultati economici, la mancata qualificazione alle coppe internazionali ha portato conseguenze negative nel bilancio d'esercizio.

Il business model II è il modello impiegato dalle squadre calcistiche che decidono di non partecipare all'acquisto del top player per poter concentrare gli investimenti nella creazione di una solida organizzazione di squadra. Questa strategia consente di ottenere buoni risultati sportivi e economico-finanziari (*Ibid.*: 73). La squadra che in Italia ha seguito questo modello è il Napoli. L'organizzazione del *team* e la valorizzazione della rosa ha portato il Napoli a vincere il terzo scudetto della storia nell'edizione 2022-2023. La squadra vincitrice dello scudetto si è aggiudicata più di 23 milioni di euro<sup>125</sup>.

Il business model III è relativo al club che riesce ad acquistare negli anni numerosi *top player* e costruire un'organizzazione stabile. In Italia è la Juventus ad aver adottato per anni questa strategia, difatti gli ha portato ad ottenere nove scudetti di fila, posizionandosi nella classifica dei miglior club ad aver collezionato un numero elevato di titoli consecutivi in Europa. I successi della Juve sono iniziati con Antonio Conte, proseguiti con Massimiliano Allegri e terminati con l'ultimo scudetto di Maurizio Sarri. I successi sono stati poi interrotti con la vittoria dell'Inter dell'edizione 2020-2021<sup>126</sup>.

L'ultimo business model, il IV, è caratterizzato dall'acquisizione di *top player*, ma senza investimenti sull'organizzazione del gioco e della cultura. Il panorama calcistico attuale ha numerosi club che si basano su questo modello, ad esempio il Paris Saint-Germain che investito in numerosi top player, da Neymar, Leo Messi, Mbappé, pur non costruendo una squadra e una cultura stabile (*Ibid.*: 74,75).

La responsabilità delle aziende calcio delle Lega nazionali, Serie A, Serie B e Serie C concerne nella scelta di un modello efficace alla realtà calcistica di riferimento. Comprendere la natura economica-finanziaria della realtà calcio permette di crescere la visibilità e la credibilità del movimento e aumentare il numero di clienti-tifosi. Il calcio rimane la disciplina sportiva più seguita nel mondo e la passione alimentata da questo sport determina un flusso di attività che hanno un ruolo centrale nel sistema economico (Guarna 2017: 9).

---

<sup>125</sup> "Napoli: i guadagni derivanti del terzo scudetto", Calcio e Finanza, 23 luglio 2023. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2023/07/23/napoli-i-guadagni-derivanti-del-terzo-scudetto/#>.

<sup>126</sup> "Decima Bundes di fila per il Bayern: le migliori serie di campionati vinti consecutivi", Sky Sport Calcio, 23 aprile 2022. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/scudetto-juve-titoli-consecutivi-europa#04>.

## Capitolo 2 – Standing economico-patrimoniale-finanziaria dell'impresa calcio: il bilancio d'esercizio

### 2.1 Da società calcistica ad azienda

Dagli anni Duemila il business del settore di calcio è cresciuto e sono cresciuti notevolmente anche gli affari delle società calcistiche, tanto che queste non sono solamente configurate come associazioni di intrattenimento, ma sono aziende con finalità di lucro (Gigante, Sottoriva 2021: 23).

Le società di calcio sono state associate a diversi tipi di azienda: dalle aziende di erogazione miste alle aziende di produzione non a rischio di mercato ed infine alle imprese (della connessione tra società calcista ed impresa tratteremo nel paragrafo 2.2). In passato, le società di calcio sono state identificate come aziende di erogazione miste, ovvero come vere e proprie associazioni private o pubbliche incaricate di gestire i patrimoni e elargire il consumo per l'utenza (Tanzi 1999: 81). Questa configurazione implica che la sopravvivenza della società calcistica sia solamente legata alla volontà del mecenate di turno e non all'equilibrio di bilancio raggiunto attraverso le politiche manageriali. Inoltre, è ritenuto che una società calcistica debba durare anche al cambiar del soggetto economico; tuttavia, però in diverse realtà calcistiche si sono verificati fallimenti<sup>127</sup> nel momento in cui è prevalso l'interesse verso i risultati sportivi e non l'attenzione verso un equilibrio economico *sostenibile*. La seconda configurazione, ovvero l'azienda di produzione non a rischio di mercato, non è mai stata attuata, in quanto nelle società di calcio è reale il rischio di impresa (Gigante, Sottoriva 2021: 23). L'azienda di produzione non a rischio di mercato, inoltre, è connessa all'idea di un'unica azienda del calcio, in grado di operare in condizioni di monopolio e che si suddivide in numerose società autonome che producono un servizio in condizioni economiche senza misurarsi con il mercato (Tanzi 1999: 82). La terza configurazione configura la società di calcio all'impresa. Quest'ultima è la configurazione attuata tutt'oggi in quanto essa trae profitto dalla propria attività (Gigante, Sottoriva 2021: 23).

---

<sup>127</sup> L'impresa è sottoposta al fallimento in caso di insolvenza, ovvero la situazione in cui l'imprenditore è impossibilitato a onorare i propri debiti. Il fallimento viene dichiarato dal Tribunale del luogo in cui si trova la sede dell'impresa. Un giudice delegato, nominato dal Tribunale, si occupa di dirigere la procedura fallimentare e il curatore, anche egli nominato dal Tribunale, si occupa dell'amministrazione del patrimonio con l'obiettivo di tutelare e difendere gli interessi dei creditori. Il curatore deve operare solo dopo aver avuto l'autorizzazione del giudice delegato. La procedura del fallimento si compone di un iniziale accertamento del passivo, ovvero l'entità dei debiti, della liquidazione dell'attivo, ovvero la vendita dei beni, e della ripartizione del ricavato della precedente vendita tra i creditori (Cattani, Zaccarini 2017: 264, 265).

L'azienda e l'impresa sono due concetti distinti: l'articolo 2555 del Codice Civile definisce l'azienda come il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa. L'azienda, dunque, è il complesso dei beni impiegati<sup>128</sup> nel processo produttivo aziendale da parte dell'imprenditore: l'azienda è strumento al servizio dell'impresa<sup>129</sup>.

Inoltre, l'azienda può essere composta da persone che si uniscono in una società per poter usufruire di maggior capitali e ripartirsi i rischi economici: la società. Quest'ultima, come definisce l'articolo 2247 del Codice Civile, è "il contratto con cui due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili" (Cattani, Zaccarini 2017: 270). L'articolo in questione definisce lo scopo di lucro come l'obiettivo ultimo delle società; questo si divide in lucro oggettivo, ovvero il trarre degli utili dall'attività aziendale, e in lucro soggettivo, ovvero il ripartire gli utili tra tutti i partecipanti (*Ibid.*: 271). L'articolo 13 *Costituzione e affiliazione delle società sportive professionistiche* del Decreto Legislativo del 28 febbraio 2021 numero 36, successivamente modificato nel articolo 36 Decreto-legge del 22 Giugno 2023 numero 75, sottolinea che le società sportive professionistiche sono costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata, dichiara l'obbligatorietà della nomina del collegio sindacale e afferma la necessità di ottenere, prima di procedere all'atto costitutivo, a norma dell'articolo 2330 del Codice Civile, l'affiliazione da una o da più Federazioni Sportive Nazionali riconosciute dal CONI, ovvero il Comitato Olimpico Nazionale Italiano. Inoltre, definisce che le società sportive professionistiche devono essere sottoposte, al fine di verificarne l'equilibrio economico e finanziario, a controlli efficaci e a provvedimenti stabiliti dalle federazioni sportive nazionali nei rispettivi statuti, secondo modalità e criteri definiti dal CONI<sup>130</sup>. In linea alla distinzione definita dall'articolo 36, la società per azioni "è una persona giuridica caratterizzata da un'autonomia patrimoniale perfetta, in quanto delle obbligazioni sociali risponde solo il patrimonio sociale, in cui le quote di partecipazione dei soci sono rappresentate da azioni" (*Ibid.*: 278); le azioni sono titoli di credito e sono destinate ai soci in base al capitale conferito da questi nella società. Invece, nelle società a responsabilità limitata per le obbligazioni sociali se ne occupa solo la società con il suo patrimonio, in quanto le quote di partecipazione dei soci non sono rappresentate dalle azioni (*Ibid.*: 282).

---

<sup>128</sup> Tra i beni aziendali fanno parte: i beni materiali (le materie prime, gli immobili), i beni immateriali (i marchi e i brevetti), i contratti (contratti di lavoro e di affitto di immobili) e i debiti e i crediti verso terzi (Cattani, Zaccarini 2017: 261).

<sup>129</sup> Cfr.: <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-viii/capo-i/art2555.html>.

<sup>130</sup> Cfr.: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2021-02-28;36~art13>.

La società di calcio professionistico è un sistema aziendale caratterizzato da obiettivi precisi e risorse delineate. Il sistema aziendale di queste squadre calcistiche è un concetto dinamico, in quanto include la presenza di una fonte, definita dagli *input*, ovvero i principali fattori produttivi<sup>131</sup>, i giocatori, e la presenza di un risultato, definito dagli *output*, ovvero l'evento calcistico (Gravina 2011: 17). L'azienda, intesa come complesso di beni impiegati nel processo produttivo, può essere definita come un insieme di fattori umani, materiali e finanziari che coordinati tra di loro permettono di raggiungere diversi obiettivi. Nel calcio, oltre ai risultati sportivi, gli obiettivi da raggiungere per le diverse società di calcio sono economici. L'aspetto economico però risulta essere strettamente correlato all'aspetto sportivo e l'aspetto sociale. Il primo è legato al raggiungimento degli obiettivi agonistici prefissati dalla società e dal management, dalla vittoria di trofei, dalla valorizzazione dei talenti in squadra, dal raggiungimento di promozioni o della salvezza per le società minori, dalla qualificazione e dai risultati nelle competizioni internazionali per le società di maggior dimensione. L'aspetto sociale, invece, è analizzato sia da un punto di vista microeconomico, ovvero dalla diffusione dei valori sociali trasmessi dallo sport, sia da un punto di vista macroeconomico, ovvero dalla relazione tra le comunità e la società. L'aspetto economico trova la soluzione nei risultati relativi alla gestione in termini di performance reddituali, finanziarie e patrimoniali; ovvero tutte le informazioni contenute nei bilanci d'esercizio (Guarna 2017: 15).

Per svolgere le diverse attività economiche un'azienda necessita di determinate risorse che ha senso impiegare solo nel caso in cui quella attività produce più del costo dell'impiego di quelle risorse: questa è la nozione di valore (Giudice 2020: 2).

### **2.1.1 Il valore aziendale**

La misurazione del valore aziendale è un tema che è necessario analizzare attraverso profili di osservazione diversi; dunque, diventa fondamentale osservare il contesto di riferimento in cui si delinea la determinazione del valore (Comuzzi 2015: 13). Il valore economico di un'azienda dipende dai risultati prospettici e può essere definito come il tentativo di raccogliere in un'unica grandezza le caratteristiche della strategia, della struttura e della gestione, le tre dimensioni dalla quale scaturiscono gli attuali e prospettici risultati economico e finanziari dell'azienda (*Ibid.*: 65). Nel linguaggio finanziario, invece, un business crea valore quando impiega i capitali forniti dagli azionisti e dagli investitori in asset e questi sono in grado di fornire un rendimento superiore a

---

<sup>131</sup> I fattori produttivi o input sono i beni e i servizi che l'imprenditore utilizza per realizzare la produzione. Tra i principali fattori produttivi ci sono il lavoro e il capitale. Il lavoro corrisponde all'energia psicologica e fisica che le persone mettono a disposizione ed in cambio ottengono un corrispettivo monetario. Il capitale comprende il denaro e i beni destinati alla produzione, definiti anche come beni capitale (Cattani, Zaccarini 2017: 345).

quello che gli investitori otterrebbero se investissero in un altro business (Giudice 2020: 12). Il valore finanziario, dunque, sottolinea che “un business crea valore se è in grado di generare, su base duratura, un rendimento del capitale investito superiore al costo che si sostiene per finanziare gli asset operativi di cui esso dispone” (*Ibid.*: 26), tra gli asset operativi vi è il brand, gli asset materiali, la rosa e il capitale circolante netto; nell’insieme questi determinano il capitale investito (*Ibidem*).

A differenza di qualsiasi altro business, il calcio include una componente di irrazionalità estranea alla creazione tradizionale di valore: la passione per la squadra. Il cliente del *football* è diverso dal consumatore di un bene classico, in quanto mantiene una forte contrarietà a cambiare le sue scelte di consumo. L’attrazione verso il brand-squadra è molto accentuato, il tifo possiede “un magnetismo passionale che lo rende inattaccabile: il consumatore cambia le preferenze, il tifoso è per sempre” (Giudice 2020: 6). Nell’atipico procedimento di creazione di valore interviene anche l’imprevedibilità del risultato sportivo, difatti nel calcio risulta difficoltoso prevedere i risultati delle partite e la corrispondenza tra investimenti e successi sul campo. Il calcio risulta essere un business diverso dal business tradizionale; tuttavia, a dispetto di questa diversità la valutazione di una società calcistica deve basarsi sulle tecniche di attualizzazione finanziaria dei flussi di cassa, derivanti dai costi e dai ricavi della gestione aziendale (*Ibidem*).

Inoltre, il valore creato dal business deve essere misurabile nel tempo. Questa misurazione risulta essere consuntiva o prospettica, la prima richiama l’analisi in successione storica dei conti economici riclassificati dell’azienda con l’obiettivo di analizzare il valore creato rispetto al costo sostenuto, la seconda consiste nella stima del valore della società di calcio basata sulle aspettative di generazione di flussi finanziari futuri, ovvero l’Enterprise Value<sup>132</sup>, il valore d’impresa. La misurazione consuntiva evidenzia il valore creato negli anni e la misurazione prospettica si basa sulle aspettative future (*Ibid.*: 10).

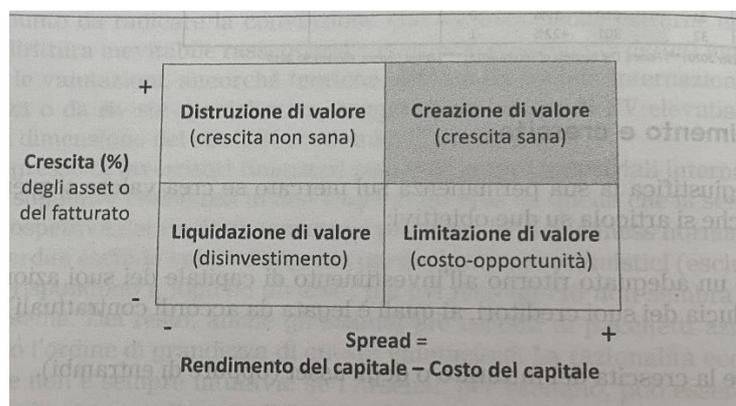
In conclusione, l’azienda-calcio, come qualsiasi altra azienda, ha la necessità di creare valore e quando la si valuta per una potenziale acquisizione da parte di un’altra azienda o di un fondo di investimento l’oggetto d’analisi è il rendimento che il business promette in futuro, ovvero “chi compra l’azienda non acquista il diritto a ricevere i flussi storici, ma quelli prospettici” (*Ibid.*: 20). Di conseguenza è fondamentale per stabilire il valore del business oggi prevedere quanto l’azienda-calcio produrrà domani. È necessario, dunque, la misurazione del flusso finanziario, il Free Cash

---

<sup>132</sup> Enterprise Value è il valore del business indipendentemente dal modo con cui è finanziato. EV si calcola sommando al valore E dell’Equity, ovvero il valore del capitale azionario, il valore D del debito azionario ed infine si sottrae la cassa ( $EV=E+D-Cash$ ) (Giudice 2020: 10).

Flow<sup>133</sup>. Per valutare il ritorno su un investimento finanziario è necessario convertire il flusso reddituale in flusso di cassa, proiettarlo al futuro e ottenere il Enterprise Value (*Ibidem*). Gli asset operativi si dividono in asset materiali e immateriali. Nel calcio tra gli asset materiali si includono i diversi immobili, tra cui il centro sportivo, la sede della squadra e lo stadio; invece, tra gli asset immateriali l'investimento cruciale di una società calcistica è la somma dei valori di mercato di tutti i calciatori. L'asset immateriale centrale nel panorama calcistico è il tifo (*ibid.*: 50-55).

La creazione di valore dipende sia dal rendimento sia dalla crescita. La matrice del valore (Figura 2.1) sottolinea quattro combinazioni di crescita e rendimento in cui l'azienda si può inserire. Sull'asse verticale si colloca la crescita percentuale degli asset o del fatturato, ovvero qualsiasi processo che genera reddito all'azienda posta in analisi. Sull'asse orizzontale si colloca lo spread, ovvero il rendimento del capitale dell'azienda meno il costo del capitale (*Ibid.*: 12).



**Figura 2.1** La matrice del valore (Giudice 2020: 12)

La prima combinazione è definita come la *distruzione di valore* ed è caratterizzata dalla crescita degli asset operativi, ma da un basso livello di spread. La crescita di una azienda che si colloca in questo quadrante è caratterizzata da un processo di crescita non sano. A differenza, la combinazione di crescita e rendimento, definita *creazione di valore*, è caratterizzata da un'elevata crescita ed un elevato spread, quindi da una sana crescita aziendale. La terza combinazione è definita come *liquidazione di valore* ed è caratterizzata da un basso livello sia di crescita che di spread, in quanto

<sup>133</sup> Il Free Cash Flow è il flusso di cassa prodotto dagli asset operativi, che insieme formano il capitale investito. Esso rappresenta il flusso di cassa disponibile per l'azienda, è dato dalla differenza tra il flusso di cassa dalle attività operative e il flusso di cassa per investimenti in capitale fisso. Il flusso di cassa operativo si ottiene sommando all'EBIT, ovvero Earnings Before Interest and Taxes, la variazione (se negativa con segno più, se positiva con segno meno) del capitale circolante e gli ammortamenti. Cfr.: <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/free-cash-flow.html>.

l'azienda in questione subisce un disinvestimento. La quarta ed ultima combinazione, invece, è caratterizzata da un basso livello di crescita ed un elevato livello di spread, questa si definisce come *limitazione di valore*, costo-opportunità<sup>134</sup> (*Ibid.*:12).

Porre il valore al centro delle strategie di un'azienda è fondamentale, in quanto è necessario analizzare il calcio dal punto di vista del valore senza trascurare la bellezza e la meraviglia del gioco (*Ibid.*: 56). La costruzione del valore genera un circolo virtuoso nel calcio (Figura 2.2) caratterizzato dallo stadio che è cruciale per accrescere i ricavi, dalla crescita dei ricavi che consente di investire nella costruzione di una rosa in grado di conseguire il maggior numero di vittorie, conquistare trofei e aumentare il numero di clienti-tifosi. L'aumento dei tifosi e dei follower consente al brand di crescere il proprio valore e ottenere diverse sponsorizzazioni (*Ibid.*: 469).



**Figura 2.2 Il paradigma del valore (Giudice 2020: 470)**

L'azienda calcio crea valore promuovendo “un adeguato livello di conoscenza e comunicazione di informazioni economico finanziarie e patrimoniali alle differenti categorie di soggetti interessati coinvolti nelle attività dell'organizzazione sportiva” (Buscarini, Frau 2007: 628), al fine di coniugare la dimensione sportiva alla dimensione economica-finanziaria e patrimoniale. Questo sport mondiale racchiude in sé la dimensione organizzativa, gestionale, societaria e di *governance* e i cambiamenti nel panorama calcistico, dalle regole UEFA alla ricerca della *sostenibilità*

<sup>134</sup> Il costo-opportunità è il costo che deriva dal mancato sfruttamento di un'opportunità concessa al soggetto economico in questione, ovvero è ciò a cui si rinuncia per intraprendere un'iniziativa (Dornbusch, Fischer, Startz, Canullo, Pettenati 2014: 132).

*economico-finanziaria*, sottolineano l'incombente necessità di ogni società calcistica di costruire un profilo economico aziendale in grado di creare e mantenere valore.

### 2.1.2 Il profilo economico aziendale

Il valore economico di un'azienda scaturisce dalle sue scelte operative e strategiche, ovvero dal suo business model. Il business model è lo schema organizzativo dell'attività che un'azienda possiede per conseguire il vantaggio competitivo, ovvero il modo in cui l'azienda elabora l'insieme delle azioni e strategie per poter raggiungere gli obiettivi prefissati. Il business model è “la storia che descrive il funzionamento di un'azienda” (Giudice 2020: 60). I due pilastri che sorreggono il business model sono il Value Proposition e il Profit Formula. Il Value Proposition è “l'insieme degli elementi attrattivi che l'azienda propone ai consumatori con il suo prodotto o servizio” (*Ibidem*). Nel panorama calcistico e nel caso del prodotto-calcio, la società propone: il bel gioco, la possibilità di aver giocatori campioni nella rosa, la promessa di realizzare vittorie e la possibilità di partecipare ad un evento collettivo allo stadio o davanti ad una televisione. Il Value Proposition (Figura 2.3) è la differenza tra valore marginale dell'unità di prodotto percepito dal consumatore e il prezzo marginale dell'unità del prodotto.

$$\text{Value Proposition} = V_m - P$$

**Figura 2.3 Value Proposition (Giudice 2020: 61)**

Rappresenta “la maggiore percezione del valore che il prodotto offre rispetto al prezzo richiesto” (*Ibid.*: 61), se questo è forte garantisce all'azienda un miglior conto economico, un rinforzo dello *stock* del patrimonio e la possibilità di attrarre un numero elevato di spettatori e *sponsor*, l'incontrario se il Value Proposition è debole.

Per comprendere maggiormente il modello di business che le società di calcio adottano è necessario porre al centro la necessità di diversificare le fonti di ricavo. Le fonti di ricavo dipendono dalla performance sportiva, in quanto soltanto le squadre vincenti che ottengono i migliori risultati nelle partite, ottengono i contratti di sponsorizzazioni e la cessione dei diritti televisivi. La crescita riguardo i costi di acquisizione di questi ultimi ha permesso alle società di calcio di dedicare l'attività aziendale ad investimenti incentrati nel rinforzo della squadra. I risultati

sportivi, dunque, si trasformano in ricavi soltanto qualora la società sia in grado di sfruttare tutte le opportunità commerciali. Le società di calcio definite *top club* incorrono alla creazione di un circolo virtuoso (Figura 2.4). Questo si basa sul continuo utilizzo dei ricavi per gli stipendi dei giocatori migliori e dunque per la creazione di una squadra vincente.

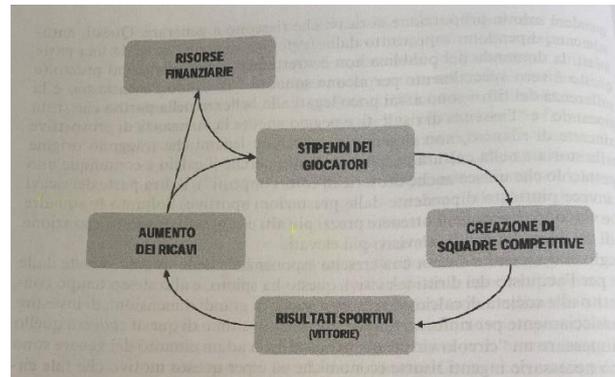


Figura 2.4 Rappresentazione dei ricavi delle squadre di grandi dimensioni (Gigante, Sottoriva 2021: 30)

È diverso invece il circolo virtuoso che si genera nelle squadre minori (Figura 2.5) dove “i successi sportivi non si misurano in vittorie del campionato, ma con il raggiungimento della salvezza nella massima serie, oppure con la produzione della serie cadetta” (Gigante, Sottoriva 2021: 29-31).

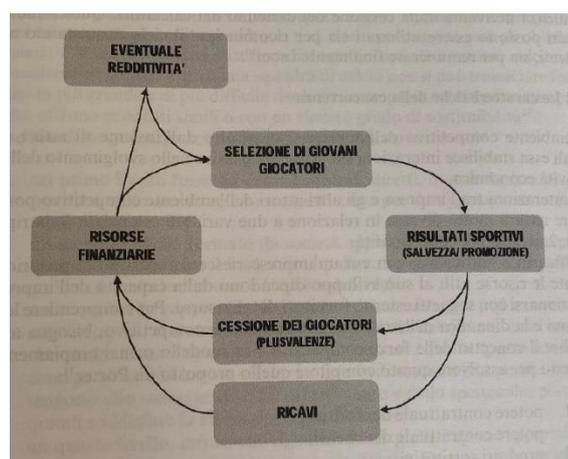
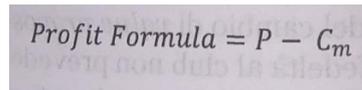


Figura 2.5 Rappresentazione dei ricavi delle squadre di piccole dimensioni (Gigante, Sottoriva 2021: 31)

Il secondo pilastro del business model è il Profit Formula (Figura 2.6), ovvero il ritorno economico che l'azienda ottiene dalla vendita del prodotto. Il Profit Formula è la differenza tra il prezzo marginale dell'unità del prodotto e il costo marginale dell'unità di prodotto; in termini microeconomici finché il prezzo di vendita dell'unità di prodotto aggiuntiva è maggiore del costo marginale l'azienda ha l'obiettivo di incrementare la produzione (Giudice 2020: 62).

The image shows a rectangular box with a light gray background. Inside the box, the text "Profit Formula = P - C\_m" is written in a dark, serif font. The text is centered and appears to be a scan of a document page.

**Figura 2.6 Profit Formula (Giudice 2020: 62)**

Il prodotto-calcio è però specifico in quanto le stesse società non producono un bene sostituibile e la valorizzazione del bene è disomogenea. La specificità del prodotto-calcio deriva dalla provenienza dei ricavi. Questi provengono da diverse fonti, come dai diritti tv, dagli abbonamenti, dalle sponsorizzazioni, dal merchandising, di conseguenza è complesso applicare a queste categorie di prodotti concetti in linea al classico prodotto, quello in grado di garantire una corrispondenza tra i costi e i ricavi (*Ibid.*: 63).

Il funzionamento di un'azienda è garantito dall'attività svolta da questa sul mercato e l'attività aziendale delle società calcistiche si basa su innumerevoli processi come la ricerca e la determinazione del fabbisogno finanziario, la ricerca di finanziamenti, l'acquisizione e l'utilizzo di fattori produttivi, la realizzazione di processi commerciali "con cui si tenta di rendere il proprio prodotto sempre più appetibile per tifosi e aziende sponsorizzatrici" (Cataliotti, Fabretti 2019: 15). Il successo aziendale si realizza attraverso le attività di pianificazione e di programmazione aziendale. La pianificazione consente di definire gli obiettivi di lungo periodo e le strategie per poterli ottenere, la programmazione delinea i traguardi e i progetti da raggiungere in un solo periodo amministrativo (Cattani, Zaccarini 2017: 412). L'obiettivo della società è raggiungere le migliori performance e crescere notevolmente l'audience del cliente, del tifoso (Gigante, Sottoriva 2021: 23). Il focus è sottrarre i migliori giocatori e i migliori allenatori dalle società calcistiche rivali al fine di ottenere un miglior spettacolo e attrarre nuovi tifosi. Ad oggi questo è possibile solamente rispettando le norme del Fair Play Finanziario e di conseguenza le spese dell'azienda-calcio sono limitate dai ricavi che riescono a generare (*Ibid.*: 28).

Per le società di calcio il modello virtuoso è rappresentato dall'autofinanziamento in quanto questa modalità garantisce una *sostenibilità finanziaria*. Una società che ha a disposizione le risorse finanziarie limitate deve ricorrere o all'indebitamento, ovvero cercare il supporto dei finanziatori, o deve farsi sostenere dai soci, facendo loro versare denaro nelle casse societarie o deve ricorrere al *player trading*. Inoltre, un indebitamento finanziario eccessivo espone la società ad un rischio elevato che può spregiudicare e danneggiare la continuità della gestione aziendale (Bava 2023: 23, 24).

La gestione organizzativa di ciascuna società è diversa. Esistono le società ispirate al Modello numero 1 - *a public business*, il modello delle società calcistiche che hanno deciso di quotare i propri titoli sul mercato azionario, in Italia la Juventus. Esistono società che utilizzano il Modello numero 2 - *it's my party*, ovvero il modello utilizzato dal club detenuto da un unico proprietario, come in passato l'Inter di Moratti o il Milan di Berlusconi. Altri club, invece, sperimentano il Modello numero 3 - *a popular club*, questo è il modello che si basa su un azionariato popolare, in Italia la Roma e Hellas Verona. L'ultimo modello, invece, è applicato ai piccoli club gestiti a livello familiare: il Modello numero 4 - *a family affair*; nel calcio attuale è sempre meno presente, un esempio è l'Ascoli di Costantino Rozzi degli anni Novanta (Cataliotti, Fabretti 2019: 16-18). Le competenze che distinguono un'azienda-calcio da un'altra sono garantite dal vantaggio competitivo che questa raggiunge e mantiene per poter ricoprire una posizione dominante nel mercato.

### **2.1.3 Il vantaggio competitivo e il rischio strategico**

Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia e “il valore creato da un business è la traduzione finanziaria di un vantaggio competitivo *sostenibile*” (Giudice 2020: 59). Il vantaggio competitivo è il risultato di un piano strategico che conduce l'azienda-calcio ad ottenere una posizione stabile nel mercato calcistico. La società di calcio, dunque, deve aumentare il beneficio netto o diminuire i costi totali. (Gigante, Sottoriva: 36).

Le competenze che consentono alla società di calcio di ottenere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo sono: la reputazione, l'organizzazione societaria, la localizzazione geografica e l'innovazione. La prima è definita come la capacità guadagnata a seguito delle posizioni conquistate nel mercato e viene associata alla fiducia che il consumatore ripone nel marchio. Una migliore reputazione, inoltre, consente non solo di rinforzare il rapporto con il tifoso, ma anche di richiedere accordi migliori con *sponsor* e emittenti televisive (*Ibid.*: 38). L'organizzazione societaria è quell'insieme di rapporti non solo unicamente economici, ma anche sociali, che società di calcio

istaura con i clienti, ovvero i tifosi. Sono rapporti che includono la fiducia e l'esperienza personale (*Ibid.*: 39). La localizzazione geografica è una particolare competenza distintiva del settore calcistico ed è intesa come la località geografica del club; le squadre delle grandi metropoli hanno un vantaggio competitivo rispetto alle squadre delle piccole città perché riescono ad attrarre un numero maggiore di tifosi (*Ibid.*: 27).

Un'ulteriore competenza che permette al club di ottenere un vantaggio competitivo è l'*innovazione*. Ad oggi, la partita cruciale per creare il miglior business è sul campo della commercializzazione della tecnologia (Uva, Colledani 2023: 110). Negli ultimi anni diverse società, infatti, stanno esplorando nuove frontiere innovative, ovvero i *Fan-token* e il *metaverso*. I *Fan-token* sono gettoni-virtuali e vengono emessi tramite blockchain, la rete informatica che gestisce i dati e le informazioni. Il tifoso quando decide di pagare il prezzo dei Fan-token ottiene una serie di vantaggi ed opportunità che gli consentono di partecipare alla vita del club. Oltre a questi privilegi, la tecnologia ha consentito al tifoso di partecipare ai progetti e alle avventure della propria squadra attraverso un'esperienza immersiva nel *metaverso* (*Ibid.*: 111,114). Con il termine *innovazione*, si intende non solo la creazione di nuovi prodotti, ma anche il miglioramento di prodotti già esistenti, come: una formula manageriale o un particolare schema di gioco con il quale la squadra prepara una partita. In linea all'*innovazione*, diventa essenziale per mantenere un vantaggio competitivo duraturo l'avanguardia per quanto riguarda le strutture di allenamento e lo sviluppo di asset intangibili, come il sapere e la capacità di applicarlo. L'utilizzo intelligente delle risorse a disposizione diventa cruciale per la società per incrementare i profitti. Gli asset intangibili diventano, dunque, uno strumento che permette alla società che li detiene di mantenere una posizione dominante.

Al vantaggio strategico si unisce il rischio strategico relativo alle società di calcio, in quanto ogni società calcistica deve avere un manager in grado di sopperire le minacce ed equilibrare le forze interne aziendali e le forze esterne ambientali. Nel panorama calcistico la minaccia più rilevante è il rapporto con il consumatore, ovvero il tifoso. Il tifoso ha acquisito un ruolo più consapevole e ha sviluppato una maturazione nelle proprie scelte di acquisto privilegiando l'offerta delle aziende che propongono un prodotto migliore. Per l'azienda-calcio è importante scegliere un modello di business che privilegia queste variabili: la qualità del prodotto, i servizi accessori e le leve del prezzo. La qualità del prodotto è fondamentale in quanto permette alla società di non perdere quote di mercato e i servizi accessori sono diventati una condizione centrale per la differenziazione del prodotto in settore competitivo com'è quello del calcio. Il prezzo, invece, è una variabile esogena, ovvero indicata dal mercato, di conseguenza la capacità dell'azienda di scegliere

una strategia che permette di contenere i costi diventa cruciale per incrementare i profitti societari (Gigante, Sottoriva 2021: 39-41).

Un'ultima chiave competitiva nel calcio è l'incertezza del risultato, "la domanda è crescente al crescere dell'incertezza" (*Ibid.*: 27) in quanto l'esito prevedibile di una partita causa una perdita d'interesse nel tifoso.

#### 2.1.4 Corporate governance

La *corporate governance* è intesa come "l'analisi delle finalità dell'organizzazione interna dell'unità aziendale, della trasparenza degli assetti proprietari e dei meccanismi di governo delle imprese" (Gigante, Sottoriva 2021: 177). A livello europeo, l'avvio delle tematiche relative alla *corporate governance* risale alla pubblicazione del "Codice Cadbury" nel dicembre del 1992 in Gran Bretagna. Questo evento ha determinato l'elaborazione di documenti con cui gli imprenditori e le istituzioni hanno individuato, raccontato e disciplinato le *best practices* in materia di governo societario al fine di favorire gli investimenti e visionare la gestione aziendale. Dal punto di vista legislativo non vi era alcun tipo d'obbligo, nonostante ciò, questi codici si diffusero con una notevole rapidità. In Italia nel 1999 Borsa italiana S.p.a. ha costituito il Comitato per la *corporate governance* delle società quotate e questo durante il medesimo anno ha redatto il primo codice di autodisciplina delle società in questione. In seguito nel 2011 è stato costituito dalle associazioni di impresa e dagli investitori professionali, tra cui Banca Italiana S.p.a., il Comitato per la *corporate governance* nella configurazione tutt'ora in vigore. Nel dicembre del 2019 il Comitato ha stabilito i contenuti del nuovo Codice di Corporate Governance, che è stato poi confermato nel gennaio dell'anno successivo (*Ibid.*: 178). Il 14 dicembre 2023 il Comitato ha approvato la sua dodicesima relazione annuale contenente l'undicesimo rapporto sull'applicazione del Codice di Autodisciplina. Massimo Tononi, il nuovo Presidente del Comitato, ha informato le società quotate, tramite una lettera, in cui vengono definite le specifiche raccomandazioni con l'obiettivo di promuovere e sostenere l'applicazione del Codice di Corporate Governance<sup>135</sup>.

