



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**"L'IMPATTO DEL FAIR PLAY FINANZIARIO SUL BILANCIO DELLE
SOCIETA' CALCISTICHE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. PUGLIESE AMEDEO

LAUREANDO: FANTINI ALBERTO

MATRICOLA N. 1032351

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

Introduzione.....	2
1. Il Fair Play Finanziario: normativa, motivazioni che hanno portato alla sua Nascita e compatibilità con il diritto europeo.....	4
1.1 Caratteristiche generali del Fair Play Finanziario.....	4
1.2 Perché si è resa necessaria la nascita del Fair Play Finanziario?.....	14
1.3 Break-even result e concorrenza.....	20
2. L'importanza dell'aumento del fatturato in ottica Fair Play Finanziario.....	22
2.1 Le tipologie di ricavi caratteristici delle società calcistiche.....	22
2.2 Confronto tra la redditività del campionato italiano e gli altri campionati europei.....	27
3. Il caso aziendale Juventus Football Club.....	35
Conclusioni.....	45
Bibliografia citata e consultata.....	50

INTRODUZIONE

L'introduzione del Fair Play Finanziario ha apportato un drastico cambiamento nella gestione economica dei club di calcio. Fino all'anno 2011 infatti, i club dovevano solamente rispettare una serie di requisiti al fine di ottenere una "Licenza Uefa" la quale permetteva di partecipare alle competizioni UEFA per club (Champions League ed Europa League) che assicurano tutt'oggi importantissimi ricavi, sempre più crescenti. Dal 2011 invece è entrato in vigore (aggiungendosi al permanente sistema delle Licenze UEFA) il nuovo regolamento sul Fair Play Finanziario che, specialmente con il requisito di break-even (o punto di pareggio), sancisce un notevole punto di svolta nel modo di amministrare un club dal punto di vista finanziario. Infatti, con questo nuovo regolamento, la figura del "mecenate", inteso come quel proprietario o socio di maggioranza che investe ingenti somme per ripianare le perdite del club, non potrà più esistere. Il nuovo regolamento è stato redatto al fine di:

- combattere le enormi perdite e l'indebitamento sempre più consistente che l'intero sistema calcio produceva e che era in continua crescita,
- sviluppare le risorse finanziarie generatrici di ricavi stabili
- contenere i costi, soprattutto quelli riguardanti i cartellini e gli stipendi dei calciatori.

Il Fair Play Finanziario in poche parole è stato introdotto per cercare di garantire la sostenibilità economica del sistema calcio con interventi che mirino al medio/lungo periodo per cercare di arrivare all'autofinanziamento delle società calcistiche. La domanda di ricerca che quindi questa tesi si pone è quella di capire se i provvedimenti adottati dal nuovo regolamento siano idonei al raggiungimento degli obiettivi che lo stesso regolamento si pone, soprattutto quelli riguardanti la sostenibilità del calcio nel lungo periodo, la riduzione dei costi e la capacità di autofinanziamento da parte dei club. Per far ciò analizzeremo il caso di una società calcistica italiana, la Juventus, confrontando i bilanci che vanno dall'anno 2011 (ultimo anno senza i vincoli del Fair Play Finanziario) fino all'anno 2016, per vedere se ci siano stati dei miglioramenti in questo quinquennio sotto il punto di vista dei costi/ricavi, sotto il punto di vista patrimoniale e se le condizioni e gli indicatori previsti dal risultato di Break-even siano stati rispettati. La scelta di prendere ad esempio proprio tale società è giustificata dal fatto che è quella che maggiormente ha sposato i dettami del Fair Play Finanziario (almeno in Italia), più che raddoppiando il fatturato nel periodo

considerato e dotandosi di uno stadio di proprietà, condizione oramai divenuta necessaria ma che ben poche società in Italia hanno saputo rispettare.

Pertanto, questa tesi sarà sviluppata in tre capitoli.

Il primo capitolo sarà dedicato alla presentazione e discussione del topic. Pertanto sarà inizialmente analizzato il nuovo regolamento sotto il piano normativo e in seguito saranno analizzati i motivi per cui si è resa necessaria la sua introduzione e le critiche che esso ha ricevuto sul piano del rispetto della concorrenza tra le imprese.

Nel secondo capitolo invece ci si soffermerà sull'importanza dello sviluppo dei ricavi alla luce del nuovo regolamento facendo un confronto tra la situazione italiana e quella europea. Nel terzo capitolo sarà discusso il caso aziendale Juventus football club facendo un'analisi reddituale e patrimoniale con riferimento ai dettami e agli indicatori caratterizzanti il Fair Play Finanziario.

Infine saranno tratte le conclusioni con le quali si darà risposta alla domanda di ricerca.

CAPITOLO 1

IL FAIR PLAY FINANZIARIO: NORMATIVA, MOTIVAZIONI CHE HANNO PORTATO ALLA SUA NASCITA E COMPATIBILITA' CON IL DIRITTO EUROPEO

1.1 CARATTERISTICHE GENERALI DEL FAIR-PLAY FINANZIARIO

1.1.1 IL CONCETTO DI BREAK-EVEN RULE E L'INDIVIDUAZIONE DEI RICAVI E DEI COSTI RILEVANTI

Dalla stagione 2013/2014 diventa vincolante per le società calcistiche che vogliono partecipare alle competizioni Uefa l'adesione ai criteri del nuovo regolamento Uefa: Il Fair Play Finanziario. Esso viene trattato nella "Part III" dell'"Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations"¹ ed ha rappresentato un punto di svolta nel modo di amministrare le società sportive rispetto al passato. Fino al 2011 infatti le società per poter partecipare alla Champions League e all'Europa League dovevano rispettare una serie di requisiti di tipo sportivo, infrastrutturale, organizzativo, legale ed economico-finanziario, al fine di ottenere una "Licenza Uefa" che permettesse loro di partecipare alle competizioni europee. Col Fair Play Finanziario, che si aggiunge e non si sostituisce al sistema delle licenze, si sono aggiunti ulteriori requisiti necessari alla partecipazione dei club alle manifestazioni europee.

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

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

¹ D'ora in avanti, in questo sottocapitolo, quando citeremo un articolo, sarà sempre riferito all' "Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations" (edizione 2015), se non diversamente specificato

f) Proteggere la sopravvivenza e la sostenibilità nel lungo periodo del calcio

Il Fair Play Finanziario si basa essenzialmente su due criteri (Oliver Budzinski, 2014):

- 1) L'assenza di pagamenti scaduti verso altri club, verso i dipendenti e verso Fisco e Previdenza
- 2) Il "Break-even rule" che può essere tradotto come "punto di pareggio"

È dal secondo punto che incominceremo a trattare, essendo questo il criterio che maggiormente ha stravolto l'agire economico delle società e dei suoi proprietari, oltre ad essere stato oggetto di alcune critiche, soprattutto in tema di concorrenza.

Per calcolare il break-even point, non bisogna considerare il Conto Economico nella sua interezza, ma bisogna considerare solo alcune voci del documento: i cosiddetti "Ricavi rilevanti" e i "Costi rilevanti". Questi sono introdotti nell'art. 58 e sono poi analizzati dettagliatamente nell' "Annex X" dello stesso documento. I ricavi rilevanti considerati ai fini del calcolo del break-even point sono:

- I ricavi da botteghino di tutte le gare (comprese le amichevoli)
- I ricavi da sponsor e pubblicità
- I ricavi da diritti di diffusione (principalmente diritti televisivi, ma anche radio, web ecc)
- I ricavi derivanti da attività commerciali (per esempio attività di merchandising e vendita di cibo e bibite all'interno dello stadio)
- I ricavi di solidarietà elargiti dall'Uefa per esempio per la partecipazione alle competizioni Uefa
- I ricavi derivanti da altri proventi di gestione
- I ricavi provenienti dalla gestione dei diritti dei calciatori (in sostanza le plusvalenze in seguito alla cessione dei calciatori)
- I ricavi derivanti da proventi finanziari
- Eccedenze risultanti dalla cessione di immobilizzazioni materiali (plusvalenze) con 2 importanti eccezioni:

- 1) “ se l’immobilizzazione venduta, a patto che non sia né lo stadio né le strutture di allenamento del club, sia stata rimpiazzata e limitata ad un importo pari alla differenza fra prezzo di vendita e costo d’acquisto storico;
- 2) se l’immobilizzazione venduta è stata rimpiazzata, e 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 d’affitto (minimo) per l’utilizzo del bene “sostituito” “ (Lenzi, Sottoriva, 2013)

Non sono invece considerati rilevanti ai fini del Break-even point i seguenti ricavi:

- Ricavi non monetari come per esempio la rivalutazione di immobilizzazioni materiali e immateriali (compresi i cartellini dei calciatori) e rimanenze
- Ricavi derivanti transazioni con le cosiddette “parti correlate” per operazioni eccedenti il fair value che, nello IAS 18, è definito come “il prezzo che si percepirebbe per la vendita di un’attività ovvero che si pagherebbe per il trasferimento di una passività in una regolare operazione tra operatori di mercato alla data di valutazione”. Il concetto di “parti correlate” è descritto alla lettera “F” dell’Annex X e riprende ciò che è previsto nello IAS 24, aggiungendo che è rilevante la sostanza della correlazione e non la sua forma. Quindi, una parte correlata può essere definita come un soggetto che è in grado di esercitare un’influenza sulla società. Può essere un soggetto esercitante il controllo (anche congiunto) della società, avente una partecipazione nella società, può essere una società collegata, una joint venture in cui la società è partecipante, un dirigente con responsabilità strategiche o un suo stretto familiare su cui esercita un controllo (Ciabattini,2011). Le operazioni con parti correlate quindi sono poste sotto la lente di ingrandimento da parte del nuovo regolamento del Fair Play finanziario e dovranno essere sempre confrontate con il fair value e, se la distorsione è ritenuta esagerata tra i due valori, il ricavo derivante dall’operazione con la parte correlata deve essere opportunamente rettificato. È stato ritenuto necessario questo intervento in quanto tali operazioni possono essere utilizzate per aggirare il nuovo regolamento facendo figurare come per esempio ricavi da sponsorizzazione, iniezioni di denaro invece appartenente al proprietario del club. Caso emblematico è quello del Paris Saint-Germain, il cui proprietario è lo sceicco Al Thani e i cui ricavi al 2013 erano per

il 50% derivanti da operazioni con parti correlate, soprattutto per quanto riguardava gli accordi di sponsorizzazione con il Qatar Tourism Authority (legato con doppio filo al Qatar Sports Investments proprietario del club) , con cifre che si aggiravano sui 150 milioni di euro a stagione. Cifre spropositate rispetto al fair value (ossia al valore di mercato) calcolato in base al valore dei contratti stipulati da club di analogo blasone con sponsor indipendenti. Per esempio il Manchester United aveva siglato un contratto con General Motors per la sponsorizzazione del marchio Chevrolet che assicurava fino al 2020-21 60 milioni di euro annui, mentre il Barcellona aveva siglato un accordo con Qatar Airways da 34 milioni di euro l'anno. Pertanto i tecnici UEFA, alla luce di ciò, ritennero che i 150 milioni di euro annuali promessi dall'ente del turismo Qatarota non fossero proporzionati alla notorietà del brand Psg. La decisione fu quella di dimezzare al 50% l'impatto positivo del ricavo di sponsorizzazione, oltre a delle sanzioni pecuniarie , dei limiti di spesa nel mercato nelle stagioni 2014-2015 e 2015-2016, a un tetto negli ingaggi e l'obbligo di raggiungere il pareggio di bilancio nel 2016² (ampiamente rispettato con utile pari a 10,3 milioni e fatturato superiore ai 500 milioni³).

- Ricavi derivanti da operazioni non calcistiche non legate al club, più precisamente non legate alle attività, alle locazioni o al brand del club. Sono invece legate al club (e quindi fonte di ricavi rilevanti) quelle operazioni (ricavi derivanti da attività quali hotel, ristoranti, centri per le conferenze, ecc) collocate all'interno o nelle immediate vicinanze dello stadio o delle strutture di allenamento , oppure quelle operazioni che utilizzano il nome/ brand del club. Il fatto che le operazioni non calcistiche non legate al club non siano contate ai fini del Fair Play Finanziario, non significa che esse non possano essere utilizzate per coprire quelle operazioni che danno luogo ai costi non rilevanti. È il caso dell'Arsenal che si è distinto per un'intensa attività imprenditoriale nel 2003 con la realizzazione di tre progetti residenziali che hanno garantito ricavi solo per la stagione 2010 per quasi 180 milioni di euro e profitti complessivi per circa 20 milioni . Questi profitti sono stati poi utilizzati per finanziare investimenti nelle infrastrutture e nel settore giovanile (Ciabattini,2011)

² Per approfondimento sulla vicenda Psg, Marco Bellinazzo, 2015, Goal Economy, 2^o edizione, Milano, Baldini&Castoldi s.r.l., pagg. 25-29

³ Fonte *CalcioeFinanza, 2017, " Secondo utile per il Psg: il fatturato supera quota 500 milioni"*

Per quanto riguarda invece i costi, quelli rilevanti sono:

- Costi per i materiali (per esempio costi per equipaggiamento tecnico, spese mediche, catering, ecc...)
- Costi per il personale (compresi salari, pagamenti dei diritti di immagine, e bonus e ogni servizio offerto ai dipendenti quali possono essere macchine, alloggi e cure mediche)
- Altri costi operativi (per esempio l'affitto dello stadio)
- Ammortamenti e svalutazioni riguardanti i diritti di sfruttamento dei calciatori e le minusvalenze
- Oneri finanziari e dividendi (interessi passivi per i prestiti e dividendi distribuiti ai soci)
- Costi riguardanti transazioni con “parti correlate” al di sotto del fair value. In questo caso i valori devono essere rettificati al fair value.

I costi invece non rilevanti sono:

- Costi relativi allo sviluppo del settore giovanile
- Costi relativi alle attività di sviluppo delle attività, ossia tutte quelle attività volte a incoraggiare la partecipazione allo sport e a favorire lo sviluppo sociale
- Costi riguardanti le attività del calcio femminile
- Costi non monetari (svalutazione/rivalutazione o ammortamenti di attività materiali e immateriali) e perdite dovute alle fluttuazioni dei tassi di cambio
- Oneri finanziari direttamente attribuibili alla costruzione o alla sostanziale modifica di immobilizzazioni materiali (per esempio gli oneri sui prestiti, accesi per la costruzione del patrimonio del club, compreso lo stadio e gli impianti di allenamento⁴)
- Costi sul miglioramento dei beni di terzi (costi riguardante la costruzione o alla sostanziale modifica di immobilizzazioni materiali in affitto) a patto che l'affitto sia pari ad almeno 10 anni e che tali costi:
 1. Possano essere misurati in maniera affidabile

⁴ Lenzi, Sottoriva, 2013, L'applicazione del Financial Fair Play alle società di calcio professionistiche, 1° edizione, 2013, ARACNE editrice s.r.l., pag.214

2. Porteranno benefici economici futuri per il club
 3. Non siano altrimenti capitalizzati
- Costi relativi a operazioni non calcistiche non legate al club (costi non legati alle attività calcistiche, la località o il brand del club)

Inoltre l'Annex X rileva che anche le imposte devono essere escluse dal calcolo del Break-even point con alcune eccezioni quali le imposte sul valore aggiunto e i contributi previdenziali sui dipendenti.

È interessante notare come siano esclusi dai costi rilevanti i costi riguardanti lo sviluppo del settore giovanile e quelli riguardanti le infrastrutture. Questa decisione si sposa perfettamente con gli obiettivi che si prefigge il Fair Play Finanziario, il quale prevede la sostenibilità dell'azienda calcio attraverso il raggiungimento dell'autofinanziamento da parte delle società prediligendo gli investimenti di lungo periodo, quali sono appunto i costi appena menzionati. Infatti, lo sviluppo del settore giovanile può permettere alla società di sviluppare talenti formati "in casa" che assicurano, sotto il piano finanziario, un minore impatto sul conto economico sotto forma di nessun costo di ammortamento, plusvalenze in caso di vendita e comunque un minore impatto sul monte stipendi e quindi alla voce "costo del personale". Per quanto riguarda gli investimenti sulle infrastrutture, invece, è sempre più evidente come siano diventati fondamentali negli ultimi tempi per assicurare alle società risorse finanziarie importanti per assicurare un pieno autofinanziamento. Come vedremo, avere uno stadio di proprietà è diventata una condizione essenziale per generare maggiori flussi di ricavi nel calcio moderno, condizione che nei maggiori campionati esteri stanno pienamente rispettando a differenza dell'Italia, i cui stadi non solo non generano ricavi, ma molto spesso sono un vero e proprio costo (derivante dall'affitto) che pesa negativamente sul bilancio delle società.

La differenza tra i ricavi rilevanti e costi rilevanti ci dà il "Break-even result" (art.60). Se i ricavi rilevanti risultano maggiori dei costi rilevanti, si avrà un "break-even surplus, al contrario un "break-even deficit".

1.1.2 IL PERIODO DI MONITORAGGIO E IL CONCETTO DI DEVIAZIONE ACCETTABILE

Il “periodo di monitoraggio” è definito come il periodo in cui il club è valutato ai fini del calcolo del requisito di pareggio e che copre tre periodi (art.59):

- Il periodo T che è quello che termina nell’anno in cui la competizione Uefa incomincia
- Il periodo T-1 che termina con l’anno prima dell’inizio della competizione Uefa
- Il periodo T-2 che è il periodo che fa riferimento all’anno che precede il periodo T-1

Per comprendere, per la competizione Uefa riguardante la stagione 2016/2017, il periodo T corrisponde all’anno 2016, quello T-1 all’anno 2015 e quello T-2 all’anno 2014. È

importante sottolineare come possano non essere soltanto calcolati i break-even result dei vari singoli periodi, ma si debba anche prendere in considerazione il “punto di pareggio aggregato” (“aggregate break-even result”) che è la somma dei break-even result di ogni periodo.

Nell’art. 61 è enunciato invece il concetto di “deviazione accettabile” che rappresenta in pratica una “zona di tolleranza” che costituisce il massimo aggregato negativo di break-even per un club (Lenzi, Sottoriva, 2013) ed è pari a 5 milioni di euro. Tale limite poteva essere superato fino alla stagione 2014/2015 al massimo fino a 45 milioni di euro, mentre ora può essere superato al massimo di 30 milioni di euro. In futuro è previsto che la cifra che supera il limite sia progressivamente abbassata. È però importante sottolineare come la deviazione accettabile pari a 5 milioni di euro può essere sì superata entro i limiti enunciati, però a patto che la differenza tra tali limiti e la deviazione accettabile sia interamente coperta tramite versamenti in conto capitale da parte dei soci o da parti correlate.

1.1.3 IL SODDISFACIMENTO DEL REQUISITO DI BREAK-EVEN

La società, per poter partecipare alle competizioni Uefa, deve preparare e presentare, nei termini e nella forma prestabiliti dalla Uefa (art.62):

- Le informazioni di break-even del periodo T-1
- Le informazioni di break-even del periodo T-2
- Le informazioni di break-even del periodo T, solo se è stato violato almeno uno degli indicatori descritti nel paragrafo 3 dell’art.62.

Tali indicatori sono:

1. Continuità aziendale: La relazione del revisore del bilancio, relativa al periodo di monitoraggio T-1 deve contenere un parere esplicito riguardo alla sussistenza della continuità aziendale
2. Patrimonio netto negativo: Il Patrimonio Netto del bilancio relativo al periodo T-1 non deve essere inferiore al Patrimonio netto relativo al bilancio d'esercizio del periodo T-2 o del bilancio intermedio sempre riferito al precedente periodo
3. Risultato di break-even: la società riporta un break-even deficit per uno o entrambi i periodi T-1 e T-2

In ogni caso l' UEFA Club Financial Control Body, che è l'organo preposto a controllare il rispetto del requisito di break-even, si riserva il diritto di chiedere alla società di preparare e presentare le informazioni di break-even anche del periodo di monitoraggio T oltre ad ulteriori informazioni in ogni momento, soprattutto se il bilancio evidenzia che:

- Il costo del personale supera il 70% del fatturato
- L'indebitamento netto, dato dalla somma tra la posizione finanziaria netta e il saldo da calciomercato, supera il fatturato

Il requisito di Break-even può dirsi soddisfatto in questi casi: (art. 63):

- La società ha un surplus di break-even per i periodi T-2 e T-1 e nessun indicatore relativo all'art.62 comma 3 è stato violato
- Un indicatore all'art.62 comma 3 è stato violato ma comunque la società presenta un surplus aggregato di break-even per i periodi T-2 e T-1
- Un indicatore all'art.62 comma 3 è stato violato ma tuttavia la società, pur avendo un deficit aggregato di break-even per i periodi T-2, T-1 e T, esso non è eccedente la "deviazione accettabile", avendo avuto cura di tener anche conto dell'eventuale eccedenza di break-even nei periodi T-3 e T-4.

Se ancora il requisito di break-even non è stato soddisfatto, la Uefa potrà fare riferimento ad altre condizioni previste nell'Annex XI delle Uefa Club Licensing And Financial Fair Play Regulations (Lenzi, Sottoriva, 2013). Queste comprendono per esempio:

- Il trend del risultato di break-even: un trend ascendente è visto di buon occhio dalla Uefa

- La proiezione del risultato di break-even aggregato: Se il risultato di break even aggregato ai periodi T-1, T e T+1 risulta entro i limiti della deviazione accettabile, questo è visto in maniera favorevole
- La situazione debitoria
- Cause di forza maggiore, ossia eventi imprevedibili o che vanno oltre la possibilità di controllo del club
- Cambiamenti imprevedibili nel contesto economico che determinino un negativo impatto finanziario
- L'operare in un mercato strutturalmente inefficiente: tale inefficienza sarà determinata dalla Uefa tramite un'analisi comparativa annuale riguardante i ricavi da botteghino e da mezzi di diffusione dei club dei principali campionati europei
- Rosa di dimensioni contenute: L'Uefa Club Financial Control Body guarda favorevolmente le società che hanno in rosa un massimo di 25 giocatori (esclusi gli under 21)

1.1.4 L'ASSENZA DI DEBITI SCADUTI VERSO I DIPENDENTI, IL FISCO E GLI ALTRI CLUB

Come già detto, oltre al requisito di break-even (che rappresenta comunque la parte fondamentale e più importante del nuovo regolamento), il Fair Play Finanziario prevede anche che vi debba essere anche il rispetto di un altro criterio: l'assenza di debiti scaduti verso i propri dipendenti, verso il Fisco e verso gli altri club. In verità questo criterio era già presente nel regolamento delle licenze Uefa sotto la voce dei criteri finanziari, però con il Fair Play finanziario esso è stato rafforzato. Con il precedente regolamento, i club dovevano provare di non avere pagamenti scaduti al 31 Marzo precedente la richiesta di Licenza, per le attività elencate svolte fino al 31 dicembre dell'anno precedente. Ora, con il nuovo sistema, questa informazione è richiesta anche al 30 giugno e al 30 settembre dell'anno in cui la competizione sportiva Uefa incomincia (Morrow, 2014). Come si può notare, i debiti verso dipendenti, Fisco e altri club ora sono monitorati molto attentamente, mentre è lasciata molta più libertà per quanto riguarda i debiti volti a sostenere lo sviluppo del settore giovanile o quelli volti alla costruzione o miglioramento delle infrastrutture a patto che l'indebitamento finanziario netto non sia superiore al fatturato comprensivo delle plusvalenze derivanti da cessioni giocatori. Questo perché la Uefa ritiene che questi ultimi costi siano maggiormente virtuosi in quanto volti a un miglioramento del club con un'ottica

verso il lungo periodo al fine di raggiungere una condizione di autofinanziamento completo del club.

1.1.5 LE SANZIONI

Per i club che non riescono a soddisfare i criteri previsti per il Fair Play Finanziario, vengono applicate delle sanzioni che possono andare dal semplice avvertimento o multe per i casi più lievi fino all'esclusione dalle competizioni Uefa (con evidente danno economico per la società) per i casi più gravi. L'elenco delle sanzioni si può trovare all'articolo 29 delle "Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body" (Edizione 2014). Esse sono:

- avvertimento
- richiamo
- multa
- decurtazione di punti
- trattenuta degli introiti ricavati da una competizione UEFA
- divieto di iscrizione di nuovi giocatori alle competizioni UEFA
- limitazione del numero di giocatori che un club può iscrivere alle competizioni UEFA, compreso un limite finanziario al costo totale aggregato dei benefit per i giocatori registrati nella lista delle competizioni UEFA per club
- squalifica dalle competizioni in corso e/o esclusione da future competizioni
- revoca di un titolo o di un premio

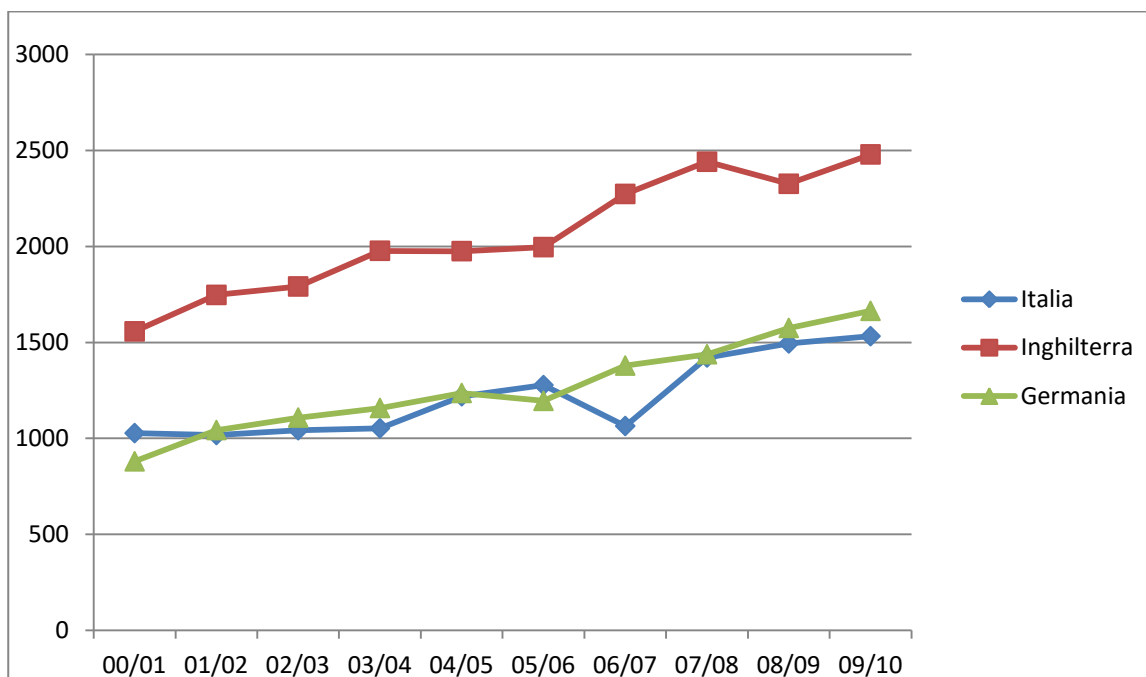
Bisogna aggiungere che il Club Financial Control Body ha convenuto che, per raggiungere gli obiettivi del Fair Play finanziario, si debba utilizzare un approccio riabilitativo piuttosto che punitivo, pertanto non sono rari accordi tra questo organo e le società calcistiche. Tali accordi possono prevedere, per esempio, che la società si impegna a raggiungere il risultato di break-even entro un certo lasso di tempo in cambio di una diminuzione delle sanzioni⁵.

⁵ Uefa, 2014, "Tutto ciò che c'è da sapere sul Fair Play Finanziario"

1.2 PERCHÉ SI È RESA NECESARIA LA NASCITA DEL FAIR PLAY FINANZIARIO?

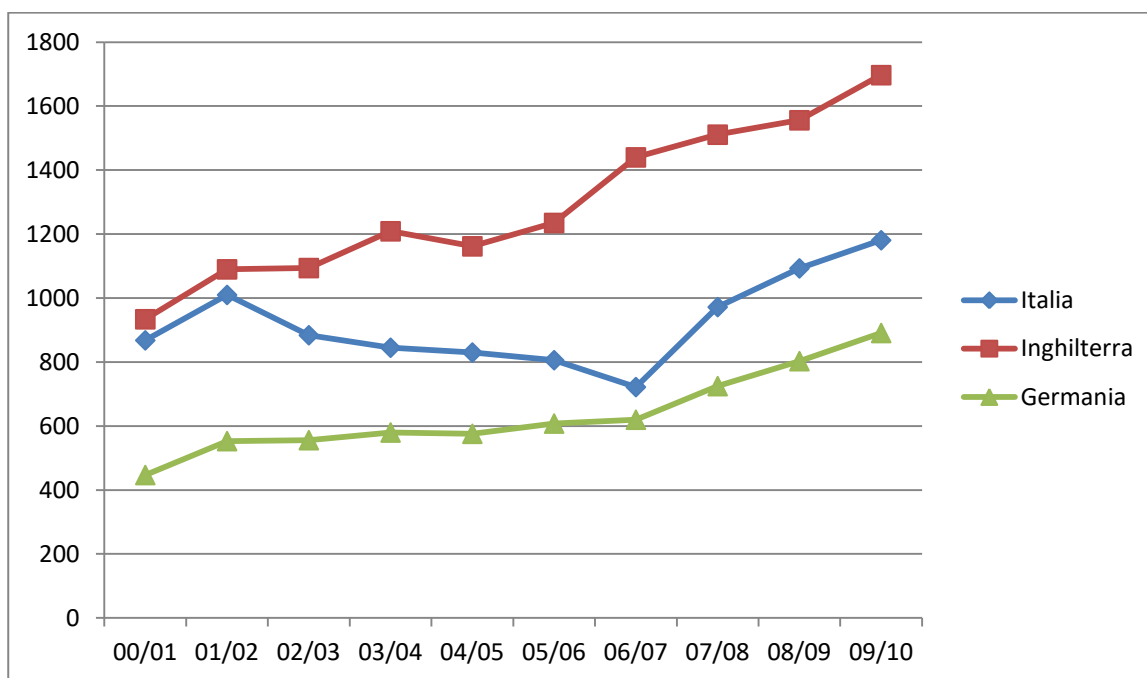
Come si è visto, il Fair Play finanziario è un intervento normativo piuttosto rigido e severo che impone il pareggio tra i ricavi rilevanti e costi rilevanti, con la concessione di una deviazione accettabile. Pertanto, in linea teorica, una società calcistica non può spendere più di quanto incassa grazie ai propri ricavi relativi all'attività calcistica. È proprio a causa di questo motivo che si è resa necessaria la sua introduzione. Infatti, fino al 2011, anno in cui si incominciarono a visualizzare i bilanci in ottica di break-even result, la situazione finanziaria dei club appartenenti ad alcuni dei maggiori campionati europei era piuttosto critica, in modo particolare per quanto riguardava la Serie A italiana, specialmente se confrontata con la Bundesliga tedesca.