Il diritto societario italiano si basa su principi diversi da quelli inglesi; la struttura dei modelli amministrativi e le funzioni di questi variano notevolmente. Il capitalismo italiano si fonda sulle imprese familiari, ma le evoluzioni nel panorama calcistico dal punto di vista aziendale hanno indotto a sviluppare nuove strategie. L'obiettivo attuale della *corporate governance* delle società di calcio è quello di elaborare nuovi modelli sostenibili di gestione che permettono di migliorare

---

<sup>135</sup> Cfr.: <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/homepage/homepage.htm>.

l'intera struttura di management. Il 28 ottobre 2011 il "Tavolo Nazionale per la promozione della Governance nello sport" è stato istituito con l'obiettivo di creare un organismo composto da tutte le Amministrazioni e Enti che hanno le competenze nello sport. Una delle funzioni è quella di operare nell'includere le norme europee a livello nazionale sulla *governance* sportiva (*Ibid.*: 179). Otto anni dopo è stato istituito l'Ufficio per lo Sport e nove anni dopo sono state delegate alcune funzioni al Ministro per le Politiche giovanili e lo Sport. Inoltre, il 16 agosto 2019 è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale numero 191 la Legge del 8 agosto 2019, n 86, recante "Deleghe al Governo e altre disposizioni in materia di ordinamento sportivo, di professioni sportive nonché di semplificazioni" che delega il Governo ad adottare uno o diversi decreti legislativi per il riordino del CONI, ovvero il Comitato olimpico nazionale italiano, e della disciplina di settore, tra cui quella relativa al Decreto Legislativo del 23 Luglio 1999 numero 242. I principi e i criteri direttivi sono i seguenti:

- organizzare le disposizioni per settori omogenei
- coordinare il testo delle disposizioni legislative in vigore apportando eventuali modifiche con l'obiettivo di migliorare la coerenza logica normativa e aggiornare il linguaggio normativo
  - definire gli ambiti dell'attività del CONI, dei gruppi sportivi militari e dei corpi civili dello Stato e delle associazioni benemerite, delle federazioni sportive nazionali, delle discipline sportive associate, degli enti di promozione sportiva, in linea con quanto stabilito nell'articolo 1, comma 630, della legge del 30 dicembre del 2018, numero 145 e con il ruolo dei CONI di governo di attività olimpionica
    - indicare le norme da abrogare
    - confermare l'obiettivo del CONI di divulgare i valori della disciplina olimpionica in linea con l'ordinamento sportivo internazionale
    - considerare le limitazioni e i vincoli, con la possibilità di disporre il divieto, per le scommesse sulle partite delle società di calcio che partecipano ai campionati della Lega nazionale dilettanti
    - considerare l'idea che il CONI eserciti i poteri di vigilanza e quindi controlli che le tutte le attività delle federazioni sportive nazionali, delle discipline sportive associate, degli enti di promozione sportiva e delle associazioni benemerite siano svolte in linea con gli indirizzi del Comitato olimpico internazionale e del CONI medesimo e impone un provvedimento qualora si siano verificate gravi violazioni di norme dei regolamenti sportivi relativi allo svolgimento delle competizioni sportive o l'impossibilità di funzionamento

degli organi direttivi, a condizione che rimanga inviolata l'autonomia delle federazioni sportive e delle discipline sportive associate e la loro capacità di attuare la propria politica generale

- sostenere le azioni dedicate a promuovere e ad accrescere la partecipazione e la rappresentanza delle donne nello sport, garantendo la parità di genere nell'accesso alla pratica sportiva a tutti i livelli

- sostenere e considerare che le federazioni sportive nazionali, le discipline sportive associate, gli enti di promozione sportiva e le associazioni benemerite hanno la piena autonomia gestionale, amministrativa e contabile delle rispetto al CONI, a condizioni che rimanga valido l'esercizio del potere di controllo del Governo sulla gestione e sull'utilizzo dei contributi pubblici previsto dal comma 4-*quater* dell'articolo 8 del decreto-legge del 8 luglio 2002, numero 138, convertito, con modificazioni, dalla legge del 8 agosto 2002, numero 178 e prevedere la modifica della composizione del collegio dei revisori con l'obiettivo di tener conto di quanto previsto dal medesimo comma 4-*quater* dell'articolo 8 del decreto-legge numero 138 del 2002, convertito, con modificazioni, dalla legge numero 178 del 2002

- identificare delle forme di azionariato e degli strumenti di partecipazione popolare per le società sportive professionistiche

- prevedere che l'articolazione territoriale del CONI riguardi esclusivamente le funzioni di rappresentanza istituzionale

- disporre il riordino della disciplina in materia di limiti al rinnovo dei mandati degli organi del CONI e degli enti di cui alla legge del 11 gennaio 2018, numero 8, stabilendo un sistema di incompatibilità tra gli organi con lo scopo di prevenire situazioni di conflitto di interessi, garantendo l'omogeneità della disciplina in relazione al computo degli stessi e prevedendo i limiti riguardo la realizzazione di più mandati consecutivi da parte del medesimo soggetto (*Ibid.*: 180-182)

Il Decreto Legislativo numero 6 del 17 gennaio 2003 ha introdotto delle modifiche in relazione al *corporate governance*. È stata aggiunta la possibilità di scegliere, nell'ambito delle società per azioni, tra tre sistemi, ovvero i sistemi di amministrazione e controllo o come l'articolo 2380 del Codice Civile li definisce i modelli di *governance*. Questi sono: il modello tradizionale, il modello dualistico e il modello monistico. Il primo è definito anche ordinario, è caratterizzato dalla presenza di un organo di amministrazione monocratico o collegiale, di un organo di vigilanza, dell'Assemblea che nomina il soggetto incaricato, l'organo di amministrazione e quello di

vigilanza. Il secondo è caratterizzato dalla presenza di due organi collegiali, che si occupano dello svolgimento delle mansioni amministrative, il consiglio di gestione, che si occupa della gestione stessa e il consiglio di vigilanza, indirizzato a svolgere le tradizionali attività di vigilanza in maniera analoga al sistema tradizionale. Il terzo e ultimo modello di *governance* è caratterizzato dalla presenza di un singolo organo di amministrazione, ovvero il Consiglio di Amministrazione, a cui è affiancato il comitato per il controllo sulla gestione. Il ruolo dell'Assemblea è uguale al primo modello di *governance*. Il secondo modello è tipico della Germania, invece il terzo è tipo dell'Inghilterra (*Ibid.*: 196, 197).

Le società quotate in borsa sono tenute a rispettare diverse regole di *corporate governance*, come: la distinzione tra consiglieri esecutivi e non interni all'organo di amministrazione, l'obbligo del voto per lista nelle elezioni delle cariche sociali, l'istituzione di comitati interni ai consigli, endo-consiliari, l'autovalutazione degli organi sociali e dei comitati endo-consiliari, l'adozione di procedure dedicate all'effettuazione di operazioni con parti correlate, l'obbligo di predisporre una relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi e l'obbligo di presentare una relazione che sottolinei l'assetto proprietario e le regole di *corporate governance* adottate (*Ibid.*: 217).

Dagli anni Settanta le aziende-calcio hanno compreso la necessità di costruire una struttura interna in grado di compiere una gestione efficiente e di gestire i rischi, i cosiddetti risk management. I principali rischi delle aziende-calcio sono connessi alla mancanza di risultati sportivi e qualificazione nelle competizioni, rischi connessi alla capacità di mantenere il capitale umano, rischi legati alla dipendenza dalle sponsorizzazioni e dagli accordi commerciali, i rischi connessi alle Campagne Trasferimenti dei calciatori e i rischi legati alla loro salute psico-fisica (*Ibid.*: 233-239). Gli ambiti in tema di risk management che gli Amministratori e i componenti del comitato controllo e rischi hanno il compito di valutare riguardano: la scala di maturità per la governance di rischi e controlli, l'efficacia del risk management, efficacia e l'efficienza del sistema di controllo interno e il raggiungimento di una gestione equilibrata degli obiettivi di business e governo. Il tema del risk management trova un'importanza fondamentale nel panorama calcistico delle società quotate in borsa in quanto esse devono perseguire una corretta e precisa gestione dei rischi (*Ibid.*: 229, 230).

Il governo societario è inteso come il sistema attraverso il quale le imprese prendono le decisioni che permettono di promuovere gli equilibri economico-patrimoniale-finanziario delle gestioni e di creare e mantenere il valore dell'impresa (*Ibid.*: 178).

Il tema della *governance* è legato alla creazione di valore. La proprietà ingloba nel proprio modello di business le aspettative della proprietà in quanto il valore dipende dagli obiettivi

societari. Il business del pallone ha la missione di soddisfare diversi obiettivi in funzione delle attese degli *stakeholders*, i tifosi. Il tifoso di calcio non si identifica solamente come consumatore di un prodotto o utente di un servizio, il tifoso si sente quasi un proprietario del club pretendendo di prender parola nelle decisioni dell'azienda-calcio. Inoltre, il tifoso non è un consumatore tradizionale perché la sua passione lo spinge a seguire la squadra anche nei periodi in cui non vi sono i risultati sportivi, ovvero quando il prodotto non soddisfa il cliente. La creazione di valore si basa due forze divergenti e contrastanti: le attese dei tifosi e gli obiettivi della proprietà (Giudice 2020: 448).

### 2.1.5 Business plan

Il business plan è lo strumento di simulazione della dinamica dell'azienda proiettata nel medio-lungo termine. Questo è composto da una serie di documenti nei quali è descritta, in termini qualitativi e in termini quantitativi, l'idea di fondo dell'iniziativa economica dell'azienda-calcio (Gigante, Sottoriva 2021: 249). L'azienda sceglie una precisa *vision strategica* per poter elaborare e intraprendere qualsiasi piano. “La *vision strategica* delinea le aspirazioni del management per il business, offrendo una visione panoramica del “dove stiamo andando” e una ratio convincente sul senso che questa direzione ha per l'azienda” (Giudice 2020: 81); la *vision* si rivolge a tutti i consumatori e vale solo se è comunicata e condivisa a tutti i membri della società di calcio. La cultura e i valori dell'azienda collegano la *vision strategica* alla *mission aziendale*. Quest'ultima individua il prodotto, i consumatori e i bisogni da soddisfare. La *mission* descrive il presente e la *vision* delinea il futuro (*Ibidem*).

Il business plan è uno strumento fondamentale per la valutazione economico-finanziaria di un progetto d'investimento e diventa un supporto cardine del *management accounting*, ovvero della contabilità di direzione. È un dispositivo necessario per pianificare le tattiche e le operazioni, per misurare le prestazioni, ottimizzare l'uso delle risorse e elaborare le strategie future della società di calcio. Per questo motivo, la pianificazione strategica dell'azienda trova la più vantaggiosa rappresentazione nel business plan (Gigante, Sottoriva 2021: 250, 251).

Questo documento è indirizzato all'imprenditore, al management, ai soggetti finanziatori, ai soci e alle istituzioni pubbliche.

Gli obiettivi che possono essere raggiunti tramite il documento sono molteplici: l'imprenditore può razionalizzare e valutare le idee, analizzando la fattibilità economico-finanziaria e gli istituti di credito e gli organismi istituzionali pubblici possono valutare il progetto imprenditoriale. Per elaborare un corretto business club le aziende-calcio ricorrono a fonti informative e a modalità di

analisi macro e microeconomiche. Gli aspetti macroeconomici analizzano lo scenario economico, sociale e politica in cui la società opera e gli aspetti microeconomici sono connessi alla dinamica economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda (*Ibid.*: 252). Inoltre, per definire gli obiettivi del business plan è necessario individuare gli obiettivi richiesti nel panorama calcistico (Figura 2.7), ovvero gli obiettivi sportivi, economico-finanziari e gli scopi non monetari (*Ibid.*: 254).

Obiettivi sportivi	Obiettivi economico-finanziari	Obiettivi non monetari
Permanenze nella categoria	Sostenibilità del <i>business</i>	Accrescere immagine del <i>brand</i>
<i>Range</i> di posizioni in classifica	Massimizzazione dei ricavi	Incrementare il numero dei tifosi
	<i>Saving</i> sui costi	Promuovere principi di lealtà e sportività
	Gestione degli aspetti finanziari	Iniziative sul territorio
		Investire sui giovani calciatori

**Figura 2.7** Gli obiettivi del football club (Gigante, Sottoriva 2021: 254)

La redazione del business plan segue determinati principi, come il principio della chiarezza, della completezza, dall'attendibilità, dell'affidabilità, della neutralità, della prudenza e della trasparenza. Il principio di chiarezza è legato alla comprensibilità della lettura del documento in quanto questo deve rappresentare l'evoluzione aziendale. Questo principio è collegato al principio di completezza, in quanto una corretta redazione del documento prevede l'inclusione di ogni principale informazione, dal capital budgeting alla valutazione degli investimenti, dalle simulazioni dinamiche ai piani di penetrazione commerciale. Il principio di attendibilità, invece, è riscontrato mediante il confronto e la verifica delle simulazioni dinamiche e dai riscontri logico-quantitativi, di conseguenza il business plan è attendibile quando gli elementi descritti sono ragionevoli e coerenti. Il quarto principio citato, ovvero il principio di affidabilità, è soddisfatto qualora vengano indicate tutte le variabili di input e di output alla base dello sviluppo del documento stesso, quando sono esplicitate le modalità di costruzione dei modelli dedicati alla formulazione delle proiezioni, quando sono citate le ipotesi di sviluppo di queste e infine quando sono rappresentate le fonti dei dati descritti nel documento (*Ibid.*: 254-258). Questi due principi sono necessari in quanto "l'affidabilità del business plan va perseguita e riscontrata in relazione al processo di formazione dello stesso; l'attendibilità del business plan va perseguita e riscontrata con riguardo ai risultati di siffatto processo di simulazione dinamica" (*Ibid.*: 259). Il principio di neutralità sottolinea che il documento deve essere stipulato con criteri ponderati e obiettivi; il criterio di prudenza implica, invece, che

vengano descritte delle valutazioni equilibrate e delle motivazioni sui criteri adottati. L'ultimo principio, il principio di trasparenza, si lega ai principi di chiarezza e di affidabilità. Il business plan è trasparente quando descrive ogni elaborazione del piano e quando definisce le metodologie di calcolo su cui si basano le previsioni presenti nel documento (*Ibid.*: 260).

L'aver un business plan diventa, dunque, fondamentale per la crescita e il corretto funzionamento della società di calcio professionistiche.

### **2.1.6 La quotazione in Borsa**

La continua evoluzione nel panorama calcistico ha permesso all'azienda-calcio di ottenere un'elevata importanza economica al punto di conquistare la possibilità di investire in Borsa. In Italia l'anno d'inizio è stato il 1997, anno in cui la Consob, ovvero la Commissione nazionale per le Società e la Borsa, ha cambiato le norme che regolavano l'accesso in Borsa delle società e ha concesso la quotazione anche ai club calcistici<sup>136</sup>. La trasformazione delle squadre di calcio professionistiche in società per azioni ha lo scopo di permettere nuove entrate alle squadre. Questo fenomeno è causato dal numero sempre maggiore di investimenti che le squadre di calcio devono sostenere per poter acquistare i giocatori più talentuosi e per poter costruire nuove infrastrutture. Oltre ai guadagni, la quotazione in borsa concede alla squadra e al brand una maggiore visibilità che permette di migliorare l'immagine identitaria, ovvero quella che il tifoso-consumatore osserva (Gigante, Sottoriva 2021: 319, 320).

La quotazione, definita IPO, ovvero Initial Public Offerings, deve verificarsi attraverso precisi step. Il primo passaggio è la scelta della banca. La banca ha il compito di collocare le azioni ad un prezzo preciso e coordinare un gruppo di banche per crescere la capacità di vendita, l'istituto bancario, dunque, deve essere esperto nel settore sportivo e capace di supportare il progetto della società calcistica. Il secondo passaggio è la valutazione dell'impresa che deve essere quotata in borsa e la scelta sul numero di azioni, la società di calcio, dunque, deve rispettare diverse regole di trasparenza e deve sottostare a controlli e a verifiche continue<sup>137</sup>. Il terzo step è caratterizzato dalla stima della domanda degli investitori; invece, il quarto passaggio implica la registrazione della società presso un organo in grado di emettere il completo materiale informativo. Il quinto passaggio è caratterizzato dall'assegnazione delle azioni: "se la domanda è maggiore dell'offerta si razionano le azioni, se invece la domanda è minore la banca di investimento dovrà acquistare come da accordi

---

<sup>136</sup> Cfr.: <https://www.ilgiornale.it/news/borsa-e-mercati/calcio-e-borsa-conviene-davvero-perch-alcuni-club-scelgono-2141426.html>

<sup>137</sup> Cfr.: <https://www.ilgiornale.it/news/borsa-e-mercati/calcio-e-borsa-conviene-davvero-perch-alcuni-club-scelgono-2141426.html>

quelle restanti” (*Ibidem*). L’ultimo passaggio implica l’emissione delle azioni sul mercato secondario. I football club ricercano un miglioramento della posizione finanziaria attraverso la quotazione in Borsa e questa genera diversi vantaggi, tra cui l’aumento di afflussi di capitali utilizzati per finanziare lo sviluppo dell’impresa, in quanto la quotazione permette di ottenere un numero maggiore di fonti per finanziare l’attività e una liquidità in grado di crescere le acquisizioni e gli investimenti. Un ulteriore vantaggio coincide con la possibilità di creare uno strumento di finanziamento diverso da quello bancario. Questa indipendenza, a livello di mercato, causa una diminuzione del rischio percepito e un aumento potenziale della competitività della società di calcio (*Ibidem*).

Inoltre, quando una squadra quotata in Borsa ottiene dei risultati sportivi positivi ha il potere di attrarre una persona qualificata che contribuisce ad accrescere ulteriormente l’immagine societaria. Nel 2023 gli esperti di IG hanno condotto un’analisi<sup>138</sup> che ha dimostrato che i football club quotati in Borsa tramite IPO non hanno registrato grandi risultati sportivi e evidenti miglioramenti finanziari. L’analisi in questione ha evidenziato infatti che dopo la quotazione in Borsa le prestazioni sportive dei calciatori durante le partite sono rimaste invariate e in alcuni casi sono ulteriormente peggiorate. I risultati di questa analisi hanno evidenziato che le IPO non hanno permesso ai club di incrementare le prestazioni sportive nel panorama internazionale, come la UEFA Champions League, che la vendita delle azioni delle squadre di prima fascia non garantisce un elevato guadagno in relazione agli stipendi che queste deve remunerare e che i club più esponenti hanno il rischio di essere limitati a causa degli obblighi in termini di spesa e debito verso i propri azionisti.

Una squadra qualsiasi che decide di diventare una società per azioni deve corrispondere dei costi iniziali e dei costi permanenti. I primi si dividono in *fees*<sup>139</sup>, le spese per la redazione del bilancio e per le campagne pubblicitarie, il contributo alla Consob, la remunerazione dedicata al Finance Advisor e il pagamento di una quota che varia in base alla dimensione di capitalizzazione. Le spese permanenti, invece, includono annual fee da pagare alla Borsa, il costo dedicato alla certificazione del bilancio e per le pubblicazioni delle informative richieste e le commissioni dedicate agli sponsor. Il prezzo del titolo della football club dipende dalle prestazioni e da altri fattori come i punti che dividono la squadra dai rivali e dunque le prospettive future in termini di conquista di trofei o di eventuali retrocessioni, in quanto una stagione negativa genera un’instabilità del valore delle azioni (*Ibid.*: 321, 322).

---

<sup>138</sup> Cfr.: <https://www.ig.com/it-ch/news-e-idee-di-trading/dai-campi-di-calcio-alle-ipo--perche-le-societa-calcistiche-si-q-230612>.

<sup>139</sup> Le *fees* sono le commissioni da elargire a tutti gli attori che hanno concesso la quotazione in Borsa, sono tra il 3% e il 5% del valore collocato (Gigante, Sottoriva 2021: 321).

Infine, una società di calcio professionistica quotata in Borsa redige il bilancio secondo i principi contabili internazionali (IAS/IFRS), ovvero International Accounting Standards e International Financial Reporting Standards<sup>140</sup>.

## **2.2 Il concetto d'impresa nel calcio**

Le società di calcio professionistiche sono imprese di *entertainment and leisure time* e fanno parte dell'ampio settore<sup>141</sup> dello spettacolo, in analogia e in concorrenza con altre forme, come il cinema e il teatro. L'incremento di interesse verso il movimento calcistico è in linea all'aumento del tempo libero e l'assoluta popolarità ha trasformato questo movimento in un fenomeno sociale (Gravina 2011: 13). Il settore calcistico, come qualsiasi sfera di attività produttiva, tende a creare valore e dopo il caso Bosman si evidenzia l'orientamento al business di queste società. Le caratteristiche "pure" che delineano il concetto d'impresa, come le dinamiche di tipo economico legate ai costi, ai ricavi e al rischio economico, si riscontrano nelle società di calcio (*Ibid.*: 14). Il criterio dell'equilibrio di bilancio, difatti, anche se è stato raramente raggiunto, è un obiettivo dichiarato poiché qualsiasi società di calcio deve puntare all'equilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario. In linea all'ordine economico, la società calcistica deve essere "destinata a durare nel tempo (operare cioè in condizioni di funzionamento tali da garantire una durata nel tempo in condizioni ambientali mutevoli) e autonoma (non dipendere da altre economie per copertura e sostegno)" (*Ibid.*: 15). Oltre all'essere autonoma e durevole, la società di calcio deve rispettare il criterio di economicità. L'analisi evidenzia come le società di calcio si identificano come imprese, ma con diverse peculiarità rispetto alle imprese classiche, dalla tipologia del prodotto alle diverse chiavi competitive.

### **2.2.1 L'impresa classica**

L'impresa è l'attività economica organizzata ai fini della produzione o allo scambio di beni, ovvero gli oggetti materiali, o di servizi, ovvero le prestazioni umane (Cattani, Zaccarini 2017: 392). Definire l'impresa significa fare riferimento all'articolo 2082 del Codice civile in quanto esso sostiene che "è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al

---

<sup>140</sup> IAS/IFRS sono un insieme di norme contabili internazionali che regolano la preparazione e la presentazione dei documenti contabili delle società quotate in borsa. Questi principi hanno l'obiettivo di aumentare la trasparenza e la uniformità delle informazioni finanziarie così da favorire il confronto a livello globale.

<sup>141</sup> Il settore economico, in economia, è il campo in cui si suddivide e si articola l'attività secondo caratteristiche comuni.

fine della produzione o dello scambio di beni o servizi”<sup>142</sup>. Il termine impresa è composto dalla proposizione latina *in*, in italiano “in”, e dal verbo *prehendere*, in italiano “prendere” e sottolinea il gesto di incominciare (*Ibid.*: 249). L’attività economica di un’impresa è svolta da figure diverse, ma accomunate da un substrato condiviso costituito da requisiti come: la professionalità, l’organizzazione dei mezzi produttivi e l’esercizio di un’attività economica (Cottino 2020: 37). “La definizione accolta dal Codice civile del 1942 muove dal soggetto, che viene, appunto, tratteggiato dai suoi caratteri essenziali; che si riverberano sull’impresa che ha rilievo centrale, intesa come l’attività esercitata dall’imprenditore” (*Ibidem*). L’articolo 2082 del Codice civile, difatti, non definisce l’impresa, ma l’imprenditore, ricollegando a tale *status* particolari diritti e doveri. Il concetto di imprenditore comprende qualsiasi forma di attività produttiva organizzata, a prescindere dalla natura, dalla dimensione o dallo scopo dell’attività stessa<sup>143</sup>. Questa figura, inoltre, si differenzia dalla figura del professionista intellettuale, in quanto l’attività di quest’ultimo è regolata dal Titolo III del Libro V del Codice civile, ovvero quello dedicato al lavoro autonomo e non al lavoro nell’impresa, a cui è dedicato il Titolo II del Libro V del codice civile; questa tesi difatti è sostenuta nell’articolo 2238 del Codice Civile. Questo articolo sostiene siano applicabili al professionista intellettuale tutte le disposizioni dichiarate nel Titolo II, soltanto nel caso in cui “l’esercizio della professione costituisca elemento di un’attività organizzata in forma di impresa” (*Ibid.*: 67).

La figura dell’imprenditore si differenzia in base al criterio applicato per definir questa figura. Applicando il criterio qualitativo, ovvero in base all’attività che egli esercita, si distinguono l’imprenditore agricolo, definito nell’articolo 2135 del Codice Civile, e l’imprenditore commerciale, definito nell’articolo 2195 del Codice Civile. Applicando il criterio quantitativo, invece, si distinguono il piccolo imprenditore, definito nell’articolo 2083 del Codice Civile, dal grande imprenditore. Infine, se viene applicato il criterio personale, che evidenzia il numero dei soggetti che dirigono l’impresa in questione, si classificano l’imprenditore individuale, definito negli articoli 2094 e 2095 del Codice civile, e la società o l’imprenditore collettivo. Quest’ultima è definita dal titolo V del libro V<sup>144</sup>.

Il primo elemento che definisce la figura dell’imprenditore è l’esercizio dell’attività economica, ovvero una determinata attività che consente di produrre ricchezza per il mercato e consente, dunque, di garantire l’utilità necessaria all’impresa (Cattani, Zaccarini 2017: 249). L’attività

---

<sup>142</sup> Cfr.: <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-ii/capo-i/sezione-i/art2082.html>.

<sup>143</sup> Cfr.: <https://www.brocardi.it/dizionario/4322.html>.

<sup>144</sup> *Ibidem*.

economica dell'imprenditore consiste nella produzione di beni o servizi e dunque pone l'accento sulla destinazione al mercato, in quanto è necessaria alla realizzazione dei bisogni (Cottino 2020: 41). Questa produzione per il mercato dev'essere organizzata e condotta in maniera professionale. L'organizzazione è la combinazione dei fattori produttivi, ovvero del capitale e del lavoro, decisa dall'imprenditore e sostenuta dagli elementi che definiscono l'azienda. L'organizzazione attuale è influenzata dalla diffusione della tecnologia: dai cellulari e smartphone ai software e i distributori automatizzati (*Ibid.*: 44). Inoltre, l'attività economica deve essere svolta in maniera professionale. Il principio di professionalità sottolinea che l'attività deve essere esercitata dall'imprenditore in maniera abituale, anche se non in maniera continuativa, in quanto esistono attività con cadenza ciclica, o esclusiva dato che lo stesso imprenditore può essere il titolare di numerose iniziative imprenditoriali (*Ibid.*: 43).

Infine, il carattere economico dell'attività deve essere conforme al criterio di economicità, in quanto la gestione dell'impresa, oltre a corrispondere alle operazioni dell'imprenditore, deve rispondere a specifici criteri per poter operare nella realtà economica. Il principio dell'economicità, dunque, sottolinea che il totale dei ricavi ottenuti deve essere in grado di remunerare tutti i fattori produttivi che hanno avuto un ruolo durante la produzione (Cattani, Zaccarini 2017: 411). Questo criterio è fondamentale per il perseguimento di determinati fini economici che assicurano sia una corretta visione reddituale, relativa ai componenti positivi e negativi del reddito, sia una corretta visione monetaria, relativa alla continuità garantita dall'equilibrio tra le uscite e le entrate monetarie (Gravina 2011: 15). L'equilibrio tra le uscite e le entrate monetaria o *break-even point*<sup>145</sup> è la situazione in cui l'imprenditore ottiene il massimo risultato produttivo al minimo impiego di risorse (Cattani, Zaccarini 2017: 354).

Lo scopo di lucro, pur non essendo definito nell'articolo 2082 del Codice Civile, in quanto ritenuto giuridicamente irrilevanti al fine di constatare l'esistenza dell'impresa<sup>146</sup>, è fondamentale per la figura imprenditoriale. L'imprenditore qualvolta inizia un'attività economica si pone come principale obiettivo la realizzazione dell'utile. La realizzazione dell'utile si differenzia dal termine di profitto, in quanto "l'utile è pari al saldo tra le entrate e le uscite dell'impresa in termini di competenza economica" (Longobardi 2017: 19), invece il profitto è quel guadagno che rimane ai proprietari dell'impresa dopo aver remunerato tutti i fattori ai prezzi stabiliti dal mercato (*Ibidem*). L'articolo 2086 del Codice Civile, difatti, dichiara essere l'imprenditore il capo dell'impresa, in

---

<sup>145</sup> Il *break-even point* o punto di pareggio è il livello di produzione in corrispondenza del quale i costi e i ricavi si eguagliano (Cattani, Zaccarini 2017: 354).

<sup>146</sup> *Ibidem*.

quanto ha il dovere di controllare l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile conforme alle dimensioni dell'impresa stessa e i suoi collaboratori dipendono in modo gerarchico da lui<sup>147</sup>.

La strategia dell'impresa cambia in base alla forma di mercato in cui essa opera. Per forma di mercato si intende l'insieme delle condizioni in cui l'impresa opera e le condizioni sono legate alle caratteristiche del mercato stesso e dalle imprese concorrenti. Il numero dei venditori e dei compratori insieme al carattere del prodotto e dalla possibilità di ingresso di imprese nuove delineano le caratteristiche delle forme di mercato. La forma di mercato definita più *astratta* è la concorrenza perfetta, in quanto è caratterizzata dall'omogeneità del prodotto e dalla presenza di numerosi venditori e compratori, tali da non essere in grado di influire sul prezzo. Le imprese in concorrenza perfetta sono definite *price taker*, ovvero non hanno il potere di influenzare il prezzo di mercato. Gli imprenditori in questione mirano a massimizzare il profitto cercando di individuare la quantità produttiva ottimale (Cattani, Zaccarini 2017: 371, 372). Diversa invece la concorrenza imperfetta, caratterizzata da un numero elevato di imprese che producono beni diversi (*Ibid.*: 374). Le altre due forme di mercato sono: il monopolio e l'oligopolio. Il monopolio è caratterizzato da una domanda frazionata tra un numero elevato di compratori e l'offerta concentrata in un solo imprenditore; difatti la produzione e la vendita di un prodotto sono associate ad un'unica impresa. L'imprenditore monopolista è *price taker*, ovvero ha il poter di stabilire il prezzo e lo fissa in maniera tale da massimizzare il profitto (*Ibid.*: 372, 273). L'oligopolio, invece, è caratterizzato da un numero elevato di compratori e un numero limitato di imprese; l'oligopolio è una forma di mercato che nasce tramite operazioni di concentrazione tra più imprese, ovvero tramite le fusioni societarie (*Ibid.*: 376).

### 2.2.2 L'impresa calcio

Le società di calcio sono definite vere imprese, in quanto svolgono il duplice ruolo di produttori di beni offerti, ovvero le partite, e di datori di lavoro per dei precisi fattori produttivi, ovvero i calciatori. Il calcio ha una natura multipla, in quanto presenta alcune caratteristiche del bene relazionale e altre del bene di mercato. La natura multipla non attribuisce una gerarchia tra le due configurazioni, in quanto il calcio è la combinazione di queste. Il Libro Bianco sullo Sport della Commissione Europea pubblicato nel Luglio del 2007<sup>148</sup> si basa sulla prima accezione del calcio, in quanto evidenzia il ruolo sociale di questo sport capace di promuovere l'inclusione sociale. Questa

---

<sup>147</sup> Cfr.: <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-ii/capo-i/sezione-i/art2086.html>.

<sup>148</sup> Cfr.: <https://www.sport.governo.it/it/unione-europea/commissione-europea/piani-di-azione/>.

prima accezione non esclude l'idea del calcio assimilabile a un bene di mercato, in quanto l'impresa calcio ha come obiettivo la massimizzazione dei profitti (Caruso 2008: 72, 73).

Il prodotto dell'impresa calcio è caratterizzato da una forte connotazione sociale associata ad un elevato senso di appartenenza, da una atipicità dei meccanismi concorrenziali e da un'incertezza del risultato sportivo. Questi elementi condizionano il risultato economico di un'attività d'impresa determinata e influenzata dallo spettacolo offerto da questo sport. Lo spettacolo sportivo è la componente centrale del valore della produzione; questa è composta dai vantaggi economici derivanti dagli incassi delle gare sportive e dai vantaggi derivanti dai diversi ricavi, tra cui quelli televisivi. Le società calcistiche hanno il compito di reperire un numero elevato di risorse che siano in grado di fronteggiare il cospicuo aumento dei tempi di ritorno di investimenti attraverso un'attività caratterizzata dal coordinamento tra i diversi fattori della gestione dell'impresa (Gravina 2011: 15-17). Il rispetto delle regole nella gestione delle società di calcio professionistiche produce un effetto sul valore sportivo di questa e la necessità di un equilibrio tra i ricavi e i costi produce conseguenze sul bilancio della società (*Ibid.*: 103).