GRAFICO 1.1 FATTURATO DEI TOP CAMPIONATI DI ITALIA, INGHILTERRA E GERMANIA DAL 2000 AL 2010 (IN MLN €)



FONTE: CIABATTINI, VINCERE CON IL FAIR PLAY FINANZIARIO, PAG.18

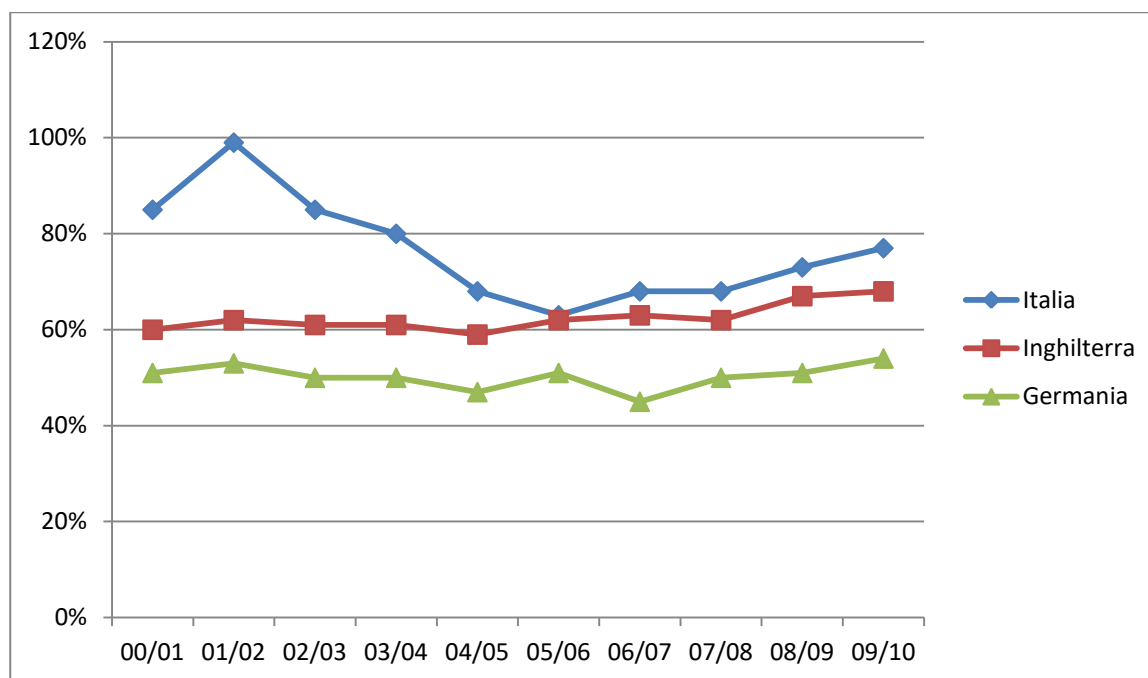
GRAFICO 1.2 COSTO DEGLI STIPENDI NEI TOP CAMPIONATI DI ITALIA, INGHILTERRA E GERMANIA DAL 2000 AL 2010 (IN MLN €)



FONTE: CIABATTINI, VINCERE CON IL FAIR PLAY FINANZIARIO, PAG.18

Dall'analisi di questi grafici, si può notare come nel decennio che va dal 2000 al 2010 siano aumentati i ricavi in maniera considerevole, grazie soprattutto ai diritti tv. La premier League inglese domina sotto questo punto di vista, andando a sfiorare nel 2010 i 2800 milioni di euro di fatturato, con una crescita rispetto alla stagione 2000/2001 del 76%. Italia e Germania invece sono parecchio distanziate con i loro circa 1500 milioni di euro di fatturato fatti registrare nel 2010. All'aumento del fatturato però corrisponde un aumento altrettanto consistente riguardante gli stipendi, i quali coprono buona parte delle risorse finanziarie della società. Ciò è evidente soprattutto se si confrontano i grafici di Italia e Germania, con l'Italia che ha un fatturato inferiore a quello tedesco ma costi decisamente più alti.

GRAFICO 1.3 INCIDENZA DEL COSTO DEGLI STIPENDI SUL FATTURATO DEI TOP CAMPIONATI DI ITALIA, INGHILTERRA E GERMANIA



FONTE: CIABATTINI, VINCERE CON IL FAIR PLAY FINANZIARIO, PAG.19

Come si può notare nella Tabella 1.3, al virtuosismo della Germania si contrappone la situazione assai critica italiana, la quale addirittura nella stagione 2001/2002 ha visto un rapporto tra costo degli stipendi e fatturato pari al 99%. Ciò significa che praticamente tutto ciò che il club fatturava, era utilizzato interamente per pagare gli stipendi al personale. Nel 2010 invece la situazione italiana continuava a essere critica con un rapporto pari al 77%, ben al di sopra della soglia massima di tolleranza individuata dalla Uefa pari al 70% e lontanissimo dal rapporto della Germania che, nello stesso periodo, è pari ad appena il 54%. L'Inghilterra invece presenta costi molto elevati ma che sono in parte compensati da una mole molto consistente di ricavi, attestandosi al 2010 a un rapporto pari al 68% appena inferiore alla soglia massima del 70%. Il vero tallone d'Achille della Premier League inglese era costituito dall'indebitamento netto, al 2010 pari alla cifra di 3 miliardi di sterline⁶.

È evidente pertanto che la situazione italiana appariva molto critica. Questa situazione aveva portato nel decennio preso in considerazione a numerosi fallimenti, anche di società importanti e prestigiose quali il Parma, la Fiorentina e il Napoli, con Roma e Lazio che

⁶ Deloitte, Annual Review of Football Finance, 2010

hanno evitato in extremis il fallimento a fronte di una situazione debitoria ai limiti del sostenibile. È in questo periodo che si sviluppa quello che viene definito “doping finanziario” e che consiste in delle “scappatoie contabili” (Bellinazzo, 2015) al fine di “far quadrare i conti” ma con l’unico risultato di rimandare le conseguenze nefaste causate dalla cattiva gestione economica. Il primo esempio di doping finanziario è quello delle plusvalenze incrociate, che consisteva in uno scambio di giocatori fra le società al fine di realizzare mega plusvalenze che avevano come unico scopo quello di “aggiustare” il bilancio. La plusvalenza si calcola sottraendo dal prezzo di vendita del calciatore il suo valore contabile netto (pari al costo d’acquisto al netto degli ammortamenti). Pertanto se ho un giocatore che ha valore contabile netto pari a 5 e lo rivendo a un’altra società a 50, posso iscrivere a conto economico una plusvalenza di 45. E il favore può essere vicendevole in modo tale che a entrambe le società risultino delle plusvalenze da iscrivere a bilancio, però non supportate da effettive entrate di denaro, in quanto i soldi derivanti dalla cessione del calciatore sono stati utilizzati per comprare il giocatore all’altra società al fine di consentire la plusvalenza incrociata. Esempi lampanti sono le transizioni che avvengono tra i primi anni 2000 tra Parma e Lazio. Il Parma vende alla Lazio i giocatori Crespo, Veron, Sensini e Dino Baggio e compra dai romani Almeyda, Conceição e Fuser. Curiose sono anche le transazioni che riguardano alcuni giocatori delle giovanili dell’Inter e del Milan con plusvalenze superiori ai 10 milioni di euro. I nerazzurri Ferraro, Livi, Ticli e Varaldi passano al Milan facendo registrare una plusvalenza di 14 milioni di euro, mentre i rossoneri Brunelli, Deinite, Giordano e Toma passano all’Inter per plusvalenze pari a 12 milioni di euro, con evidente ipervalutazione dei giocatori in questione. Nel 2001 si contavano 494 milioni di plusvalenze, nel 2002 esse raggiungono la soglia dei 700 milioni (Bellinazzo, 2015). Queste super-plusvalenze però presentano però un lato negativo della medaglia. A lungo andare, i prezzi “gonfiati” dei trasferimenti pesano in bilancio sotto forma di ammortamenti, obbligando spesso i proprietari dei club a continue ricapitalizzazioni, imposte dal Codice Civile qualora la perdita eroda, per più di un esercizio, più di un terzo del capitale. Queste operazioni non sono viste di buon occhio dai revisori dei conti, costringendo le società a riportare i valori dei giocatori acquistati tramite plusvalenze incrociate ai valori di mercato tramite opportune svalutazioni per far risultare i giocatori in bilancio al loro effettivo valore. Il governo nel 2002 venne in aiuto alle società

di calcio varando un decreto legge, il cosiddetto decreto “Salva-calcio”, che consentiva alle società calcistiche di spalmare le proprie svalutazioni nell’arco di dieci anni, a differenza di quanto capitava prima in cui, in base al Codice Civile, bisognava registrare una perdita secca a bilancio nell’esercizio di riferimento. A questa norma aderirono molti club di serie A ma dalla Commissione Europea arrivò una stangata, in quanto essa valutò la norma contraria al principio di veridicità dei bilanci e sentenziò che il periodo in cui si potevano spalmare le svalutazioni non era più di dieci anni ma di cinque, mettendo in seria difficoltà le società che avevano aderito alle norme previste dal decreto. Ed è a questo punto che le società utilizzano un’altra scappatoia contabile, ossia quella della cessione del brand a una società controllata. In seguito il brand viene riaffittato per sfruttarlo commercialmente in cambio di un canone periodico. Questo tipo di operazione non è altro che una sorta di prestito bancario mascherato al fine di ottenere liquidità immediate spalmando le perdite in più esercizi tramite il pagamento dei canoni di affitto. Per esempio il Milan procede a un trasferimento parziale del proprio marchio alla controllata Milan Entertainment srl per 180 milioni, mentre l’inter cede il proprio all’Inter Brand Srl per 158 milioni (Bellinazzo, 2015). Bisogna notare come con il Fair Play Finanziario questo tipo di operazioni non sarebbero consentite senza passare prima al vaglio dell’ UEFA Club Financial Control Body, essendo queste operazioni con parti correlate.

Da quanto detto risulta evidente che dal punto di vista economico il calcio si è sviluppato in maniera diversa nei principali campionati europei nel corso del primo decennio del 2000. In Germania c’è stato un andamento estremamente virtuoso con ricavi in costante crescita e costi contenuti. In Inghilterra i costi sono stati e sono decisamente elevati ma sono compensati in parte da ricavi decisamente elevati assicurati dalla Premier League rispetto alla media dei top campionati europei. Il problema del calcio inglese a cavallo del 2010 risiedeva, come già detto, soprattutto nell’indebitamento netto, superiore ai 3 miliardi di sterline per la sola Premier League. La situazione peggiore però si è avuta in Italia, peggiore anche della non citata Liga Spagnola la quale ha avuto anch’essa problemi seri soprattutto con l’indebitamento verso il Fisco spagnolo. Infatti i club italiani hanno utilizzato gli escamotage contabili al fine di poter garantire stipendi elevati ai propri tesserati, sgretolando sempre più però le risorse finanziarie. Invece di attuare interventi volti al lungo termine, come la costruzione di stadi di proprietà, lo sviluppo dei settori giovanili, lo sviluppo del

merchandising e dei ricavi commerciali, i quali avrebbero garantito sicuri flussi di cassa in entrata futuri, si è preferito attuare una politica di breve termine tramite l'indebitamento finalizzato all'acquisto dei migliori giocatori presenti sul mercato. La differenza tra Italia e Germania sta proprio nella lungimiranza tedesca, la quale ha attuato importanti investimenti di lungo periodo dei quali stanno beneficiando ancora oggi, contrapposta allo sperpero di denaro italiano. L'Italia calcistica di inizio anni 2000 era insomma un gigante con i piedi di argilla pronto a crollare da un momento all'altro. Con l'introduzione delle Licenze Uefa la situazione è leggermente migliorata ma tale sistema non era riuscito comunque a migliorare significativamente la situazione finanziaria di molti club.

TABELLA 1.1

	2008	2009
LICENZE RIFIUTATE DALLA UEFA	6	5
PERDITA DI BILANCIO	0,6 MLD	1,2 MLD
CRESCITA FATTURATO (PERCENTUALE)	10,60%	4,80%
INCIDENZA SALARI SUL FATTURATO	61%	64%
DEBITO VS BANCHE	5,5 MLD	5,6 MLD
PERCENTUALE DI SQUADRE CON PN NEGATIVO	35%	37%
PERCENTUALE DI SQUADRE CON PERDITA DI BILANCIO	47%	56%
PASSIVITA'	18,2 MLD	19 MLD
% SQUADRE CON STADIO DI PROPRIETA'	19%	19%

FONTE: CIABATTINI, VINCERE CON IL FAIR PLAY FINANZIARIO, PAG.15

Come si può vedere dalla tabella ,che prende in considerazione 664 club di prima divisione appartenenti alle 53 federazioni Uefa, non era solo la realtà italiana comunque a essere in difficoltà. Dal 2008 al 2009 i parametri finanziari presi in considerazione sono tutti in peggioramento (tranne il numero di Licenze rifiutate dalla Uefa), con perdite aggregate pari a 1,2 miliardi e passività a 19 miliardi. Erano soprattutto questi ultimi due dati a preoccupare, in quanto dimostravano che il calcio era un settore che sprecava un numero enorme di risorse finanziarie. Da qui l'esigenza di intervenire in maniera più severa, tramite l'introduzione del Fair Play Finanziario e la conseguente break-even rule.