Il sistema in cui l'impresa calcio è inserita richiede l'elaborazione di una strategia competitiva ai fini della performance, questa definisce il posizionamento del contesto ambientale in cui essa opera. Sotto questo profilo, il settore calcistico presenta alcune peculiarità rispetto a qualsiasi settore economico. In un generico settore economico la presenza di un concorrente provoca la diminuzione dello spazio degli altri competitor; invece, nel settore calcistico la figura del concorrente è essenziale, in quanto la sua dimensione e il suo valore rappresenta un carattere positivo per l'aumento degli incassi, dei diritti televisivi e in generale per la redditività dell'evento sportivo. Si registra nel calcio questa sorta di *paradosso competitivo*, che “contribuisce a rendere la dinamica di questo comparto assolutamente sui generis, condizionando anche la creazione di valore delle società di calcio professionistiche” (*Ibid.*: 104). All'interno di questo settore, dunque, è necessaria la presenza di competitors, in quanto se da un lato l'impresa calcistica ha la necessità di prevelare sulle altre dal punto di vista sportivo, dall'altro lato sono esclusi comportamenti orientati all'esclusione dei competitors (Gigante, Sottoriva 2021: 25). Questo sistema ha reso necessaria la creazione di alcuni meccanismi di cooperazione sul piano istituzionale; questa peculiarità è maggiormente evidente del calciomercato. Durante il periodo di calciomercato, le diverse società calcistiche assumono il ruolo di fornitori per quanto riguarda i calciatori e il potere contrattuale della società è riconducibile alla disponibilità di avere risorse finanziarie e non alla propria dimensione (*Ibid.*: 26). Le società, infatti, cooperano tra di loro sul piano istituzionale, in quanto il divario tra le società influenti e le società professionistiche minori è compensato dallo scambio di

giocatori dalle piccole alle grandi società e dalla redistribuzione delle risorse nell'intero sistema. Dunque, il mercato del calcio risulta essere eccezionale, in quanto non è concepibile sia una riduzione della concorrenza e sia una creazione di un regime monopolistico a causa del forte meccanismo cooperativo incentrato nella produzione di un prodotto congiunto (*Ibid.*: 27).

La presenza di un prodotto congiunto rappresenta una determinata caratteristica dell'impresa calcio e su questa linea, l'autore Walter C. Neale evidenzia nell'impresa calcio diverse specificità rispetto alle imprese tradizionali: “the sporting firms produce an indivisible product from the separate processes of two or more firms (...) But the product itself is a peculiar mixture: it comes divisible in parts, each of which can be and is sold separately, but it also a joint and multiple yet indivisible product” (Neale 1964: 2). Il prodotto-calcio risulta essere multiplo e indivisibile e l'attrattiva di questo è influenzata dalla differenza delle due squadre in gara, difatti: quanto più sono equilibrate le squadre in campo in un campionato o un singolo incontro tanto più è elevato l'interesse che esso suscita nei fruitori del prodotto-calcio (Caruso 2008: 74).

La chiave competitiva per l'impresa calcio è l'incertezza e dall'incertezza del risultato nasce il *competitive balance*, ovvero il concetto di equilibrio della competizione (Gravina 2011: 107). L'equilibrio della competizione, secondo l'analisi condotta da Walter C. Neale, rappresenta uno dei principali motivi di interesse del pubblico rispetto all'evento sportivo. La domanda da parte degli spettatori è maggiore al crescere dell'incertezza. La soluzione evidenziata dagli studi di Walter C. Neale è la necessità di una cooperazione tra le squadre per poter ottenere maggiori profitti. Questa idea è stata sviluppata da Simon Rottenberg per poter studiare il campionato professionistico di Baseball in America. “The nature of the industry is such that competitors must be of approximately equal *size* if any are to be succesful” (Rottenberg 1956: 242). L'idea sviluppata si basa sulla redistribuzione degli introiti tra le varie società e il tetto agli ingaggi dei giocatori poiché è centrale ottenere una cooperazione al fine di garantire un maggior incertezza e di conseguenza maggiori profitti (Caruso 2008: 74).

Il pensiero di Peter J. Sloane, invece, pur ritenendo corretta l'idea di cooperazione tra i club, si differenzia dal pensiero di Walter C. Neale, in quanto ritiene eccessivo sostenere che la cooperazione tra le diverse squadre crei un'organizzazione duratura in monopolio e la sua analisi economiche dedicate al calcio pongono il focus sulle singole squadre. La sua analisi sostiene che le imprese-calcio massimizzano una funzione di utilità, *utility maximizers*, con diversi argomenti e che quindi non hanno un unico obiettivo identificabile con il modello americano descritto da Simon Rottenberg, ovvero quello di massimizzare il profitto, *profit maximizers*. Difatti, oltre al

raggiungimento di maggior profitti, gli obiettivi di ogni squadra sono numerosi, tra cui: il seguito dei tifosi, la salvaguardia della lega di appartenenza e il successo sportivo. Le squadre di calcio investono il proprio denaro sulla base di motivazioni diverse dal profitto, “come la voglia di potere, il desiderio di prestigio, la propensione all’identificazione di gruppo e il relativo sentimento di lealtà al gruppo” (Sloane 1971: 134).

L’idea di Peter J. Sloane sottolinea come i diversi obiettivi delle società di calcio, interne alla stessa lega, creino uno squilibrio tra i club e una diversa allocazione di talento. In linea a questo, ritiene sbagliato il panorama calcistico descritto sia da Walter C. Noale sia da S. Rottenberg in cui le società calcistiche con maggior disponibilità economica non siano incentivate ad acquistare i migliori giocatori. Lo squilibrio è dovuto al fatto che ogni società calcistica non è anonima, ma ha un’identità e una storia. Il consumatore ha un ruolo centrale, in quanto “un forte condizionamento sulla componente dell’incertezza della competizione è esercitata dalla componente dei tifosi e dal loro diverso atteggiamento nei confronti del club, o addirittura, del prodotto complessivo” (Gravina 2011: 110). Peter J. Sloane, difatti, descrivendo il tifoso calcistico affezionato, sottolinea come l’ipotesi di incertezza del risultato correlata alla domanda e al profitto, non sia confermata, in quanto il tifoso vero preferisce assistere ad un campionato equilibrato e ad un maggior numero di vittorie della squadra seguita. Il tifoso vero rende la domanda di calcio anelastica, a differenza l’ipotesi dell’incertezza del risultato correlata all’aumento della domanda di calcio tende ad essere confermata nel caso del tifoso occasionale (Caruso 2008: 75, 76). L’impresa calcio, difatti, pone al centro delle proprie strategie il tifoso occasionale per poter aumentare i ricavi. In termini di *competitive balance* il riflesso si ha sul mercato dei diritti televisivi, indifferentemente dalla tipologia del tifoso, maggiore l’evento ha un risultato incerto, maggiori sono i ricavi (Gravina 2011: 110). Su questa linea il calcio viene definito uno sport ad alta intensità di business in quanto questi “sono quelli che riempiono i palinsesti televisivi, che sono molto praticati e generano elevati flussi finanziari” (Speroni 2000: 16).

Nel panorama calcistico attuale l’idea di Sloane risulta essere quella maggiormente applicabile e dimostra come le imprese-calcio siano, non solo differenti dalle imprese tradizionali, ma differenti un rispetto all’altra, anche se appartengono allo stesso campionato. Questa asimmetria è legata sia alle diverse motivazioni che sottendono alle decisioni di investimento e sia al sistema europeo di regolamentazione dei campionati che tende a compromettere il *competitive balance*, in quanto vengono avvantaggiate alcune realtà a discapito di altre. L’equilibrio competitivo viene a sua volta indebolito dalla correlazione tra risultati ottenuti durante la stagione in questione e l’ammontare di profitti, in quanto vincendo il campionato di Serie A o arrivando tra le prime quattro in classifica si

ottiene la partecipazione alla Champions League del prossimo anno e si determina il reddito atteso. Il *competitive balance* è minacciato dall'asimmetria degli obiettivi delle diverse squadre, dalla squadre che lotta per non retrocedere a quella che lotta per un posto in Champions League (Caruso 2008: 83, 84). Per salvaguardare questo equilibrio, l'impresa ha come ipotesi: una distribuzione dei proventi televisivi, una gestione corretta delle risorse umane e l'adottare una politica delle redistribuzioni nel mercato dei talenti (Gravina 2011: 108).

Ogni impresa calcio, dunque, individua la propria strategia sulla scelta degli obiettivi relativi alla massimizzazione di profitto da una parte o delle vittorie dall'altra. Nel primo caso l'equilibrio è dato dall'eguaglianza tra i costi e i ricavi. Nel secondo caso, invece, il club definisce un vincolo di bilancio legato alla soglia di deficit massimo *sostenibile*, ovvero spendendo tutto ciò che è possibile (*Ibid.*: 111).

L'evoluzione del calcio dal punto di vista imprenditoriale ha trovato il suo compimento con la sentenza Bosman ed in seguito la Licenza UEFA e il Fair Play Finanziario hanno costituito due tappe fondamentali di un percorso che ha generato un impatto sul modello gestionale adottato dalle imprese-calcio. Le società di calcio devono saper conciliare gli obiettivi sportivi e di bilancio al fine di ottenere un equilibrio, difatti: “cedere un calciatore il cui valore è cresciuto molto, per ottenere una importante *plusvalenza*, è un obiettivo di bilancio” (Bava 2023: 19), ma può essere anche una soluzione per acquistare dei giocatori utili a migliorare la competitività. La gestione di un'impresa calcistica deve essere consapevole che vendere un top player significa ottenere un immediato effetto positivo sul bilancio, ma che in seguito potrebbe causare un crollo dei risultati sportivi, del merchandising e anche una eventuale retrocessione; di conseguenza causerebbe dei gravi effetti sul bilancio. Per le realtà calcistiche con maggiori possibilità economica, raggiungere questo obiettivo risulta più semplice, in quanto esiste una correlazione tra risorse economiche investite e risultato sportivo; diverso per le realtà minori che devono avere l'obiettivo di formare le giovani promesse, per poter ottenere delle *plusvalenze* future (*Ibid.*: 20).

In conclusione, per ogni impresa calcio risulta essere fondamentale l'analisi di bilancio per poter riuscire a raggiungere un equilibrio nella produzione di valori sportivi, valori economici e valori sostenibili.

### 2.3 Il bilancio d'esercizio nel calcio

Negli ultimi anni il panorama calcistico è cambiato e la correlazione tra il *calcio* e il *business* ha conseguito l'approdo nel linguaggio calcistico dei seguenti vocabolari come: le *plusvalenze*, i contratti, le sponsorizzazioni, gli stadi di proprietà, i diritti d'immagine, il *fair-play finanziario* e il marketing. Il calcio è la disciplina sportiva più praticata e più seguita al mondo e il calcio professionistico si è trasformato in un business caratterizzato dal progresso tecnologico, da fattori economici e di mercato (Guarna 2017: 11).

Gli attori di questo settore dell'economia sono le aziende calcistiche, che pur dipendenti dal risultato sportivo ottenuto, devono operare in condizioni di economicità e in equilibrio finanziario e patrimoniale. Il bilancio d'esercizio delle società di calcio professionistiche rappresenta uno strumento di comunicazione economico-finanziaria che diviene un prerequisito per la partecipazione alle competizioni sportive. Inoltre, il bilancio costituisce lo strumento di gestione che permette al management di formulare e ottenere gli obiettivi sportivi. Esiste un rapporto di causa-effetto tra i risultati sportivi e le performance economiche e finanziarie in quanto il "bilancio d'esercizio rappresenta, dunque, in un'ottica strategica la sintesi tra due ordini di performance, quelle sportive e quelle prettamente aziendali" (*Ibid.*: 12).

Dunque, la chiave vincente, è l'equilibrio tra il risultato sportivo e l'affidabilità economico-finanziaria della squadra e il bilancio d'esercizio è necessario a indagare questa affidabilità. "La stabilità e la *sostenibilità finanziaria* della società, unite strettamente alla competitività sportiva ai massimi livelli sono i punti focali della nostra strategia" disse Steven Zhang. Le parole dell'ex Presidente dell'Inter sono in linea alle parole di Paolo Scaroni, l'attuale Presidente del Milan che disse "Coniugare performance sportiva, competitività internazionale e *sostenibilità finanziaria* nel calcio, all'interno di un percorso virtuoso, è possibile" (Bava 2023.: 139). In entrambi i commenti i del presidente del Milan e l'ex presidente dell'Inter evidenziano il connubio tra *sostenibilità finanziaria* e *competitività* e il bilancio d'esercizio è l'espressione di questa ricerca da parte delle società.

#### 2.3.1 Cos'è il bilancio d'esercizio

Il bilancio è un documento che deve essere redatto almeno una volta all'anno, rappresenta l'*indagine* volta a valutare lo stato di salute dell'impresa e concerne lo studio di tre aspetti della gestione aziendale, ovvero: l'aspetto economico nel Conto Economico, l'aspetto patrimoniale nello Stato Patrimoniale e l'aspetto finanziario nel Rendiconto Finanziario.

In primo luogo, l'analisi ha l'obiettivo di verificare la situazione economica, ovvero la capacità aziendale di generare risultati economici positivi. Quindi, sul piano economico, lo stato di salute dell'impresa è misurato dalla capacità di generare risultati economici che siano in grado di remunerare tutti i fattori produttivi utilizzati dall'attività aziendale; l'equilibrio economico si verifica quando i ricavi eguagliano i costi. Sul piano patrimoniale, invece, lo stato di salute è garantito dalla presenza di un equilibrio tra gli impieghi e le fonti di finanziamento; questo equilibrio garantisce all'impresa la capacità di fronteggiare eventuali riduzioni di redditività. Infine, il profilo finanziario dell'impresa è quello che evidenzia la capacità delle entrate monetaria di far fronte alle uscite monetarie (Paolucci 2013: 15-17). Il termine *esercizio* fa riferimento al periodo a cui si riferisce il bilancio e coincide con l'anno solare, ovvero l'impresa classica redige ogni anno il bilancio con riferimento la data del 31 dicembre e rappresenta l'evoluzione di questa tra il 1° gennaio e il 31 dicembre, ovvero l'anno fiscale (Bava 2023: 29).

Il Conto Economico registra tutte le entrate e le uscite relative all'attività economica svolta durante il periodo di tempo di analisi, difatti il concetto di guadagno, definito utile nei bilanci, fa riferimento ad un arco temporale definito. Il guadagno che si delinea nel Conto Economico è associato a un *film*; invece, la ricchezza definita dallo Stato Patrimoniale è paragonata ad una *fotografia*. Infatti, nel Conto Economico sono elencati i costi che l'impresa sostiene per poter ottenere i ricavi derivanti dalla vendita del proprio prodotto o dall'erogazione del proprio servizio, dunque indica il valore della produzione, i costi sostenuti per produrre tale valore e il risultato finale.

Il risultato finale garantisce un utile d'esercizio nel caso in cui i ricavi sono maggiori ai costi e una perdita d'esercizio nel caso in cui invece i costi sono maggiori. Il risultato d'esercizio si ottiene dalla differenza tra i ricavi e i costi (*Ibid.*: 33, 34). La forma del documento è di tipo scalare, in quanto le voci sono riportate una sotto l'altra. Tra le principali voci dei ricavi e dei costi ci sono: i ricavi delle vendite, i ricavi della prestazioni dei servizi, i costi del venduto, i costi operativi, ovvero quei costi generali per mantenere in funzione l'attività, i costi per i servizi, gli oneri finanziari, gli ammortamenti e le svalutazioni. Gli ammortamenti sono una spesa che viene inclusa nel Conto Economico al fine di ripartire il costo in più anni, mentre le svalutazioni sono una spesa che viene registrata nel documento per informare che il bene, fisico o immateriale, non ha più il valore previsto poiché si è ridotto (*Ibid.*: 37-40).

Lo Stato Patrimoniale è il documento obbligatorio che riporta la situazione finanziaria dell'azienda in un preciso momento, solitamente alla fine di un esercizio contabile.

Gli elementi che costituiscono lo Stato Patrimoniale si dividono in attivo e passivo. Nell'attivo si dividono: l'attivo circolante, l'attivo fisso e l'attivo differito. L'attivo circolante rappresenta tutti gli elementi patrimoniali che sono destinati a trasformarsi in liquidità nell'arco di un esercizio sociale, l'attivo fisso, invece, include tutti quegli elementi che sono destinati a restare all'interno dell'azienda per un periodo superiore a un esercizio sociale e l'attivo differito rappresenta costi sostenuti dall'azienda che si ripartiscono su più esercizi sociali. Nella sezione del passivo ci sono i debiti a breve e lungo termine e i fondi per i rischi e oneri, utili a far fronte a situazioni di incertezza. Nello Stato Patrimoniale è riportata la ricchezza dell'impresa, ovvero il patrimonio netto, definito dalla differenza tra le attività e le passività (*Ibid.*: 30, 31).

Il Conto Economico definisce la variazione di ricchezza riportata nello Stato Patrimoniale, attraverso la definizione di utile o perdite e il Rendiconto Finanziario è il documento che analizza la variazione di liquidità da un anno all'altro.

Il Rendiconto Finanziario è il documento del bilancio che rappresenta le variazioni avvenute nel patrimonio netto e nel flusso di cassa dell'azienda nel corso di un periodo di tempo definito. Questo documento è suddiviso in attività operativa, attività di investimento e attività di finanziamento. La prima evidenzia la liquidità, il denaro, creata o assorbita dall'impresa e dalla sua attività. La seconda definisce se l'impresa ha investito o disinvestito e la terza attività delinea se “sono stati maggiori i pagamenti effettuati per restituire i finanziamenti o le entrate ottenute da nuovi finanziamenti o dal supporto dei soci” (*Ibid.*: 41). Questa carta è fondamentale in quanto consente di valutare la capacità e il merito dell'azienda di generare di investire in modo efficace. La somma delle tre attività definite determina la variazione di liquidità verificata nel corso dell'esercizio di bilancio (*Ibid.*: 42).

Infine, il bilancio d'esercizio si completa con la Nota Integrativa e la Relazione di Gestione. La Nota Integrativa è il documento più lungo in cui vengono spiegati i numeri riportati nel Conto Economico e nello Stato Patrimoniale. Rende comprensibili i valori numerici con l'obiettivo di ottenere una rappresentazione veritiera sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria (Guarna 2017: 31). La Relazione di Gestione, invece, è il documento “accompagna” il bilancio ed è compilato dall'Amministratore. Questo contiene le informazioni sulla gestione e sulla situazione della società, in relazione all'andamento economico, finanziario e patrimoniale dell'impresa (Bava 2023: 43).

Le regole tecniche che rappresentano la migliore prassi operativa nella redazione del bilancio d'esercizio sono i principi contabili nazionali e internazionali; questi sono finalizzati a predisporre le informazioni sullo stato di salute dell'azienda dal punto di vista economico, patrimoniale e

finanziario. La presenza delle regole dei principi contabili e le regole del Codice Civile si limita l'area della soggettività rendendo la redazione del bilancio adeguata e non fuorviante alla platea di stakeholders<sup>149</sup>. Il bilancio risulta essere vero solo qualora le procedure utilizzate sono in linea alle norme di legge che regolano la materia in questione (Guarna 2017: 32).

Nel linguaggio comune il termine principi contabili è generalizzato erroneamente per indicare un qualsiasi principio che riguardi la redazione del resoconto d'esercizio, ma questi si dividono in principi fondamentali, quelli descritti dal secondo comma dell'articolo 2423 del Codice Civile e in principi generali di redazione del bilancio, quelli indicati dall'articolo 2423-bis del Codice Civile. Infine i bilanci devono essere predisposti in linea ai principi contabili nazionali emanati dall'OIC, ovvero l'Organismo Italiano di Contabilità e ai principi internazionali (IAS/IFRS) emanati dal comitato IASB, ovvero l'International Accounting Standard Board.

Il secondo comma dell'articolo 2423 del Codice Civile definisce i principi fondamentali, questi richiedono che la redazione sia in linea ai principi di chiarezza, di verità e di correttezza nella descrizione di tutti gli eventi avvenuti all'interno della azienda. Dunque, colui che redige il bilancio deve rappresentare in modo veritiero l'andamento economico, finanziario e patrimoniale. I principi generali, definiti dall'articolo 2423-bis del Codice Civile, sono i seguenti: la prudenza, la continuità o *going concern*<sup>150</sup>, la prevalenza della sostanza sulla forma, la competenza, la costanza dei criteri di valutazione, la rilevanza e la valutazione separata degli elementi diversi delle singole voci. Il bilancio d'esercizio deve risultare chiaro, in quanto deve essere accessibile a tutti, vero, in quanto ci deve essere la corrispondenza tra i valori definiti a bilancio e gli eventi avvenuti nel contesto aziendale, e corretto in termini economici (*Ibid.*: 34-37).

I principi contabili nazionali analizzano ed integrano i principi definiti dal Codice Civile e descrivono la procedura di redazioni del bilancio d'esercizio relativamente alla contabilizzazione delle operazioni di gestione, all'utilizzo delle norme di valutazione e all'enunciazione dei valori nel bilancio<sup>151</sup>. L'istituto nazionale OIC nasce il 27 novembre 2001 con la necessità di definire uno *standard setter contabile*<sup>152</sup> a livello nazionale per poter intervenire in supporto nell'attività degli organi governativi in materia di contabilità aziendale.

---

<sup>149</sup> Lo Stakeholder è un individuo o gruppo di persone o organizzazione che nutra l'interesse e l'attenzione verso un progetto o verso gli obiettivi di business che l'azienda in questione persegue. È un portatore d'interesse economico o non prettamente economico. Nell'uso corrente del termine, è definita stakeholder la persona *che è direttamente coinvolta nel o colpita dal corso di un'azione*. Cfr.: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/stakeholder/>.

<sup>150</sup> La *going concern* sottolinea che le valutazioni delle voci dell'attivo e del passivo devono essere eseguite nella prospettiva della continuità dell'attività aziendale (Guarna 2017: 34).

<sup>151</sup> Cfr.: <https://farenumerit.it/oic-principi-contabili/>.

<sup>152</sup> Lo Standard Setter Board è un organo tecnico indipendente, i cui componenti delineano ed elaborano indicazioni relative ai principi e agli standard di contabilità basati sul principio *accrual* secondo le predisposizioni definite a livello

I principi contabili internazionali (IAS/IFRS), invece, hanno l'obiettivo di rendere uniformi e coerenti le regole contabili in modo da rendere confrontabili tutti i resoconti d'esercizio in tutti i paesi dell'Unione Europea. In Italia l'articolo 2 del Decreto Legislativo 38/05 definisce che le società obbligate ad adottare questi principi nel processo di redazione del bilancio sono le società IAS *adopter*, per esempio le società quotate nei mercati regolamentati<sup>153</sup>.

La redazione corretta del bilancio d'esercizio è una priorità per qualsiasi impresa, anche per l'impresa calcio, in quanto diviene uno strumento fondamentale per lo svolgimento dell'attività aziendale.

## **2.4 Il bilancio d'esercizio dell'impresa calcio**

Il calcio è l'industria che si fonda sul pallone, a cui orbita l'economia, la finanza e il marketing. Lo strumento che consente di costruire un modello di governance e di gestione efficiente è “agire con trasparenza, far quadrare i conti” e in seguito anche “investire nel sociale, nelle infrastrutture, nei giovani, nel calcio femminile, instaurare un rapporto con la propria comunità, avere un dialogo con i tifosi, occuparsi dell'impatto ambientale delle proprie attività” (Uva Colledani 2022: 36, 37). In linea alla necessità di far quadrare i conti è fondamentale ottenere un equilibrio tra le entrate e le uscite al fine di raggiungere una sostenibilità finanziaria sul lungo termine.

Le entrate includono: i diritti televisivi, le sponsorizzazioni, la pubblicità, il merchandising, la vendita dei giocatori, la vendita dei biglietti per le partite delle varie competizioni a cui la squadra partecipa ed i ricavi che la stessa ottiene partecipando. Le uscite principali, invece, includono: gli stipendi dei giocatori e dello staff, i costi relativi allo stadio, le spese legali, le commissioni per gli agenti e i costi di gestione. La trasparenza economica e finanziaria diventa un obiettivo dell'impresa calcio.

Il bilancio d'esercizio è il principale strumento contabile che fornisce una visione completa della situazione economica, finanziaria e patrimoniale delle società di calcio professionistiche. È un insieme di documenti che raccolgono i dati attraverso cui è possibile formulare un giudizio sull'evolversi dell'impresa calcio. Il conseguimento dell'equilibrio economico e finanziario assume un presupposto essenziale per due motivi: il primo è garantire la partecipazione ai campionati

---

europeo e internazionale. Questa procedura, però, deve essere decisa dal Comitato Direttivo. Cfr.: [https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/struttura\\_governance/standard\\_setter\\_board](https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/struttura_governance/standard_setter_board).

<sup>153</sup> Cfr.: <https://farenumeri.it/oic-principi-contabili/>.

nazionali e internazionali e il secondo è garantire la regolarità di queste competizioni sportive (Guarna 2017: 27).

Il bilancio d'esercizio dell'impresa calcio presenta alcune differenze rispetto a quelli dell'impresa classica. La prima differenza è riconosciuta in relazione ai suddetti limiti informativi della dottrina economico aziendale relativi all'intermittenza forzata del costante divenire dell'attività dell'impresa. Difatti nel settore del calcio professionistico la scomposizione della vita aziendale in periodi di gestione di un anno non rappresenta un limite, ma la caratteristica fondamentale del business model del calcio. La suddivisione della gestione aziendale in periodi annuale è difatti in linea alle stagioni sportive, alle quali il club deve competere, "in coerenza con la necessaria sincronia tra i risultati sportivi e i risultati economici, patrimoniali e finanziari che trovano sintesi nel bilancio d'esercizio" (*Ibid.*: 28).

Questa sincronia determina la seconda differenza con il bilancio d'esercizio dell'impresa classica, ovvero il concetto di successo. Questo nell'impresa calcio non si misura esclusivamente attraverso le performance di bilancio e la distribuzione dei dividendi agli azionisti, per quanto riguarda le società quotate in Borsa, ma si misura attraverso i risultati sportivi nei campionati nazionali e nei campionati europei. La chiave vincente, dunque, è l'equilibrio tra il risultato sportivo e l'affidabilità economico-finanziaria della squadra e il bilancio d'esercizio è necessario a indagare questa affidabilità. In linea a questo principio, il Football Director Juventus Cristiano Giuntoli disse: "Conta ciò che faremo, il club mi ha chiesto di tornare ad essere competitivi e sostenibili: dobbiamo dare un occhio ai conti e alla storia della Juve" (Bava 2023: 139).

Inoltre, un'ulteriore differenza è relativa al *prodotto* della stagione sportiva. Questo prodotto deve essere diverso dal prodotto della stagione precedente e successiva, pur mantenendo tale la gestione e la sua programmazione. Infatti, è evidente che nelle società di calcio professionistiche di minori dimensioni i risultati sportivi sono superiori alle attese, e quindi ne conseguono migliori risultati del bilancio d'esercizio, qualora si verificano le cessioni dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori che fanno la differenza in termini di performance.

Una quarta peculiarità dei bilanci d'esercizio nel calcio è l'importanza del calciatore in quanto rappresenta la principale forma di investimento nello Stato Patrimoniale. I giocatori sono iscritti in bilancio come attività in Stato Patrimoniale al prezzo di acquisto e ogni anno questo valore diminuisce poiché è ripartito nel Conto Economico in base alla durata del contratto (*Ibid.*: 99). Il valore attribuito ai beni intangibili, ovvero i calciatori, rientra nell'attivo e nel passivo dello Stato Patrimoniale ed è incluso tra le immobilizzazioni immateriali ad utilità pluriennale.

Un'ulteriore differenza rispetto all'impresa classica è la rilevanza delle *plusvalenze*. La *plusvalenza*, come definito nel paragrafo 1.6, è il guadagno che una società calcistica fa tramite la vendita di un calciatore, meno la quota di ammortamento del cartellino definita a bilancio. In termini tecnici, la *plusvalenza* è la differenza positiva tra il prezzo di vendita e il valore dell'iscrizione del giocatore nello stato patrimoniale nel momento in cui l'atleta viene venduto (*Ibidem*). Le società di calcio durante il calciomercato acquistano e cedono i giocatori e ottengono *plusvalenze*, questa attività si definisce *player trading* (*Ibid.*: 101) ed è nella sezione dei ricavi nel Conto Economico.

Inoltre, nel bilancio d'esercizio del settore del calcio alle comuni regole costituite dalle norme del codice civile, quindi dai principi contabili nazionali e internazionali, si aggiungono le norme contabili federali con lo scopo di controllare le performance economiche e finanziarie, necessarie per accedere alle competizioni sportive, e rendere coerenti i bilanci delle società di calcio professionistiche nel tempo. Le regole indotte dalla FIGC e dalla UEFA hanno l'obiettivo di difendere l'equilibrio strutturale delle società tramite le norme contabili federali e il Financial Fair Play sul lato internazionale (Guarna 2017: 12, 13). La missione è quella di fornire delle regole stringenti in modo da costruire una strategia collettiva, un allineamento normativo fra la UEFA e le federazioni.

#### **2.4.1 La normativa della FIGC in materia contabile**

Negli ultimi anni il calcio ha iniziato un processo di cambiamento che pone al centro la *sostenibilità* e l'*economia*, in quanto la società di calcio professionistica ha l'obiettivo di spendere quanto guadagna. Nell'ottica della trasparenza, Union of European Football Associations, la UEFA, è intervenuta nel 2002 introducendo il sistema delle licenze europee, ovvero la Licenza Uefa, nel 2010 ha pubblicato la UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations e nel 2023 approvando l'ultima versione del regolamento della UEFA Club Licensing and Financial Sustainability. Le società di calcio hanno duplicato il giro d'affari ed è dunque aumentata la necessità di monitoraggio delle performance economiche e finanziarie. Dunque, i club per poter partecipare alle competizioni europee hanno il dovere di presentare i conti bilanciati e di garantire che il rapporto fra i ricavi e i costi relativi alla rosa, come i salari, le commissioni agli agenti e gli ammortamenti dei costi dei trasferimenti annuali, non sia superiore al 70%. Operando al fine di crescere i ricavi sia attraverso una corretta pianificazione aziendale e sia attraverso uno studio approfondito di nuovi progetti da sviluppare (Uva, Colledani 2023: 23, 24).

Nell'ottica della *solvibilità, stabilità e controllo dei costi*, la Federazione Italiana Giuoco Calcio, la FIGC, ha emesso una serie di normative con lo scopo di fornire degli strumenti di controllo economico e finanziario della gestione delle società di calcio professionistiche. Le federazioni sportive sono incaricate di effettuare un sistema di controlli che sia in grado di intervenire nel caso ci sia una società di calcio caratterizzata da uno squilibrio strutturale economico-finanziaria. Queste norme hanno permesso di osservare le società di calcio considerandole vere e proprie imprese. L'obiettivo è fornire a queste delle direttive che permettano di disciplinare l'apparato gestionale, integrando la normativa in materia di bilancio d'esercizio, definita dai principi contabili nazionali (OIC) e internazionali (IAS/IFRS) e dalle disposizioni del Codice Civile (Guarna 2017: 21, 22).

Per poter analizzare l'interazione tra la normativa e le regole federali in materia di resoconto d'esercizio è corretto far riferimento all'articolo 84 "Contabilità e bilancio" delle Norme Organizzative Interne FIGC o NOIF dove emerge che sono stati previsti delle normative supplementari proprie del settore calcio. Questo "denota l'importanza attribuita dalla federazione alle informazioni scaturenti dal bilancio d'esercizio ed alle performance reddituali e finanziarie in esso riportate" (*Ibid.*: 43).

Dalla modifica dell'articolo 84 (comma I, III, VII) diffusa dalla FIGC con il Comunicato Ufficiale numero 95/A del 30 novembre 2016, viene stabilito che "la contabilità" deve essere svolta in linea al Piano dei Conti Unificato e "il bilancio" deve essere redatto facendo riferimento alle raccomandazioni contabili. Inoltre, la modifica divide i soggetti IAS *adopter* e i soggetti no IAS *adopter*. I primi devono tenere la contabilità facendo riferimento al Piano dei Conti Federale e redigere il bilancio facendo riferimento ai principi contabili internazionali (IAS/IFRS) e i secondi, invece, devono tenere la contabilità facendo riferimento al Piano dei Conti Federale e hanno il compito di far riferimento ai principi contabili nazionali (OIC) e alle Raccomandazioni Contabili della FIGC (*Ibid.*: 69, 70). Nella panorama delle società calcistiche professionistiche la rilevanza dei principi contabili internazionali (IAS/IFRS) suddivide le società in tre categorie: la prima composta dalle società quotate in Borsa per cui l'applicazione degli IAS/IFRS è obbligatoria, la seconda è composta dalle società di medio-grandi dimensioni dei campionati di Serie A e Serie B per cui l'applicazione è consigliata e la terza caratterizzata dalle società di medio-piccole dimensioni in cui la non applicazione è coerente all'inefficienza economica di queste (Gravina 2011: 61, 62).

Nelle NOIF sono definite le funzioni della Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche o Covisoc, l'organo di vigilanza istituito dalla FIGC per controllare l'sull'equilibrio economico-finanziario delle società di calcio. La Covisoc si compone di un

Presidente e quattro componenti, questi sono nominati a maggioranza qualificata dal Consiglio federale. I componenti hanno un mandato a durata quadriennale ed è rinnovabile massimo due volte. Questi sono tenuti a stretta osservanza del segreto d'ufficio. Le funzioni della Covisoc si fondano sul Regolamento interno dalla stessa approvato dal Consiglio federale<sup>154</sup>.

La necessità di garantire una corretta gestione dell'impresa calcio e un processo formativo efficiente, trasparente e coerente ha concesso la federazione a disporre una serie di vincoli, oltre a quelli delineati dal Codice Civile, che permettono di redigere il bilancio d'esercizio in modo chiaro e comprensibile a tutti interlocutori di riferimento. Le società di calcio, dunque, hanno l'obiettivo di redigere il resoconto d'esercizio sulla base di un Piano dei Conti Unificato e le Raccomandazioni Contabili.

Il Piano dei Conti Unificato è stato definito dalla FIGC nel 1987 e reso obbligatorio con lo scopo di rendere i dati di bilancio comparabili, chiari ed omogenei. Il bilancio comparabile consente alla federazione di controllare l'andamento economico e finanziario, di analizzare la gestione dell'impresa e di comprendere se la società di calcio possiede un equilibrio strutturale in linea ai principi richiesti dalla UEFA e dalla Licenza Nazionale. La Licenza Nazionale è l'autorizzazione a partecipare ai campionati di Serie A, Serie B e Serie C (Guarna 2017: 72). Per ciascuna voce viene associata nel Piano la posta<sup>155</sup> dello Stato Patrimoniale o del Conto Economico a cui si riferisce per rendere agevole ed eseguibile la redazione.