1.3 BREAK-EVEN RESULT E CONCORRENZA

L'introduzione del Fair Play finanziario ha sicuramente influenzato significativamente il modo di operare economico da parte delle società calcistiche. E inevitabilmente è stato quindi oggetto di critiche a causa della drasticità dei cambiamenti che ha apportato. In particolare è stato messo in dubbio che il requisito di break-even point sia compatibile con le norme del diritto europeo, in primis con gli artt. 16 e 17 riguardanti la libertà di impresa e il diritto di proprietà, ma soprattutto con l'art.101 TFUE riguardante il diritto di concorrenza. Sulla base di quest'ultimo articolo è basata l'accusa del Maggio 2013, dinanzi la Commissione Europea, da parte dell'avvocato Jean-Louis Dupont, rappresentante del procuratore di calciatori Daniel Striani, contro il requisito di break-even colpevole, secondo il suo parere, di generare le seguenti restrizioni in tema di concorrenza (Szymanski, 2014):

- Una restrizione negli investimenti
- Una fossilizzazione dell'esistente struttura di mercato
- Una riduzione del numero e dell'importo dei trasferimenti e del numero di giocatori per club
- Un effetto deflazionario sugli stipendi dei calciatori e di conseguenza sui ricavi dei procuratori

Secondo Dupont infatti il requisito di Break-even causa inevitabilmente una restrizione negli investimenti soprattutto in quei club che non sono ancora dei top club ma che vorrebbero diventarlo. Questi club quindi sarebbero fortemente limitati da questa regola in quanto non permetterebbe loro di prendere i migliori giocatori possibili. Infatti, secondo l'avvocato, l'incorrere sistematicamente in perdite potrebbe essere visto come una sorta di investimento per rafforzare la squadra tramite risorse proprie del proprietario, senza che ciò stia a significare che ci sia necessariamente il pericolo di fallimento della società. Anzi, alti livelli di investimento in calciatori accrescono l'interesse della gente per il calcio, in quanto club minori possono cercare di raggiungere quelli maggiori tramite l'acquisto dei migliori giocatori. Col Fair Play Finanziario invece si rischia che vi sia una tendenza alla fossilizzazione dello status quo, con i club più ricchi che possono continuare a spendere molti soldi in giocatori grazie alla loro grande mole di fatturato, mentre ai club più poveri viene tolta la possibilità di poter competere avendo tolto loro la possibilità di ripianare alle

perdite del club tramite iniezioni di capitale proprio (eccedenti la deviazione accettabile). Infine è evidente come la break-even rule comporti un effetto deflatorio sugli stipendi dei calciatori e di conseguenza su quelli dei procuratori (che guadagnano una percentuale dello stipendio dell'assistito), in quanto i club devono cercare di diminuire i costi. Infatti le continue ricapitalizzazioni da parte dei club da parte dei mecenati di turno hanno determinato negli anni picchi inflazionistici a danno dell'intero sistema (Longhi, 2012). Dupont inoltre aggiunge che la break-even rule è illegale in quanto non proporzionale, nel senso che essa potrebbe essere rimpiazzata da altre misure, ugualmente efficienti ma meno restrittive (per esempio un tetto salariale sugli stipendi).

In verità l'articolo 101 TFUE dice sì al comma 1 che “ Sono incompatibili con il mercato interno e vietati tutti gli accordi tra imprese, tutte le decisioni di associazioni di imprese e tutte le pratiche concordate che possano pregiudicare il commercio tra Stati membri e che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del mercato interno [...]” ma al comma 3 specifica che “Tuttavia, le disposizioni del paragrafo 1 possono essere dichiarate inapplicabili a qualsiasi accordo o categoria di accordi fra imprese, a qualsiasi decisione o categoria di decisioni di associazioni di imprese, e a qualsiasi pratica concordata o categoria di pratiche concordate, che contribuiscano a migliorare la produzione o la distribuzione dei prodotti o a promuovere il progresso tecnico o economico [...]”.

È proprio su questo terzo paragrafo che si basa la difesa dell'UEFA (sostenuta dall'Unione Europea) la quale sostiene che le regolamentazioni del Fair Play Finanziario siano idonee al miglioramento dell'intero sistema calcio, raggiungibile attraverso la sostenibilità nel lungo periodo.

Pertanto si può dire, come sostiene Luca Longhi (2012), che il Fair Play Finanziario non è da intendersi quale insieme di regole orientato alla tutela della concorrenza in senso sportivo tra i club europei, ma piuttosto quale intervento rivolto alla sostenibilità di lungo periodo del sistema calcio. Non è comunque escluso che in futuro possano essere prese misure per riequilibrare le competizioni. In ogni modo, il testo predisposto dalla Uefa si trova in armonia con il diritto Ue, in quanto appare anche funzionale alla protezione dei diritti dei lavoratori (in quanto sono vietati i pagamenti ritardati ai propri dipendenti).

CAPITOLO 2

L'IMPORTANZA DELL'AUMENTO DEL FATTURATO IN OTTICA FAIR PLAY FINANZIARIO

2.1 LE TIPOLOGIE DI RICAVI CARATTERISTICI DELLE SOCIETA' CALCISTICHE

Come abbiamo visto, il requisito di break-even impone il pareggio di bilancio per quanto riguarda costi e ricavi rilevanti, con l'ausilio di una deviazione accettabile, ora pari a 30 milioni di euro. Risulta evidente quindi che le società, oltre a cercare di contenere i costi, debbano adottare politiche atte all'accrescimento dei ricavi. Dobbiamo infatti ricordare come per le società calcistiche il risultato economico sia molto importante, ma deve andare di pari passo con il risultato sportivo: anzi, quest'ultimo, se la società è ben gestita, risulta determinante per migliorare il primo. Infatti, se la società raggiunge importanti successi sportivi essa può beneficiare di un aumento consistente dei ricavi grazie alla crescita dei ricavi commerciali (sponsorizzazione e merchandising), dei ricavi da stadio (maggior numero di tifosi a vedere le partite) e dei ricavi da diritti tv (dovuti principalmente alla partecipazione alle competizioni Uefa). Pertanto, una politica societaria volta soltanto all'abbassamento dei costi senza un contemporaneo aumento rilevante dei ricavi potrebbe sì essere idoneo al raggiungimento dei dettami del Fair Play Finanziario, ma pregiudicare quasi sicuramente il risultato sportivo. Quindi ciò che una società dovrebbe fare è cercare di aumentare i ricavi a un tasso maggiore rispetto all'eventuale aumento dei costi.

Andremo ora ad analizzare le varie tipologie di ricavi caratterizzanti un club calcistico. I primi presi in considerazione sono i "ricavi da stadio" comprendenti sia i ricavi da vendita biglietti e abbonamenti per le gare in casa, sia i ricavi commerciali per tutte le attività riguardanti lo stadio. I ricavi da stadio rivestono un'importanza fondamentale in ottica Fair Play Finanziario tanto che, come abbiamo visto, i costi relativi alla costruzione e al miglioramento delle immobilizzazioni materiali (comprendenti lo stadio) non sono rilevanti ai fini del break-even result. Anzi, se ben sfruttato, lo stadio risulta un'importantissima fonte di guadagno, soprattutto sul lato commerciale, cosa impensabile fino a un decennio fa. Esso oggi non deve essere inteso più come un'infrastruttura utilizzabile soltanto il giorno della partita ed esclusivamente in funzione della partita ma piuttosto come una struttura

polifunzionale (Lenzi, Sottoriva 2013) utilizzabile sette giorni su sette anche fuori dalla manifestazione sportiva, così come avviene da tempo negli Stati Uniti. Per fare un esempio l'Allianz Arena di Monaco, stadio del Bayern, ha 6000 metri quadri di aree commerciali, servizi di ristorazione, uffici, sale conferenze per ospitare concerti, feste ed eventi vari producendo circa 50 milioni di entrate annue (Bellinazzo, 2015). In Italia invece si stanno attrezzando la Juventus e l'Udinese il cui progetto prevede che all'interno della Dacia Arena siano costruiti un centro congressi, musei, un fitness centre comprensivo di piscina, sale giochi, negozi sportivi, vari servizi di ristorazione e un centro medico riabilitativo all'avanguardia. Come si può notare dagli esempi fatti, i nomi degli stadi del Bayern Monaco e dell'Udinese sono intitolati a uno sponsor: è il fenomeno del "naming right" che è essenzialmente un accordo che lega il nome di un'azienda (o di un suo marchio) al nome dello stadio a fronte del pagamento di una certa somma (Lenzi, Sottoriva, 2013). Tutte queste operazioni sono possibili solo con uno stadio di proprietà della società, condizione diffusissima in Germania e Inghilterra, molto meno in Italia con solo due impianti di proprietà nella massima serie (Dacia Arena dell'Udinese e Juventus Stadium della Juventus).

Un altro tipo di ricavo molto importante per i club sono i ricavi dovuti alla partecipazione alle competizioni Uefa, l'Europa League e soprattutto la Champions League. Per partecipare a questo tipo di competizioni bisogna aver soddisfatto dei requisiti sportivi nella stagione precedente attraverso un opportuno posizionamento in classifica nel campionato nazionale e i requisiti relativi alla disciplina delle Licenze Uefa e Fair Play Finanziario. I ricavi ottenuti dall'accesso alle competizioni Uefa sono sia da stadio (grazie al maggior numero di partite giocare e la grande partecipazione di pubblico che riescono ad attrarre), sia da sponsorizzazioni (grazie a un aumento del valore del proprio brand). Ciò che però fa davvero la differenza sono i ricavi provenienti direttamente dalla Uefa. La Uefa infatti riceve dai vari sponsor e dalle emittenti televisive una quantità elevata di denaro che in gran parte gira ai club partecipanti alle manifestazioni. La Uefa ha calcolato infatti che per la stagione 2016/2017 i profitti commerciali lordi in capo a essa siano di 2,35 miliardi di euro dei quali 1,7187 miliardi sono destinati alle società partecipanti, di cui 1,3189 miliardi a quelle partecipanti alla competizione più importante: la Champions League. Questi ricavi non sono assegnati in parti uguali alle squadre, ma in base a delle quote fisse (costituenti il

60% dei ricavi) che sono basate sul merito sportivo e formate dai premi in base alle vittorie e al passaggio ai turni successivi, e a delle quote variabili (40% dei ricavi) che costituiscono il cosiddetto “market pool” che è un parametro basato sul valore di ogni mercato televisivo nazionale e sul numero di partecipanti e di gare disputate dalle squadre della stessa nazione. La parte di quota fissa per la squadra vincitrice della Champions League, al netto del market pool, nella migliore delle ipotesi raggiungerebbe i 57,2 milioni di euro ai quali andrebbe aggiunta la parte di quota variabile del market pool. Come si può notare, sono una quantità di soldi elevatissima che rende indispensabile per i top club partecipare alla Uefa Champions League, in vista dell'enorme importanza rivestita dai ricavi rilevanti in ottica Fair Play Finanziario. Anche per questo motivo quindi non è sufficiente ridurre soltanto i costi senza preoccuparsi di accrescere i ricavi, in quanto tale politica con ogni probabilità pregiudicherebbe il lato sportivo delle società di calcio, rendendo difficoltosa la partecipazione alle competizioni Uefa e quindi di godere dei ricavi che esse garantiscono. I ricavi dai diritti tv garantiti dalle competizioni Uefa vanno sommati a quelli garantiti dalle varie federazioni nazionali. Questi sono molto consistenti soprattutto per la Premier League inglese che nel triennio 2016-2019 sfiorerà i 10 miliardi di euro di incassi (Tabella 2.1)

TABELLA 2.1

Diritti tv 2016-2019	
Un triennio da quasi 10 miliardi di euro	
Sky Sports	4,9 miliardi di euro
BT Sport	1,1 miliardi di euro
BBC	235 milioni di euro
Pacchetti minori	175 milioni di euro
Estero	3,5 miliardi di euro

FONTE: Eurosport , 2016

Altri ricavi importanti sono quelli relativi agli accordi di sponsorizzazione che prevedono accordi con altre imprese (gli sponsor) che possono prendere la forma di⁷:

- a) Sponsor ufficiale: cioè quello sponsor che ha diritto di porre il proprio marchio sugli indumenti da gioco

⁷ Lenzi, Sottoriva, 2013, L'applicazione del Financial Fair Play alle società di calcio professionistiche, 1° edizione, Roma, ARACNE editrice s.r.l., pag.30

- b) Sponsor tecnico: lo sponsor che fornisce alla squadra l'abbigliamento sportivo e altri articoli relativi ad attività sportiva e tempo libero
- c) Fornitori ufficiali: identificabili con le aziende produttrici di beni e servizi destinati alle società e ai loro sostenitori. Essi usufruiscono del brand della società per scopi promozionali e pubblicitari essendo il loro marchio per esempio presente nei cartelloni a bordo campo o sullo sfondo di locali adibiti a interviste o conferenze stampa

Di notevole rilevanza sono i ricavi da merchandising che consiste nella commercializzazione di prodotti avente nome e marchio della società di calcio, siano essi prodotti aventi attinenza al calcio ma anche prodotti di uso quotidiano (quali felpe, tute orologi, astucci, tazze, ecc)⁸. All'estero questo tipo di ricavi riveste una notevole importanza mentre in Italia sono davvero poco sfruttati e la ragione di ciò può essere individuata in primis nell'arretratezza dei club italiani a livello di marketing, ma soprattutto nella grande diffusione di prodotti contraffatti nel nostro Paese ai quali la legge non ha saputo porre un freno. Basti andare allo stadio il giorno di una qualsiasi partita di serie A per rendersi conto del gran numero di bancarelle presenti all'esterno dello stadio aventi materiali con marchio contraffatto a prezzi bassissimi rispetto a quelli originali molto alti anche a causa del effetto negativo del mercato nero che fa aumentare il break-even point delle imprese produttrici. Infine, è doveroso citare il cosiddetto "Player trading" che consiste essenzialmente nelle plusvalenze dalla cessione di giocatori. Questo tipo di ricavo risulta indispensabile per quelle società che altrimenti, senza di essi, avrebbero il risultato operativo negativo e che quindi fanno delle plusvalenze un'ancora di salvataggio al fine di aggiustare il bilancio. Un esempio eclatante di ciò è rappresentato dall'Udinese che ha costruito il suo successo nello scouting che ha permesso loro di comprare giovani promesse a poco prezzo rivendendole dopo qualche anno a prezzi molto superiori generando plusvalenze che hanno permesso la sostenibilità economica del club, come rappresentato in tabella 2.2

⁸ Lenzi, Sottoriva, 2013, L'applicazione del Financial Fair Play alle società di calcio professionistiche, 1° edizione, Roma, ARACNE editrice s.r.l., pag.38

TABELLA 2.2

Bilancio	Plusvalenze	Fatturato	Risultato netto
1992/93	2.772.718	13.145.934	-198.199
1993/94	13.490.762	11.071.500	604.281
1994/95	2.732.236	7.160.658	-3.185.633
1995/96	1.626.443	12.199.878	-1.119.394
1996/97	4.773.053	15.891.304	-775.520
1997/98	5.561.395	23.755.878	-1.778.385
1998/99	20.868.479	24.624.579	2.119.192
1999/00	56.672.085	32.347.815	25.842.355
2000/01	67.368.730	34.216.587	12.902.084
2001/02	14.110.658	36.579.456	-6.737.485
2002/03	10.069.843	32.250.957	-9.074.855
2003/04	22.695.414	28.467.308	-5.546.047
2004/05	15.433.104	29.845.713	-4.705.682
2005/06	38.086.961	46.895.645	6.490.842
2006/07	13.862.516	31.856.238	-6.319.847
2007/08	33.652.919	44.883.629	7.876.034
2008/09	36.967.942	51.579.348	6.926.048
2009/10	24.274.334	49.269.732	-6.921.110
2010/11	41.879.018	54.477.455	2.897.161
2011/12	57.533.083	63.435.707	8.782.162
2012/13	87.225.125	66.292.770	32.265.947
2013/14	27.899.209	56.009.681	-12.129.344
2014/15	48.326.484	54.128.507	-5.958.674
TOTALE	647.882.512	820.386.277	42.255.931

FONTE: CALCIOEFINANZA, 2016

Si provi a immaginare, guardando i dati in tabella, la situazione dell'Udinese senza le plusvalenze e si capirà quanto sono importanti questo genere di ricavi soprattutto per piccole società che non hanno un grande fatturato ma che vogliono comunque essere competitive nei maggiori campionati. È però anche vero che le plusvalenze da cessione giocatori rimangono pur sempre delle operazioni straordinarie in quanto non è sempre vero che ogni anno si riesca a farne di consistente valore. Basti guardare la tabella per vedere quanto il loro valore sia instabile da un anno all'altro in quanto esse dipendono molto dal risultato sportivo della squadra nella stagione precedente il quale è difficilmente

preventivabile. Pertanto è opportuno, in ottica Fair Play Finanziario, che anche le società che dipendono finanziariamente dalle plusvalenze da cessione giocatori debbano sviluppare maggiormente quei ricavi più stabili, come quelli da stadio o quelli commerciali, se vogliono mantenere il tenore di costi attuale. Ed è quello che sta cercando di fare la società friulana, con la costruzione dello stadio nuovo e dell'area commerciale al suo interno.

2.2 CONFRONTO TRA LA REDDITIVITA' DEL CAMPIONATO ITALIANO E GLI ALTRI CAMPIONATI EUROPEI

GRAFICO 2.1

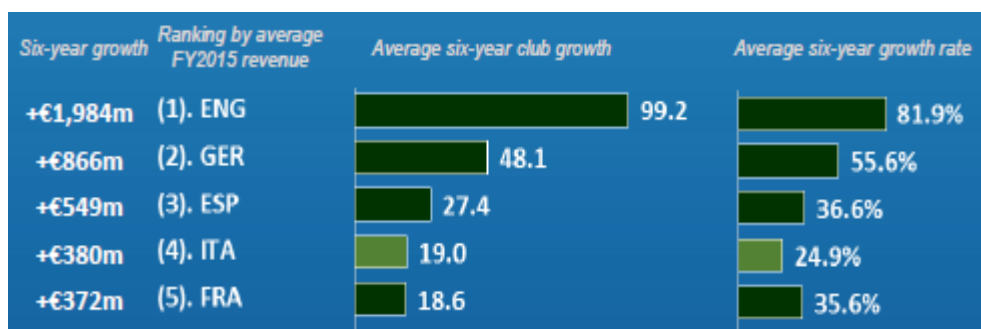


FONTE: CLUB LICENSING BENCHMARKING REPORT: FINANCIAL YEAR 2015, PAG.66

Nel mondo del calcio i ricavi nell'ultimo ventennio sono cresciuti in maniera costante (grafico 2.1)

Come possiamo notare, i ricavi dal '96 a oggi sono praticamente sestuplicati sfiorando i 17 miliardi di euro aggregati. Bisogna però evidenziare come per i vari Stati la composizione di questi ricavi non sia omogenea. Noi analizzeremo le differenze che intercorrono 5 campionati principali (Italia, Germania, Inghilterra, Spagna, Francia) utilizzando i grafici del documento ufficiale stilato dalla Uefa "Club licensing benchmarking report: financial year 2015"

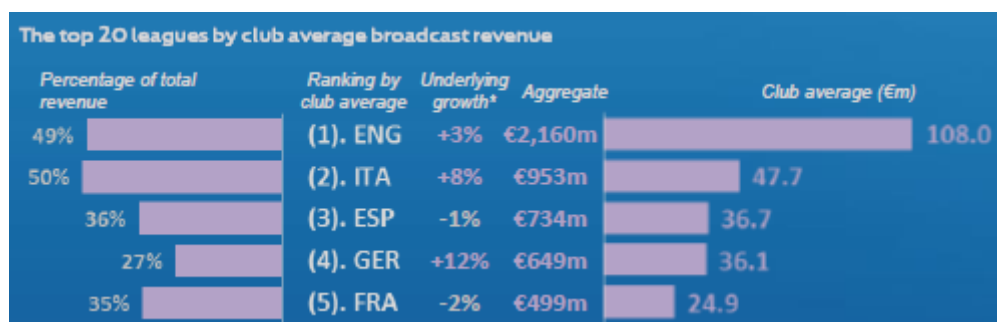
GRAFICO 2.2



FONTI: : CLUB LICENSING BENCHMARKING REPORT: FINANCIAL YEAR 2015, PAG.67

Come si può notare dal grafico 2.2, il campionato che maggiormente è riuscito a produrre i maggiori flussi di ricavi è la Premier League inglese con un aumento medio di ricavo per club negli ultimi 6 anni pari a 99,2 milioni di euro e un tasso di crescita pari a quasi l'82%. La Germania consolida il secondo posto alle spalle dell'Inghilterra seguita dalla Spagna con dati decisamente inferiori però rispetto a quelli inglesi. Chiudono la classifica dei ricavi l'Italia e la Francia. Da notare però come i transalpini abbiano un tasso di crescita superiore a quello italiano e quindi entro qualche anno ci potrebbe essere il sorpasso. Analizzeremo ora le differenze che sussistono tra i vari Paesi a seconda della voce di ricavo considerata

GRAFICO 2.3: RICAVI DA DIRITTI TV



FONTI: : CLUB LICENSING BENCHMARKING REPORT: FINANCIAL YEAR 2015, PAG.74

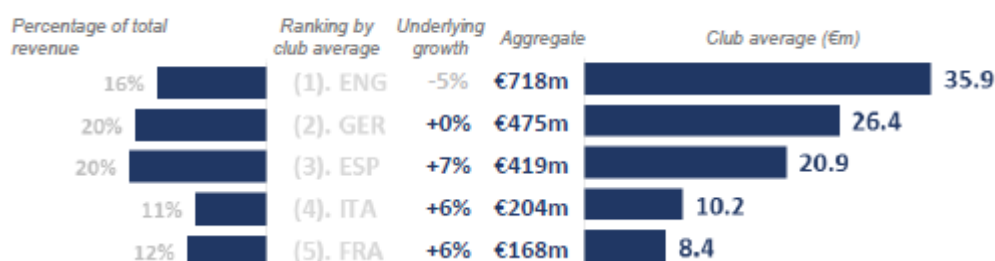
Per quanto riguarda i ricavi da diritti tv, si può notare come l'Inghilterra faccia da padrona incontrastata grazie ai ricavi da cessione di diffusione domestici che, come visto, sono destinati ad aumentare ancora fino a raggiungere la soglia dei 10 miliardi di euro totali nel triennio 2016-2019. A seguire vi sono l'Italia, la Spagna, la Germania e fanalino di coda la Francia. Le motivazioni dello stradominio inglese sono l'elevata competitività che il

campionato inglese offre e, non meno importante, la “cornice” che circonda lo spettacolo della partita. Infatti uno spettatore che guarda una partita di calcio inglese può notare che essa si svolge in stadi sempre pieni di tifosi (percentuale di riempimento che supera il 90% per partita) che cantano e tifano creando un’atmosfera unica. Questo fatto è molto apprezzato soprattutto all’estero tanto che i diritti tv esteri sono molto elevati con il campionato inglese che risulta essere quello con maggiore appeal nel mondo oggi. La competitività è data dal fatto che le partite della Premier League sono tutt’altro che scontate, con l’ultima classificata che non parte mai battuta nemmeno con la prima, generando imprevedibilità e quindi spettacolo. È questo il motivo per cui in Germania i diritti televisivi non sono neanche paragonabili con quelli inglesi. Infatti in Germania c’è un predominio ormai costante di una sola squadra, il Bayern Monaco, rendendo il campionato prevedibile e quindi meno attraente. La concorrenza nel calcio infatti è un elemento fondamentale, ed è diversa dalla concorrenza che in genere caratterizza gli altri mercati. Nel calcio infatti è vero che per ogni società maggiore concorrenza significa minore possibilità di raggiungere i traguardi prefissati; ma è anche vero che maggiore concorrenza significa pure maggiore imprevedibilità nel risultato finale e quindi maggiore spettacolo che porta a un maggior numero di spettatori e quindi maggiori ricavi. Una competizione scontata infatti non attrae gli spettatori che alla lunga si stuferanno, con conseguente perdita di ricavi sotto ogni voce. Una competizione imprevedibile invece genera interesse ed entusiasmo e quindi porta di conseguenza un maggior numero di spettatori allo stadio o a comprare un abbonamento alla pay tv, generando quindi maggiori ricavi da stadio, da diritti tv, da sponsorizzazioni e commerciali in generale. La competitività nella Premier League è data da una distribuzione dei diritti tv centralizzata (ossia è la federazione nazionale che li gestisce) e molto democratica. Infatti i diritti tv esteri vengono distribuiti al 100% in parti uguali tra i venti club della Premier mentre, mentre quelli domestici sono così suddivisi: il 50% in parti uguali, il 25% in base al posizionamento in classifica dell’ultimo campionato e il 25 % in base alla “facility fee” ossia in base alle gare trasmesse in tv della singola squadra. Infatti in Inghilterra non tutte le gare sono trasmesse in tv ma esse sono meno del 50% e pertanto saranno trasmesse le partite che garantiscono maggiore spettacolo. Questo comporta il fatto che le squadre devono cercare di esprimere un bel gioco se vogliono ricevere i diritti tv dovuti dalle facility fee, generando ulteriore spettacolo. La democraticità di questo tipo di

ripartizione si può notare dal fatto che, nell'ultimo campionato, tra la squadra che ha ricevuto più ricavi da diritti tv e quella che ne ha ricevuti meno vi sia un rapporto di 1,52:1 che è estremamente basso (Arsenal 100,95 milioni di sterline e Aston Villa 66,62 milioni di sterline). In Italia questo rapporto nell'ultima campionato è stato pari a 4,6:1 a causa del sistema di ripartizione meno democratico che prevede una percentuale del 40% distribuita in parti uguali, il 30% in base ai risultati sportivi e il 30% in base al bacino d'utenza determinato in maggior parte su indagini statistiche e in minima parte sulla popolazione della città della squadra. In Spagna invece esso è stato pari addirittura a 5,6:1, a causa della ripartizione individuale e non centralizzata dei diritti tv che prevede che ogni società contratti individualmente la cessione dei diritti tv. Questo criterio avvantaggiava enormemente Real Madrid e Barcellona, le due principali squadre spagnole, rispetto alle avversarie. Da questa stagione però anche la Spagna si è adeguata a un sistema di ripartizione centralizzato che si stima farà scendere il rapporto a un più ragionevole 3,8:1⁹. Da notare infine (grafico 2.3) come i diritti tv pesino molto sui ricavi totali di Italia (50%) e Inghilterra (49%) e molto meno invece negli altri campionati (Germania addirittura 27%). C'è però da fare un distinguo: in Inghilterra tali ricavi pesano molto in quanto sono molto elevati, ma i club inglesi hanno comunque sviluppato moltissimo anche le altre categorie di ricavi; in Italia invece essi pesano molto in quanto sono le uniche categorie di ricavo in linea con gli altri Paesi, mentre sono molto inferiori le altre tipologie di ricavo come quelli da stadio, commerciali e da sponsorizzazioni.

GRAFICO 2.4: RICAVI DA BOTTEGHINO

The top 20 leagues by club average gate receipts








FONTE: : CLUB LICENSING BENCHMARKING REPORT: FINANCIAL YEAR 2015, PAG.78

Analizzando invece i ricavi da botteghino, comprensivi di abbonamenti stagionali e biglietti singoli, si nota come l'Inghilterra confermi la sua predominanza. Subito alle sue spalle vi

⁹ Calciofinanza, 2016, Diritti tv Liga, la nuova legge scontenta Real e Barca: -75 mln. Boom atletico e medio piccole

sono la Germania e la Spagna, mentre fanalini di coda sono ancora Italia e Francia. Da una prima occhiata si nota subito come il fattore stadio non sia per nulla sfruttato in Italia. La causa di ciò si può trovare nel fatto che gli stadi italiani siano degli stadi fatiscenti, obsoleti e in cui lo spettatore non si sente a suo agio. Moltissimi stadi infatti non hanno la copertura totale degli spalti lasciando gli spettatori in balia degli agenti atmosferici e inoltre sono carenti sotto il punto di vista della qualità dei servizi offerti. A ciò va aggiunto che solo due stadi su venti in Serie A sono impianti di proprietà della società (Juventus Stadium e Dacia Arena), uno è di proprietà del principale sponsor della società (Mapei è proprietaria dello stadio del Sassuolo), mentre i restanti diciassette sono di proprietà comunale alla quale le società devono pagare un canone d'affitto annuale. Pertanto in Italia lo stadio non solo non viene sfruttato adeguatamente per produrre ricavi, ma molte volte rappresenta un vero e proprio costo. All'estero invece, principalmente in Inghilterra e Germania, la quasi totalità degli impianti è di proprietà. Questo garantisce innanzitutto una maggiore solidità patrimoniale, ma soprattutto permette alle società di poter investire sullo stadio al fine da renderlo utilizzabile sette giorni su sette per produrre ricavi anche di natura commerciale. Inoltre gli stadi inglesi e tedeschi sono funzionali alle esigenze dello spettatore, essendo essi nuovi, moderni, coperti e atti a garantire un'ottima visuale da ogni postazione. Non a caso la percentuale di riempimento degli stadi inglesi e tedeschi si staglia oltre il 90%, mentre quella italiana si attesta su un modesto 55% (grafico 2.5) e i ricavi da botteghino incidano soltanto per l'11% sul fatturato, contro il 20% di Spagna e Germania e il 16% dell'Inghilterra

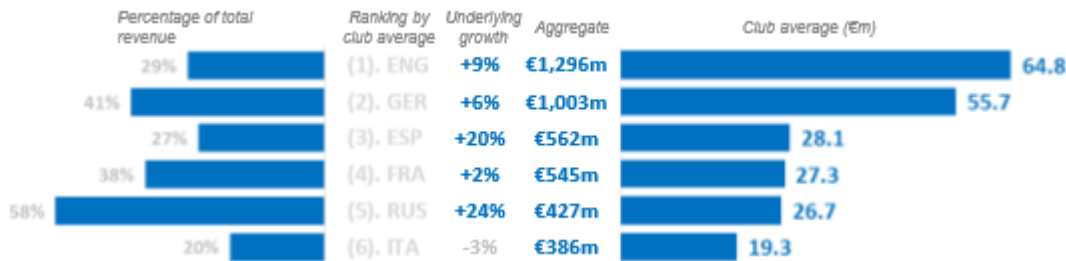
GRAFICO 2.5

Società di Top Division 2014-2015						TOTALE
Numero società	18	20	20	20	20	98
Numero partite di campionato	307	380	380	380	380	1.827
Affluenza media campionato	43.568	36.179	26.835	21.586	22.251	29.545
Affluenza totale campionato	13.375.486	13.747.982	10.197.376	8.202.731	8.455.209	53.978.784
Capienza media campionato	47.329	38.350	37.328	38.918	32.263	38.498
Riempimento % capienza	92%	94%	72%	55%	69%	77%
Affluenza potenziale totale	14.529.950	14.572.981	14.184.545	14.788.669	12.259.959	70.336.104
Posti invenduti	1.154.464	824.999	3.987.169	6.585.938	3.804.750	16.357.320

FONTE: REPORT SUL CALCIO 2016 FIGC, PAG.152

Infine analizziamo i ricavi derivanti da attività commerciali e sponsorizzazioni, i quali come previsto vedono l'Italia molto indietro, addirittura dietro la Russia (Grafico 2.6).