Il Piano è stato aggiornato varie volte, la prima volta con l'emanazione del Decreto Legislativo 127/1991, che ha introdotto sia una classificazione dei conti collegate alle poste dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico sia dei sottoconti che delineano l'attività tipica del settore calcio. Il Piano sottolinea le due poste patrimoniali fondamentali dell'impresa: la Capitalizzazione di costi del vivaio e i diritti pluriennali alle prestazioni del calciatore. Gli aggiornamenti successivi, invece, si concentrano sulla tematica relative le *plusvalenze* e le *minusvalenze*. La versione attuale è stata istituita nel 2006 introducendo da un lato nuove voci di bilancio e dall'altro lato il diverso trattamento da adottare ai proventi e oneri derivanti dalla cessione del calciatore della società di calcio professionistica (Gravina 2011: 32). Quest'ultima caratteristica ha permesso a coloro che analizzato il Conto Economico di evidenziare la distribuzione percentuale tra le fonti di ricavo. Il Piano è costituito da nove classi di conti, "a ciascuna delle quali corrisponde una tabella di raccordo tra le tavole di sintesi federali e quelle civilistiche" (*Ibid.*: 33). Queste sono: le fonti di

---

<sup>154</sup> Cfr.: <https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/commissioni-figc/commissione-di-vigilanza-sulle-societ%C3%A0-di-calcio-professionistiche/>.

<sup>155</sup> In contabilità la posta è l'importo registrato in dare o in avere di un conto, del quale modifica il valore.

finanziamento durevoli, le immobilizzazioni, le rimanenze, i crediti e i debiti correnti, la liquidità, i conti accesi ai costi, i conti accesi ai ricavi, i conti di risultato e i conti d'ordine.

Oltre al Piano Dei Conti Unificato, trentaquattro anni dopo la FIGC ha redatto una serie di Raccomandazioni Contabili con lo scopo di unificare le modalità di redazione di bilancio. Queste rappresentano l'esplicazione delle norme civilistiche e dei principi contabili nazionali e internazionali di riferimento; sono una guida da seguire per svolgere una corretta contabilizzazione delle voci di bilancio dello Stato Patrimoniale, del Conto Economico e per indicare i principi da adottare nella Nota Integrativa. Sono uno strumento utile a congiungere la normativa del Codice Civile relativa al bilancio d'esercizio e la prassi contabile al fine di rappresentazione chiara e garantendo la confrontabilità. La ripartizione delle Raccomandazioni Federali predispone di una serie di voci, tra cui: i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, la capitalizzazione dei costi del vivaio, la compartecipazione ex articolo 102-bis NOIF, le cessioni temporanee di contratto, i crediti e i debiti verso le società di calcio, i versamenti ai soci, i premi individuali e collettivi ex articolo 93 NOIF, la riserva ex articolo 10 comma 3 della legge numero 91/81 e i ricavi e i proventi delle società calcistiche. A causa dei cambiamenti nel panorama calcistico, le Raccomandazioni contabili sono periodicamente aggiornate (*Ibid.*: 34, 35).

Il 27 gennaio 2016 la FIGC ha definito il Manuale applicativo del Pareggio di Bilancio per le Società di Serie A. Il Manuale viene utilizzato per esaminare se la società di calcio ha una gestione sana e quindi idonea al rilascio della Licenza Nazionale. Il raggiungimento del pareggio di bilancio è stato introdotto a partire dalla stagione calcistica 2018/2019. I ricavi rilevanti analizzati sono: i ricavi da gare, i proventi da diritti televisivi, da sponsorizzazioni e pubblicitari, i ricavi da attività commerciali, altri ricavi operativi, i ricavi, i proventi, le *plusvalenze* da gestione dei calciatori e i proventi finanziari. I costi rilevanti analizzati sono: i costi dell'attività sportiva e costi amministrativi, i costi del personale e relativi agli oneri sociali, gli ammortamenti dei diritti pluriennali dei calciatori, i costi, le minusvalenze da gestione dei calciatori, gli interessi e gli oneri finanziari. Il periodo di monitoraggio coincide con il periodo in cui la società calcistica richiede la Licenza Nazionale e comprende tre esercizi sociali, ovvero in un periodo triennale composto dall'esercizio in corso, quello precedente alla richiesta, e i due precedenti. La differenza ammessa è pari al 25% della media del Valore della Produzione degli esercizi di riferimento T, T-1 e T-2. Quando il deficit è superiore alla deviazione accettabile, la differenza è coperta da un aumento di capitale degli azionisti o dai soci. Nel caso in cui il deficit rimanga invariato anche dopo l'aumento di capitale non avviene il rilascio della Licenza Nazionale. Nel caso ulteriore in cui il deficit, dopo il surplus, sia superiore anche al 50% della media del Valore della Produzione, la Covisoc impone il

divieto di tesseramento di nuovi calciatori professionisti per due sessioni di campagna trasferimenti<sup>156</sup>.

Questa armonizzazione delle norme in materia contabile è necessaria al fine di creare una strategia collettiva che pone al centro l'equilibrio dei bilanci d'esercizio. Questo equilibrio è fondamentale per la sopravvivenza del sistema calcio (Uva, Colledani 2023: 82).

## **2.4.2 Le principali voci del bilancio d'esercizio**

La funzione informativa del bilancio d'esercizio risulta indispensabile per analizzare e comprendere le dinamiche operative della società di calcio. Il settore calcistico è caratteristico ed è stato influenzato da due shock esogeni, che hanno influenzato il quadro contabile dei bilanci. I due shock esogeni sono: la sentenza Bosman, che rappresenta la liberazione dei trasferimenti degli atleti professionisti, e la diffusione delle tecnologie all'avanguardia. Questi cambiamenti hanno apportato sia la crescita nel peso patrimoniale delle attività immateriali che rappresentano il calciatore sia la crescita del peso economico riconosciuto dai ricavi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi (Gravina 2011: 36). Il contesto normativo in cui i vari club operano si riflette nel quadro contabile, "la redazione del bilancio di una società calcistica non differisce da una normale società commerciale, ma sono peculiari sia il prodotto (lo spettacolo calcistico) che i fattori di produzione (i calciatori)" (*Ibid.*: 39). La disciplina civilistica e la disciplina federale, introdotta dalla FIGC, consentono di comprendere le voci peculiare del bilancio d'esercizio delle società calcistiche.

Sia lo Stato Patrimoniale e sia il Conto Economico sono costituiti da voci tipiche, la cui analisi e la sua rappresentazione derivano dai cenni individuati dal Piano dei Conti Unificato e dalle Raccomandazioni Contabili.

### **2.4.2.1 Lo Stato Patrimoniale**

Lo Stato Patrimoniale è la fotografia del valore della società calcistica ed è composto da due sezioni contrapposte, le attività e le passività. Lo Stato Patrimoniale attivo indica come prima voce le immobilizzazioni, ovvero quei costi di una società di calcio che permettono di ottenere un'utilità per più di un anno. L'investimento principale per ciascuna società calcistica è il calciatore. Le immobilizzazioni si dividono in immobilizzazioni materiali, finanziarie e immateriali.

Le prime sono investimenti tangibili che possono essere usufruiti dall'impresa per un periodo di tempo prolungato. Nel bilancio d'esercizio tipico del settore calcio l'immobilizzazione materiale

---

<sup>156</sup> Cfr.: <https://dirittocalcistico.it/2017/01/23/figc-manuale-applicativo-pareggio-di-bilancio-per-la-serie-a-15-16/>.

principale è lo stadio. Questo rappresenta un investimento che consente di ottenere ricavi indipendenti dai risultati sportivi, difatti per la società lo stadio diventa l'opportunità di costruire un luogo di attrazione che propone servizi, dal ristorante al centro commerciale, dal museo al negozio che vende prodotti di *merchandising* (Bava 2023: 45, 46).

Le immobilizzazioni finanziarie sono indicate quando la società possiede la proprietà di altre imprese, come imprese che si occupano dell'attività di *merchandising*. Tra le immobilizzazioni finanziarie è indicata la compartecipazione ex articolo 102-bis NOIF. Questo articolo permette alla società di calcio che ha acquistato i diritti delle prestazioni del calciatore di concedere alla società che ha ceduto i diritti un diritto paritario pari al 50% sugli effetti patrimoniali dello stesso diritto. La compartecipazione si identifica come un contratto di associazione in partecipazione. Inoltre, essa rappresenta un accordo diverso da quello di cessione, che ne è la base in quanto l'oggetto del contratto è la ripartizione patrimoniale di un risultato futuro poiché "la società partecipante ha solo il diritto a partecipare al 50% delle somme incassate da una eventuale cessione dei diritti pluriennali del calciatore interessato" (Gravina 2011: 48). La società cessionaria qualvolta acquisti il diritto alle prestazioni ha diritto a una posta che produce degli effetti durante il periodo di tempo in cui il giocatore svolge la sua attività. Questo dimostra che per la società cessionaria l'operazione ha carattere patrimoniale di bene immateriale e per la società cedente rappresenta un'attività a carattere finanziario. La FIGC nella Raccomandazione Contabile numero 3 sottolinea che la società cedente, colei che è cessionaria in caso di acquisizione, deve definire l'importo tra le passività finanziarie dello Stato Economico nel conto D.14 *Debiti per compartecipazioni ex articolo 102-bis NOIF*, invece la società cessionaria, colei che è cedente nel caso di acquisizione, deve collocare l'importo tra le immobilizzazioni finanziarie nel conto B.III.1 *Compartecipazioni ex articolo 102-bis NOIF* (*Ibidem*).

Le immobilizzazioni immateriali, invece, sono gli investimenti intangibili, come ad esempio il marchio del club calcistico. Il marchio<sup>157</sup> è un'immobilizzazione immateriale fondamentale in grado di svincolare l'importanza del *brand* dai risultati sportivi (Bava 2023: 48).

Tra le immobilizzazioni immateriali dello Stato Patrimoniale sono indicati i diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori fanno riferimento a quei diritti inerenti alla legge numero 91

---

<sup>157</sup> Il Codice Civile indica che nei bilanci delle società di calcio non quotate in Borsa le immobilizzazioni immateriali e materiali devono essere scritte al costo sostenuto e non al valore di mercato, di conseguenza il club di calcio non può valersi di questo investimento nel calcolo del patrimonio netto poiché il marchio non si indica nello Stato Patrimoniale. Nell'anno della pandemia da Covid-19 una legge ha concesso un'operazione di bilancio per rispondere al crollo dei ricavi a causa del lockdown. È stata concessa la rivalutazione del marchio attraverso cui le società di calcio che redigono il bilancio secondo le norme del Codice Civile e i principi contabili nazionali hanno avuto la possibilità di scrivere il marchio a valore di mercato. L'iscrizione dell'immobilizzazione immateriale nell'attivo dello Stato Patrimoniale ha causato un incremento del patrimonio netto (Bava 2023: 48, 49).

del 1981 articolo 4 “Disciplina del lavoro subordinato sportivo” che costituisce il rapporto che si instaura tra il giocatore e la società di calcio. Questa disposizione ha permesso l’istaurazione di un legame di lavoro attraverso la stipulazione di un contratto scritto dalla Lega di competenza. La modifica di tale accordo, invece, può avvenire esclusivamente mediante la cessione che è delineata tramite moduli decisi dagli organi federali. La cessione è fondamentale per l’attività gestionale della società e permette lo svolgimento del calciomercato, ovvero il periodo in cui i giocatori hanno la possibilità di trasferirsi da una squadra ad un’altra. È imprescindibile l’accordo, ovvero l’atto di trasferimento, tra la società cedente e la società cessionaria. L’oggetto della negoziazione è un indennizzo per la risoluzione anticipata del rapporto di lavoro e non il contratto di lavoro; quindi, la società di calcio che intende vendere il calciatore deve acquistare un diritto a concludere un nuovo contratto con l’atleta (Gravina 2011: 40, 41). La FIGC ha sottolineato nelle Raccomandazioni Contabili che l’importo legato alla attività di cessione dei diritti delle prestazioni sportive dei calciatori deve essere dichiarato nelle attività dello Stato Patrimoniale, nelle immobilizzazioni immateriali alla voce B.I.8. - *Diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori*. La loro peculiarità, legata alla loro propensione ad essere impiegati saldamente e costantemente nel ciclo dell’impresa, li differenzia dalle altre immobilizzazioni immateriali. Questa definizione comporta un obbligo di un ammortamento del costo legato alla possibilità di utilizzazione; difatti le norme della FIGC indicano “un ammortamento costante per quote costanti in un numero di esercizi corrispondenti alla durata del contratto economico a partire dal momento in cui il tesseramento è divenuto esecutivo” (*Ibid.*: 42, 43). La società di calcio che cede l’atleta, a causa dell’importo ottenuto dalla cessione paragonato al costo storico del giocatore, ottiene una *plusvalenza* o una *minusvalenza*, calcolate al netto delle quote dell’ammortamento annuali (*Ibid.*: 44).

Un ulteriore e peculiare voce dello Stato Patrimoniale è la capitalizzazione dei costi del vivaio. Per capitalizzazione si intende quei costi che, pur verificandosi in un unico esercizio, forniscano la loro utilità al processo produttivo per più anni. La gestione del vivaio è un’attività strategica per le imprese calcio ed ha una evidente rilevanza economica per le società di medio-piccola dimensione. Questa gestione comporta un impiego di risorse e paragonata ai costi di ricerca e di sviluppo. I costi del vivaio per la società consentono alla società di formare reddito attraverso il rilevamento delle quote di ammortamento, quote costanti per cinque anni dall’esercizio in cui i costi sono sostenuti. La FIGC indica questi costi nelle immobilizzazioni immateriali dello Stato Patrimoniale con alla voce B.I.7 *Capitalizzazione costi vivaio*. La capitalizzazione dei costi del vivaio avviene per via indiretta, in quanto l’ammortamento dei costi ha inizio nell’anno in cui i costi sono contabilizzati e nei quattro anni successivi, definendo quindi che ciascuna quota ha un valore pari al 20% dei costi

capitalizzati in un anno. La capitalizzazione attraversa il documento dei Conto Economico nella voce dei ricavi nella voce A.4.a *Valore della produzione. Incrementi di Immobilizzazione per lavori interni-capitalizzazione costi vivaio* (*Ibid.*: 46, 47).

Nel resoconto di bilancio un'ulteriore immobilizzazione immateriale è la *library*, ovvero “il diritto di utilizzazione economica delle immagini televisive e fotografiche del club” (Bava 2023: 53). Questo investimento viene ammortizzato esclusivamente per le società non quotate in Borsa, poiché nei bilanci OIC non è permesso definire le attività immateriali a vita utile indefinita, in quanto i benefici potenzialmente non durano per sempre. La *library* è riconosciuta dal Decreto Legislativo numero 9 del 2008 che ha introdotto il diritto di archivio assegnando la titolarità alle società di calcio, indicandoli nell'attivo dello Stato Patrimoniale tra le immobilizzazioni immateriali (*Ibid.*:180).

Infine, nell'attivo dello Stato Patrimoniale viene indicata anche la voce relativa agli accantonamenti a scopo mutualistico definiti dall'articolo 4 della legge numero 586 del 1996. Questa definisce che ogni società deve accantonare una quota pari al 10% dell'utile per sostenere scuole dedicate alla formazione sportiva (Gravina 2011: 49).

Nell'attivo circolante dello Stato Patrimoniale sono elencati: le rimanenze in magazzino, i crediti verso i clienti, ovvero l'ammontare delle vendite dei prodotti e dei servizi non ancora incassati, e i crediti verso le società di calcio. A questi si aggiungono la cassa, ovvero il portafoglio dell'impresa calcio, la banca, ovvero i depositi su conti correnti intestati all'impresa, e i crediti (e debiti) verso le società di calcio. Quest'ultimi hanno origine dalle cessioni del calciatore, il cui prezzo non è stato ricevuto alla data definita a bilancio. I crediti vengono iscritti nell'attivo circolante dello Stato Patrimoniale come *Crediti verso enti-settore specifico*. Le operazioni effettuate tra le società di calcio italiane non generano incassi e pagamenti diretti, in quanto esiste la così definita *stanza di compensazione*. Nel momento in cui viene acquistato il cartellino di un giocatore deve essere pagato un acconto e si devono definire le condizioni relative alle rate successive, la cui è accettata una dilatazione di massimo cinque anni, e al saldo finale. Per poter acquistare un giocatore nel mercato nazionale, la società deve disporre di un numero di crediti almeno pari al debito relativo all'acquisto, nel caso i crediti non coincidano viene richiesta una fidejussione bancaria<sup>158</sup>. La stanza di compensazione non è prevista qualora le operazioni siano eseguite con società di calcio straniere, poiché i crediti (o debiti) sono iscritti nel bilancio d'esercizio in funzione della squadra di provenienza o di destinazione dell'atleta. Se la squadra di

---

<sup>158</sup> La società di calcio richiede ad una banca di pagare il debito, qualora a scadenza non ne fosse in grado. In tal modo, la società che vanta il credito da incassare, è sicura che o il club o la banca sarà in grado di pagare il debito a scadenza della dilatazione stabilita (Bava 2023: 181).

provenienza è straniera, la parte di prezzo da pagare entro l'esercizio si iscrive come credito (o debito) verso la società calcistiche. Invece, se la squadra di provenienza appartiene alla FIGC, in bilancio si iscrive come *Lega/trasferimenti*, che funziona da *stanza di compensazione* per tutti i trasferimenti tra club italiani (Bava 2023: 54-56).

Nello Stato Patrimoniale la sezione contrapposta all'attività è la passività e nel bilancio d'esercizio delle società di calcio è caratterizzata dai fondi rischi e oneri, dal TFR, ovvero il trattamento di fine rapporto e i debiti.

I fondi rischi e oneri si identificano come i futuri pagamenti, difatti nel medesimo anno in cui si iscrivono nel passivo dello Stato Patrimoniale, si iscrive un costo per la medesima cifra, definito accantonamento nel Conto Economico. Il trattamento di fine rapporto, invece, rappresenta la remunerazione ulteriore rispetto alla retribuzione che spetta al calciatore qualvolta si cessa il rapporto di lavoro. Il TFR maturato viene iscritto nel corso dell'esercizio come accantonamento nel Conto Economico e viene iscritto come debito per TFR nello Stato Patrimoniale. La condizione necessaria è che la società di calcio disponga di una determinata liquidità per effettuare questo pagamento. I debiti sono la somma da pagare ad una controparte a una data stabilita e nelle società di calcio i debiti principali sono quelli che derivano dall'acquisto del cartellino dell'atleta, oltre al debito commerciale e al debito finanziario. Quest'ultimo non è esclusivamente relativo al finanziamento delle banche, ma si definisce indebitamento finanziario qualsiasi debito che genera l'onere costituito da interessi passivi; quindi, comprende anche i debiti verso i soci per i finanziamenti ricevuti e i debiti verso gli obbligazionisti. Nel settore calcio si sono diffuse nuove forme di finanziamento, a cui possono usufruire anche i club meno blasonati, come i *mini-bond* quotati o anche non quotati ma inseriti in piattaforme come *crowdfunding*, strumento utile alle società per diversificare il debito. In linea all'indebitamento finanziario, risulta cruciale il calcolo della posizione finanziaria netta, ovvero la differenza tra i debiti finanziari e la liquidità attiva disponibile, ovvero la cassa e le banche definite nella sezione dell'attivo dello Stato Patrimoniale. Il mancato pagamento di un debito commerciale da parte della società diventa nella sostanza un debito finanziario (*Ibid.*: 59-61).

In conclusione, il patrimonio netto è una grandezza rilevante nel bilancio d'esercizio delle società professionistiche di calcio, in quanto rappresenta una garanzia e la ricchezza dell'impresa calcio. Il patrimonio netto si incrementa se l'utile dell'impresa viene destinato a riserva per rafforzare la società e si riduce nel caso in cui si generi una perdita d'esercizio. Infatti, il patrimonio netto si divide in capitale sociale, la quota versata ai soci nel momento in cui la società è stata fondata, e le riserve, le quote positive del patrimonio netto. Tra le voci del patrimonio netto è

indicata l'utile o la perdita definita nel Conto Economico. In Italia le società di calcio non possono svolgere l'attività nel caso in cui il patrimonio netto sia negativo. In linea a questo, la disciplina del Codice Civile della riduzione del capitale sociale concerne solo i bilanci d'esercizio e non quelli di gruppo, questo consente alla società di calcio con patrimonio netto negativo di trasferire il patrimonio netto negativo a livello di gruppo, con lo scopo di non ricapitalizzare la società (*Ibid.*: 181, 182).

#### **2.4.2.2 Il Conto Economico**

Il Conto Economico si compone di due sezioni, i ricavi e i costi. I ricavi per una società di calcio sono fondamentali per la sopravvivenza di questa, ma a differenza di altri settori, nel calcio risulta essere complesso ottenere ricavi stabili, diversificandoli e rendendoli indipendenti dai risultati sportivi. I ricavi devono essere iscritti in bilancio in base al principio di competenza economica, ovvero considerando solo i ricavi che si riferiscono a quel determinato periodo di tempo, indipendentemente dagli incassi finanziari avvenute o ancora da avvenire.

Nell'ambito del Conto Economico risultano peculiari le numerose tipologie di ricavi differenti tra loro, ovvero: i diritti televisivi e i diritti connessi alla qualificazione e partecipazione alle competizioni europee, i ricavi commerciali derivanti dalle sponsorizzazioni e dal merchandising, i ricavi da stadio e i ricavi da player trading e da cessione temporanea dei giocatori (Bava 2023: 63, 64).

L'innovazione tecnologica ha causato un forte incremento dei ricavi da diritti televisivi. Quest'ultimi sono decisi attraverso una negoziazione delle Leghe di appartenenza della società in questione. La Lega dalla stagione 2010-2011 si è impossessata della forza contrattuale ed ha stabilito che il 40% dei proventi è distribuito a tutte le società partecipanti, il 30% in base ai risultati, il 10% per i risultati dal 1946 a oggi, il 15% per i risultati ottenuti negli ultimi cinque anni e il 5% per i risultati della stagione precedente, il 5% sulla base della popolazione nel comune di residenza della società e il 25% in base al bacino d'utenza. I guadagni derivanti dalla cessione dei diritti televisivi sono definiti nel Conto Economico nel Valore della Produzione alla voce A.5 *Altri Ricavi e Proventi* (Gravina 2011: 50-52). Oltre ai diritti dei diritti televisivi, sono indicati i diritti originari dalla qualificazione alle competizioni UEFA. Questi rappresentano dei guadagni fondamentali per le società, non solo per la dimensione dei diritti televisivi, ma anche perché i biglietti per gli eventi sportivi internazionali hanno un prezzo superiore e quindi consentono una maggiore entrata (Bava 2023: 66).

I ricavi da sponsor derivano dalla visibilità e dal numero di tifosi della società di calcio. Queste, di conseguenza, firmando degli accordi di sponsorizzazione<sup>159</sup>, permettono alle società sponsor di ottenere maggior visibilità. Gli sponsor possono essere ufficiali, tecnici e accessori e il campionato maggiore italiano, la Serie A, consente di avere al massimo quattro marchi pubblicitari nei vestiti della squadra. Gli sponsor ufficiali sono quelli che consentono di ottenere maggior guadagno e sono quelli identificativi del club. Gli sponsor tecnici sono quelli presenti nell'abbigliamento di gioco e quelli accessori sono quelli relativi ai trasporti della squadra (*Ibid.*: 67).

I ricavi da merchandising, ovvero quelli relativi all'attività di vendita di prodotti, come la maglia, la sciarpa, gli zaini e ulteriori accessori, con il brand della squadra. Questa attività può essere svolta dalla società di calcio o da un'azienda esterna. Ai ricavi da stadio, ovvero quelli relativi alla vendita dei biglietti e degli abbonamenti, si aggiungono i ricavi da *player trading*. L'acquisto e la cessione del calciatore determina il *core business* di molte realtà calcistiche, in quanto attraverso le numerose formule esistenti temporanee o definitive e le possibili clausole si possono ottenere *plusvalenze* (o minusvalenze) e quindi nuovi possibili ricavi (*Ibid.*: 69). La Raccomandazione Contabile FIGC numero 1 previene la collocazione di questi importi tra i Proventi Straordinari, voce E.20., o fra gli Oneri Straordinari, voce E.21.a. Nel caso in cui il calciatore è stato acquistato in scadenza di contratto o a parametro 0, la società ottiene una cifra pari al corrispettivo incassato dalla cessione, nel caso in cui invece il calciatore abbandona l'attività agonistica la società deve svalutare l'immobilizzazione (Gravina 2011: 52, 53).

Nella sezione dei costi del Conto Economico, oltre al costo principale definito dall'investimento del calciatore, vengono indicati i costi di struttura, ovvero: i costi per gli acquisti, ovvero quelli relativi agli indumenti e ai prodotti medici, i costi per i servizi, ovvero il riscaldamento, l'acqua, i costi per i trasporti, per la manutenzione, per le assicurazioni, per le consulenze tecniche, legali, amministrative e fiscali. A questi costi si aggiungono le spese pubblicitarie e di promozione. Nel documento di bilancio vengono indicati anche i costi per godimento di beni terzi, come gli affitti di beni immobili, canoni e brevetti (Bava 2023: 70).

### **2.4.2.3 Il Rendiconto Finanziario**

Nella dimensione calcistica il Rendiconto Finanziario rappresenta il documento in grado di comprendere la gestione finanziaria della società di calcio posta in analisi. Questo documento è suddiviso in attività operativa, attività di investimento e attività di finanziamento. L'attività

---

<sup>159</sup> La sponsorizzazione è un accordo con cui la società che vuole sponsorizzare il proprio prodotto decide di versare una somma di denaro alla società di calcio professionistica e questa si impegna ad aumentare la visibilità della società che sponsorizza (Bava 2023: 66).

operativa analizza la liquidità creata o assorbita, ovvero i flussi di denaro generati dalle attività operative della società. nel bilancio d'esercizio calcistico include l'incasso dei ricavi dei biglietti della partita, dei diritti televisivi al netto dei costi. L'attività di investimento, invece, indica se i movimenti di acquisto e di cessione degli atleti hanno causato un aumento di liquidità o ne hanno assorbita. L'attività di finanziamento sottolinea se sono maggiori le entrate ottenute dai finanziamenti o i pagamenti per restituirli (Bava 2023: 71).

#### **2.4.2.4 La Nota Integrativa**

La Nota Integrativa del resoconto d'esercizio delle società calcistiche è il documento che consente di spiegare i numeri iscritti nei tre precedenti documenti di bilancio, ovvero lo Stato Patrimoniale, il Conto Economico e il Rendiconto Finanziario.

La Nota Integrativa deve porre il focus sui diritti alle prestazioni dei calciatori, sottolineando gli atleti che provengono dalla prima squadra o dalle giovanili, il costo iniziale dei diritti, le acquisizioni e le cessioni, gli ammortamenti e le svalutazioni. Il documento, dunque, deve avere sia una tabella che sottolinei tutti gli acquisti e le cessioni, con l'obiettivo di evidenziare il valore dei diritti acquisiti e delle *plusvalenze* (o *minusvalenze*) realizzate da questi. Una tabella aggiuntiva deve, invece, descrivere il valore di ogni calciatore, le minusvalenze ottenute dalle cessioni dei diritti pluriennali tra la data di riferimenti e la data di approvazione del bilancio.

Inoltre, il documento deve sottolineare sia i ricavi, suddividendoli in ricavi derivanti dalle vendite dei biglietti, dalle partite fuori casa e dalla vendita degli abbonamenti, sia costi legati alle cessioni temporanee di contratti con la disposizione di eventuali clausole legate al contratto tra calciatore e società (Bava 2023: 73).

#### **2.4.2.5 La Relazione sulla Gestione**

La Relazione sulla Gestione è il documento che rappresenta l'andamento economico, finanziario e patrimoniale della società di calcio. La peculiarità di questo documento nel settore calcio è la necessità di definire la continuità aziendale, sottolineando se l'impresa calcio dispone di incertezze relative alla capacità di fronteggiare gli impegni finanziari, come il pagamento dei debiti, per l'intero anno successivo (Bava 2023: 74).

### **2.4.3 I giocatori nel bilancio d'esercizio**

La figura del calciatore rappresenta la voce principale nel bilancio d'esercizio della società di calcio professionistiche, in quanto egli raffigura "il principale asset di Stato Patrimoniale, cioè gli

investimenti più importanti, sia il più rilevante costo d'esercizio nel Conto Economico, per via dell'ammontare elevato del monte ingaggi e degli ammortamenti" (Bava 2023: 77). Il calciatore è un fattore produttivo differente dagli altri fattori produttivi comuni poiché è un essere umano, difatti l'investimento nei calciatori avviene con diverse modalità.

L'acquisto dell'atleta può avvenire attraverso l'acquisto del cartellino, ovvero tramite la cessione del contratto, e la stipulazione diretta, ovvero attraverso stipulazione del contratto direttamente con il diretto interessato, il calciatore.

L'acquisto del cartellino di un giocatore vuol significare il sottoscrivere con egli un contratto per poter godere delle sue doti sportive per un periodo di tempo prestabilito. In Italia questo tempo ha una durata massima di cinque anni. Il meccanismo per poter acquistare un giocatore che è sotto contratto con un'altra società si articola in diverse fasi. La prima è comprendere se la società in cui sta giocando è disposta a cederlo, in seguito è necessaria la volontà del giocatore di trasferirsi in quella precisa società e la terza fase è caratterizzata dall'accordo sul prezzo tra le due società.

È da sottolineare, però, che la volontà del giocatore ha un ruolo principale, anche se la società di appartenenza non fosse disposta a cederlo il giocatore disponendo di un elevato potere contrattuale può lo stesso chiedere il trasferimento. La trattativa è gestita dall'agente, il procuratore, del giocatore.

Nel bilancio d'esercizio la società di calcio acquirente iscrive nella sezione delle attività dello Stato Patrimoniale il calciatore acquistato al prezzo sostenuto, questo prezzo viene definito diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, in quanto la squadra ha il diritto di valere delle prestazioni sportive per un periodo di tempo stabilito. Questo investimento, dunque, è considerato un'attività immateriale, di cui è impossibile modificare il valore definito nel momento in cui è stato redatto il bilancio (*Ibid.*: 78).

Una volta scaduto il contratto il giocatore si definisce *a parametro 0*, in quanto la società non ha più diritti nei suoi confronti e il giocatore può decidere di prolungare il contratto o stipulare direttamente un altro contratto con una nuova società calcistica. Quest'ultima non ha il dovere di sostenere il costo per l'acquisto del cartellino, ma deve sostenere i costi relativi agli oneri accessori costituiti dal riconoscimento del lavoro del procuratore sportivo. Nel panorama calcistico attuale sono aumentate le situazioni in cui le società, per risparmiare, acquistano giocatori *a parametro 0* o svincolati, ma in molti casi quello che non è definito nel Conto Economico come ammortamento, è indicato come maggiore retribuzione per la prestazione sportiva del calciatore. La stipulazione diretta può avvenire, non solo con il calciatore svincolato, ma anche con un giocatore che proviene da una società dilettantistica nazionale.

Una caratteristica fondamentale nell'acquisto del diritto di utilizzazione pluriennale del calciatore e delle sue prestazioni sportive è la necessità di effettuare l'ammortamento. La modalità maggiormente conosciuta è quella a quote costanti. Per esempio, se il prezzo sostenuto da una società di calcio per un giocatore è di 50 milioni per una durata di 5 anni, significa che il giocatore contribuisce 10 milioni l'anno. Nel Conto Economico si definisce ogni anno l'ammortamento di 10 milioni. Dopo un anno di contratto, nello Stato Patrimoniale, si iscrive 40 milioni in quanto l'investimento non è più pari al prezzo iniziale (*Ibid.*: 80-82).

L'investimento di un calciatore comporta uno stipendio che non coincide con il costo per la società di calcio, in quanto lo stipendio, l'ammontare di denaro che il giocatore riceve ogni anno, fa riferimento all'importo netto; invece, il costo per la società fa riferimento all'importo lordo. Ridurre i costi nel Conto Economico vuol significare analizzare il beneficio complessivo in termini di minor costi nel momento in cui si verifica la cessione del cartellino o in termini di risparmio sull'ingaggio nel caso in cui si verifica il prestito del giocatore (*Ibid.*: 85, 86).

La cessione del calciatore che si avvale di una clausola contrattuale che permette alla società che ha ceduto il giocatore di riacquistarlo ad una cifra definita nel momento della cessione si definisce diritto di recompra. Prima del 2019 questo meccanismo permetteva alle società di rilevare una *plusvalenza* fin dalla prima cessione, benché la clausola; invece, dall'aprile del 2019 la NOIF ha stabilito che la *plusvalenza* doveva essere definita nel bilancio solo nel momento in cui la società rinuncia alla recompra finale (*Ibid.*: 89, 90).

Oltre alla cessione definitiva, viene definita la cessione del contratto temporanea. Questa è prevista dall'articolo 103 NOIF e definisce per una società di calcio la possibilità di cedere un giocatore per una sola stagione. Questa contabilizzazione prevede un costo per la società che beneficia della cessione che viene definito alla voce B.8 – *Spese per il godimento di beni terzi* e un ricavo per la società che presta il giocatore definito dalla voce A.5.a – *Altri ricavi e proventi – ricavi da cessione temporanea di calciatori* (Gravina 2011: 54, 56). Nel momento in cui si verifica questo tipo di cessione, lo stipendio è pagato dalla società in cui il giocatore si trasferisce. La cessione temporanea o prestito rappresenta un'esigenza di bilancio, in quanto se la società che si è interessata alle prestazioni del giocatore non è in grado di sostenere economicamente il costo del cartellino si avvale del prestito per ottenere l'atleta ad un costo inferiore. Il prestito può avvenire attraverso le seguenti modalità contrattuali: prestito *secco* o senza opzione di acquisto/riscatto, prestito con obbligo di acquisto/riscatto, prestito con opzione di acquisto/riscatto, prestito con opzione di acquisto/riscatto e controriscatto e prestito con obbligo di riscatto condizionato (Bava 2023: 90-92).

Con il prestito *secco*, nel momento in cui termina la durata del prestito, il calciatore torna a disposizione della società che detiene il cartellino. Il calciatore durante il prestito risulta essere indicato nello Stato Patrimoniale del resoconto d'esercizio della società proprietaria, dunque continua ad essere ammortizzato. La società di calcio che presta il giocatore incassa una somma che viene iscritta nella voce dei ricavi del Conto Economico, alla stessa maniera la società che riceve il giocatore deve sostenere un costo che viene definito lungo la durata del prestito nel Conto Economico, così come il costo relativo allo stipendio durante il prestito, solo nel caso in cui non venga pagato dalla società proprietaria. Quest'ultima non diminuisce gli ammortamenti nel Conto Economico.