GRAFICO 2.6: RICAVI COMMERCIALI E DA SPONSORIZZAZIONE



FONTE: CLUB LICENSING BENCHMARKING REPORT: FINANCIAL YEAR 2015, PAG.80

Come già detto, il problema dei club non sta tanto nel lato delle sponsorizzazioni quanto nel lato commerciale vero e proprio. Il non possesso di uno stadio di proprietà è un fattore estremamente limitante per una società che voglia espandere i propri ricavi commerciali. Infatti in uno stadio comunale una società non può investire per costruire negozi, sale ristorazioni e in generale in ogni tipo di attività remunerativa che possa accrescere gli introiti commerciali, investimenti peraltro considerati come costi non rilevanti ai fini del Fair Play Finanziario. Inoltre, come visto, le società italiane sono carenti anche sul lato da merchandising, per i motivi già enunciati come ad esempio la scarsa tutela del marchio esistente nel nostro Paese ma anche per la sua scarsa valorizzazione tramite apposite campagne di fidelizzazione de tifoso o un adeguato sviluppo della comunicazione via internet, dando modo ai tifosi di acquisire prodotti aventi il marchio della società anche online (Lenzi, Sottoriva, 2013).

Riassumendo, si può dire che l'Italia sia indietro di parecchi anni con gli investimenti nei confronti di Spagna e soprattutto di Inghilterra e Germania. L'inizio del problema risale soprattutto alla fine degli anni 90 e all'inizio degli anni 2000. Mentre in Inghilterra e Germania si investiva negli stadi, nella sicurezza e nello sviluppo dei ricavi commerciali, in Italia ci si indebitava per l'acquisto dei migliori giocatori presenti sul mercato. Così mentre i club tedeschi e inglesi ora raccolgono i frutti di quanto investito, quelli italiani ereditano stadi fatiscenti, non sicuri e una tendenziale difficoltà a produrre ricavi diversi da quelli garantiti dai diritti televisivi, di cui i nostri club sono dipendenti. Per garantirsi la sostenibilità economica nel lungo periodo, i club dovrebbero quindi cercare di diversificare i ricavi a disposizione, aumentando soprattutto quelli relativi allo stadio (da botteghino e

commerciali) e al merchandising, in modo tale da non dover dipendere da una sola voce di ricavi. Per fare ciò, è indispensabile dotarsi di un impianto di proprietà e deve essere assolutamente il prossimo passo che devono fare le società per cercare nel lungo periodo di rimanere competitive con gli altri club europei che sapientemente nel passato hanno saputo investire in maniera corretta.

Per concludere, illustriamo la classifica redatta da Deloitte riguardante i primi 20 club per fatturato della stagione 2015/2016.

GRAFICO 2.7: RICAVI (ESCLUSE PLUSVALENZE DA CESSIONE CALCIATORI) STAGIONE 2015/2016

1	↑	2	Manchester United	689
2	↔	0	FC Barcelona	620.2
3	↓	(2)	Real Madrid	620.1
4	↑	1	Bayern Munich	592
5	↑	1	Manchester City	524.9
6	↓	(2)	Paris Saint-Germain	520.9
7	↔	0	Arsenal	468.5
8	↔	0	Chelsea	447.4
9	↔	0	Liverpool	403.8
10	↔	0	Juventus	341.1
11	↔	0	Borussia Dortmund	283.9
12	↔	0	Tottenham Hotspur	279.7
13	↑	3	Atlético de Madrid	228.6
14	↓	(1)	Schalke 04	224.5
15	↔	0	AS Roma	218.2
16	↓	(2)	AC Milan	214.7
17	↑	1	FC Zenit Saint Petersburg	196.5
18	n/a	new	West Ham United	192.3
19	↑	1	Internazionale	179.2
20	n/a	new	Leicester City	172.1

FONTE: DELOITTE FOOTBALL MONEY LEAGUE 2017, PAG.7

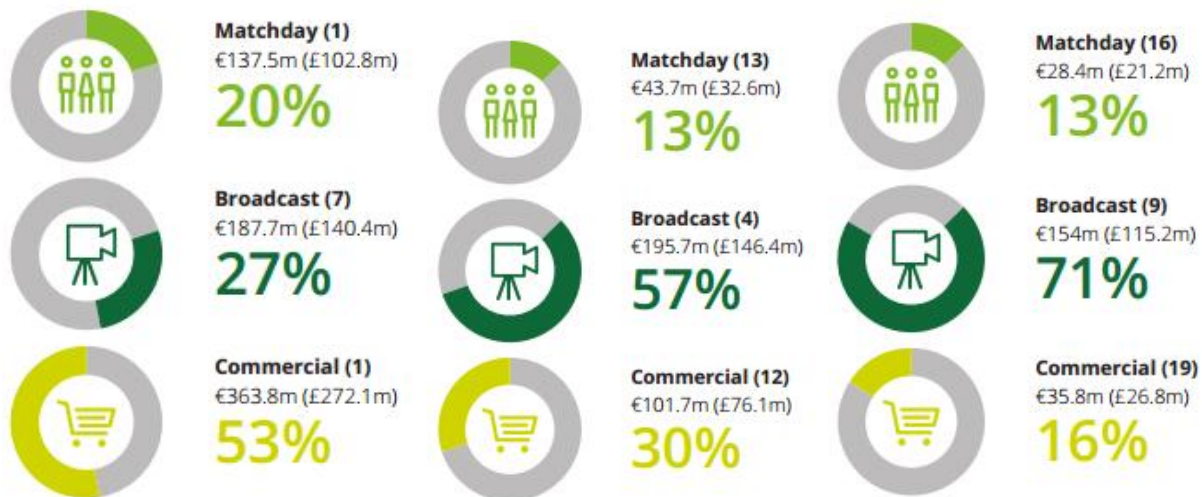
Come si può notare, il primo club italiano, la Juventus, è solamente decimo con metà dei ricavi rispetto al primo club inglese, il Manchester United. Trovare il Manchester United è per certi versi sorprendente in quanto nella stagione 2015/2016 esso non ha partecipato ad alcuna competizione Uefa, con conseguente assenza dagli importanti ricavi che esse

assicurano, in primis sotto forma di ricavi da diritti televisivi, ma anche commerciali e da botteghino. Ciò dimostra l'importanza dello sviluppo del settore commerciale per una società di calcio, in modo tale da assicurare ricavi stabili e certi a prescindere dal risultato sportivo.

MANCHESTER UNITED

JUVENTUS

A.S.ROMA



FONTE: DELOITTE FOOTBALL MONEY LEAGUE 2017, PAGG 10, 28, 34

Confrontando la composizione dei ricavi del Manchester United con quelli delle prime due squadre italiane, la Juventus e la A.S.Roma, si può notare come in linea di massima i ricavi da diritti tv siano piuttosto simili nonostante i diritti tv inglesi siano molto superiori a quelli italiani. Ciò è dovuto al fatto che Juventus e Roma hanno partecipato alla Champions League mentre il Manchester United no. Nonostante i diritti tv siano abbastanza simili però si può notare come essi pesino enormemente per le squadre italiane (sulla Roma addirittura per il 71%), mentre pesino pochissimo per il Manchester. Questo perché gli incassi da Matchday (ossia tutti gli incassi relativi al giorno della gara) e soprattutto quelli commerciali sono enormemente maggiori rispetto a quelli dei due club italiani. Come abbiamo visto la Juve è in netta crescita sotto il punto di vista commerciale e dei ricavi da stadio, anche se ancora lontana dai livelli raggiunti dal Manchester. La Roma invece rappresenta molto bene il problema delle squadre italiane: i ricavi commerciali e da matchday sono insignificanti e l'unica ancora di salvezza sono i diritti tv, soprattutto quelli legati alle competizioni europee, rendendo quindi il risultato economico troppo dipendente da quello sportivo.

CAPITOLO 3

IL CASO AZIENDALE JUVENTUS FOOTBALL CLUB

Il caso aziendale che andremo analizzare è quello della Juventus Football club. La scelta di questo club è dettata dal fatto che è l'unico club in Italia che sembra aver appreso pienamente come si devono affrontare le nuove norme del fair play finanziario. Innanzitutto la Juventus è stata la prima società della massima serie italiana a dotarsi di uno stadio di proprietà che è condizione necessaria per un aumento stabile dei ricavi. È interessante anche notare l'evoluzione reddituale di questo club che nel 2011, l'anno antecedente all'introduzione della break-even rule, faceva registrare una perdita pesantissima superiore ai 95 milioni e come in pochi anni, grazie anche agli ottimi risultati sportivi, sia riuscita a trasformarla in utile riuscendo ad aumentare praticamente tutte le voci relative ai ricavi.

CONTO ECONOMICO JUVENTUS FOOTBALL CLUB DAL 2011 AL 2016

COA	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Earnings Quality Score	61	72	24	13	1	2
Period End Date	30-Jun-2016	30-Jun-2015	30-Jun-2014	30-Jun-2013	30-Jun-2012	30-Jun-2011
Other Rev from Sales of Products	13,5	--	--	--	--	--
Ticket Sales	43,7	51,4	41,0	38,1	31,8	11,6
Television and Radio Rights	194,9	194,7	151,0	163,5	90,6	88,7
Revenues from Sponsorship and Advert.	70,0	53,8	60,3	52,6	53,5	43,3
Revenues from Players' Management Rights	--	--	--	--	--	2,2
Other Income	19,4	24,8	27,1	18,3	19,5	10,3
Total Revenue	341,5	324,7	279,4	272,4	195,4	156,0
Legal Provisions/Litigation Expenses	0,2	--	--	--	--	--
Legal Provisions/Litigation Expenses	1,9	1,2	1,2	1,9	1,5	--
Operating Provisions and Write Downs – B	--	(0,4)	0,0	--	4,0	--
Operating Provisions	--	0,9	1,3	0,7	--	--
Revenues from players' rights	(9,7)	(2,9)	(1,0)	(2,4)	(3,3)	--
Provisions and Write Downs - Adj.	--	--	--	0,0	0,0	--
Operating Provisions and Write Downs	1,9	--	--	--	--	--
Products for Sale Purchased	4,3	--	--	--	--	--
Expenses from Players' Rights, Other	10,7	6,7	3,7	4,8	6,0	--
Materials Purchased	3,4	3,1	3,5	2,9	2,6	2,4

Property and Other Taxes	1,7	--	--	--	--	--
Rental Expense	4,9	4,2	4,0	3,7	3,3	--
Services	39,7	37,4	38,7	35,5	33,3	33,6
Management Remuneration	5,0	3,1	4,0	3,9	3,0	--
Players' Wages and technical staff costs	197,7	178,8	167,9	149,0	137,1	126,9
Other Personnel Cost	23,7	19,6	16,2	14,5	13,0	12,7
Expenses from Players' Rights	--	--	--	--	--	15,0
Other Operating Expenses	6,5	9,3	7,3	10,0	6,2	4,5
Amortization and write-downs of players'	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	--
Amortization and write-downs of players'	--	--	--	--	--	34,7
Write Downs Fixed Assets	--	--	0,0	0,1	(14,5)	--
Impairment of players' rights	0,6	4,4	0,1	3,2	5,4	12,0
Amortization of players' rights	66,4	53,5	50,8	48,2	46,9	--
Adjustment	--	--	--	--	--	0,0
Depreciation/Amortization	9,3	8,5	8,2	8,3	6,8	1,9
Other Write Down Fixed Assets	--	--	--	--	--	11,9
Loss on Disposal	0,2	0,4	0,1	0,8	0,3	1,2
(Gain) Loss on Sale of Assets	(36,7)	(20,6)	(35,4)	(9,0)	(15,2)	(16,0)
Other Extra. Income	(10,6)	(1,8)	--	--	--	7,4
Total Operating Expense	321,3	305,4	270,5	276,2	236,5	248,2
Interest Income	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Financial Income at "Fair Value"	2,3	2,3	3,1	2,3	1,2	--
Equity Earnings - before Tax	(0,7)	--	--	--	--	--
Gain/Loss on Derivatives – Hedging	(0,2)	(0,3)	(0,3)	(0,4)	(0,2)	--
Other Fin. Income	--	--	--	--	--	1,2
Interest Expenses	(5,1)	(6,9)	(7,4)	(5,9)	(4,1)	(1,0)
Financial Expenses at "Fair Value"	--	--	--	--	--	--
Other Financial Expense	(5,0)	(3,6)	(4,2)	(3,2)	(1,8)	(1,9)
Net Income Before Taxes	11,6	10,8	0,1	(10,9)	(45,9)	(93,8)
Provision for Income Taxes	7,5	8,5	6,8	5,0	2,7	1,6
Net Income After Taxes	4,1	2,3	(6,7)	(15,9)	(48,7)	(95,4)

FONTE:EIKON

È qui indicato il conto economico della società dal 2011 al 2016. Come si può notare i miglioramenti sono stati straordinari e costanti passando dalla perdita di 95,4 milioni del

2011 all'utile di 4,1 milioni del 2016. Questa inversione di tendenza è dovuta soprattutto a un aumento consistente del fatturato in particolar modo con riferimento ai ricavi da vendita di biglietti e abbonamenti e ai ricavi da diritti televisivi. Come si può notare infatti dal 2011 al 2012 i ricavi da vendita biglietti e abbonamenti è passata da 11,6 milioni a 31,8 milioni e questo grazie alla costruzione del nuovo stadio che ha garantito maggiori introiti da abbonamenti, biglietti per gare di campionato e Coppa Italia e per servizi aggiuntivi durante le gare per un aumento superiore ai 20 milioni di euro. L'accrescimento dei ricavi da diritti televisivi si è avuto invece nella stagione 2012/2013 grazie soprattutto ai risultati sportivi che, con la vittoria del campionato nella stagione precedente, hanno assicurato alla squadra la partecipazione alla Champions League. L'aumento esponenziale dei ricavi in questo quinquennio ha permesso alla società di ottenere un risultato operativo in costante crescita nonostante un aumento dei costi operativi che passano dai 248,2 milioni di euro del 2011 ai 321,3 milioni del 2016 a fronte dei 341,5 milioni di ricavi totali (senza contare le plusvalenze pari a più di 46 milioni), più che raddoppiati rispetto al 2011. Da notare poi come il rapporto tra costo del personale tecnico e totale fatturato nel 2011 fosse pari a 89,5%, molto superiore alla soglia imposta dal Fair Play Finanziario del 70%. Nel 2016 invece questo rapporto si è ridotto al 64,8%

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
FATTURATO	341,5	324,7	279,4	272,4	195,4	156
COSTO DEL PERSONALE TECNICO	221,4	198,4	184,1	163,5	150,1	139,6
PERCENTUALE	64,8	61,1	65,9	60,0	76,8	89,5

Procediamo ora a una simulazione del break even-result anno per anno. Questa può essere solamente una simulazione in quanto ci mancano delle informazioni riguardanti alcuni costi e ricavi, in particolar modo la percentuale degli oneri finanziari destinata ai costi non rilevanti e le spese sostenute per il settore giovanile anche esse non rilevanti, in quanto non indicate esplicitamente nelle relazioni finanziarie annuali. Ho quindi optato per semplicità di considerare tutti gli oneri finanziari relativi a costi non rilevanti e invece non considerare prudenzialmente eventuali spese relative al miglioramento del settore giovanile.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A)	-93,8	-45,9	-10,9	0,1	10,8	11,6
ALTRI AMMORTAMENTI, SVALUTAZIONI/ ACCANTONAMENTI	-1,9	-6,8	-8,3	-8,2	-8,5	-9,3
ACCANTONAMENTI ALLE SVALUTAZIONI/ RIPRISTINI DI VALORE E RILASCIO FONDI	-11,9	10,5	-0,8	-1,3	-0,5	-1,9
ONERI FINANZIARI	-2,9	-6,1	-9,4	-11,8	-10,9	-10,3
TOTALE COSTI E RICAVI NON RILEVANTI (B)	-16,7	-2,4	-18,5	-21,3	-19,9	-21,5
BREAK EVEN RESULT (A-B)	-77,1	-43,5	7,6	21,4	30,7	33,1

Come si può notare, il break even result dell'anno 2011 era profondamente in deficit ma questo non è rilevante in quanto il Fair Play Finanziario è entrato in vigore dall'anno seguente, però fa capire come la situazione del club non fosse idonea ai requisiti richiesti dal nuovo regolamento. Nel 2012 invece esso era pari a circa 43,5 milioni, appena sotto il limite imposto dalla deviazione standard pari a 45 milioni. Negli anni seguenti invece la società è riuscita ad ottenere un sempre più crescente break-even surplus. Per esempio, per poter accedere alla Champions League 2013/2014, bisogna considerare il periodo T (2013/2014), il periodo T-1 (2012/2013) e il periodo T-2 (2011/2012). Il periodo T-2 è in deficit, mentre i

periodi T-1 e T sono in surplus. Per questo motivo bisogna calcolare il break-even result aggregato che quindi è pari a -14.5, ampiamente sotto il limite di 45 milioni imposto dalla deviazione accettabile. Essendo gli indicatori di continuità aziendale, di patrimonio netto positivo e di assenza di debiti scaduti verso dipendenti, erario e altri club rispettati, allora si può dire che la Juventus per la stagione 20132014 sia in regola con la break-even rule

STATO PATRIMONIALE JUVENTUS DAL 2011 AL 2016

COA	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Earnings Quality Score	61	72	24	13	1	2
Period End Date	30-Jun-2016	30-Jun-2015	30-Jun-2014	30-Jun-2013	30-Jun-2012	30-Jun-2011
Assets (€ Millions)						
Trade/Accounts Receivable, Gross	25,4	32,9	27,0	14,1	26,9	18,7
Provision for Doubtful Accounts	(1,3)	(1,3)	(1,4)	(1,4)	(1,5)	(1,1)
Subsidiary Receivable	--	--	--	--	--	--
Trade Receivable, Net	--	--	--	--	--	--
Income Tax Receivables, Net/Gross	0,3	0,1	0,1	0,1	--	--
Associated Receivable	3,5	0,5	6,7	0,6	0,4	0,0
Other Receivable	43,0	48,1	68,0	42,2	29,2	23,0
Other Current Assets	4,7	3,4	11,6	17,9	--	--
Other Current Assets	--	--	--	--	3,0	12,2
Other Financial Assets	14,2	--	--	--	0,0	0,0
Cash and cash equivalents	28,6	3,1	1,6	1,8	0,7	0,8
Prepaid Expenses/Other Assets	6,2	1,7	1,0	1,4	--	--
Accrued/Prepay.	--	--	--	--	1,0	2,4
Current avances	1,6	6,0	5,1	11,2	1,6	1,4
Total Inventory	1,1	1,3	--	--	--	--
Total Current Assets	127,2	95,8	119,7	87,8	61,3	57,4
Intangible assets in progress	0,7	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Other Intangibles, Gross	37,5	35,5	34,7	34,0	--	--
Other Intangible	400,7	312,1	300,1	293,8	294,0	244,9
AccAmortLicen.Franc.RightContr.Mod.Desig	(213,8)	(195,7)	(180,2)	(169,8)	--	--
Acc Amort Other Intangibles	(5,3)	(4,4)	(3,9)	(3,5)	--	--
Amortisation	--	--	--	--	(145,6)	(157,5)
Land and buildings - Balancing value	--	112,3	--	119,9	--	--
Other Tangible Assets	--	--	121,0	--	--	--
Land and buildings - Balancing value	113,4	--	--	0,0	--	--
Other Tangible Assets	0,0	0,0	--	0,0	--	--

Tangibles in Progress, Net	--	--	2,4	0,0	--	--
Equipment	--	--	--	--	--	--
Land/Buildings	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Buildings, Gross	22,6	21,5	--	--	126,6	20,0
Plant/Machinery	36,1	33,6	33,2	32,4	32,3	2,0
Equipment	3,2	3,0	2,8	2,7	2,5	2,7
Other Tangibles	12,2	11,4	10,9	10,3	10,3	2,5
Other Work in Progress	--	--	--	1,9	--	--
Tangible assets in progress	0,3	1,7	--	--	0,6	119,6
Acc Depr Buildings	(5,4)	(4,8)	--	--	--	--
Acc Depr Other Tangible Fixed Assets	(7,3)	(5,9)	(4,6)	(3,4)	--	--
Acc Depr Land	0,0	0,0	0,0	0,0	--	--
Acc Depr Machinery/Equipment	(16,8)	(14,5)	(10,9)	(7,2)	--	--
Acc Depr Plant/Machinery/Equipment	(2,3)	(2,2)	(2,0)	(1,8)	--	--
Acc Depr/Imp Construction in Progress	--	--	--	(0,1)	--	--
Depreciation	--	--	--	--	(11,9)	(7,0)
Adjustment	--	--	--	--	0,0	0,0
Inv. in Ass.& JV&Unconsolidated Subs.	0,0	--	--	--	--	--
Non-current financial assets	18,4	4,1	4,1	4,1	4,1	2,0
Deferred tax assets	6,7	5,3	5,5	4,9	4,2	2,6
Other Non-current Receivables, Net	(0,2)	(0,3)	(0,4)	(0,5)	--	--
Other Non-Current Receivables, Net	27,8	31,6	29,7	21,6	11,7	10,5
Other Assets	1,7	2,0	1,7	0,1	--	--
Other non-current assets	--	--	--	--	19,9	16,5
Non Current avances	13,4	13,3	24,0	12,5	12,7	12,8
LT Assets of Discontinued Operations	0,0	12,1	--	--	--	--
Adjustment	--	--	--	--	0,0	0,0
Provision for Doubtful Accounts	(0,6)	(2,1)	(0,1)	(4,8)	--	--
Receivables from I.C.S	1,8	2,1	2,4	2,7	--	--
Non-current Prepaid Expenses	0,9	0,4	0,6	0,7	--	--
Players registration rights, Net – Adjus	0,0	0,0	0,0	0,0	--	--
Other Intangibles - Balancing value	0,0	0,0	0,0	0,0	--	--
Total Assets	577,6	474,3	495,9	443,4	427,8	334,0

Liabilities (€ Millions)

Advances/Other Liabilities	9,9	2,1	4,6	1,7	--	--
Customer Advances – Current	15,5	15,3	12,6	17,5	20,0	15,6
Other Liabilities	9,4	5,8	5,4	2,6	--	--
Current /Financial Liabilities	69,6	146,8	154,9	103,6	--	--
Other Borrowings	5,2	4,7	4,8	5,6	--	--
Other liabilities – Adjustment	0,0	0,0	0,0	0,0	--	--
Provisions for Risk & Charges	2,7	0,4	1,2	0,4	5,8	13,4

Capital Leases	7,7	2,7	2,6	2,2	2,1	2,3
Loans and other financial liabilities	--	--	--	--	63,5	63,4
Trade Payable	14,2	20,1	14,4	15,1	16,9	44,5
Due. Subsidiary	--	--	--	--	0,9	1,0
Due to Specific Sector Comp.	93,1	67,6	75,2	69,1	63,6	41,1
Other current liabilities	--	--	--	--	19,0	12,1
Current Financial Liabilities	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Accounts Payable	1,2	2,5	1,0	1,0	--	--
Adjustment	(0,1)	0,0	0,0	0,0	--	--
Accrued Payroll	28,4	30,9	28,3	25,4	--	--
Social Security	1,2	1,0	1,0	0,9	22,0	12,2
Deferred Income Tax - Current Liability	9,0	12,8	11,6	9,5	--	--
Total Current Liabilities	267,1	312,8	317,8	254,8	213,9	205,7
Total Long Term Debt	154,8	46,4	53,7	59,6	66,0	58,1
Non-Current Financial Liabilities	--	0,0	0,5	0,6	0,8	0,0
Provisions for Employee Benefits	4,5	0,2	5,9	4,3	2,0	0,0
Other Provision	--	--	--	--	0,0	0,4
Payables to Specific Sector Companies	56,1	26,1	28,6	29,3	29,3	21,5
Deferred Tax	6,5	5,9	5,6	5,3	5,4	2,5
Other Liabilities	3,6	2,8	1,7	0,1	1,0	3,2
Advances	31,5	35,5	39,6	40,8	44,7	47,6
Total Liabilities	524,2	429,6	453,3	394,7	363,2	339,0

Shareholders Equity (€ Millions)						
Share Capital	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	20,2
Retained Earnings	4,4	--	--	--	--	--
Reserve for Actuarial Gains/Losses	0,1	0,0	0,4	(0,1)	--	--
Cash flow hedge Reserve	0,0	(0,2)	(0,5)	(0,6)	(0,8)	0,0
Net Income	4,1	2,3	(6,7)	(15,9)	(48,7)	(95,4)
Share Premium	34,3	34,4	41,1	57,1	105,8	66,3
Legal Reserve	0,1	--	--	--	0,0	4,0
Retained Income	2,2	--	--	--	--	--
Total Equity	53,4	44,6	42,6	48,6	64,6	(5,0)
Total Liabilities & Shareholders' Equity	577,6	474,3	495,9	443,4	427,8	334,0

FONTE: EIKON

Anche dal punto di vista patrimoniale il club ha apportato un consistente miglioramento con un patrimonio aumentato di 243,6 milioni in 5 anni. Il patrimonio della Juventus è molto superiore al patrimonio degli altri club di Serie A in quanto è una delle poche società a potersi vantare uno stadio di proprietà, oltre a un museo al suo interno. Nel 2011 esso era ancora in fase di costruzione e infatti è stato registrato sotto la voce “Immobilizzazioni materiali in corso e acconti” per un valore pari a 119 milioni. L’inaugurazione dello stadio è avvenuta nella stagione 2011/2012 e quindi nel bilancio di questa stagione contabilizzato alla voce “Terreni e fabbricati” che, oltre allo stadio e al museo, contiene anche lo “Juventus Training Center”, ossia il centro sportivo di allenamento della squadra per un valore totale netto (tolti cioè gli ammortamenti dal costo storico) pari a circa 127 milioni. Un’altra voce che ovviamente costituisce buona parte delle attività patrimoniali è quella relativa ai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, essendo questi ultimi la principale risorsa di una squadra di calcio. Tali diritti costituiscono una immobilizzazione immateriale non corrente e vanno iscritti al loro valore netto derivante dal costo storico del cartellino meno il relativo fondo ammortamento. Infatti quando un calciatore viene acquistato, il suo valore viene capitalizzato e ammortizzato, in genere a quote costanti, lungo la durata del suo contratto. Quindi se un calciatore è venuto a costare 25 milioni e gli è stato offerto un contratto quinquennale, esso peserà in conto economico solo per la sua quota di ammortamento pari in questo caso a 5 milioni per annualità. Nello Stato patrimoniale qui analizzato, preso dalla banca dati Eikon, il valore totale dei diritti alle prestazioni dei calciatori viene indicato al costo storico sotto alla voce “other intangibles” a cui però segue il fondo ammortamento totale per un valore netto nel 2016 pari quindi a 186,1 milioni, in netta crescita rispetto ai 71,4 milioni del 2011 e ai 118,1 milioni del 2012, grazie anche ai continui ottimi risultati sportivi ed economici del club che hanno permesso l’acquisto di giocatori aventi valore superiore a quelli acquistati in precedenza.

Per quanto riguarda le passività invece si può notare come la situazione fosse piuttosto grave, facendo registrare un patrimonio netto negativo per circa 5 milioni di euro causato dalla perdita di 95 milioni di euro dell’esercizio. Ciò è in completo contrasto con i dettami del Fair Play Finanziario che sarebbe entrato in vigore nell’anno seguente, ma anche con le regole predisposte dal Codice Civile italiano che con l’articolo 2447 fissava un limite minimo legale di capitale sociale pari a 120.000 euro per le s.p.a. Per questo motivo la

società si è vista costretta a utilizzare l'intero ammontare delle riserve patrimoniali (70, 3 milioni) e ad azzerare il capitale sociale (20,2 milioni) per coprire quasi tutta la perdita. A ciò è seguito un aumento di capitale per 120 milioni, di cui una parte (5 milioni circa) è stata utilizzata per coprire il resto della perdita di 95,5 milioni, 8,2 milioni sono andati a formare il capitale sociale (costituito da 1.007.766.660 azioni ordinarie senza valore nominale) e il resto, 105,8 milioni circa, sono andati a formare la riserva da sovrapprezzo azioni rendendo nel 2012 il patrimonio netto pari a 64,6 milioni a causa della perdita d'esercizio pari a 48,7 milioni. Il patrimonio netto è sceso fino al 2014 a causa delle perdite d'esercizio che però erano di importo sempre minore. Nelle ultime due annualità invece esso è aumentato attestandosi sui 53,4 milioni grazie agli utili fatti registrare negli ultimi due esercizi

Andiamo infine ad analizzare il livello di indebitamento netto che, al fine di essere in regola col Fair Play Finanziario, non deve eccedere il fatturato. Esso è dato dalla somma della posizione finanziaria netta e il saldo tra debiti e crediti dovuti al calcio mercato

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ATTIVITA' FINANZIARIE	2	4,1	4,1	4,1	4,1	32,6
DISPONIBILITA' LIQUIDE	0,8	0,7	1,8	1,6	3,1	28,6
PRESTITI E ALTRI DEBITI FINANZIARI	123,8	131,6	164,4	211,2	195,9	232,1
PASSIVITA' FINANZIARIE		0,8	0,6	0,5	0,2	
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	-121	-127,6	-159,1	-206	-188,9	-170,9
CREDITI VS SOCIETA' DI CALCIO	33,5	40,9	63,8	97,7	79,7	70,8
DEBITI VERSO SOCIETA' DI CALCIO	62,6	92,9	98,4	103,8	93,7	149,2
SALDO CALCIOMERCATO	-29,1	-52	-34,6	-6,1	-14	-78,4
INDEBITAMENTO NETTO	-150,1	-179,6	-193,7	-212,1	-202,9	-249,3
FATTURATO	156	195,4	272,4	279,4	324,7	341,5

Come si può notare, nonostante vi sia aumento dell'indebitamento netto pressoché costante, questo non genera preoccupazione in quanto il fatturato è nettamente superiore a esso, di poco nel 2011, abbondantemente negli anni seguenti. Questo grazie alla netta crescita del fatturato che ha beneficiato dei ricavi derivanti dal nuovo stadio (commerciali e da botteghino) e dai maggiori introiti assicurati dalla Champions League.