Il prestito con obbligo di riscatto, invece, è caratterizzato dall'accordo secondo il quale la società che riceve il giocatore in prestito è obbligata ad acquistare il calciatore alla fine del prestito. La società di calcio a cui viene prestato l'atleta deve iscrivere il diritto di utilizzazione pluriennale del giocatore nello Stato Patrimoniale e sottostare questa somma ad ammortamento, la società che invece concede in prestito il giocare deve analizzare il prestito come se fosse una vendita definitiva. Infatti, quest'ultima registra la vendita e la *plusvalenza*, permettendo, dunque, di diminuire i costi degli ammortamenti e dello stipendio dal Conto Economico (*Ibid.*: 93, 94).

Il prestito con opzione di riscatto e controriscatto è una formula di prestito caratterizzata sia dalla possibilità di acquisto del giocatore da parte della società che riceve il prestito sia dalla possibilità di controriscatto dalla società proprietaria. In questa formula, la società che presta il giocatore ottiene il guadagno della vendita nello stesso anno in cui viene esercitato il riscatto dalla società che ha ricevuto le prestazioni sportive del giocatore in prestito.

Il prestito con obbligo di riscatto condizionato si verifica nel caso di cessazione temporanea, con previsione dell'obbligo di riscatto al verificarsi di una condizione sportiva, la vendita è considerata definitiva qualora la previsione sportiva risulti sicura ed indiscutibile. Questo prestito è rappresentato nel bilancio d'esercizio come cessione definitiva (*Ibid.*: 95).

Il giocatore è un investimento e come tutte le immobilizzazioni è soggetta alla valutazione. Data l'esistenza di innumerevoli variabili coinvolte, ovvero i fattori fisici, tecnici e psicologici, la valutazione dell'atleta deve essere effettuata in base al costo definito dal contratto nel momento del trasferimento e non al valore futuro (Gravina 2011: 43). In egual misura, il giocatore è soggetto alla svalutazione, in modo tale da evitare che il risultato del patrimonio netto sia fittizio. La riduzione del valore del calciatore si verifica nel caso in cui il calciatore abbia abbandonato l'attività sportiva, abbia subito un grave contratto o abbia richiesto una risoluzione anticipata del contratto (Bava 2023: 96).

Il valore di un calciatore è influenzato da variabili aleatorie e risulta essere decisivo il supporto che il Direttore Sportivo e l'intero management offrono alla società di calcio per poter ottenere un gestione aziendale efficiente in grado di diversificare i ricavi e ricercare una minor dipendenza dai risultati sportivi (Gigante, Sottoriva 2021: 28). Una corretta pianificazione aziendale da un lato e l'innovazione tecnologica e l'intelligenza artificiale dall'altro, permettono alle società di calcio di definire in modo razionale le scelte di mercato e quindi di redigere il bilancio d'esercizio secondo i principi della *sostenibilità* richiesta dalla UEFA e dalla FIFA. Questo è il principale obiettivo che consente contrastare il trend che sta caratterizzando il panorama calcistico italiano: il debito finanziario.

## Capitolo 3 – Il calcio italiano: l'analisi dei bilanci delle società italiane

### 3.1 Le realtà calcistiche tra globalizzazione e sostenibilità

Il convegno "Futuro del calcio: tra Globalizzazione e Sostenibilità" tenutosi a Milano il 7 giugno 2023 presso la sede di Arca Fondi Sgr ha visto la partecipazione di economisti, di atleti e di manager finanziari, i quali hanno analizzato il percorso che il calcio, lo sport più diffuso e amato a livello mondiale, sta intraprendendo. Questo percorso è influenzato dalla finanza.

La finanza e il calcio sono due settori che si intrecciano, soprattutto considerando la grande quantità di denaro che circola nel mondo del calcio professionistico. Le società calcistiche sono un oggetto di investimento da parte di imprenditori e società di investimento, che cercano di trarre profitto dal business legato al calcio. Inoltre, le squadre di calcio hanno spesso ricorso a finanziamenti esterni per coprire i costi di trasferimenti di giocatori, costruzione di stadi all'avanguardia e di strutture, e altre spese legate all'attività sportiva. Questi finanziamenti possono provenire da banche, da investitori privati o da aziende sponsor.

Il calcio può avere un impatto significativo sull'economia di una nazione o di una regione, difatti questo sport è tra i motori dell'economia e rappresenta l'1.8% del Pil. Nel 2023 ha generato 24 miliardi di euro, creando 12 mila posti di lavoro e aumentando il turismo generato dagli eventi sportivi<sup>160</sup>.

La finanza ha un ruolo importante nell'analisi delle performance finanziarie delle società calcistiche, nella valutazione degli investimenti nel settore e nella gestione dei rischi legati al business calcistico. Durante l'assemblea del 7 giugno l'amministratore delegato di Arca Fondi Sgr Ugo Loeser ha spiegato la sua idea di calcio:

Il calcio è economia ma anche valori, il fatto che riesca a muovere così tanto in termini economici e di valori credo sia la sua vera risorsa e credo che il contributo che noi possiamo dare è spingere i capitali verso dove questa risorsa viene valorizzata. Il calcio ha dimostrato di potersi muovere in maniere finanziariamente creativa (...) come in tanti altri settori, il ruolo dell'investitore finanziario è quella di garantire una governance trasparente incentrata sul Fair Play Finanziario e sulla valorizzazione asset <sup>161</sup>.

---

<sup>160</sup> Cfr.: [https://www.calcioefinanza.it/2024/06/26/spettatori-calcio-in-italia-crescita-2030/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/06/26/spettatori-calcio-in-italia-crescita-2030/?refresh_ce).

<sup>161</sup> Cfr.: [https://www.calcioefinanza.it/2023/06/08/il-futuro-del-calcio-tra-globalizzazione-e-sostenibilita-il-modello-europeo-resta-centrale/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2023/06/08/il-futuro-del-calcio-tra-globalizzazione-e-sostenibilita-il-modello-europeo-resta-centrale/?refresh_ce).

In linea al pensiero di Ugo Loeser, l'obiettivo dell'azienda-calcio è creare un progetto capace di sottolineare come gli sponsor creino l'opportunità e la sostenibilità<sup>162</sup>.

La sostenibilità finanziaria nel calcio si riferisce alla capacità di un club calcistico di gestire in maniera equilibrata le proprie finanze, evitando il rischio di accumulare debiti e dunque garantendo la stabilità economica nel lungo termine. Per garantire questa solidità economica la società ha il dovere di adottare determinate strategie di gestione delle entrate e delle spese, evitando di fare investimenti al di là delle possibilità economiche del club, in quanto gli acquisti cosiddetti *folli* dell'era Moratti e dell'era Berlusconi hanno dato spazio al business sostenibile in grado di investire nelle infrastrutture, nella trasparenza e nel dialogo con i tifosi (Uva, Colledani 2023: 36, 37). Infatti, numerosi club italiani, tra cui l'Atalanta e il Sassuolo, hanno adottato politiche di sostenibilità finanziaria, puntando su investimenti a lungo termine, sullo sviluppo delle infrastrutture e sull'investimento nelle giovani promesse del calcio, anziché sull'acquisto di giocatori costosi.

Inoltre, è fondamentale associare ad un business controllato una politica di trasparenza e vigilanza finanziaria, per evitare il rischio di corruzione e di manipolazione delle finanze, come nel caso delle plusvalenze fittizie. Questo si verifica quando vengono manipolate le cifre dei trasferimenti dei giocatori, aumentando il prezzo di acquisto di un talento per creare una plusvalenza artificiale in caso di cessione successiva (*Ibid.*: 75). Questa pratica non è etica e può comportare conseguenze per i club coinvolti, come è avvenuto alla Juventus durante la stagione sportiva 2022-2023.

La sostenibilità nel calcio si riferisce, non solo alla capacità del settore calcistico di gestire in maniera responsabile e consapevole le risorse economiche, ma anche alla sostenibilità sociale in grado di garantire un impatto positivo sulla società nel suo complesso. La sostenibilità sociale include la promozione di comportamenti etici e responsabili da parte dei club e dei giocatori.

In sintesi, la finanza legata alla sostenibilità è essenziale nel calcio per garantire la continuità e la prosperità del club nel lungo termine.

Per ottenere e mantenere la sostenibilità è necessario diversificare le fonti di reddito del club, attraverso accordi di sponsorizzazione, vendita di merchandising, dei biglietti per le partite e dei diritti televisivi, per garantire una maggiore stabilità finanziaria.

In questo capitolo verranno analizzati quattro bilanci consolidati al giugno del 2023 di queste realtà calcistiche: l'Inter, la Juventus, l'Atalanta e il Sassuolo. Il bilancio è relativo all'esercizio

---

<sup>162</sup> *Ibidem.*

2023; questo permette di analizzare i risultati sportivi verificatosi durante la stagione calcistica 2022-2023 e permette di compararli alla stagione precedente. Inoltre, l'analisi consente di analizzare quei risultati economico e patrimoniale e finanziari che hanno caratterizzato l'andamento della stagione con l'obiettivo di convergere le spese per il personale, tra cui stipendi dei giocatori e degli allenatori, insieme allo staff tecnico, al personale amministrativo e ad altre figure rilevanti come il medico e il fisioterapista, le spese per gli acquisti dei giocatori, includendo il costo di trasferimento dei giocatori, bonus di firma, commissioni degli agenti, stipendi, premi di performance. Il giocatore rappresenta un elemento cardine del bilancio societario, essendo il serbatoio di plusvalenze (Giudice 2020: 274). In seguito alle spese per il giocatore, l'analisi si concentra verso le spese per le infrastrutture, ovvero come la manutenzione dello stadio e lo sviluppo delle strutture di allenamento e le spese per il marketing. Quest'ultime comprendono le spese per la creazione di campagne pubblicitarie, per le sponsorizzazioni e per l'attività dedicata alla promozione del club.

La ricerca consente di analizzare il bilancio ponendo il focus sulla figura principale del panorama calcistico: il giocatore.

Inoltre, quest'analisi permette di osservare le differenze delle spese e degli introiti tra diverse realtà calcistiche, esaminando i bilanci consolidati di realtà maggiori come l'Inter e la Juventus e di realtà minori come l'Atalanta e il Sassuolo, in quanto questi dipendono dalle dimensioni della società, dalla sua posizione geografica, dalla sua reputazione e dalla sua capacità di generare entrate.

### **3.2 L'Inter: la storia dell'*Orologio***

L'Inter è una società calcistica italiana definita Internazionale Milano S.p.A. o FC Inter; questa è costituita e domiciliata in Italia, con sede legale in Viale della Liberazione numero 16/18 a Milano. L'Inter è stata fondata la sera del 9 marzo 1908 nel ristorante meneghino "L'orologio" da 43 soci dissidenti del Milan Football and Cricket Club; questi si erano ribellati alla regola che poneva il divieto al Milan di acquistare altri calciatori stranieri<sup>163</sup>.

Giovanni Paramithiotti è stato uno dei fondatori del Football Club Internazionale Milano e suo primo presidente, nominato nel marzo del 1908. Dopo la fondazione si susseguirono diversi presidenti, tra cui Emilio Hirzel (1912-13), Luigi Ansbacher (1913-14) e Giuseppe Visconti Di

---

<sup>163</sup> Cfr.: [https://www.corriere.it/sport/calcio/serie-a/cards/inter-storia-scissione-milan-triplete/scissione-43-figli-milan\\_principale.shtml](https://www.corriere.it/sport/calcio/serie-a/cards/inter-storia-scissione-milan-triplete/scissione-43-figli-milan_principale.shtml).

Modrone (1914-19). Nel 1920 approda al comando della presidenza Francesco Mauro (1920-23) e a lui seguirono Enrico Olivetti (1923-26), Senatore Borletti (1926-28) ed Ernesto Torrusio (1928-29). Nel 1929 inizia la Serie A a girone unico e Oreste Simonotti vince il primo campionato italiano moderno, Fernando Pozzani vince due volte tra il 1931 e il 1942 e Carlo Masseroni vinse due volte tra 1942 e 1945. L'Inter in quegli anni ritorna alla precedente denominazione di Internazionale, dopo il cambio in Ambrosiana nel 1932. Nel maggio del 1955 ci fu una grande svolta epocale per il club in termini di presidenza quando il petroliere Angelo Moratti divenne presidente. In 13 anni vince 3 scudetti, 2 Coppe dei Campioni e 2 Coppe Intercontinentali. È in questi anni che nasce la grande Inter di Herrera. In seguito, si susseguirono diversi presidenti tra cui: Ivano Fraizzoli, Ernesto Pellegrini e Massimo Moratti, figlio di Angelo, dal 1995 al 2013, in esclusione del biennio 2004-2006 in cui alla presidenza ci fu il simbolo neroazzurro Giacinto Facchetti. L'era di Moratti II porta vittorie e il celebrato Triplete nella stagione 2009-2010 con la guida di Josè Mourinho.

Il 15 novembre 2013, dopo sei mesi di trattative, si conclude un'epoca: Moratti vende il 70% delle azioni e la carica di presidente al magnate indonesiano Erick Thohir. Si tratta del primo presidente straniero che il club abbia mai avuto nella sua storia<sup>164</sup>.

Il 6 giugno 2016 verrà ricordata come una data storica per l'Inter. La società milanese ha vissuto una giornata decisiva con l'ingresso del gruppo Suning che ha acquisito il 68,55% delle azioni. Nell'ottobre 2018, il figlio di Zhang Jindong, Steven, diventa il presidente più giovane nella storia dell'Inter, prendendo il comando della squadra<sup>165</sup>.

Nel 2021 Oaktree, un'azienda americana di gestione patrimoniale specializzata in strategie di investimento, ha fornito un finanziamento di 275 milioni di euro all'Inter tramite Great Horizon, controllata da Suning che detiene il 68,55% delle azioni del club: queste azioni sono utilizzate come garanzia per il prestito e Suning avrebbe avuto tre anni per restituirlo<sup>166</sup>. Questo è stato necessario per far fronte alle ingenti perdite che la vecchia società aveva lasciato.

Per comprendere gli eventi che hanno caratterizzato la stagione della squadra di Milano, si analizza il Bilancio consolidato al 30 giugno 2023, che consente di conoscere e comparare i dati con quelli consolidati al 30 giugno 2022.

---

<sup>164</sup> “Tutti i presidenti nella storia dell'Inter”, SkySport, 4 giugno 2024. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/presidenti-inter#07>.

<sup>165</sup> “Inter con Steven Zhang: il bilancio degli anni da presidente”, SkySport, 22 maggio 2024. Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/inter-steven-zhang-bilancio-presidente#24>.

<sup>166</sup> “Ufficiale, Oaktree presta 275 milioni all'Inter: club in pegno”, Calcio e Finanza, 20 Maggio 2021. Cfr.: [https://www.calcioefinanza.it/2021/05/20/ufficiale-oaktree-prestito-inter-pegno/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2021/05/20/ufficiale-oaktree-prestito-inter-pegno/?refresh_ce).

Nella Relazione sulla Gestione<sup>167</sup> 01/07/2022 - 30/06/2023 si osserva l'obiettivo del Gruppo Suning, ovvero quello di elevare il Gruppo FC Internazionale Milano a uno dei principali club calcistici globali, ottenendo successi sportivi, ampliando la visibilità commerciale a livello internazionale e garantendo una gestione finanziaria trasparente e sostenibile.

Inoltre, questo documento consente di esaminare le performance sportive della squadra maschile principale. L'avvio della stagione sportiva 2022/2023 è partito a luglio 2022 sotto la guida dell'allenatore Simone Inzaghi. L'allenatore e la squadra hanno effettuato il ritiro estivo ad Appiano Gentile, il centro sportivo del club, e hanno affrontato diverse partite amichevoli contro Lugano, Lione, Lens, Monaco e Villareal.

Il 18 gennaio 2023 la Prima Squadra si è aggiudicata il primo trofeo stagionale, la Supercoppa Italiana, sconfiggendo l'A.C. Milan e il 24 maggio 2023 si è aggiudicata il secondo trofeo, ovvero la Supercoppa Italiana, sconfiggendo la Fiorentina. Al termine della stagione sportiva la Prima Squadra si è posizionata al terzo posto della classifica di Serie A, dietro al Napoli, vincitore dello scudetto, e alla Lazio. In seguito, il 10 giugno 2023 l'Inter ha giocato la finale della UEFA Champions League perdendo contro il Manchester City.

Proseguendo l'analisi del bilancio si evidenziano le principali voci dell'attivo dello Stato Patrimoniale<sup>168</sup> caratterizzate dalle Immobilizzazioni immateriali e dalle Immobilizzazioni materiali. Tra le Immobilizzazioni immateriali sono indicati i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. Nel periodo compreso tra luglio 2022 e il 30 giugno 2023, i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono stati ammortizzati per un importo di € 137.850.030 milioni, rispetto all'anno precedente in cui sono stati ammortizzati per una cifra pari a € 224.546.194, evidenziando dunque una differenza di € 86.696.164 milioni. Questa voce corrisponde al valore d'acquisto del cartellino del calciatore, entro il quale sono contabilizzati i costi relativi all'acquisto, ai premi eventuali alla firma e ai relativi bonus; questi comprendono anche le commissioni all'agente del giocatore<sup>169</sup>. Queste voci sono presenti anche nel caso in cui l'acquisto è stato effettuato a parametro zero, come l'acquisto di Marcus Thuram svincolato dopo la fine del contratto con il Borussia Moenchengladbach.

---

<sup>167</sup> Cfr.:

[https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024\\_04\\_15\\_13\\_31\\_37Consolidato%20Inter%20Relazione%20sulla%20Gestione%2030.06.2023.pdf](https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024_04_15_13_31_37Consolidato%20Inter%20Relazione%20sulla%20Gestione%2030.06.2023.pdf)

<sup>168</sup> Cfr.:

[https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024\\_04\\_15\\_13\\_33\\_06Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2023.pdf](https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024_04_15_13_33_06Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2023.pdf)

<sup>169</sup> Cfr.: <https://www.valoreassociati.it/articoli/6/il-bilancio-desercizio-delle-societa-di-calcio-professionistiche>.

Con riferimento alla differenza ottenuta, la Relazione sulla Gestione<sup>170</sup> indica le operazioni di mercato attuate durante la stagione sottoposta ad analisi. Tra queste sono evidenziate minori acquisizioni, tra cui quella a titolo temporaneo di Raoul Bellanova dal Cagliari, per il quale l'accordo prevedeva il diritto all'acquisto da esercitare entro la fine della stagione sportiva, diritto che non è stato esercitato, di Francesco Acerbi dalla Lazio e il tesseramento del citato precedentemente Marcus Thuram. In parallelo a queste acquisizioni, le cessioni verificate sono: la cessione a titolo temporaneo di Martin Satriano all'Empoli, Ionut Radu alla Cremonese, Lucien Agoumè al Troyes, Stefano Sensi al Monza, di Valentino Lazaro al Torino, per il quale è stato inserito il diritto all'acquisto da esercitare entro il termine della medesima stagione sportiva, ma che al termine non è stato esercitato, e di Pinamonti al Sassuolo, per il quale l'accordo prevedeva l'obbligo all'acquisto definitivo al primo punto raggiunto della squadra emiliana dopo la data del 2 febbraio 2023.

Oltre alle cessioni temporanee, è indicata la cessione a titolo definitivo di Cesare Casadei al Chelsea. La cessione di Cesare Casadei ha generato una plusvalenza in quanto il talento è cresciuto nelle giovanili della squadra milanese ed è stato venduto al Chelsea per una cifra pari € 14.864 milioni più bonus<sup>171</sup>. Il valore del talento passa dall'essere pari a 0 nel Luglio del 2022 a 3 milioni nell'inverno del medesimo anno e da 6 milioni nell'aprile del 2023 a 12 milioni nel giugno del medesimo anno (Figura 3.1)<sup>172</sup>.

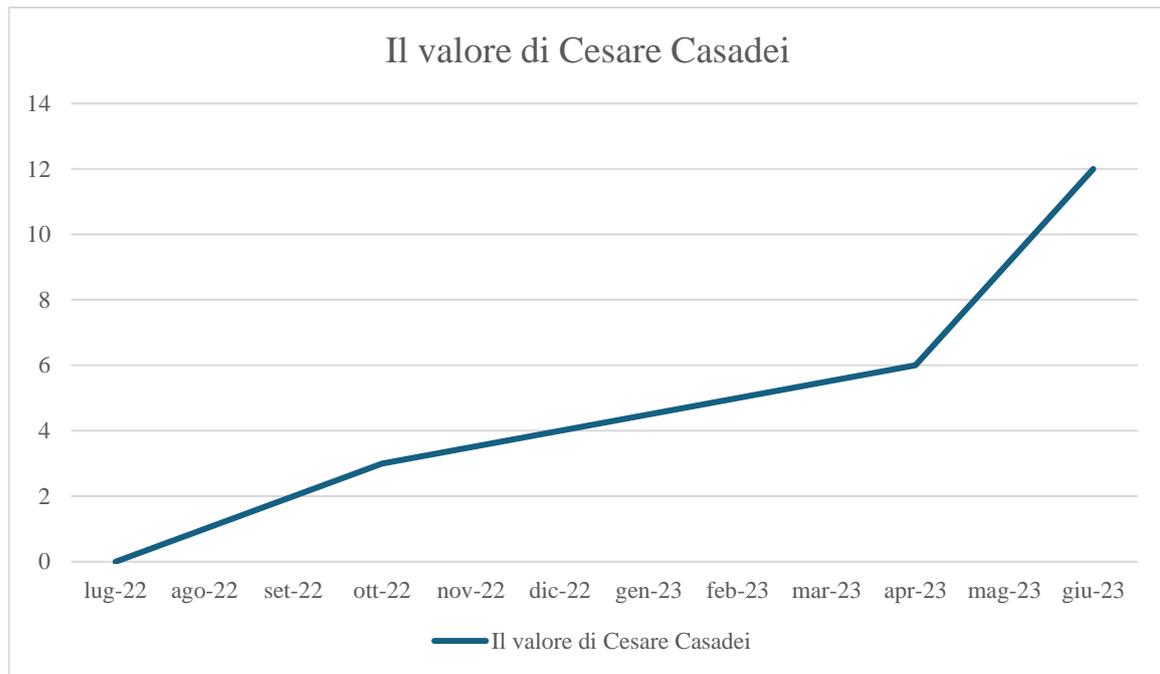
---

<sup>170</sup> Cfr.:

[https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024\\_04\\_15\\_13\\_31\\_37Consolidato%20Inter%20Relazione%20sulla%20Gestione%2030.06.2023.pdf](https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024_04_15_13_31_37Consolidato%20Inter%20Relazione%20sulla%20Gestione%2030.06.2023.pdf).

<sup>171</sup> Andrea Ramazzotti, "Inter, Casadei ceduto al Chelsea: le cifre e i dettagli", Il Corriere dello Sport, 16 Agosto 2022. Cfr.: [https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/calcio-mercato/inter/2022/08/16-95878722/inter\\_casadei\\_cedutoal\\_chelsea\\_le\\_cifre\\_e\\_i\\_dettagli](https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/calcio-mercato/inter/2022/08/16-95878722/inter_casadei_cedutoal_chelsea_le_cifre_e_i_dettagli).

<sup>172</sup> Cfr.: <https://www.transfermarkt.it/cesare-casadei/marktwertverlauf/spieler/622380>.



**Figura 3.1 Il valore di Cesare Casadei**

Oltre alla plusvalenza ricavata dalla cessione di Casadei, l'Inter ha generato una plusvalenza pari a € 9.054 con la cessione dei diritti alle prestazioni di Andrea Pinamonti; questi ricavi sono sommati alle plusvalenze generate da altri talenti, tra cui la vendita di Lorenzo Pirola alla Salernitana (Figura 3.2).

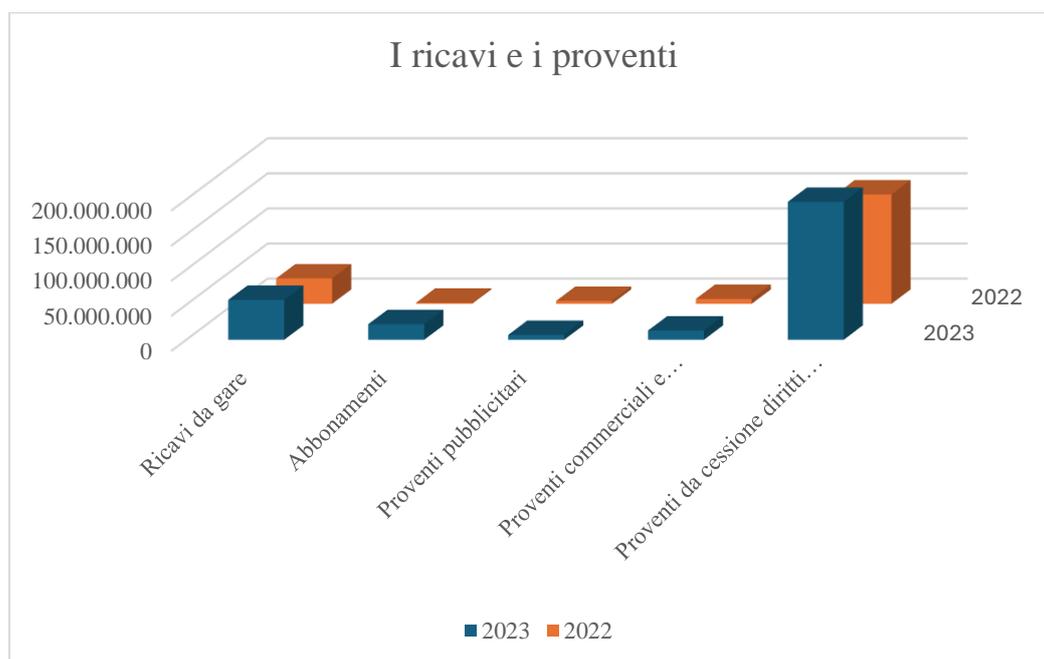
Calciatori	Valore di Cessione	Plusvalenza
Cesare Casadei	14.864	14.863
Andrea Pinamonti	20.000	9.054
Lorenzo Pirola	5.000	4.712
Hoti Andi	220	189
Niccolò Corrado	91	32
Roberta Aprile	15	15
Giulia Dragoni	10	10
<b>TOTALE</b>		<b>28.876</b>

**Figura 3.2 Le plusvalenze**

Questo dato è possibile osservarlo nel Rendiconto Finanziario<sup>173</sup> alla voce relativa ai Flussi derivanti dall'attività operativa – Utile (perdita) dell'esercizio. La voce plusvalenze e minusvalenze derivanti dalla cessione di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori evidenzia una differenza di € 76.940.131 milioni rispetto al 2022, ovvero da € 105.181.961 a € 28.241.830 milioni.

Nel corso dell'esercizio la società ha saputo compensare le minori plusvalenze generate per la cessione dei giocatori grazie al risultato sportivo ottenuto dalla Prima squadra maschile sotto la guida dell'allenatore di Piacenza e della società di Zhang.

Inoltre, i ricavi complessivi della stagione, indicati nel Conto Economico<sup>174</sup> alla voce Valore della Produzione, sottolineano una riduzione di € 14.167.407, in quanto nella stagione 2022-2023 l'Inter ha generato ricavi per € 425.475.461 milioni di euro, rispetto ai € 439.642.868 milioni dell'annata 2021-2022. Questo documento, però, sottolinea un aumento esponenziale dei ricavi da gare, degli abbonamenti allo stadio e un ulteriore aumento anche dei proventi pubblicitari, dei proventi commerciali e royalties e dei proventi da cessione dei diritti audiovisivi (Fig. 3.3).



**Figura 3.3 i ricavi e i proventi indicati nel Conto Economico alla voce Valore della produzione**

<sup>173</sup> Cfr.:

[https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024\\_04\\_15\\_13\\_30\\_37Consolidato%20Inter%20Rendiconto%20Finanziario%2030.06.2023.pdf](https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024_04_15_13_30_37Consolidato%20Inter%20Rendiconto%20Finanziario%2030.06.2023.pdf)

<sup>174</sup> Cfr.:

[https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024\\_04\\_15\\_13\\_33\\_06Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2023.pdf](https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024_04_15_13_33_06Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2023.pdf)

La strada verso la ricerca della sostenibilità finanziaria a lungo termine è dimostrata anche dalla riduzione dai salari e dagli stipendi del personale interno alla società. Il costo per gli stipendi nel 2022 era pari a € 217.790.584 milioni e nel bilancio successivo è diminuito di € 11.830.603 milioni, passando a € 205.959.981 milioni. Il Conto Economico consolidato alla voce Costi della produzione indica che i costi per il personale della società, che comprendono lo staff tecnico, il personale amministrativo e le altre figure principali come il medico e il fisioterapista, sono pari ad un importo di € 226.919.807 milioni, rispetto al bilancio della stagione precedente in cui erano € 248.434.227 milioni (Figura 3.4).

	30-giu-23	30-giu-22		
Salari e stipendi	205.959.981	217.790.584		
Oneri sociali	8.992.735	8.802.346		
Trattamento di fine rapporto	2.129.382	2.078.553		
Altri costi	9.837.709	19.762.744		
<b>TOTALE</b>	<b>226919807</b>	<b>248434227</b>		

**Figura 3.4 Costi per la produzione – costi per il personale**

Lo stipendio del giocatore è un fattore cruciale del bilancio societario, si può infatti osservare che durante la stagione analizzata i calciatori hanno guadagnato complessivamente circa € 75 milioni netti, ovvero circa € 129 milioni lordi prendendo in analisi gli sgravi fiscali previsti dal Decreto Crescita. Il giocatore più pagato della stagione in questione è stato Romelu Lukaku (8,5 netto e 11,14 lordo) e quello meno pagato è stato Alex Cordaz (0,15 netto e 0,28 lordo). La cifra complessiva è nettamente minore rispetto la stagione precedente, in quanto il monte salari era pari a € 139 milioni<sup>175</sup>.

Prendendo in analisi i giocatori di Simone Inzaghi che hanno disputato la finale di Champions League, si ottiene la media dello stipendio medio netto e lordo di questi, ovvero 3,67 è lo stipendio netto e 6,52 è quello lordo (Figura 3.5).

<sup>175</sup> "Inter, gli stipendi 2022/23: Lukaku davanti a tutti", Calcio e Finanza, 1° settembre 2022. Cfr.: [https://www.calcioefinanza.it/2022/09/01/inter-stipendi-2022-2023-monte-ingaggi/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2022/09/01/inter-stipendi-2022-2023-monte-ingaggi/?refresh_ce).

	NETTO	LORDO					
ONANA	3	3,93					
DARMIAN	2	3,7					
ACERBI	1,5	2,78					
BASTONI	2,8	5,18					
DUMFRIES	2,5	3,28					
BARELLA	4,5	8,33					
BROZOVIC	6,5	12,03					
CALHANOGLU	5	9,25					
DIMARCO	1,6	2,96					
DZEKO	5	9,25					
LAUTAROLI	6	11,1					
	3,672727	6,526364					

**Figura 3.5** Gli stipendi della formazione disputata nella partita Inter-Manchester City del 10 giugno 2023

Procedendo con l'analisi, nel Conto economico<sup>176</sup> alla voce Costi della produzione sono specificati i costi totali che la società ha sostenuto, questi sono pari a € 465.509.141 milioni, inferiori rispetto alla stagione precedente in cui i costi erano pari a € 527.911.546.

In complessivo, il volume d'affari dell'impresa di Milano è stato di € 425.475.461 milioni di euro, rispetto ai € 439.642.868 milioni dell'anno precedente, con i costi che sono scesi a € 465.509.141 milioni, rispetto ai € 527.911.546 milioni nella stagione sportiva precedente.

Durante la stagione analizzata la struttura aziendale ha saputo confermare la forza della gestione societaria e non solo la gestione economico-finanziaria. Come ha sottolineato Alessandro Antonello, l'amministratore delegato corporate:

Il bilancio al 30 giugno 2023 si caratterizza per una importante riduzione della perdita, ottenuta grazie al continuato aumento dei ricavi caratteristici del nostro business combinato ad una ulteriore riduzione dei costi di produzione (...) continuiamo ad alimentare il circolo virtuoso tra la competitività sportiva ai massimi livelli, espressione del nostro core business, e la sostenibilità economico finanziaria. Questi due aspetti, ciò che avviene dentro e ciò che succede fuori dal campo, sono inscindibilmente legati ed entrambi contribuiscono alla crescita sana del nostro sport<sup>177</sup>.

<sup>176</sup> Cfr.:

[https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024\\_04\\_15\\_13\\_33\\_06Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2023.pdf](https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024_04_15_13_33_06Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2023.pdf).

<sup>177</sup> Cfr.: [https://www.calciofinanza.it/2023/10/26/inter-antonello-assemblea-azionisti/?refresh\\_ce](https://www.calciofinanza.it/2023/10/26/inter-antonello-assemblea-azionisti/?refresh_ce).

La gestione societaria ha definito la costruzione di un nuovo stadio come un obiettivo ufficiale. La Relazione sulla Gestione<sup>178</sup> dichiara che il 28 febbraio 2023, l'AC Milan S.p.A. ha annunciato il piano di valutazione di un'altra area per la costruzione del proprio stadio. In risposta a questa decisione, l'Inter ha dichiarato la propria disponibilità a esaminare un'area alternativa e ad avviare uno studio di fattibilità per un possibile stadio di proprietà. Il 27 luglio 2023, la Capogruppo e Infrafin Srl hanno firmato un accordo per avere l'esclusiva fino al 30 aprile 2024 per avviare lo studio di fattibilità per il nuovo stadio di Rozzano. Il 13 settembre 2023 la società interista ha spiegato al sindaco di Rozzano e a quello di Assago il progetto con le caratteristiche dell'area per il possibile sito del nuovo impianto. La voce relativa allo stadio è indicata dalle Immobilizzazioni Materiali dell'attivo dello Stato Patrimoniale<sup>179</sup> e dimostra un aumento di € 827.007 milioni tra l'ammontare delle immobilizzazioni materiali del 2022 e del 2023. I costi relativi allo stadio sono citati nel Conto Economico<sup>180</sup> alla voce Costi della Produzione – per il godimento di bene terzi sono aumentati di € 889.040 milioni, ovvero da € 12.765.041 milioni nel 2022 a € 13.654.081 milioni nel 2023. Questo aumento sottolinea l'incessante necessità della società di implementare il progetto di un nuovo stadio all'avanguardia.

In parallelo alla ricerca della sostenibilità, il bilancio Inter è caratterizzato da un preciso fattore: il debito. La riduzione degli stipendi, l'aumento dei ricavi relativi agli abbonamenti e alle gare, dei proventi pubblicitari, dei proventi commerciali e royalties, dei proventi da cessione dei diritti audiovisivi, la riduzione dei costi associati ai risultati sportivi positivi non hanno stabilizzato la situazione economica societaria. Seppur nel Passivo dello Stato Patrimoniale<sup>181</sup> alla voce Debiti si osserva una lieve riduzione dalla stagione precedente, in quanto il debito è passato da € 881.150.062 milioni a € 807.377.862 milioni, la somma risulta essere ancora cospicua. Le voci più elevate sono: i debiti verso i soci per finanziamenti entro i 12 mesi pari a € 27.505.477 e oltre i 12 mesi pari a € 101.000.000, i debiti verso i fornitori entro i 12 mesi pari a € 56.637.734, i debiti tributari entro i 12 mesi pari a € 39.654.392, i debiti verso altri entro i 12 mesi pari a € 30.018.472, i debiti verso enti-settori specifici entro i 12 mesi pari a € 50.471.094 e oltre i 12 mesi pari a € 47.058.410.

---

<sup>178</sup> Cfr.:

[https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024\\_04\\_15\\_13\\_31\\_37Consolidato%20Inter%20Relazione%20sulla%20Gestione%2030.06.2023.pdf](https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024_04_15_13_31_37Consolidato%20Inter%20Relazione%20sulla%20Gestione%2030.06.2023.pdf).

<sup>179</sup> Cfr.:

[https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024\\_04\\_15\\_13\\_33\\_06Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2023.pdf](https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024_04_15_13_33_06Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2023.pdf).

<sup>180</sup> *Ibidem.*

<sup>181</sup> *Ibidem.*

In relazione al debito, nella voce Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie del Conto Economico<sup>182</sup> si osserva il risultato netto della stagione, ovvero una perdita d'esercizio pari a € 85.372.658. Questa cifra seppur minore rispetto a quella della stagione passata pari a € 140.056.180, ha portato la società a chiudere il bilancio in rosso.

Infine, il Patrimonio Netto è negativo per un importo pari a € 161.977.850 milioni, in aumento rispetto al precedente pari a € 86.605.192; questo dato è associato ai debiti pari a € 807.377.862 milioni, seppur in calo dagli € 881.150.062 milioni dell'esercizio precedente. Il Patrimonio Netto negativo ha dichiarato una situazione di emergenza societaria, caratterizzata dall'incapacità delle attività di coprire le passività. Questa ha causato nel 2024 il cambio societario e la fine dell'era Suning. Steven Zhang ha lasciato l'Inter dopo aver vinto: due scudetti, due Coppe Italia e tre Supercoppe italiane.

### 3.2.1 L'Intervista a Biagio Privitera

Biagio Privitera, noto come Biapri sui social network e Biapri58 su YouTube, è un personaggio pubblico che utilizza i social network per raccontare ed esprimere la sua passione per l'Inter.

Biagio è un ingegnere che ha ricevuto un'educazione basata sui principi scout, caratterizzata da gentilezza e buone maniere; tutti valori che trasmette attraverso i suoi video. Attraverso i suoi reportage emerge il lato sano del tifo. Questi video cominciano a Roma, città in cui lo youtuber vive, e comprendono: il viaggio da Roma, con in pullman dell'Inter Club "Belli de Roma", il prepartita, la partita e il viaggio di ritorno a Roma. Durante le partite a San Siro, il gate 8 dello stadio è il punto di incontro per i fan che desiderano partecipare ai suoi video. La sua spontaneità è trasmessa dal fatto che il videomaker interagisce con i tifosi, fotografa, intervista e chiacchiera con loro come se fossero amici da sempre, con lo scopo di emozionare i seguaci guardando i video e scoprendo storie di sconosciuti uniti da una passione comune.

Come sottolinea lo youtuber stesso, oltre alla grande passione per la squadra di Milano, nel suo canale sono presenti due altri elementi cruciali: il rispetto per l'avversario, che gli ha fatto guadagnare stima e affetto da parte di tifosi di altre squadre, e il sorriso, poiché indipendentemente dall'esito, lo sport rimane un gioco<sup>183</sup>.

---

<sup>182</sup> *Ibidem*.

<sup>183</sup> "Blog: Biagio Privitera, lo youtuber che fa bene al calcio", 5 agosto 2019.

Cfr.: <https://vivoperlei.calciomercato.com/articolo/biagio-privitera-lo-youtuber-che-fa-bene-al-calcio>.

Il lavoro svolto ha permesso di integrare all'analisi condotta sul bilancio consolidato il punto di vista di Biagio Privitera attraverso un'intervista telefonica in cui sono stati toccati dei punti salienti relativi all'Inter e al panorama calcistico attuale in Italia.

*Domanda n. 1:* “Cosa ne pensa della situazione economica del calcio italiano?”

Biagio Privitera: “Per troppi anni il calcio italiano ha vissuto al disopra dei propri mezzi economici, in tutte le aziende, anche nel calcio, è importante raggiungere un equilibrio nel medio termine tra entrate e uscite. Per troppi anni c'è stata poca attenzione al bilancio e molte piccole società sono fallite come il Catania, la squadra della mia terra natale. Ad oggi c'è più attenzione e le *follie* di calciomercato non ci sono più. Io sono molto ottimista, è bene osservare come la fonte principale di ricavi non siano gli incassi, ma i diritti televisivi. Inoltre, c'è molta attenzione al monte ingaggi e si vedono sempre di più scambi di giocatori e più parametri zero. Per esempio, si è dimostrato insostenibile l'acquisto di Ronaldo anche per una società solida come la Juventus”.

*Domanda n.2:* “La parola sostenibile è sempre più centrale nel calcio ed è fondamentale il concetto di equilibrio sostenibile, cosa ne pensa?”

Biagio Privitera: “Innanzitutto è da sottolineare come il FFP abbia dato il suo contributo nel mondo del calcio, in quanto se non si rispettano precisi limiti non si può partecipare a determinate competizioni e si è, dunque, esclusi dalle coppe. Questo è uno dei mezzi attraverso cui viene trasmesso il concetto di sostenibilità. Io personalmente spero che venga riprodotto il modello del NBA che predispone una rigida regola sul monte salari e favorisce una gestione aziendale sostenibile”.

*Domanda n.3:* “Secondo lei, quali sono le principali differenze tra le piccole e le grande società di calcio?”

Biagio Privitera: “Secondo me, una delle grandi differenze è osservabile sul fronte ricavi. Le grandi squadre hanno grandissimi ricavi, uno di questi è relativo al numero di tifosi presenti allo stadio, vedi l'Inter che in ogni partita ospita in media 70.000 milioni di tifosi, una piccola squadra ha stadi più piccoli e quindi dispone anche di prezzi inferiori; quindi, ci sono meno incassi e ricavi da stadio nella casse delle piccole società. La seconda differenza è relativa alle emittenti televisive,

Inter e Juve hanno molto più ricavi rispetto al Catania. Infatti, le principali piattaforme televisive italiane, come Sky, pagano meno per la trasmissione della Serie C, rispetto ad una competizione come la Serie A. In aggiunta, sono differenti anche le entrate commerciali e gli sponsor, per esempio, sulle magliette gli sponsor che decidono di rappresentare le diverse squadre sono differenti, in quanto le piccole squadre hanno meno opportunità e meno denaro da investire. È da sottolineare, però, che a parer mio, in Serie C ad oggi c'è maggiore sensibilità sul monte ingaggi per evitare eventuali fallimenti societari. Proprio come accadde al Catania per i famosi 50 milioni di debiti”.

### **3.3 La Juventus: la *Vecchia Signora***

La Juventus è una società calcistica italiana definita Juventus Football Club S.p.A., questa ha la sede in Via Druento numero 175 a Torino.

La storia della Juventus comincia il 1° novembre 1897 in una panchina in Corso Re Umberto, uno dei viali principali nel cuore di Torino dove un gruppo di amici si riunisce con una passione comune per un gioco recentemente introdotto dall'Inghilterra: il calcio. I fondatori sono dei giovani che frequentano il Liceo Classico Massimo d'Azeglio, sono colti e il più anziano ha 17 anni, per questo motivo il termine scelto in lingua latina significa *gioventù*.

Il primo presidente della società è Eugenio Canfari e con lui nel 1900 la Juventus debutta in campionato. Nel 1905 la squadra vince il primo titolo italiano con il presidente svizzero Alfredo Dick. Dopo la Prima guerra mondiale, a capo della società c'è Corradino Corradini, ovvero lo scrittore e l'autore dell'inno sociale cantato dalla squadra e dai tifosi fino agli anni Sessanta. Il 1923 fece la storia: Giampiero Combi ha fatto il suo debutto nella Prima Squadra, diventando uno dei migliori portieri di sempre, e c'è un cambio alla guida della società. Il 24 luglio, i membri dell'assemblea elessero all'unanimità il nuovo presidente: Edoardo Agnelli, il cui padre è il fondatore della FIAT. Inoltre, la squadra ottiene il proprio campo in cui allenarsi situato in Corso Marsiglia. Nel 1947, Giovanni Agnelli, il figlio di Edoardo scomparso tragicamente in un incidente aereo, diventa presidente della società e acquista giocatori fondamentali per il successo della squadra, come Carlo Parola, John Hansen, Praest e Giampiero Boniperti. Nel 1954 Giovanni Agnelli lascia la presidenza e l'anno dopo lo diventa il fratello Umberto. A seguire nel 1971 a guidare le sorti della società è Giampiero Boniperti<sup>184</sup>.

---

<sup>184</sup> Cfr.: <https://www.juventus.com/it/club/la-storia/la-storia-di-una-leggenda>.

Come definisce la Relazione Finanziaria<sup>185</sup> della stagione 2022-2023, la stagione di Boniperti inizia immediatamente con due vittorie nel campionato 1971/1972 e nella stagione successiva. È stato l'inizio di una serie di vittorie consecutive che ha portato la squadra bianconera a vincere nove titoli, la Coppa UEFA nel 1977 e la Coppa delle Coppe nel 1984, insieme al primo successo europeo. Nel 1990 Giampiero Boniperti cede la carica di presidente all'avvocato Vittorio Caissotti di Chiusano. Un momento significativo per la società torinese è rappresentato dal 15 luglio dello stesso anno: la Juventus finalizza il contratto con il Comune di Torino per ottenere il diritto di superficie per 99 anni dello stadio Delle Alpi, dove sarebbe stato costruito il nuovo stadio. Durante l'estate del 2003 muore il presidente Vittorio Caissotti di Chiusano e l'avvocato Franjo Grande Stevens, vicepresidente FIAT, viene designato a sua volta.

Nel 2006 la vicenda nota con il nome di *Calciopoli*<sup>186</sup>, porta profondi mutamenti all'interno della Juve, ai cui vertici vengono nominati presidente Giovanni Cobolli Gigli e amministratore delegato Jean-Claude Blanc. Dopo Cobolli Gigli, alla presidenza sale il sopracitato Jean-Claude Blanc, ma la svolta societaria avviene nel 2010 con la nomina di presidente Andrea Agnelli e di Giuseppe Marotta come amministratore delegato. Durante l'era Agnelli la Juventus nove scudetti e nel 2018 effettua l'acquisto del secolo, ovvero Cristiano Ronaldo. Dopo dodici anni, l'era di Andrea Agnelli termina il 28 Novembre 2022 con la nomina di presidente Gianluca Ferrero e dell'Amministratore Delegato Maurizio Scanavino<sup>187</sup>.

Per comprendere il cambio di presidenza, la Relazione Finanza pronuncia un preciso fatto di rilievo successo nella stagione sottoposta ad analisi, ovvero il caso Plusvalenze. A partire dalla fine del 2021, la Guardia di Finanza ha effettuato perquisizioni presso gli uffici di Torino e Milano della

---

<sup>185</sup> Cfr.: “Relazione Finanziaria Annuale al 30 giugno 2023”. Cfr.: <https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni#0--season-2022-23>.

<sup>186</sup> L'origine di Calciopoli nasce dal dubbio di rapporti illeciti tra alcuni dirigenti e alcuni arbitri. Attraverso influenze, sia pubbliche che private, l'obiettivo era di assicurarsi che le partite delle proprie squadre fossero arbitrate da specifici arbitri. Lo scandalo Calciopoli ha portato allo scrutinio della regolarità di 19 partite della Serie A. Dopo lo scandalo, si sono registrate le dimissioni del presidente della FIGC Franco Carraro, di uno dei suoi vice, Innocenzo Mazzini, del presidente dell'AIA Tullio Lanese e di due figure di spicco della Juventus: il direttore generale Luciano Moggi e l'amministratore delegato Antonio Giraudo, seguiti poi dall'intero consiglio d'amministrazione della Juventus. Il 4 luglio 2006 è una data memorabile per lo scandalo Calciopoli, in quanto è stata resa pubblica la richiesta di accusa di retrocessione in Serie B e penalizzazioni di punti per Juventus, Fiorentina, Lazio e Milan, oltre alla radiazione di dirigenti e di tutti arbitri coinvolti. Infine, l'unica squadra che retrocessa a causa di Calciopoli è stata la Juventus, con una penalizzazione di 9 punti per la stagione successiva anziché i 17 richiesti. Al club torinese furono sottratti anche i titoli degli ultimi due anni. Fiorentina, Milan e Lazio hanno ricevuto una penalizzazione di 30 punti nella stagione precedente e rispettivamente 15, 8 e 3 punti in meno nel campionato successivo. I dirigenti coinvolti nello scandalo Calciopoli, come Moggi, Giraudo e De Santis, sono stati condannati a 5 anni di squalifica, mentre Mazzini della FIGC ha ricevuto una squalifica di 5 anni con richiesta di radiazione. L'ultima decisione, undici anni dopo Calciopoli, fu la radiazione dalla vita di Luciano Moggi. “Cos'è Calciopoli, lo scandalo del calcio italiano nel 2006”, 30 gennaio 2023. Cfr.: <https://sport.virgilio.it/calciopoli-cos-e-e-sentenze-795144>.

<sup>187</sup> “Relazione Finanziaria Annuale al 30 giugno 2023”. Cfr.: <https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni#0--season-2022-23>.

Juventus, al fine di reperire documenti riguardanti l'acquisto dei giocatori e la preparazione dei bilanci per gli anni 2019-2021. L'indagine viene definita *Prisma* e presenta due filoni: i bilanci e la manovra stipendi. In particolare, l'obiettivo è la ricerca *della carta che non avrebbe dovuto esistere*, definita nelle intercettazioni tra il capo dell'ufficio legale Cesare Gabasio e il direttore sportivo Cherubini, riguardante l'acquisto di Cristiano Ronaldo, i suoi compensi sospesi e altre punizioni subite. Le accuse si identificano come *falsificazione di documenti societari* e *fatturazione di transazioni inesistenti*. La Juventus è indagata come persona giuridica e gli altri indagati principali sono: il presidente Andrea Agnelli, il vicepresidente dal 2015 Pavel Nedved, l'ex responsabile dell'area sportiva Fabio Paratici, il Chief Corporate e Financial Officer Stefano Cerrato, l'ex Chief Corporate & Financial Officer, Stefano Bertola e l'ex dirigente finanziario Marco Re. Inoltre, durante l'indagine sul presunto falso bilancio, la procura di Torino conduce nuove perquisizioni negli studi legali a Milano e Roma, oltre a quelli di Torino, dove sono disposti tutti i documenti privati riguardanti le retribuzioni dei calciatori nei due anni della pandemia del Covid-19. In seguito, il 1° aprile 2022 inizia anche l'iter della giustizia sportiva. L'indagine della Procura federale sulle plusvalenze porta all'accusa diretta di 11 club di calcio: Juve, Sampdoria, Napoli, Genoa, Empoli, Parma, Pisa, Pescara, Novara, Chievo Verona e Pro Vercelli, queste "hanno contabilizzato plusvalenze e diritti alle prestazioni dei calciatori per valori eccedenti quelli consentiti in misura da incidere sui requisiti federali per il rilascio della Licenza Nazionale"<sup>188</sup>.

Il 28 novembre il comunicato della Juve rende noto il nuovo presidente Gianluca Ferrero e il nuovo direttore generale Maurizio Scanavino. Il giorno dopo la procura della Figc apre un nuovo procedimento riguardante gli accordi con i giocatori per l'integrazione degli stipendi. In seguito, l'organo della UEFA, il CFCB, ovvero il Club Financial Control Body, sottolinea che la Prima Camera ha dichiarato aperta un'indagine nei confronti della Juventus per potenziali violazioni delle norme sulle licenze per club e sul Fair Play Finanziario. L'inchiesta aperta pone il focus sulle presunte violazioni finanziarie recentemente rese pubbliche dal procedimento condotto dalla Consob e dalla Procura della Repubblica di Torino. Inoltre, ad alimentare la tensione societaria il 19 gennaio 2023 il famoso giornale Corriere della Sera pubblica la famosa *carta Ronaldo*. Questa è una scrittura privata in cui la società torinese, a fronte del ritardo nel pagamento di più mensilità al giocatore in questione a causa delle difficoltà economiche derivanti dalla crisi della pandemia da Covid-19, si sarebbe impegnata a restituirgli quella cifra in un secondo momento, anche qualora avesse lasciato la Juventus. Infine, la mossa decisiva per il destino della Juventus, è quella effettuata il 20 gennaio 2023 della Corte federale Figc che stabilisce -15 punti in classifica per la Juventus che

---

<sup>188</sup> Cfr.: <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/juventus-plusvalenze-inchiesta-prisma#13>.

scende dal terzo al decimo posto e condanna a 2 anni e mezzo a Paratici, 2 ad Agnelli e Arrivabene, 1 anno e 4 mesi a Cherubini e 8 mesi Nedved. Il 12 aprile 2023 la procura FIGC chiude le indagini relative alla manovra stipendi e otto giorni dopo sospende la penalizzazione di 15 punti in attesa di un nuovo processo. Il 22 maggio i giudici della Corte d'Appello della Figc hanno definitivamente penalizzato di 10 punti la Juventus e hanno prosciolto Pavel Nedved insieme agli altri sei ormai ex dirigenti e consiglieri del Consiglio di Amministrazione per cui l'accusa aveva chiesto otto mesi. Oltre ai 10 punti di penalizzazione, l'Organo di Controllo Finanziario dell'Uefa ha deciso di escludere la Juventus dalle competizioni europee nella stagione 2023-2024 per aver violato il quadro normativo dell'Uefa. Al club bianconero è stato inoltre comminata una sanzione di 20 milioni di euro, di cui 10 milioni applicati solo se i bilanci annuali della Juve per gli anni finanziari 2023, 2024 e 2025 non saranno conformi ai requisiti contabili imposti<sup>189</sup>.

Nella stagione analizzata l'allenatore che guida la squadra è Massimiliano Allegri; egli ha condotto la sua squadra al settimo posto concludendo la stagione di Serie A con 62 punti. Il cammino europeo della squadra torinese si interrompe con il Siviglia in Europa League e perde la semifinale di Coppa Italia contro l'Inter.

Procedendo all'analisi del documento relativo alla Relazione Finanziaria Annuale al 30 giugno 2023<sup>190</sup>, si evidenziano in primo luogo le principali voci dell'attivo dello Stato Patrimoniale, caratterizzate dalle Immobilizzazioni immateriali e dalle Immobilizzazioni materiali. Tra le Immobilizzazioni immateriali sono indicati i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori.

Al 30 giugno 2023 i diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori sono pari a € 323.557.110 milioni, rispetto a una cifra pari a € 439.018.020 milioni del bilancio precedente. La diminuzione è di € 115.460.910 milioni rispetto al dato del 30 giugno 2022. Con riferimento alla differenza ottenuta, il documento indica le operazioni di mercato attuate durante la stagione sottoposta ad analisi. Tra le acquisizioni definitive ci sono: Gleison Bremer dal Torino FC per un prezzo di € 41.000 milioni, Kostic Filip dal Eintracht Frankfurt Fußball per un prezzo di € 12.000 milioni, Cambiaso Andrea dal Genoa Cricket FC per un prezzo di € 8.500 milioni, Milik Arkadiusz Krystian dal Olympique de Marseille per un prezzo di € 6.316 milioni, Pogba Paul per un prezzo di € 2.500 milioni e di Di Maria Angel di € 1.300 milioni. Tra le cessioni definitive ci sono: De Ligt Matthijs al FC Bayern Muchen per un prezzo di € 67.000 milioni, Kulusevski Dejan al Tottenham

---

<sup>189</sup> *Ibidem.*

<sup>190</sup> "Relazione Finanziaria Annuale al 30 giugno 2023". Cfr.: <https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni#0--season-2022-23>.

Hotspur per un prezzo di € 30.000 milioni, Dragusin Radu Matei al Genoa Cricket FC per un prezzo di € 5.500 milioni, Di Pardo Alessandro al Cagliari Calcio per un prezzo di € 2.000 milioni, Brunori Matteo Luigi al Palermo FC per un prezzo di € 1.800 milioni e Mandragora Rolando alla ACF Fiorentina per un prezzo di € 8.200 milioni. Il totale relativo alle acquisizioni è pari a € 71.616 milioni e il totale relativo alle cessioni è pari a € 114.500 milioni (Fig. 3.6).

	Acquisizioni definitive	Cessioni definitive			
	41.000	67.000			
	12.000	30.000			
	8.500	5.500			
	6.316	2.000			
	2.500	1.800			
	1.300	8.200			
<b>TOTALE</b>	<b>71.616</b>	<b>114.500</b>			

**Figura 3.6: i prezzi relative le acquisizioni e le cessioni definitive**

In linea alla compravendita della Juventus, è possibile analizzare il dato relativo alle plusvalenze ricavate nell'anno in questione. Nel Rendiconto Finanziario, alla voce relativa ai Flussi derivanti dall'attività operativa – Utile (perdita) dell'esercizio. La voce plusvalenze derivanti dalla cessione di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori evidenzia un aumento di € 18.325.106 milioni, ovvero da € 28.853.414 nell'esercizio 2021-2022 a € 47.178.520 nel bilancio in analisi.

La cessione che ha generato una maggiore plusvalenza è quella di Matthijs De Ligt al F.C. Bayern Munchen AG per una cifra pari a € 29.195 milioni, in quanto il prezzo che la squadra tedesca ha pagato è stato pari a € 67.000 milioni (€ 65.389 milioni attualizzato). La seconda cessione che ha generato una notevole plusvalenza è stata quella di Dejan Kulusevski al Tottenham Hotspur F. & A. Company Ltd per una cifra pari a € 11.703 milioni, in quanto il prezzo che la squadra inglese ha pagato è stato pari a € 30.000 milioni (€ 26.889 milioni attualizzato) (Fig. 3.7).

A seguire il documento inserisce le cessioni di Dragusin Radu Matei al Genoa Cricket FC, di Di Pardo Alessandro al Cagliari Calcio, di Brunori Matteo Luigi al Palermo FC e di Mandragora Rolando al ACF Fiorentina.

	Matthijs De Ligt	Dejan Kulusevski				
Prezzo attualizzato	65389	26889				
Valore netto contabile	34588	14746				
Contributo di solidarietà	1606	440				
PLUSVALENZE	29195	11703				

**Figura 3.7: le plusvalenze generate da Matthijs De Ligt e di Dejan Kulusevski**

Questo dato è possibile osservarlo nel Rendiconto Finanziario alla voce relativa ai Flussi derivanti dall'attività operativa – Utile (perdita) dell'esercizio. La voce plusvalenze derivanti dalla cessione di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori evidenzia un aumento di € 18.325.106 rispetto all'anno precedente, ovvero da € 28.853.414 a € 47.178.520 milioni.

Le cessioni che garantiscono plusvalenze consentono anche alla società di risparmiare; il documento<sup>191</sup> in analisi della società torinese ha difatti evidenziato una notevole diminuzione delle retribuzioni di € 14.095, in quanto la retribuzione nel bilancio precedente ammontava ad una cifra pari a € 203.048 e nel bilancio analizzato ammonta a € 188.953. In linea a questo dato, il monte ingaggi della stagione in analisi è diminuito di oltre € 10 milioni, passando da € 168.53 milioni a € 158.08, prendendo in analisi gli sgravi fiscali previsti dal Decreto Crescita. Lo stipendio più alto è stato assegnato a Paul Pogba (8 netto e 10.48 lordo) ed invece il giocatore meno pagato è Carlo Pinsoglio (0.3 netto e 0.56 lordo)<sup>192</sup>.

Prendendo in analisi i giocatori di Massimiliano Allegri, che hanno disputato la semifinale di Coppa Italia, si ottiene la media dello stipendio medio netto e lordo di questi, ovvero 4,027273 è lo stipendio netto e 5,32 è quello lordo (Fig. 3.8).

<sup>191</sup> “Relazione Finanziaria Annuale al 30 giugno 2023”. Cfr.: <https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni#0--season-2022-23>.

<sup>192</sup> “Juventus, gli stipendi 2022/23: Pogba in vetta”, Calcio e Finanza, 1° settembre 2022. Cfr.: <https://www.calcioefinanza.it/2022/09/01/juventus-stipendi-2022-2023/>.

	NETTO	LORDO				
Perin	1,5	2,78				
Bremer	5	9,25				
Bonucci	6,5	12,03				
Alex Sandi	6	11,1				
De Sciglio	1,5	2,78				
Miretti	0,3	0,56				
Locatelli	3	5,55				
Rabiot	7	9,17				
Kostic	2,5	3,28				
Chiesa	5	9,25				
Di Maria	6	7,86				
	4,027273	5,32				

**Figura 3.8: gli stipendi netti e lordi della formazione del Derby d'Italia di Coppa Italia**

Inoltre, nell' Attivo dello Stato Patrimoniale è presente la voce relativa ai Terreni e ai Fabbricati pari a € 171.930.651, in aumento rispetto all'ammontare di € 136.470.473 della stagione precedente. Questa voce fa riferimento all'Allianz Stadium, entrato in funzione l'8 settembre 2011, all'interno del quale sono situati lo Juventus Museum, aperto il 16 maggio 2012, e lo Juventus Megastore, inaugurato il 30 giugno 2017, allo Juventus Training Center di Vinovo, divenuto di proprietà di Juventus il 22 luglio 2016, alla Sede e allo Juventus Training & Media Center Continassa, acquisiti con atto notarile del 4 ottobre 2022. L'aver uno stadio di proprietà è un progetto lontano ha sottolineato Evelina Christillin:

È un progetto con radici lontane, ideato da Umberto e completato da suo figlio. Ricordo l'inaugurazione in una data iconica: 8 settembre, giorno della firma dell'armistizio nella Seconda Guerra Mondiale. Andrea ha avuto la fortuna di avere due genitori che lo hanno sempre sostenuto: la madre Allegra è stata la sua forza<sup>193</sup>.

Procedendo con l'analisi, nel Conto economico alla voce Costi operativi sono specificati i costi totali che la società ha sostenuto, questi sono pari a € 427.608.171 milioni, inferiori rispetto alla stagione precedente in cui i costi erano pari a € 468.350.808. Questo confronto evidenzia una differenza di € 40.742.637 milioni principalmente causata dalla diminuzione dei costi relativi al personale tesserato, da € 310.824.510 a € 255.358.523 milioni, e dei costi relativi agli oneri da gestione diritti calciatori, da € 31.853.535 a € 12.043.215 milioni.

<sup>193</sup> "Allianz Stadium, gioiello Agnelli: «Idea di Umberto completata da Andrea», Juventusnews24, 19 maggio 2020. Cfr.: <https://www.juventusnews24.com/allianz-stadium-gioiello-agnelli-idea-umberto-completata-andrea/>.

In complessivo, il volume dei ricavi dell'impresa di Torino è aumentato di € 64.272.457, in quanto è pari a € 507.652.707 milioni di euro, rispetto alla cifra dell'anno precedente pari a € 443.380.250. Questo aumento è dovuto soprattutto ai: ricavi da gara, ricavi da sponsorizzazione e pubblicità e i proventi da gestione diritti calciatori. Nei ricavi da gara ammontano a € 61.500.497 milioni e sono compresi i ricavi degli abbonamenti, che sono aumentati di € 15.771 migliaia rispetto all'esercizio precedente, i ricavi da biglietteria per gare casalinghe UEFA Champions League, che sono aumentati di € 7082 migliaia, i ricavi da biglietteria per gare Coppa Italia, che sono aumentati di € 1284 migliaia. Oltre a queste voci, sono compresi i ricavi da biglietteria per gare casalinghe di Campionato, i ricavi da servizi aggiuntivi gare e gli ingaggi gare amichevoli.

La voce relativa ai ricavi che ha subito una diminuzione è quella relativa ai Diritti radiotelevisivi e proventi media; questa è passata da € 170.517.144 nell'esercizio 2021-2022 a € 157.161.351 nell'esercizio sottoposto ad analisi. Questa voce comprende i proventi da cessioni diritti media, che sono diminuiti di € 175 mila, i proventi da competizioni UEFA, che sono diminuiti di € 13.148 migliaia e i proventi da produzioni e accesso al segnale diritti media che sono passati da € 1.565 a € 1.532.

Il Conto economico consolidato evidenzia come la Juventus chiude l'esercizio con una perdita consolidata di € 123.693.576 milioni, in diminuzione di € 115.564.138 milioni rispetto alla perdita di € 239.257.714 milioni consuntivata nell'esercizio precedente. Di conseguenza, il Patrimonio Netto al 30 giugno 2023 ammonta a € 42.099.515 milioni ed è in diminuzione rispetto al saldo di € 164.707.771 milioni al 30 giugno 2022, per effetto della perdita dell'esercizio 2022-2023 pari a € 123.694.576 milioni. Tale riduzione deriva sia dal venir meno degli effetti negativi della pandemia del Covid-19, sia dalle azioni di razionalizzazione costi e di sviluppo ricavi avviate nei periodi precedenti e proseguite nell'esercizio 2022-2023 per il raggiungimento di una solida sostenibilità economica e finanziaria.

### **3.4 Il Sassuolo: la città del Tricolore**

Il Sassuolo è una società calcistica italiana definita Unione Sportiva Sassuolo Calcio, questa ha la sede in Via Giorgio Squinzi al Mapei Football Center nella città italiana Sassuolo.

La storia del Sassuolo comincia il 17 Luglio 1920 e dopo aver partecipato a diversi tornei dilettantistici in Emilia-Romagna il 10 giugno del 1966 segna la fusione delle due squadre sportive in città, la Sassuolo Sportiva e il Sassuolo Football Club. Antonio Cuoghi, un giovane industriale del distretto ceramico, viene nominato presidente del Sassuolo Sportiva Football Club. La promozione in Serie D avviene durante la presidenza di Antonio Giovanardi nella stagione calcistica 1967-1968. In seguito, la Serie D nella stagione 1972-1973 vede la partecipazione alla competizione la Giofil San Giorgio insieme alla Sassuolo Sportiva Football Club, che in seguito diventa AC Sassolese. Nel 1974, grazie a Carlo Alberto Giovanardi, la squadra di calcio Sassolese si unisce al Sassuolo SFC per formare l'attuale Unione Sportiva Sassuolo Calcio. Fino alla fine degli anni Settanta la squadra emiliana alterna partecipazioni in Serie D e in Promozione, ma la svolta arriva nella stagione 1983-1984 in quanto la squadra partecipa alla Serie C2 entrando a far parte per la prima volta del calcio professionistico. Sotto la presidenza di Claudio Sassi e l'allenatore Aurelio Dotti la squadra raggiunge il sesto posto nel girone C. Nella stagione 1989-1990 la società emiliana retrocede nel campionato Interregionale. Dopo anni caratterizzati da risultati calcistici altalenanti, nella stagione 1998-1999 sotto la presidenza di Rodolfo Baldelli il Sassuolo torna in Serie C2. Negli anni 2000 si apre una nuova era per il Sassuolo Calcio con l'arrivo di Giorgio Squinzi, patron della Mapei, che entra nella società neroverde come sponsor ufficiale nel 2002 per poi diventarne proprietario l'anno successivo. Il 2003 è l'inizio di un corso societario caratterizzato da concretezza e ambizione in cui si pongono le fondamenta per la scalata verso l'élite del calcio italiano. Difatti, nella stagione 2005-2006 il Sassuolo raggiunge la promozione in Serie C1 e nella stagione 2007/08 sotto la guida dell'allenatore Massimiliano Allegri il Sassuolo conquista la promozione in Serie B. Sotto la guida di Eusebio Di Francesco ella stagione 2012-2013, dopo 25 vittorie, 10 pareggi e 7 sconfitte, 78 goal fatti e 40 subiti il Sassuolo conquista la storica promozione in Serie A. Durante la stagione successiva il Sassuolo si trasferisce nello stadio di Reggio Emilia, il "Mapei Stadium – Città del Tricolore". Sempre con Di Francesco in panchina nella stagione 2015-2016, il Sassuolo raggiunge un traguardo storico, termina il campionato al sesto posto con 61 punti e si qualifica ai preliminari di UEFA Europa League. Nel giugno 2019 la famiglia Squinzi concede l'ultimo dono alla società emiliana, ovvero il Mapei Football Center. Il Sassuolo, sia sotto la guida di Roberto De Zerbi sia sotto la guida di Alessio Dionisi, si dimostra una realtà calcistica capace di ottenere ottimi

risultati. Durante la stagione 2022-2023 il Sassuolo celebra il decennale, in quanto partecipa decimo campionato consecutivo in Serie A<sup>194</sup>.

Nella stagione analizzata la prima squadra maschile si è classificata al tredicesimo posto della competizione citata precedentemente, la Serie A, sotto la guida dell'allenatore Alessio Dionisi.

Per comprendere gli eventi che hanno caratterizzato la stagione della squadra di Dionisi, si analizza il Bilancio consolidato al 30 giugno 2023<sup>195</sup>, che consente di conoscere e comparare i dati con quelli consolidati al 30 giugno 2022.

Prendendo in analisi il Documento<sup>196</sup> relativo al bilancio della squadra emiliana si osservano e si evidenziano le principali voci dell'attivo dello Stato Patrimoniale<sup>197</sup> caratterizzate dalle Immobilizzazioni immateriali e dalle Immobilizzazioni materiali. Tra le Immobilizzazioni immateriali sono indicati i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. Al 30 giugno 2023 i diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori sono pari a € 93.345.592 milioni, rispetto a una cifra pari a € 105.009.138 milioni del bilancio precedente. Questa voce evidenzia una diminuzione di € 11.663.546 milioni rispetto al dato relativo al documento di bilancio del 31 dicembre 2022. Con riferimento alla differenza ottenuta, il documento indica le operazioni riguardanti la campagna trasferimenti attuata durante la stagione sottoposta ad analisi.

Tra queste sono evidenziate maggiori acquisizioni, tra cui Obiang Pedro dal West Ham, Harroui Abdou dallo Sparta Rotterdam, Laurientè Armand dal Lorient, Bajrami Nedim dall'Empoli, Volpato Cristian dalla Roma, il giovane Mulattieri Samuele dall'Inter e altri talenti. Il valore totale delle acquisizioni ammonta ad una cifra pari a € 34.422 milioni, cifra nettamente minore rispetto alla voce relativa alle cessioni definitive. Tra questa voce sono evidenziate le cessioni di due grandi talenti: Traorè Hamed al Bournemouth e Raspadori Giacomo al Napoli. L'importo di cessione del calciatore ivoriano è pari a € 25.625 milioni e il valore netto è pari a € 4.800 milioni. Questa cessione ha permesso alla società emiliana di generare una plusvalenza pari a € 20.825 milioni (plusvalenza rettificata per costo ammortizzato 19.323).

Inoltre, anche la cessione di Giacomo Raspadori ha permesso di generare una plusvalenza pari a € 26.875 milioni (plusvalenza rettificata per costo ammortizzato 25.257), in quanto l'importo di

---

<sup>194</sup> Cfr.: <https://www.sassuolocalcio.it/club/la-nostra-storia/>.

<sup>195</sup> Cfr.: <https://www.sassuolocalcio.it/wp-content/uploads/files/bilancio/20231231-bilancio.pdf>.

<sup>196</sup> *Ibidem*.

<sup>197</sup> *Ibidem*.

cessione è pari all'ammontare della plusvalenza generata. Il valore del giocatore italiano<sup>198</sup> è cresciuto da € 200.000 mila nel 2018 a € 28.000.000 milioni del 2022 (Fig. 3.9).



**Figura 3.9: il valore di mercato di Giacomo Raspadori**

Oltre alla plusvalenza dei due talenti citati precedentemente, il Sassuolo ha generato un totale di € 51.216.904 milioni di plusvalenze, per merito della cessione di Marchizza Riccardo al Frosinone, Rogerio Oliveira al Wolfsburg, Sala Marco al Como, Muldur Mert al Fenerbache, Ayhan Kaan al Galatasaray, Suplja Elvaris al Virtus Entella, Harroui Abdou al Frosinone e Oddei Brian al NK Rudes.

Questo dato è possibile osservarlo nel Rendiconto Finanziario<sup>199</sup>, alla voce relativa ai Flussi derivanti dall'attività operativa – Utile (perdita) dell'esercizio. La voce plusvalenze e minusvalenze derivanti dalla cessione di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori evidenzia un aumento di circa € 3 milioni rispetto al bilancio del 2022.

Nel corso dell'esercizio la società, oltre a generare maggiori plusvalenze per la cessione dei giocatori, ha generato un aumento dei ricavi complessivi. I ricavi ottenuti della stagione, indicati nel Conto Economico ammontano a € 140.245.170 milioni e sono in aumento rispetto alla stagione

<sup>198</sup> Cfr.: <https://www.transfermarkt.it/giacomo-raspadori/marktwertverlauf/spieler/405885>.

<sup>199</sup> Cfr.: <https://www.sassuolocalcio.it/wp-content/uploads/files/bilancio/20231231-bilancio.pdf>.

precedente in cui erano pari a € 138.987.663 milioni. Questi comprendono la voce dei Ricavi delle vendite e delle prestazioni che ammontano a € 4.091.846 milioni e la voce Altri ricavi e proventi che è pari a € 136.153.324 milioni. Quest'ultima voce, oltre ai ricavi da gestione dei calciatori, comprende i ricavi da sponsor, pubblicità, commerciali e i ricavi da diritti tv.

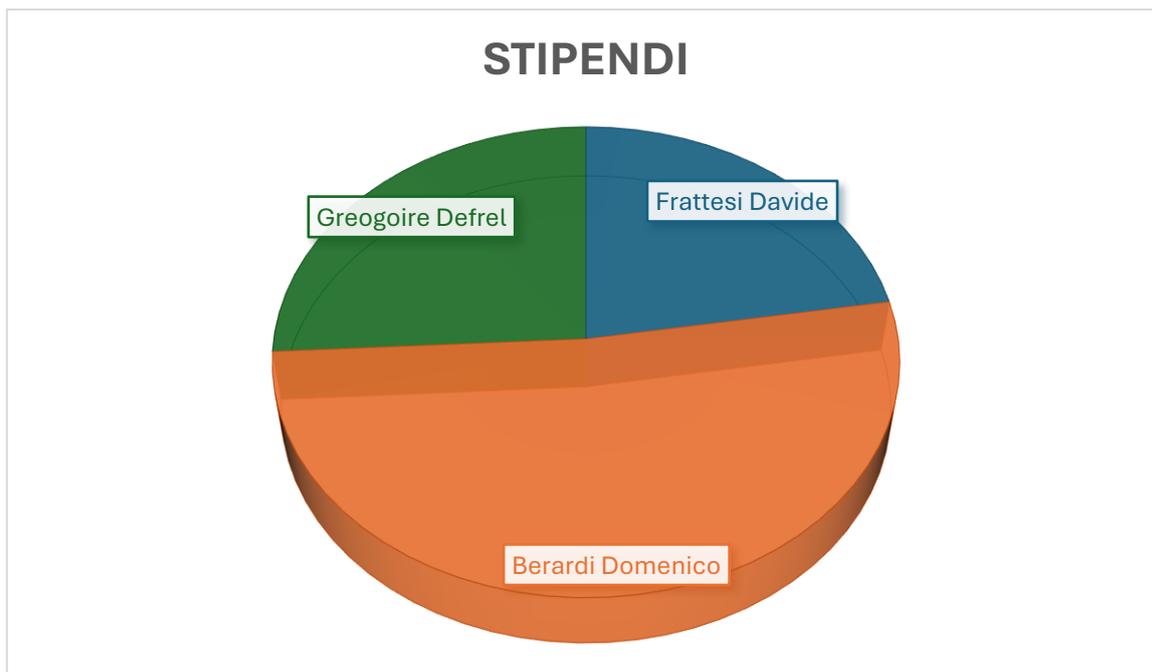
Procedendo con l'analisi, nel Conto economico<sup>200</sup> alla voce Costi della produzione sono specificati i costi totali che la società ha sostenuto, superiori rispetto alla voce indicata dai ricavi. I costi totali sono pari a € 142.926.097 milioni, superiori rispetto alla stagione precedente in cui i costi erano pari a € 132.388.501. L'aumento è relativo a queste voci: la voce Per servizi, da € 17.813.353 milioni nel bilancio precedente a € 22.459.731 milioni nella stagione attuale, la voce Per il godimento di beni di terzi, da € 3.006.729 milioni a € 4.638.407 milioni e la voce Per il personale, da € 63.662.788 milioni a € 65.938.113 milioni. I costi principali della voce Per il personale riguardano gli stipendi e i salari dei calciatori.

Prendendo in considerazione il match del 29 gennaio 2022 giocato e vinto per 5 a 2 dalla squadra emiliana contro il Milan si osservano gli stipendi più alti dei giocatori, tra cui Frattesi Davide, Berardi Domenico e Greogire Defrel (Fig. 3.10). Lo stipendio di Frattesi Davide ammonta fino a € 1.300.000 milioni, lo stipendio dell'attaccante italiano è pari a € 3.000.000 milioni e lo stipendio di Greogire Defrel è pari a € 1.500.000 milioni<sup>201</sup>.

---

<sup>200</sup> *Ibidem.*

<sup>201</sup> Cfr.: <https://www.pazzidifanta.com/news-fantacalcio/sassuolo-stipendi-calciatori-quanto-guadagnano/>.



**Figura 3.10: gli stipendi di Frattesi Davide, Berardi Domenico e Greogoire Defrel**

Inoltre, nell' Attivo dello Stato Patrimoniale è presente la voce relativa ai Terreni e ai Fabbricati pari a € 9.558.429 milioni, in diminuzione rispetto all'ammontare di € 9.907.147 milioni della stagione precedente. Questa voce fa riferimento al Mapei Stadium – Città del Tricolore di cui i proprietari sono i componenti dell'azienda Mapei. La nuova proprietà, difatti, ha avviato un progetto di ammodernamento che comprende sia la riqualificazione dello stadio sia una serie di interventi al campo di gioco, tra cui l'allungamento delle panchine e l'integrazione dei led pubblicitari. Inoltre, sono state quindi tinteggiate varie parti dello stadio e gli spogliatoi sono stati completamente ristrutturati e arredati. Infine, la nuova proprietà ha completato il posizionamento del naming “Mapei Stadium” e ha inserito il logo Mapei in qualità di sponsor<sup>202</sup>.

Infine, nell'esercizio del 31.12.2023 il fatturato del club emiliano è salito a € 140.245.170 milioni con il supporto del ricavo delle vendite e delle sponsorizzazioni, generate dall'attività del proprietario della squadra di calcio; invece, le spese sono pari a € 142.926.097 milioni di euro.

Dunque, concludendo l'analisi il club emiliano ha registrato un risultato netto negativo per € 7.051.785 milioni, dopo il segno positivo pari a € 1.384.006 milioni fatto registrare nella stagione

<sup>202</sup> Cfr.: <https://www.sassuocalcio.it/strutture/mapei-stadium/>.

precedente. Il Patrimonio Netto è quindi pari a € 20.662.537 milioni, rispetto ai € 27.714.322 milioni del 2022, grazie agli interventi della proprietà societaria in termini di versamenti<sup>203</sup>.

### 3.5 L'Atalanta: la dea neroazzurra

L'Atalanta è una società calcistica italiana definita Atalanta Bergamasca Calcio, questa ha la sede in Via G. e G. Paglia 1/D in Lombardia a Bergamo.

La data di nascita ufficiale è il 17 ottobre 1917 in una sera d'autunno nel ristorante Correggi quando cinque ragazzi, i fratelli Gino e Ferruccio Amati, Eugenio Uriò, Giovanni Roberti e Alessandro Forlini, tutti intorno ai vent'anni, danno vita ad una nuova società sportiva. Dopo aver disputato numerose amichevoli durante la stagione 1914-1915 la squadra partecipa al campionato di Promozione, la seconda divisione. Dopo tredici anni, il 4 aprile 1920, si verifica la fusione con la Bergamasca e il Presidente designato è Enrico Luchsinger. La nuova divisa ha come colori il nero portato dall'Atalanta e l'azzurro della Bergamasca per simboleggiare ulteriormente la fusione.

Negli anni venti, la squadra gioca i suoi primi campionati di massima serie, ovvero di Prima Categoria e alla fine degli anni venti, nel 1928 vince il campionato di Prima Divisione. Durante la stagione 1933-1934 l'Atalanta partecipa alla Serie B, ma nello stesso anno rischia il fallimento. Questo non si verifica a causa di una colletta tra sportivi con lo scopo di sanare il rischio di tracollo.

Il 16 maggio l'Atalanta, per la prima volta nella sua storia, è promossa in Serie A. La società bergamasca retrocede immediatamente per poter esser nuovamente promossa alla serie massima nella stagione 1940-1941. Il club rimane ininterrottamente in Serie A fino alla fine della stagione 1958-1959, in quanto in quell'anno l'Atalanta è stata relegata alla responsabilità oggettiva per reati sportivi; infine quasi un anno dopo, il 3 novembre 1959, il club neroazzurro fu assolto *da nessun reato*. Gli anni Sessanta per la società bergamasca sono stati decisivi in quanto sono state gettate le basi per lo sviluppo del settore giovanile, un vero e proprio attuale punto di forza della società, e nella stagione 1962-1963 l'Atalanta vince la sua prima Coppa Italia. Quasi dieci anni dopo, nella stagione 1983-1984 la squadra di Bergamo vince la Serie B, seppur retrocedendo nuovamente dopo tre anni. Durante la stagione successiva il club accede alle semifinali della competizione europea ottenendo il miglior piazzamento nelle competizioni UEFA di una squadra non iscritta alla prima divisione nazionale, ovvero la Serie A. In seguito, la società torna in Serie A e partecipa alla Coppa UEFA sia nella stagione 1989-1990 e sia in quella successiva. Gli anni Novante e gli anni Duemila

---

<sup>203</sup> Cfr.: [https://www.calcioefinanza.it/2024/04/21/sassuolo-bilancio-2023-ricavi-costi-risultato-netto/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/04/21/sassuolo-bilancio-2023-ricavi-costi-risultato-netto/?refresh_ce)

sono caratterizzati da un alternarsi di promozioni in Serie A e retrocessioni in Serie B, ma il 4 giugno Antonio Percassi acquista l'Atalanta e diventa Presidente. Il presidente ha designato Colantuono alla guida dei giocatori; con egli la squadra ottiene la tredicesima promozione in Serie A. L'Atalanta dalla stagione 2010-2011 non è più retrocessa in Serie B.

Dalla stagione 2016-2017 la squadra di Bergamo comincia un cammino caratterizzato da successi e traguardi sotto la guida dell'allenatore Gian Piero Gasperini. Nel suo primo anno da allenatore bergamasco Gasperini ottiene il quarto posto nella stagione e la qualificazione a una competizione confederale, ovvero l'Europa League. Nel triennio 2018-2021 ottiene il terzo posto e la prima qualificazione alla UEFA Champions League, seppur venendo eliminata ai quarti di finale nella stagione 2019-2020. Nel mentre, tra il 2019 e il 2024 raggiunge per altre tre volte la finale di Coppa Italia e nella stagione 2023-2024 si aggiudica la sua prima competizione europea, l'UEFA Europa League.

Inoltre, durante l'anno dell'approdo di Gasperini, il 17 ottobre 2017, il giorno del 110° compleanno della società, lo stadio di Bergamo è diventato ufficialmente di proprietà dell'Atalanta che lo ha acquistato dal Comune di Bergamo tramite la controllata "Stadio Atalanta S.r.l."<sup>204</sup>. In relazione allo stadio, nell'Attivo dello Stato Patrimoniale è presente la voce relativa ai Terreni e ai Fabbricati pari a € 46.681.476, in diminuzione rispetto all'ammontare di € 47.098.372 della stagione precedente.

Nella stagione analizzata la prima squadra maschile si è classificata al quinto posto della Serie A, sotto la guida di Gian Piero Gasperini, ottenendo 64 punti. Inoltre, oltre a tale risultato in Campionato la Prima Squadra di Bergamo ha raggiunto i quarti di Coppa Italia perdendo contro l'FC Internazionale, la squadra vincente il titolo.

Per comprendere gli eventi che hanno caratterizzato la stagione della squadra di Gasperini, si analizza il Bilancio consolidato al 30 giugno 2023, che consente di conoscere e comparare i dati ottenuti con quelli consolidati al 30 giugno 2022. Il documento relativo al Bilancio firmato e consolidato al 30 giugno 2023<sup>205</sup> permette di osservare i risultati ottenuti e tradurli in termini economici, finanziari e patrimoniali.

In questa documentazione si evidenziano in primo luogo le principali voci dell'attivo dello Stato Patrimoniale, caratterizzate dalle Immobilizzazioni immateriali e dalle Immobilizzazioni materiali. Tra le Immobilizzazioni immateriali sono indicati i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori.

---

<sup>204</sup> Cfr.: <https://unitedbc1924.it/storia-atalanta/>.

<sup>205</sup> Cfr.: [https://images.atalanta.it/image/private/t\\_q-good/prd/favbnbb5mutgujuul648.pdf](https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/favbnbb5mutgujuul648.pdf).

Nel periodo compreso tra luglio 2022 e il 30 giugno 2023, i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sono stati ammortizzati per un importo di € 127.985.120 milioni, rispetto all'anno precedente in cui sono stati ammortizzati per una cifra pari a € 151.416.248, evidenziando dunque una differenza di € 23.431.128 milioni. Questa voce corrisponde al valore d'acquisto del cartellino del calciatore, entro il quale sono contabilizzati i costi relativi all'acquisto, ai premi eventuali alla firma del contratto e ai relativi bonus ottenuti alla fine della stagione.

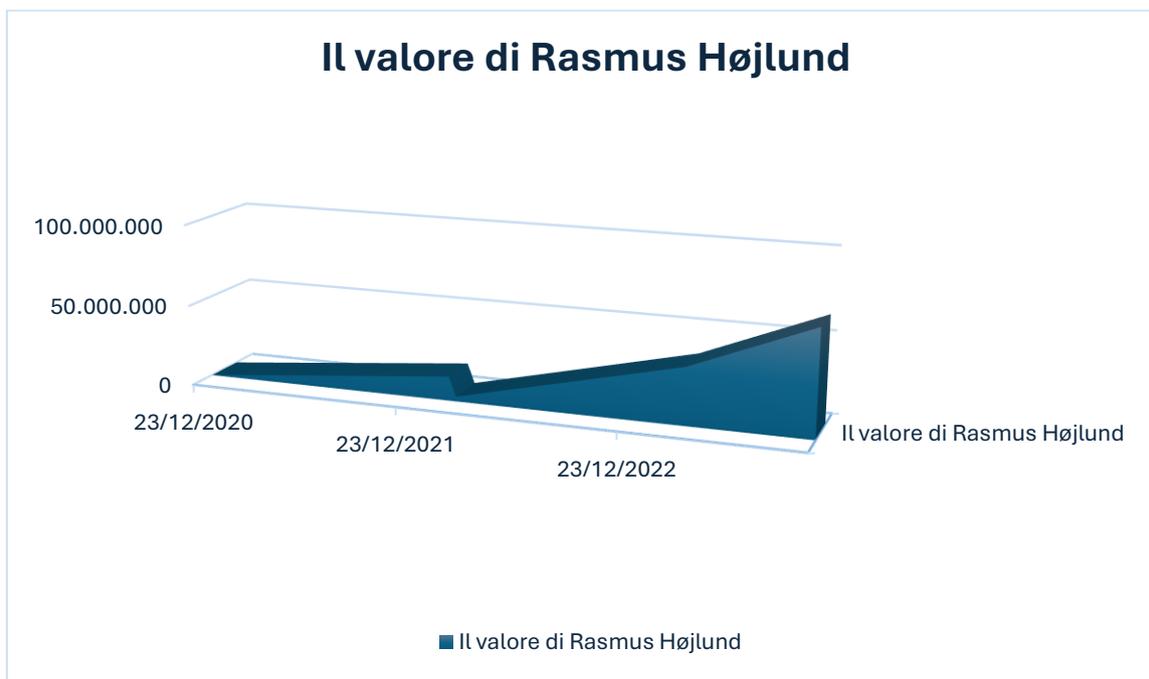
Con riferimento alla differenza ottenuta, la Relazione sulla Gestione indica le operazioni di mercato attuate durante la stagione sottoposta ad analisi. Tra queste sono evidenziate minori acquisizioni, tra cui quella di El Bilal Toure a titolo definitivo dall' Almeria per € 29.105.000 milioni, di Gianluca Scamacca a titolo definitivo dal West Ham per un prezzo pari a € 25.585.000 milioni, di Mitchel Bakker a titolo definitivo dal Bayer Leverkusen per € 9.500.000 milioni, di Giuseppe Di Serio a titolo definitivo dal Perugia per € 1.550.000 milioni, di Charles De Ketelaere a titolo temporaneo dal Milan per € 3.000.000 e di Emil Holm a titolo temporaneo dalla Spezia per € 2.446.000 milioni. Il totale delle acquisizioni è pari a € 65.740.000 milioni. Si constatano invece maggiori uscite, tra cui quella di Rasmus Højlund a titolo definitivo al Manchester United per un importo pari a € 73.938.000, di Emmanuel Latte a titolo definitivo al Middlesbrough per € 5.367.000 milioni, di Joakim Mæhle Pedersen a titolo definitivo al Wolfsburg per € 12.188.000 milioni, di Duvàn Zapata a titolo definitivo al Torino per € 5.739.000 milioni, di Jeremie Boga a titolo definitivo al Nizza per € 17.063.000, di Pierluigi Gollini a titolo temporaneo al Napoli per € 400.000 mila, di Ebrima Colley a titolo temporaneo allo Young Boys per € 250.000 mila, di Merih Demiral a titolo definitivo Al-Ahli per € 16.611.000 milioni, di Caleb Okoli a titolo temporaneo al Frosinone per € 100.000 mila, di David Heidenreich a titolo definitivo al Hradec Kralove per € 68.000 mila, di Cher Ndour attraverso il Training Compensation al Benfica per € 54.000 mila e di Timothy Castagne tramite il Premio di Rendimento al Leicester per un prezzo pari a € 13.000 mila. Il totale relativo alle operazioni di campagna trasferimenti diritti pluriennali dei calciatori è pari a € 131.791.000 milioni.

Oltre alle cessioni definitive, è indicata la cessione a titolo definitivo di Rasmus Højlund a titolo definitivo al Manchester United. La cessione di Højlund ha generato una plusvalenza in quanto il talento danese è stato acquistato dalla squadra bergamasca per un prezzo pari a € 16.913.389 milioni ed è stato venduto al Manchester United per una cifra pari a 72.000.000 milioni di sterline, quasi € 84.000.000 milioni, garantendo una plusvalenza pari a € 58.000.000 milioni<sup>206</sup>.

---

<sup>206</sup> “Calciomercato, Højlund dall'Atalanta al Manchester United per 84 milioni di euro”, Sky Sport, 29 luglio 2023. Cfr.:

Il valore del talento passa dall'essere pari a € 150.000 mila nel dicembre del 2020 a € 3.000.000 milioni nel 2022 e da €15.000.000 milioni nel settembre dello stesso anno a € 65.000.000 milioni nel 2023 (Figura 3.11) <sup>207</sup>.



**Figura 3.11: il valore di Rasmus Højlund**

In relazione alla cessione del giocatore precedentemente citato, il Rendiconto Finanziario<sup>208</sup> sottolinea nella voce Plusvalenze/minusvalenze derivanti dalla cessione dei Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori un importo pari a € 63.193.763 milioni, di cui la maggior parte garantiti dalla cessione del talento danese. La voce analizzata evidenzia un aumento di € 18.962.490 milioni rispetto alla stagione precedente, in cui le plusvalenze generate erano pari a € 44.231.273 milioni.

Oltre all'aumento delle plusvalenze generate per la cessione dei giocatori, risultano in visibile aumento i ricavi complessivi della stagione. Questi sono indicati nel Conto Economico<sup>209</sup> alla voce Valore della produzione e dimostrano come sia i ricavi delle vendite e delle prestazioni e sia altri ricavi e proventi sono aumentati. In relazione alla stagione sportiva 2021-2022, i ricavi relative alle

<https://tg24.sky.it/sport/2023/07/29/hojlund-atalanta-manchester-united#:~:text=Rasmus%20Hojlund%20passa%20alla%20squadra,un%20contratto%20di%205%20anni.>

<sup>207</sup>Cfr.: <https://www.transfermarkt.it/rasmus-hojlund/marktwertverlauf/spieler/610442>.

<sup>208</sup> Cfr.: [https://images.atalanta.it/image/private/t\\_q-good/prd/favbnbb5mutgujuul648.pdf](https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/favbnbb5mutgujuul648.pdf).

<sup>209</sup> *Ibidem*.

gare sono aumentati di € 2.179.274 milioni, i ricavi relativi agli abbonamenti sono aumentati di € 3.487.850 milioni, i proventi relativi alle sponsorizzazioni sono aumentati di € 12.053.525 milioni, i proventi commerciali sono aumentati di € 209.407 mila e i proventi da cessione diritti audiovisivi e non audiovisivi sono aumentati di € 28.933.111 milioni (Fig. 3.12).



**Figura 3.12: i ricavi e i proventi dell'Atalanta nella stagione 2022-2023**

Dunque, il Conto Economico consolidato evidenzia come i ricavi ammontano ad una cifra pari a € 195.386.565 milioni, rispetto alla cifra indicata nella stagione precedente pari a € 120.309.738 milioni. Inoltre, alla voce Costi della produzione sono indicati i costi per il personale della società, che comprendono lo staff tecnico, il personale amministrativo e le altre figure principali come il medico e il fisioterapista; questi sono pari ad un importo di € 84.448.106 milioni, in aumento rispetto al bilancio della stagione precedente in cui risultavano essere pari a € 44.489.808 milioni.

Durante la stagione analizzata i calciatori hanno guadagnato complessivamente circa € 75 milioni netti, ovvero il monte stipendio ammonta a circa € 24.420.000 milioni netti. Il giocatore più pagato della stagione in questione è stato Merih Demiral con uno stipendio pari a € 2.000.000 milioni netto e quello meno pagato è stato Simone Muratore con uno stipendio pari a € 20.000 mila netto.

Prendendo in analisi i giocatori di Gian Piero Gasperini che hanno disputato i quarti di finale di Coppa Italia contro l'Inter il 31 gennaio 2023, si ottiene la media dello stipendio medio netto di questi, ovvero 1,3 milioni (Figura 3.13) <sup>210</sup>.

	Stipendio netto				
J.Musso	1.600.000				
R. Toli	1.000.000				
B.Djimsiti	800.000				
G. Scalvini	300.000				
H.Hateboer	800.000				
M.de Roon	1.000.000				
T.Koopmeiners	1.500.000				
J.Maehle	1.000.000				
J.Boga	1.500.000				
M.Pasalic	1.000.000				
	1.300.000				

**Figura 3.13: gli stipendi dei giocatori che hanno disputato la partita di Coppa Italia il 31 gennaio 2023**

Procedendo l'analisi, la squadra di Bergamo oltre ad aumentare i ricavi ha aumentato i costi totali sostenuti. Nel Conto Economico la voce Costi della produzione indica un aumento di € 82.453.920 milioni, rispetto ai € 103.185.281 milioni ammortizzati dal 1° gennaio al 30 giugno, con i costi che sono saliti a € 185.639.201 milioni, seppur questi siano diminuiti prendendo in analisi il fatturato della società nerazzurra relativo all'esercizio chiuso il 30 giugno 2022 in cui ammontavano a € 193.100.000 milioni.

In linea alla situazione analizzata, il Conto Economico della squadra evidenzia come questa il bilancio al 30 giugno 2023 con un utile pari a € 5.616.433 milioni, una cifra seppur minore rispetto all'utile della stagione precedente pari a € 11.367.514 milioni. Inoltre, il Patrimonio Netto di Pertinenza del Gruppo è positivo per € 185.062.331 milioni, rispetto al Patrimonio Netto pari a € 178.866.485 milioni della stagione precedente.

La ricerca della sostenibilità economica e gestionale dell'Atalanta si osserva anche nel progetto relativo alla Seconda Squadra Atalanta U23. Questo progetto definisce come la direzione tecnico-

<sup>210</sup> "Atalanta, stipendi 2022/23: Demiral ed Ederson i più pagati", Calcio e Finanza, 17 aprile 2023.  
Cfr.: [https://www.calcioefinanza.it/2023/04/17/atalanta-stipendi-2022-2023-demiral-ederson/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2023/04/17/atalanta-stipendi-2022-2023-demiral-ederson/?refresh_ce).

sportiva bergamasca ha valutato positivamente tale opportunità considerando il numero di calciatori professionisti storicamente “prodotti” dal settore giovanile dell’Atalanta. In particolare, riguardo al numero di calciatori professionisti *prodotti* dal settore giovanile, in quanto in questi ultimi anni l’Atalanta si è distinta come club *produttore* di numerosi talenti calcistici

## Capitolo 4 – Conclusioni

Il presente lavoro ha analizzato i bilanci societari di quattro società calcistiche italiane durante la stagione sportiva 2022-2023. L'analisi condotta ha posto l'attenzione sulla situazione, sulle strategie, sui comportamenti e sulla pianificazione finanziaria impiegata nel calcio italiano.

Lo studio delle realtà sportive ha individuato differenze e analogie; esse sono state identificate per merito della standing economico-patrimoniale-finanziaria dell'impresa calcio. L'analisi ha permesso di valutare i risultati economici, patrimoniali e finanziari della stagione al fine di armonizzare le spese per il personale della società, compresi i salari dei giocatori e degli allenatori, oltre al team tecnico, all'amministrazione e ad altre figure chiave, nonché le spese per gli acquisti dei giocatori, incluse le spese di trasferimento, bonus di firma, commissioni degli agenti, stipendi e premi. L'analisi ha posto il focus sul giocatore e dopo aver considerato le spese per quest'ultimo, l'attenzione viene spostata sulle spese per le infrastrutture, come lo stadio e lo sviluppo delle strutture di allenamento e sulle spese relative al marketing. Queste spese includono i costi per realizzare le campagne pubblicitarie, per le sponsorizzazioni e per promuovere il club.

L'oggetto di analisi preso in considerazione sono state quattro società italiane, l'Inter, la Juventus, il Sassuolo e l'Atalanta in modo tale da osservare le differenze delle spese e degli introiti tra diverse realtà calcistiche maggiori come l'Inter e la Juventus e realtà minori come l'Atalanta e il Sassuolo, in quanto tali differenze dipendono dalle dimensioni della società, dalla sua posizione geografica, dalla sua reputazione e dalla sua capacità di generare entrate.

Tornando all'analisi, si evidenziano le principali voci dell'attivo dello Stato Patrimoniale caratterizzate dalle Immobilizzazioni immateriali e dalle Immobilizzazioni materiali, ponendo l'attenzione sulle su una delle Immobilizzazioni immateriali, ovvero i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. In seguito a questa voce, vengono analizzate le operazioni di mercato attuate durante la stagione citata nella Relazione sulla Gestione. In relazione alle operazioni di calciomercato, lo studio consente di evidenziare le plusvalenze generate dalla società, indicandone il valore di queste alla voce relativa ai Flussi derivanti dall'attività operativa – Utile (perdita) dell'esercizio presente nel Rendiconto Finanziario. In seguito, l'esame si focalizza sui ricavi complessivi della stagione, ovvero i ricavi da gare, gli abbonamenti allo stadio, i proventi pubblicitari, i proventi commerciali e royalties e i proventi da cessione dei diritti audiovisivi, indicati nel Conto Economico alla voce Valore della Produzione e in parallelo ai proventi il bilancio sottolinea la voce relativa ai Costi della produzione, tra questi vengono osservati gli stipendi dei giocatori, fattore cruciale del guadagno del club. Per esaminare gli stipendi, il presente lavoro

considera la formazione che è scesa in campo in una precisa partita svoltasi durante la stagione, in modo tale da osservare le differenze di salario presenti tra i giocatori della squadra di calcio. Oltre alla figura del calciatore, l'esame considera la voce relativa ai Terreni e ai Fabbricati presente nell'Attivo dello Stato Patrimoniale per le realtà calcistiche che possiedono lo stadio di proprietà, la Juventus, il Sassuolo e l'Atalanta; per la squadra milanese, invece, la voce relativa allo stadio è presente nel Conto Economico alla voce Costi della Produzione – per il godimento di bene terzi. L'analisi si conclude confrontando la voce relativa ai costi totali e il volume dei ricavi totali presenti nel Conto Economico evidenziando come la società calcistica chiude l'esercizio della stagione sportiva sottoposta ad analisi.

Alla luce di quanto analizzato, possiamo affermare che i bilanci consolidati evidenziano differenze e analogie tra le squadre analizzate.

Suddividendo le realtà calcistiche analizzate in realtà maggiori e realtà minori si denota come la squadra milanese, l'Inter, e la squadra torinese, la Juventus, siano entrambe in perdita, seppur minore rispetto alla stagione precedente da quella analizzata. L'Inter ha chiuso il bilancio con un rosso decisamente più basso rispetto a quello della stagione passata pari a € 140.056.180, in quanto la società ha chiuso il bilancio con un rosso pari a € 85.372.658 milioni. Anche l'esercizio 2022-2023 della Juventus chiude con una perdita consolidata di € 123.693.576 milioni, in diminuzione di € 115.564,138 milioni rispetto alla perdita di € 239.257.714 milioni verificata nell'esercizio precedente. Tra le due realtà, però, si evidenziano alcune differenze sostanziali relative ai ricavi generati ed ai costi sostenuti. L'ammontare dei ricavi della squadra di Milano è stato di € 425.475.461 milioni di euro, minore rispetto ai € 439.642.868 milioni dell'anno precedente, e i costi totali che la società ha sostenuto sono stati pari a € 465.509.141 milioni, inferiori rispetto alla stagione precedente in cui i costi erano pari a € 527.911.546. Il totale dei ricavi della squadra di Torino è aumentato di € 64.272.457 milioni, in quanto è stato pari a € 507.652.707 milioni di euro, rispetto alla cifra dell'anno precedente pari a € 443.380.250 milioni. I costi totali che la società ha sostenuto sono stati pari a € 427.608.171 milioni, inferiori rispetto alla stagione precedente in cui i costi erano pari a € 468.350.808. Entrambe le realtà calcistiche hanno diminuito i costi totali, ma solo la Juventus ha aumentato i ricavi totali ottenuti. Un'ulteriore differenza è relativa al debito societario della squadra milanese. Il debito di questa è stato pari a € 807.377.862 milioni e seppur in calo dagli € 881.150.062 milioni dell'esercizio precedente, ha generato un patrimonio netto negativo per un importo pari a € 161.977.850 milioni, in aumento rispetto al precedente pari a € 86.605.192; questo dato ha causato nel 2024 il cambio societario e la fine dell'era Suning. La

perdita della società torinese, invece, ha generato un Patrimonio netto pari a € 42.099.515 milioni, in diminuzione rispetto al saldo di € 164.707.771 milioni al 30 giugno 2022.

In relazione alle Plusvalenze ottenute, invece, la Juventus si aggiudica il podio, in quanto la voce plusvalenze derivanti dalla cessione di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori è stata pari a € 47.178.520 milioni; invece, la voce relativa alla società milanese è stata pari a € 28.241.830 milioni.

Un'ulteriore differenza tra le due società si è verificata in relazione ai Diritti radiotelevisivi e proventi media, in quanto la voce del bilancio interista ha identificato un risultato migliore rispetto alla voce del documento della società torinese.

Per quanto concerne gli stipendi si è verificata una differenza meno sostanziale, in quanto l'Inter ha ottenuto una media di € 3,672727 relativa allo stipendio netto e una media di € 6,526364 relativa a quello lordo ed invece la Juventus ha ottenuto una media di € 4,027273 relativa allo stipendio netto e una media di € 5,32 relativa a quello lordo.

Sotto ponendo in analisi le successive due realtà calcistiche, il Sassuolo e l'Atalanta, l'analisi ha potuto constatare ulteriori differenze e analogie. Il Sassuolo ha chiuso il bilancio al 31 dicembre 2023 tornando in rosso dopo l'utile fatto registrare nel 2022, in quanto il club emiliano ha registrato un risultato netto negativo pari a € 7.051.785 milioni, dopo il segno positivo pari a € 1.384.006 milioni fatto registrare nella stagione 2021-2022. L'Atalanta, invece, ha chiuso il bilancio al 30 giugno 2023 con un utile pari a € 5.616.433 milioni, una cifra seppur minore rispetto all'utile della stagione precedente pari a € 11.367.514 milioni. Tra le due realtà calcistiche minori si evidenziano ulteriori differenze sostanziali relative ai ricavi generati ed ai costi sostenuti. L'ammontare dei ricavi ottenuti dal Sassuolo è stato pari a € 140.245.170 milioni, in aumento rispetto alla stagione precedente in cui erano pari a € 138.987.663 milioni, e i costi totali sono pari a € 142.926.097 milioni, anche essi superiori rispetto alla stagione precedente in cui i costi erano pari a € 132.388.501 milioni. Il totale dei ricavi ottenuti dall'Atalanta, invece, è stato pari a € 195.386.565 milioni, una cifra nettamente superiore rispetto a quella indicata nella stagione precedente pari a € 120.309.738 milioni, e il totale dei costi ottenuti è stato pari a € 185.639.201 milioni, diminuiti rispetto alla stagione 2021-2022 in cui erano pari a € 193.100.000 milioni. Entrambe le realtà calcistiche hanno aumentato i ricavi totali, ma solo l'Atalanta ha diminuito i costi sostenuti. A verifica di ciò, il Patrimonio Netto dell'Atalanta è risultato essere positivo per € 185.062.331 milioni, a differenza di quello del Sassuolo che è risultato essere negativo, ovvero pari a € 20.662.537 milioni.

In relazione alle Plusvalenze ottenute, invece, l'Atalanta si aggiudica il podio, non esclusivamente prendendo in considerazione il Sassuolo, ma anche la Juventus. La voce plusvalenze derivanti dalla cessione di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori del documento della squadra di Bergamo è stata pari a € 63.193.763 milioni; la voce relativa all'altra realtà calcistica minore analizzata è stata pari a € 51.216.904 milioni, anche essa superiore alla voce indicata nel bilancio della società torinese.

Come le due realtà calcistiche di maggior dimensioni, anche il Sassuolo e l'Atalanta presentano una differenza meno sostanziali per quanto riguarda gli stipendi, in quanto la media dello stipendio medio netto dei giocatori dell'Atalanta è pari a € 1,3 milioni e gli stipendi più alti dei giocatori del Sassuolo ammontano a cifre simili.

Un'ulteriore analogia tra le due società si è verificata nella voce relativa ai ricavi da sponsor, dalla pubblicità, ai ricavi commerciali e ai ricavi da diritti tv in quanto la cifra ottenuta nel bilancio del Sassuolo è stata pari a € 136.153.324 milioni e quella ottenuta dalla società bergamasca è stata pari a € 180.389.816 milioni.

Indifferentemente dalla dimensione e dalla reputazione della società, un elemento che influenza il bilancio della società è il possedere uno stadio di proprietà. Questo per la Juventus, per il Sassuolo e per l'Atalanta significa avere anche una fonte concreta di benefici, tra cui l'aumento delle entrate, come i ricavi generati da presenze, dagli sponsor e dalla pubblicità. Questo sottolinea la necessità della squadra milanese di costruire un nuovo stadio di proprietà.

Il presente lavoro ha dimostrato come le dimensioni della società, la sua posizione geografica e il potere societario influenzino la capacità di generare un numero maggiore di ricavi. Le squadre di calcio maggiori, infatti, offrono una serie di benefici sia sul campo sia al di fuori di esso, tra cui: il prestigio e la competizione, in quanto le realtà calcistiche maggiori competono ai massimi livelli e acquisiscono visibilità e prestigio, l'opportunità di carriera, in quanto i giocatori hanno la possibilità di mostrare il proprio talento su palcoscenici internazionali e accrescere le loro opportunità di carriera, e i maggiori benefici economici. Quest'ultimi consentono alle grandi realtà calcistiche di ottenere entrate elevate attraverso i diritti tv, le sponsorizzazioni, i biglietti e i ricavi degli abbonamenti e il merchandising e attrarre numerosi investimenti da grandi sponsor.

In relazione alla dimensione della società, l'analisi svolta ha dimostrato come le realtà di calcio minori si concentrino sullo sviluppo dei giocatori, ovvero sulla formazione e sulla crescita di nuovi talenti, predisponendo di numerose iniziative comunitarie attraverso cui i club investono nella comunità attraverso fondazioni che promuovono lo sport tra i giovani, la salute e l'istruzione.

Questo consente alla squadra di calcio di aumentare l'identità e l'orgoglio locale. Inoltre, le squadre in questione si concentrano sugli investimenti in tecnologia utili all'analisi delle prestazioni e della preparazione fisica e alla promozione dell'attività di scouting.

Nonostante la differenza relativa alle risorse economiche, il presente lavoro ha identificato un punto in comune tra le squadre minori e le realtà calcistiche maggiori, ovvero l'obiettivo di migliorare l'esperienza dei tifosi sviluppando infrastrutture moderne, come stadi all'avanguardia attraverso pratiche sostenibili in grado di ridurre i costi operativi.

Un ulteriore spunto confermato tramite il presente lavoro è la ricerca attuata da tutte le società calcistiche italiane di una costante sostenibilità economica tramite precisi modelli di business, attraverso cui le società hanno l'obiettivo di diversificare le loro fonti di reddito attraverso partnership commerciali, merchandising e diritti di trasmissione, per garantire una maggiore stabilità economica. La redazione di un bilancio equilibrato consente alla società calcistiche di controllare le spese per evitare l'insorgere di debiti eccessivi. Inoltre, la gestione finanziaria responsabile permette di investire nel settore giovanile per generare entrate future e plusvalenze, riducendo la dipendenza dagli acquisti costosi di calciatori durante la stagione di calciomercato. L'analisi, dunque, conferma come la sostenibilità economica nel calcio è un tema cruciale e riguarda la gestione delle risorse finanziarie dei club, il rispetto delle normative e il mantenimento di un equilibrio tra entrate e uscite.

Infine, alla luce di quanto analizzato tramite la differenza tra la grandezza e il potere delle diverse realtà calcistiche analizzate, la tesi avvalora come, seppur avendo diverse risorse economiche e finanziarie da utilizzare per acquistare i giocatori e gli allenatori sul mercato, le realtà sportive minori, come il Sassuolo e l'Atalanta, possano competere con le realtà maggiori, come l'Inter e la Juventus, in termini di successo sportivo e di equilibrio economico. Questo è possibile in quanto il coraggio, la tattica e una gestione economico-finanziaria permette di ottenere risultati positivi anche qualvolta i ricavi ottenuti siano minori. Non solo viene confermata quest'ipotesi, ma la tesi dimostra anche come il debito calcistico sia un elemento maggiormente caratterizzante delle realtà di calcio più grandi poiché le società di calcio italiane come il Sassuolo e l'Atalanta utilizzano maggiore creatività negli acquisti e investono maggiormente nella crescita dei talenti del settore giovanile.

In merito al presente lavoro, è necessario che tutte le società calcistiche italiane operino in maniera finanziariamente creativa in modo tale da garantire una governance trasparente incentrata sul Fair Play Finanziario e sulla sostenibilità economico-finanziaria.

## Bibliografia

- Bava, Fabrizio. 2023. Come leggere i bilanci del calcio. Un approccio semplice ma rigoroso.
- Bortolotti A. 2002. Il calcio dalle origini a oggi. In: Bortolotti A., Leali G., Valitutti M., Pesciaroli A., Fini F., Brunelli M., Lo Presti S., Vecchiet L., Gatteschi L., Rubenni M.G., Ordine F., Palombo R., Garanzini G. Enciclopedia dello sport. Treccani
- Buscarini, Cristina. Frau, Alberto. 2007. Sport ed economia aziendale. Considerazioni a sostegno dell'importanza dei modelli di gestione aziendale nelle organizzazioni sportive, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 11-12-200, 616-630.
- Brera, Gianni. 2022. Storia critica del calcio italiano. Santarcangelo di Romagna: Rusconi Libri.
- Caruso, Raul. 2008. Il calcio tra mercato, relazioni e coercizioni. Rivista di Diritto ed Economia dello sport.
- Cataliotti, Jean-Christophe. Fabretti, Tommaso. 2019. Il business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio. Milano: Mursia.
- Cattani, Maria Rita. Zaccarini, Flavia. 2017. Nel mondo che cambia. Diritto ed economia. Milano-Torino: Pearson Italia.
- Comuzzi, Eugenio. 2015. Complessità, valore e imprese valutazione d'azienda.
- Cottino, Gastone. 2020. Lineamenti di diritto commerciale. Bologna: Zanichelli Editore.
- Dornbusch, Rudiger. Fischer, Stanley. Startz, Richard. Canullo, Giuseppe. Pettinati, Claudio. 2014. Macroeconomia. Milano: McGraw-Hill.
- Gigante, Gimede. Sottoriva, Claudio. 2021. Economia, gestione e finanza dei football club professionistici. Milano: Egea S.p.a.
- Giudice, Alessandro F. 2020. La finanza del goal. Come si crea valore nel calcio. Milano: McGraw-Hill Education S.r.l.
- Goldstein, Andrea. 2022. Il potere del pallone. Economia e politica del calcio globale. Bologna: il Mulino.
- Guarna, Cristiano. 2017. Le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio. Roma: Arancine.

Gravina, Gabriele. 2011. Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche. Esperienza nazionale e internazionale. Milano: Franco Angeli.

Longobardi, Ernesto. 2017. Economia Tributaria. Milano: McGraw-Hill.

Neale, Walter. C.. 1964. The Peculiar Economics of Professional Sports, A contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition, Quart. J. Econ., vol. 78, n. 1, 1-14.

Orlando, Vittorio. 2018. Evoluzione dei modelli di business delle società di calcio professionistiche con l'introduzione delle società del Financial Fair Play. Torrazza Piemonte: Amazon Italia Logistica S.r.l.

Paolucci, Guido. 2013. Analisi di bilancio e finanziaria. Logica, finalità e modalità applicative. Milano: Franco Angeli.

Rottenberg, Simon. 1956. The baseball players' labor market j. Of. Pol ec volume 64 n 3 242-258.

Sconcerti, Mario. 2009. Storia delle idee del calcio. Uomini, schemi e imprese di un'avventura infinita. Milano: Dalai Editore.

Sloane, P.J.. 1971. The Economics of professional football: The Football Club ad a Utility Maximer, Scot J. Of Pol. Econ. vol. 18, n. 2, 121-146.

Speroni, C. 2000. Il business de tempo libero nello sport. Lombardia Nord-Ovest, 3, 9-19.

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

Uva, Michele. Colledani, Maria Luisa. 2023. Soldi vs idee. Come cambia il calcio fuori dal campo. Verona: Mondadori Electa.

## Sitografia

[https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Genoa/02-09-2023/i-130-anni-del-genoa-la-storia\\_preview.shtml?reason=unauthenticated&origin=http%3A%2F%2Fwww.gazzetta.it%2FCalcio%2FSerieA%2FGenoa%2F02-09-2023%2Fi-130-anni-del-genoa-la-storia.shtml](https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Genoa/02-09-2023/i-130-anni-del-genoa-la-storia_preview.shtml?reason=unauthenticated&origin=http%3A%2F%2Fwww.gazzetta.it%2FCalcio%2FSerieA%2FGenoa%2F02-09-2023%2Fi-130-anni-del-genoa-la-storia.shtml).

<https://www.iltempo.it/home/2016/10/19/news/ma-qual-e-1900-la-lazio-e-nata-dopo-1022830/>.

<https://ilcalcio.net/inter.php>.

<https://ilcalcio.net/napoli>.

<https://ilcalcio.net/roma.php>

<https://www.figc.it/it/federazione/mediagallery/reportcalcio-2023-03-08-2023-versione-italiana-video/>.

<https://www.figc.it/it/federazione/news/presentata-la-13%C2%AA-edizione-del-reportcalcio-gravina-il-calcioha-un-potenziale-straordinario>.

[https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-storia-della-federazione-approfondimenti/parigi-1904-lanascita-della-fifa/#:~:text=Wilhelm%20Hirschmann%2C%20con%20il%20pretesto,association\)%2C%20di%20cui%20fu%20eletto](https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-storia-della-federazione-approfondimenti/parigi-1904-lanascita-della-fifa/#:~:text=Wilhelm%20Hirschmann%2C%20con%20il%20pretesto,association)%2C%20di%20cui%20fu%20eletto).

<https://www.calcioefinanza.it/2023/12/14/conference-league-nuovo-format-come-funziona/>.

<https://www.gazzetta.it/Calcio/Estero/08-02-2024/razzismo-nel-calcio-infantino-presidente-fifa-combattiamo-uniti.shtml>.

<https://www.coni.it/it/federazioni-sportive-nazionali/federazione-italiana-gioco-calcio-figc.html>.

<https://www.coni.it/it/coni.html>.

<https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-storia-della-federazione-approfondimenti/focus-il-campionato-si-divide-in-due-italiano-e-federale/>.

<https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-storia-della-federazione-approfondimenti/la-scissione-tra-figc-e-la-cci-i-grandi-club-affermano-il-loro-potere/>.

<https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-storia-della-federazione-approfondimenti/la-carta-divi-areggio-e-la-riorganizzazione-fascista-del-calcio/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2016/07/01/professionismo-nel-calcio-italiano-problemi-irrisolti/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/10/14/calcio-e-scommesse-il-mondo-sommerso-dove-sono-finiti-fagioli-tonalie-zaniolo/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2024/02/07/piano-riforme-figc-calcio-italiano/>.

<https://www.legaseriea.it/it/legaseriea/lega-serie-a/assemblea-lega-serie-a-05-02-24>.

<https://www.legaseriea.it/it/legaseriea/lega-serie-a/nota-stampa-lega-serie-a-12-02-24>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/12/29/serie-a-commento-decreto-crescita>.

<https://www.cronachedispogliatoio.it/come-nasce-la-paroladerbysignificato/#:~:text=La%20prima%2C%20tra%20puledre%2C%20venne,organizzare%20altre%20corse%20di%20cavalli.>

[https://www.calcioefinanza.it/2023/05/29/rivalita-calcistiche-esplorazione-dei-derby-piu-intensi-del-mondo/.](https://www.calcioefinanza.it/2023/05/29/rivalita-calcistiche-esplorazione-dei-derby-piu-intensi-del-mondo/)

[https://www.calcioefinanza.it/2023/07/05/come-funziona-sorteggio-calendario-serie-a-2023-2024/.](https://www.calcioefinanza.it/2023/07/05/come-funziona-sorteggio-calendario-serie-a-2023-2024/)

[https://www.calcioefinanza.it/2023/11/04/football-affairs-coppa-italia/.](https://www.calcioefinanza.it/2023/11/04/football-affairs-coppa-italia/)

[https://www.calcioefinanza.it/2024/02/07/piano-riforme-figc-calcio-italiano/.](https://www.calcioefinanza.it/2024/02/07/piano-riforme-figc-calcio-italiano/)

<https://www.legaseriea.it/it/coppa-italia/albo.>

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/supercoppa-italiana-2023-2024-squadre-partecipanti.>

[https://www.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/.](https://www.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/)

[https://www.calcioefinanza.it/2023/08/31/champions-league-nuovo-format-2024-2025-come-funziona/.](https://www.calcioefinanza.it/2023/08/31/champions-league-nuovo-format-2024-2025-come-funziona/)

<https://www.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/club/#/yr/2024.>

[https://www.calcioefinanza.it/2023/08/31/champions-league-nuovo-format-2024-2025-come-funziona/.](https://www.calcioefinanza.it/2023/08/31/champions-league-nuovo-format-2024-2025-come-funziona/)

[https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/0268-121595b8f3be-d5991d26584f-1000--nuovo-formatchampions-league/.](https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/0268-121595b8f3be-d5991d26584f-1000--nuovo-formatchampions-league/)

[https://it.uefa.com/uefaeuro/history/news/0253-0d82062fc218-7b9ca8836444-1000--il-palmares-internazionalecompleto-dell-italia/.](https://it.uefa.com/uefaeuro/history/news/0253-0d82062fc218-7b9ca8836444-1000--il-palmares-internazionalecompleto-dell-italia/)

<https://sport.sky.it/calcio/superlega-story-cosa-e-successo#04.>

<https://sport.sky.it/calcio/2021/04/19/superlega-europea-comunicato-ufficiale-juventus-milan-inter.>

<https://sport.sky.it/calcio/superlega-cosa-e-come-funziona.>

[https://www.repubblica.it/sport/calcio/2021/04/19/news/superlega\\_domande\\_e\\_risposte\\_cosa\\_succe\\_de\\_come\\_sara\\_chi\\_gioca\\_formula-297060846/.](https://www.repubblica.it/sport/calcio/2021/04/19/news/superlega_domande_e_risposte_cosa_succe_de_come_sara_chi_gioca_formula-297060846/)

[https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/juventus/2023/07/13/news/juventus\\_superlega\\_fuori-407663955/.](https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/juventus/2023/07/13/news/juventus_superlega_fuori-407663955/)

[https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/2023/12/21-119256375/sentenza\\_superlega\\_il\\_comunicato\\_della\\_corte\\_europea\\_il\\_testo\\_completo.](https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/2023/12/21-119256375/sentenza_superlega_il_comunicato_della_corte_europea_il_testo_completo.)

[https://www.figc.it/it/federazione/news/sentenza-corte-ue-figc-no-alla-superlega-per-il-bene-del-calcio-italiano/.](https://www.figc.it/it/federazione/news/sentenza-corte-ue-figc-no-alla-superlega-per-il-bene-del-calcio-italiano/)

[https://www.calcioefinanza.it/2023/12/21/florentino-perez-superlega-apertaa-tutti/.](https://www.calcioefinanza.it/2023/12/21/florentino-perez-superlega-apertaa-tutti/)

[https://www.calcioefinanza.it/2023/08/16/squadre-con-piu-tifosi-in-italia-juventus-inter-milan/.](https://www.calcioefinanza.it/2023/08/16/squadre-con-piu-tifosi-in-italia-juventus-inter-milan/)

[https://www.calcioefinanza.it/2023/07/20/spettatori-serie-b-22-23/.](https://www.calcioefinanza.it/2023/07/20/spettatori-serie-b-22-23/)

[https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2024/01/15/calcio-boom-di-presenze-in-serie-c-40-dispettatori\\_b91d1821-c169-4264-a3456fb14d975561.html#:~:text=Nei%2019%20turni%20del%20girone,Centro%20studi%20della%20Lega%20Pro.](https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2024/01/15/calcio-boom-di-presenze-in-serie-c-40-dispettatori_b91d1821-c169-4264-a3456fb14d975561.html#:~:text=Nei%2019%20turni%20del%20girone,Centro%20studi%20della%20Lega%20Pro.)

[https://sport.sky.it/calcio/pallone-d-oro-albo-vincitori#00.](https://sport.sky.it/calcio/pallone-d-oro-albo-vincitori#00)

[https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/storie/23-12-2023/serie-a-i-giocatori-piu-pagati-del-campionato-gli-stipendi/osimhen-napoli-10-milioni.shtml.](https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/storie/23-12-2023/serie-a-i-giocatori-piu-pagati-del-campionato-gli-stipendi/osimhen-napoli-10-milioni.shtml)

[https://www.calcioefinanza.it/2023/07/21/quanto-guadagna-un-calciatore-di-serie-c-2023-2024/.](https://www.calcioefinanza.it/2023/07/21/quanto-guadagna-un-calciatore-di-serie-c-2023-2024/)

[https://www.lastampa.it/cultura/2012/05/15/news/esistono-ancora-bandiere-nel-calcio-1.36478360/.](https://www.lastampa.it/cultura/2012/05/15/news/esistono-ancora-bandiere-nel-calcio-1.36478360/)

[https://www.calcioefinanza.it/2020/03/09/dove-investono-allenatori-calcio-serie-a/.](https://www.calcioefinanza.it/2020/03/09/dove-investono-allenatori-calcio-serie-a/)

[https://www.calcioefinanza.it/2024/01/16/impatto-esoneri-media-punti-serie-a/#.](https://www.calcioefinanza.it/2024/01/16/impatto-esoneri-media-punti-serie-a/#)

[https://www.lastampa.it/alessandria/2022/07/29/news/moreno\\_longo\\_non\\_e\\_piu\\_l\\_allenatore\\_dei\\_grigi-5482711/.](https://www.lastampa.it/alessandria/2022/07/29/news/moreno_longo_non_e_piu_l_allenatore_dei_grigi-5482711/)

[https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Juventus/storie/24-07-2023/juve-100-anni-diagnelli-i-quattro-presidenti-piu-uno-della-famiglia/sotto-legida-di-john.shtml.](https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Juventus/storie/24-07-2023/juve-100-anni-diagnelli-i-quattro-presidenti-piu-uno-della-famiglia/sotto-legida-di-john.shtml)

[https://sport.sky.it/calcio/serie-a/silvio-berlusconi-milan-vittorie#00.](https://sport.sky.it/calcio/serie-a/silvio-berlusconi-milan-vittorie#00)

[https://borsaefinanza.it/squadre-serie-a-proprieta-straniera/.](https://borsaefinanza.it/squadre-serie-a-proprieta-straniera/)

[https://www.eurosport.it/calcio/serie-a/2020-2021/ufficiale-oaktree-capital-ha-acquisito-una-quota-diminoranza-dell-inter-275-milioni-di-euro-per-il-\\_sto8328315/story.shtml.](https://www.eurosport.it/calcio/serie-a/2020-2021/ufficiale-oaktree-capital-ha-acquisito-una-quota-diminoranza-dell-inter-275-milioni-di-euro-per-il-_sto8328315/story.shtml)

[https://www.inter.it/it/notizie/inter-annuncio-proposta-giuseppe-marotta-presidente-nuovi-membri-consiglioamministrazione.](https://www.inter.it/it/notizie/inter-annuncio-proposta-giuseppe-marotta-presidente-nuovi-membri-consiglioamministrazione)

[https://redbirdcap.com/.](https://redbirdcap.com/)

[https://borsaefinanza.it/squadre-serie-a-proprieta-straniera/.](https://borsaefinanza.it/squadre-serie-a-proprieta-straniera/)

[https://www.calcioefinanza.it/2023/06/06/serie-a-classifica-spettatori-2022-2023/.](https://www.calcioefinanza.it/2023/06/06/serie-a-classifica-spettatori-2022-2023/)

[https://www.calcioefinanza.it/2024/01/08/serie-a-media-spettatori-2023-2024/.](https://www.calcioefinanza.it/2024/01/08/serie-a-media-spettatori-2023-2024/)

[https://sport.sky.it/calcio/serie-c/2024/01/15/serie-c-aumento-spettatori-stadi.](https://sport.sky.it/calcio/serie-c/2024/01/15/serie-c-aumento-spettatori-stadi)

[https://www.mondiali.it/calcio/tifare-la-propria-squadra-del-cuore-una-scelta-o-uneredita/.](https://www.mondiali.it/calcio/tifare-la-propria-squadra-del-cuore-una-scelta-o-uneredita/)

<https://quifinanza.it/sport-economy/guadagno-procuratoresportivo/250519/#:~:text=Ma%20quali%20sono%20i%20guadagni,guadagnare%20cifre%20ben%20pi%C3%B9%20e%20levate.>

[https://www.gazzetta.it/Calciomercato/storie/09-07-2022/lukaku-de-bruyne-ora-ziyech-quelli-senza-procuratore4401347702676/.](https://www.gazzetta.it/Calciomercato/storie/09-07-2022/lukaku-de-bruyne-ora-ziyech-quelli-senza-procuratore4401347702676/)

[https://forbes.it/2020/12/29/classifica-forbes-procuratori-sportivi-piu-potenti-del-mondo-nel-2020/.](https://forbes.it/2020/12/29/classifica-forbes-procuratori-sportivi-piu-potenti-del-mondo-nel-2020/)

[https://www.ilpost.it/2023/02/18/procuratori-potere-calcio-riforma-fifa/.](https://www.ilpost.it/2023/02/18/procuratori-potere-calcio-riforma-fifa/)

[https://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/tv/2023/06/11/champions-oltre-10-milioni-di-spettatori-per-la-finale-intv\\_cab90218-f7f0-42fc-babf-cfe1e9fca59f.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/tv/2023/06/11/champions-oltre-10-milioni-di-spettatori-per-la-finale-intv_cab90218-f7f0-42fc-babf-cfe1e9fca59f.html).

<https://www.calcioefinanza.it/2017/10/25/lotti-riforma-legge-melandri-diritti-tv-serie-a/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/06/14/serie-a-ricavi-diritti-tv-2022-2023-inter-milan-juve/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/10/23/ufficiale-dazn-sky-dirittitv/#:~:text=Ufficiale%2C%20i%20diritti%20tv%20della,fino%20alla%20stagione%202028%2F29>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/11/07/diritti-tv-serie-b-2024-2027/#:~:text=Complessivamente%2C%20quindi%2C%20nel%20triennio%20attualmente,milioni%20senza%20il%20caso%20Helbiz>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/08/10/dove-vedere-serie-c-2023-2024-tvstreaming/#:~:text=Mentre%20per%20i%20diritti%20tv,per%20i%20biennio%202023%2D202>.

<https://www.legaseriea.it/it/lega-serie-a/sponsor-e-partner>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/12/01/ricavi-merchandising-serie-asponsor-tecnici/>.

<https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2022/02/09/societa-calcio-professionistiche-analisi-caratteristicheorgani-formazione-bilancio-fiscalita>.

<https://dirittocalcistico.it/2017/01/23/figc-manuale-applicativo-pareggio-di-bilancio-per-la-serie-a-15-16/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2024/01/03/serie-a-bilanci-big-2022-2023-fatturati-costi/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/10/31/serie-b-bilancio-22-23>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/08/03/debiti-serie-a-2021-2022-perdite-ricavi-calcio-italiano/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2024/02/02/bilancio-serie-a-2022-2023-fatturato-costistipendi-debiti/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2024/01/06/serie-a-debiti-perditeclub-2022-2023-decreto-cresc>.

<https://www.uefa.com/insideuefa/>.

<https://www.uefa.com/running-competitions/integrity/club-licensing/>.

<https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-sustainability/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/06/28/come-funziona-nuova-regola-fpf-uefa-mercato/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/05/10/fair-play-finanziario-nuove-regole-novita/>.

<https://quifinanza.it/soldi/cosa-significa-parametro-zero/248833/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2015/12/15/cosa-dice-la-sentenza-bosman/>.

<https://valori.it/calciomercato-finanza/>.

<https://sport.sky.it/calcio/pallone-d-oro-vincitori-ultimi-20-anni#06>.

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2023/01/22/plusvalenze-da-zidane-a-kaka-fino-apogba-e-cavani-quando-laffare-e-davvero-virtuoso/6943935/amp/>.

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2023/01/27/plusvalenze-calcio-cosa-sono>.

<https://video.gazzetta.it/calciomercato-napoli-kvaratskhelia-costato-10-milioni-quanto-vale-oggi/89bbd296-4ec8-11ed-8fcb-8acafec0404e>.

<https://sport.sky.it/calcio/classifica-pallone-d-oro-2023#06>.

<https://www.calcioefinanza.it/2017/07/02/che-cosa-determina-il-prezzo-dei-calciatori-playratings-calciomercato/>.

<https://www.figc.it/it/federazione/news/la-figc-presente-con-un-panel-sulla-sostenibilit%C3%A0-all-evento-dichiusura-del-calciomercato/#:~:text=Sostenibilit%C3%A0,La%20FIGC%20presente%20con%20un%20panel%20sulla%20Sostenibilit%C3%A0,evento%20di%20chiusura%20del%20calciomercato&text=La%20FIGC%20ha%20partecipato%20ieri,Italiana%20Direttori%20e%20Collaboratori%20Sportivi>.

<https://www.calcioefinanza.it/2016/07/11/sostenibilita-calciomercato-investimenti/>.

<https://www.calcioefinanza.it/2023/07/23/napoli-i-guadagni-derivanti-del-terzo-scudetto/#>.

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/scudetto-juve-titoli-consecutivi-europa#04>.

<https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-viii/capo-i/art2555.html>.

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2021-02-28;36~art13>.

<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/free-cash-flow.html>.

<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/homepage/homepage.htm>.

<https://www.ilgiornale.it/news/borsa-e-mercati/calcio-e-borsa-conviene-davvero-perch-alcuni-club-scelgono2141426.html>.

<https://www.ilgiornale.it/news/borsa-e-mercati/calcio-e-borsa-conviene-davvero-perch-alcuni-club-scelgono2141426.ht>.

<https://www.ig.com/it-ch/news-e-idee-di-trading/dai-campi-di-calcio-alle-ipo--perche-le-societa-calcistiche-siq-230612>.

<https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-ii/capo-i/sezione-i/art2082.html>.

<https://www.brocardi.it/dizionario/4322.html>.

<https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-ii/capo-i/sezione-i/art2086.html>.

<https://www.sport.governo.it/it/unione-europea/commissione-europea/piani-di-azione/>.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/stakeholder/>.

<https://farenumeri.it/oic-principi-contabili/>.

[https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/struttura\\_governance/standard\\_setter\\_board](https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/struttura_governance/standard_setter_board).

<https://farenumeri.it/oic-principi-contabili/>.

<https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/commissioni-figc/commissione-di-vigilanza-sulle-societa-di-calcio-professionistiche/>.

<https://dirittocalcistico.it/2017/01/23/figc-manuale-applicativo-pareggio-di-bilancio-per-la-serie-a-15-16/>.

[https://www.calcioefinanza.it/2024/06/26/spettatori-calcio-in-italia-crescita-2030/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/06/26/spettatori-calcio-in-italia-crescita-2030/?refresh_ce).

[https://www.calcioefinanza.it/2023/06/08/il-futuro-del-calcio-tra-globalizzazione-e-sostenibilita-il-modello-europeo-resta-centrale/?refresh\\_c](https://www.calcioefinanza.it/2023/06/08/il-futuro-del-calcio-tra-globalizzazione-e-sostenibilita-il-modello-europeo-resta-centrale/?refresh_c).

<https://www.corriere.it/sport/calcio/serie-a/cards/inter-storia-scissione-milan-triplete/scissione-43-figli-milan-principale.shtml>.

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/presidenti-inter#07>.

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/inter-stein-zhang-bilancio-presidente#24>.

[https://www.calcioefinanza.it/2021/05/20/ufficiale-oaktree-prestito-inter-pegno/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2021/05/20/ufficiale-oaktree-prestito-inter-pegno/?refresh_ce).

[https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024\\_04\\_15\\_13\\_31\\_37Consolidato%20Inter%20Relazione%20sulla%20Gestione%2030.06.2023.pdf](https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024_04_15_13_31_37Consolidato%20Inter%20Relazione%20sulla%20Gestione%2030.06.2023.pdf).

[https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024\\_04\\_15\\_13\\_33\\_06Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2023.pdf](https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024_04_15_13_33_06Consolidato%20Inter%20IV%20CEE%2030.06.2023.pdf).

<https://www.valoreassociati.it/articoli/6/il-bilancio-desercizio-delle-societa-di-calcio-professionistiche>.

[https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/calcio-mercato/inter/2022/08/16-95878722/inter\\_casadei\\_cedutoal\\_chelsea\\_le\\_cifre\\_e\\_i\\_dettagli](https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/calcio-mercato/inter/2022/08/16-95878722/inter_casadei_cedutoal_chelsea_le_cifre_e_i_dettagli).

<https://www.transfermarkt.it/cesare-casadei/marktwertverlauf/spieler/622380>.

[https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024\\_04\\_15\\_13\\_30\\_37Consolidato%20Inter%20Rendiconto%20Finanziario%2030.06.2023.pdf](https://www.inter.it/media/downloads/2024/2024_04_15_13_30_37Consolidato%20Inter%20Rendiconto%20Finanziario%2030.06.2023.pdf).

[https://www.calcioefinanza.it/2022/09/01/inter-stipendi-2022-2023-monte-ingaggi/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2022/09/01/inter-stipendi-2022-2023-monte-ingaggi/?refresh_ce).

[https://www.calcioefinanza.it/2023/10/26/inter-antonello-assemblea-azionisti/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2023/10/26/inter-antonello-assemblea-azionisti/?refresh_ce).

<https://vivoperlei.calciomercato.com/articolo/biagio-privitera-lo-youtuber-che-fa-bene-al-calcio>.

<https://www.juventus.com/it/club/la-storia/la-storia-di-una-leggenda>.

<https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni#0--season-2022-23>.

<https://sport.virgilio.it/calciopoli-cos-e-e-sentenze-795144>.

<https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni#0--season-2022-23>.

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/juventus-plus-valenze-inchiesta-prisma#13>.

<https://www.calcioefinanza.it/2022/09/01/juventus-stipendi-2022-2023/>.

<https://www.juventusnews24.com/allianz-stadium-gioiello-agnelli-idea-umberto-completata-andrea/>.

<https://www.sassuolocalcio.it/club/la-nostra-storia/>.

<https://www.sassuolocalcio.it/wp-content/uploads/files/bilancio/20231231-bilancio.pdf>.

<https://www.transfermarkt.it/giacomo-raspadori/marktwertverlauf/spieler/405885>.

<https://www.pazzidifanta.com/news-fantacalcio/sassuolo-stipendi-calciatori-quanto-guadagnano/>.

<https://www.sassuolocalcio.it/strutture/mapei-stadium/>.

[https://www.calcioefinanza.it/2024/04/21/sassuolo-bilancio-2023-ricavi-costi-risultato-netto/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/04/21/sassuolo-bilancio-2023-ricavi-costi-risultato-netto/?refresh_ce).

<https://unitedbc1924.it/storia-atalanta/>.

[https://images.atalanta.it/image/private/t\\_q-good/prd/favbnbb5mutgujuul648.pdf](https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/favbnbb5mutgujuul648.pdf).

<https://tg24.sky.it/sport/2023/07/29/hojlund-atalanta-manchesterunited#:~:text=Rasmus%20Hojlund%20passa%20alla%20squadra,un%20contratto%20di%205%20anni>.

<https://www.transfermarkt.it/rasmus-hojlund/marktwertverlauf/spieler/610442>.

[https://images.atalanta.it/image/private/t\\_q-good/prd/favbnbb5mutgujuul648.pdf](https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/favbnbb5mutgujuul648.pdf).

[https://www.calcioefinanza.it/2023/04/17/atalanta-stipendi-2022-2023-demiral-ederson/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2023/04/17/atalanta-stipendi-2022-2023-demiral-ederson/?refresh_ce).