Si può quindi concludere affermando che la Juventus abbia intrapreso la strada corretta per poter essere competitiva in vista delle nuove norme del Fair Play Finanziario dotandosi di

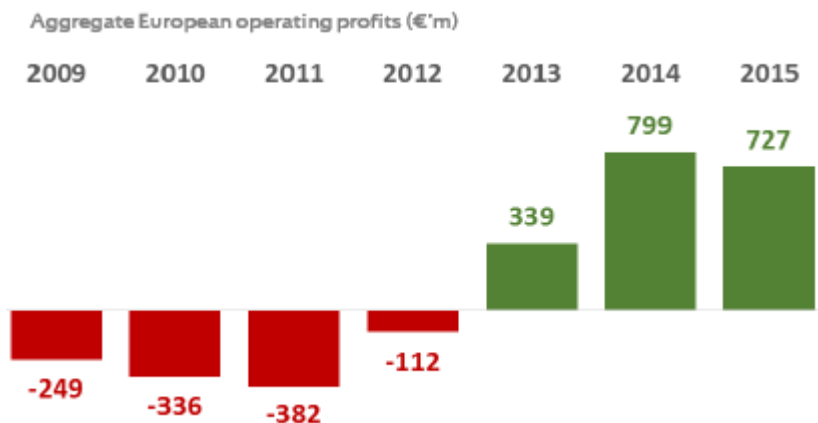
uno stadio di proprietà con cui poter accrescere il fatturato in maniera rilevante potendo quindi permettersi quel circolo vizioso di successi sportivi e quindi ulteriori ricavi difficilmente contrastabile dalle avversarie italiane. Sul versante dei principali competitors europei invece il club appare ancora leggermente indietro facendo registrare soltanto il decimo fatturato pari alla metà di quello del Manchester United, primo in questa classifica. Per raggiungerli il club dovrebbe cercare di diversificare maggiormente i ricavi cercando di dipendere meno dai diritti televisivi assicurati dalla Champions League puntando ad accrescere ulteriormente quelli commerciali grazie alle attività che permette di svolgere il nuovo stadio e grazie a un marchio ogni anno sempre più forte sul mercato. Il trend positivo degli ultimi anni comunque fa ben sperare il club di Torino.

CONCLUSIONI

Abbiamo visto come lo sviluppo dei ricavi sia, in ottica Fair Play Finanziario, assolutamente fondamentale con riguardo soprattutto ai ricavi commerciali. Lo sviluppo dei ricavi permette di poter avere dei costi tali da poter comunque rimanere competitivi a livello sportivo senza però accumulare perdite al fine di poter garantirsi l'autofinanziamento. A prova di ciò basti pensare che i club tedeschi, che spendono in media ciascuno poco più di quelli italiani in stipendi (69,5 milioni a club contro 64,5), hanno però un impatto molto inferiore sui ricavi. Infatti, i costi per il personale per le squadre tedesche impattano solamente per il 52% sui ricavi, mentre per i club italiani essi impattano per il 69%¹⁰ (ricordando che la soglia di attenzione prevista dall'Uefa è pari al 70%).

Resta ora da capire se i provvedimenti presi con il Fair Play Finanziario, in particolare il requisito di break-even, stiano riuscendo ad adempiere agli obiettivi prefissati con la sua introduzione e, dai dati forniti dal "Club licensing benchmarking report" (edizione 2015) stilato dall'Uefa, parrebbe proprio di sì.

RISULTATO OPERATIVO AGGREGATO CLUB EUROPEI



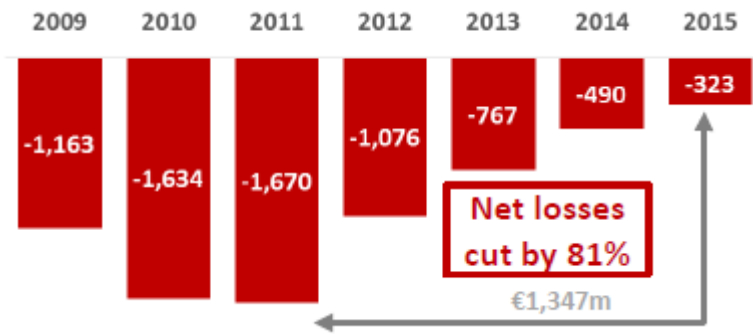
FONTE: LICENSING BENCHMARKING REPORT: FINANCIAL YEAR 2015, PAG. 107

Innanzitutto notiamo che vi è un netto trend positivo per quanto riguarda il risultato operativo aggregato dei club europei da quando è stata introdotta la break-even rule. Nei due anni precedenti la sua introduzione infatti la perdita operativa aggregata aggregata era superiore ai 700 milioni di euro (anni 2010, 2011). Nei primi due anni dall'introduzione della break-even rule (2012, 2013) si è registrato un utile operativo superiore ai 200 milioni,

¹⁰ Uefa, Club Licensing Benchmarking report, edizione 2015, pag.90

mentre negli anni che vanno dal 2014 al 2015 l'utile aggregato è stato superiore al miliardo e mezzo. Il fatto che dal 2012 in poi ci sia stato un netto miglioramento non è casuale ma è diretta conseguenza dell'introduzione della break-even rule che ha impedito alle società di incorrere in perdite continue come invece accadeva in precedenza.

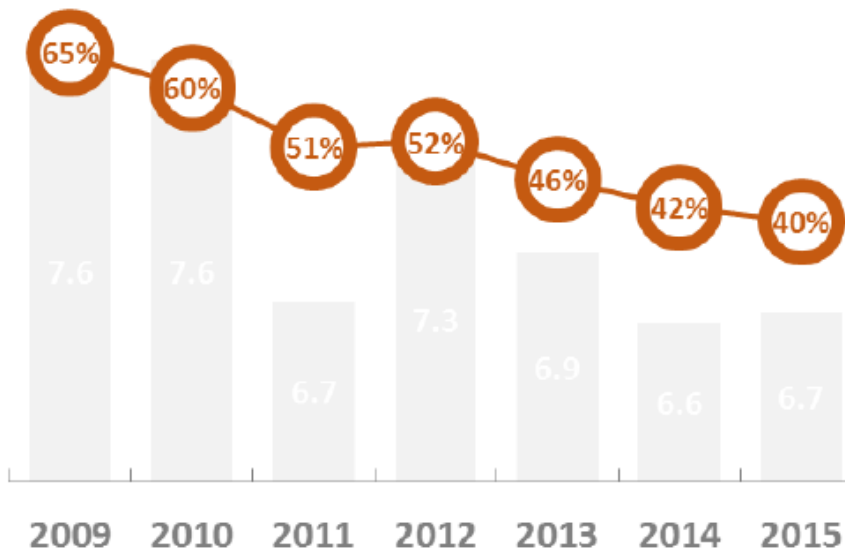
RISULTATO NETTO AGGREGATO DEI CLUB EUROPEI



FONTE: LICENSING BENCHMARKING REPORT: FINANCIAL YEAR 2015, PAG. 108

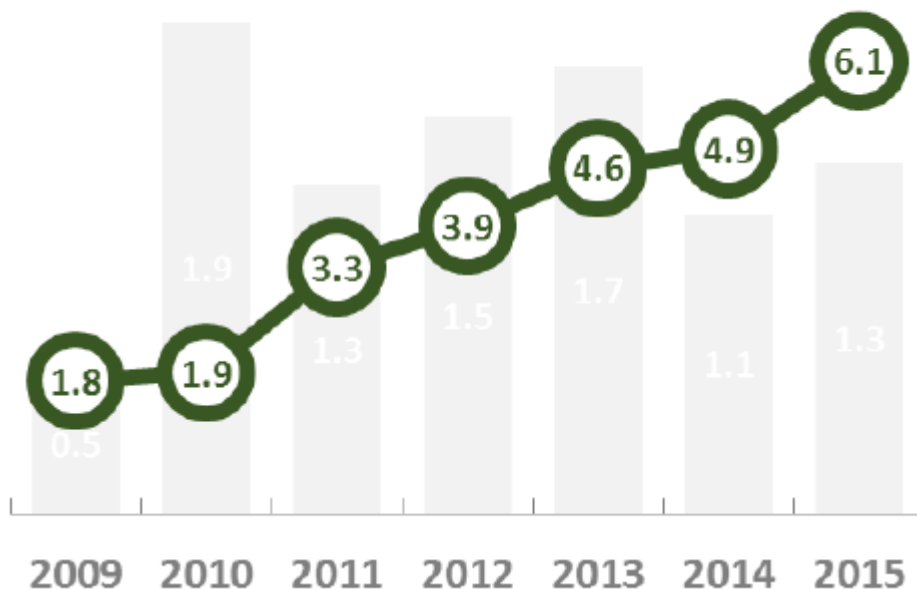
Anche quest'ultimo grafico, relativo al risultato netto aggregato dei club europei, dimostra come con il fair play finanziario vi sia stato un netto miglioramento. Dal 2012 in poi infatti il trend negativo si è invertito risultando in continua crescita facendo registrare nel 2015 una perdita aggregata di 323 milioni, molto più confortante rispetto ai 1670 milioni del 2011.

PERCENTUALE DELL'INDEBITAMENTO NETTO SUL TOTALE DEI RICAVI PER I CLUB DELLE 20 TOP DIVISION EUROPEE



FONTE: LICENSING BENCHMARKING REPORT: FINANCIAL YEAR 2015, PAG. 125

Evolution in European top-division club net equity (assets less liabilities; €bn) and annual capital contributions (€bn)



FONTE : LICENSING BENCHMARKING REPORT: FINANCIAL YEAR 2015, PAG. 128

Anche sotto il punto di vista patrimoniale il Fair Play Finanziario sembra aver apportato miglioramenti consistenti. Innanzitutto l'indebitamento netto in percentuale sui ricavi totali è costantemente diminuito passando dal 51% al 40%. Particolarmente significativo è il risultato tedesco che può vantare di avere un indebitamento netto pari solamente al 6% dei ricavi totali.

Anche per quanto riguarda il patrimonio netto aggregato la situazione pare in deciso miglioramento, con un incremento dello stesso dell'84% dal 2011 al 2015. Il Fair Play Finanziario ha assunto un duplice ruolo nel miglioramento di questo parametro: in primis limitando le perdite d'esercizio, in secondo luogo obbligando i proprietari delle società a coprire le perdite tramite opportuni aumenti di capitale, qualora le perdite superino il limite di 5 milioni di euro previsto dalla deviazione accettabile.

Dall'analisi di questi dati quindi si può tranquillamente dire che i provvedimenti intrapresi con il Fair Play Finanziario siano idonei al raggiungimento degli obiettivi che lo stesso si era prefissato, in particolare quelli di migliorare la situazione economica e finanziaria dei club, garantire la sopravvivenza e la sostenibilità nel lungo periodo del calcio e di incoraggiare le società ad agire tramite le proprie risorse. È però anche vero che sicuramente non è un provvedimento perfetto, come già visto, in quanto nasconde delle potenziali

criticità. L'opinione del procuratore Striani e del suo avvocato Dupont, con riguardo a un possibile effetto di limite alla concorrenza e quindi della fossilizzazione dello status quo non è campata in aria. Infatti al momento i club che godono di maggiori flussi di ricavi hanno elevata possibilità di spesa per assicurarsi nuovi giocatori, al contrario di quei club che non hanno la disponibilità di quella mole di ricavi, con il concreto rischio che siano competitive per vincere i trofei sempre le stesse squadre più ricche, che attuerebbero un circolo vizioso di vittorie e conseguente aumento dei ricavi difficile da contrastare dalle avversarie più "piccole". In verità il Fair Play finanziario dà le soluzioni per cercare di colmare il gap nel lungo periodo, rendendo irrilevanti ai fini di calcolo di break-even result quei costi legati a infrastrutture (come stadio, strutture di allenamento, ecc..) e settore giovanile che, come visto, sono fonti incredibili di ricavi. Si può dire che sia una sorta di incentivo ad usare i soldi nella maniera corretta investendoli in voci destinate ad assicurare ricavi e la salvaguardia della concorrenza nel lungo periodo assicurandosi una struttura patrimoniale ed economica tale per cui potranno essere comprati i giocatori migliori senza ricorrere in indebitamenti eccessivi e in perdite d'esercizio esagerate.

Nel frattempo si potrebbe pensare di adottare dei provvedimenti provvisori finalizzati al breve periodo per rendere le competizioni Uefa un po' più equilibrate. Una soluzione interessante potrebbe essere quella di introdurre un salary cap, come succede nell' Nba americana, che prevede sanzioni qualora una società sfiori un tetto ingaggi prefissato. Questo permetterebbe di avere meno giocatori in rosa e più giovani, con un partizionamento dei migliori giocatori in più società. A mio parere però questa dovrebbe essere una soluzione provvisoria fino a quando le società non si sono pienamente adattate ai nuovi dettami del Fair Play Finanziario adottando le opportune politiche di investimento per aumentare i fatturati. Inoltre continuerei a mantenere una deviazione accettabile come quella odierna, pari a 30 milioni (con obbligo di ricapitalizzazione oltre i 5 milioni), e non la abbasserei, in quanto è giusto che se un proprietario facoltoso abbia le risorse per coprire delle perdite comunque limitate, possa farlo se rispetta tutti i requisiti previsti dal nuovo regolamento, senza che quest'ultimo risulti eccessivamente restrittivo.

Per concludere quindi si può affermare che il Fair Play Finanziario è stato un provvedimento sicuramente efficace e i vari trend positivi analizzati lo dimostrano senza alcun dubbio. Se le società riusciranno in futuro ad entrare completamente nell'ottica di

questo nuovo regolamento, a incominciare con la costruzione di stadi di proprietà su cui poter investire (problema principalmente italiano nelle cinque top division), allora il calcio potrà essere considerato un settore che genera stabilmente ricchezza, pertanto sempre più attrattivo per nuovi investitori, garantendo quindi sempre più competitività e spettacolo.

BIBLIOGRAFIA CITATA E CONSULTATA

BELLINAZZO MARCO, 2015, *Goal economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio*, II edizione, Milano, Baldini&Castoldi s.r.l.

BENOLDI ALBERTO, SOTTORIVA CLAUDIO, 2011, *La disciplina della redazione del bilancio di esercizio delle società di calcio. Confronto con l'esperienza internazionale ed impatto del c.d. <<Financial Fair Play>>* in *Rivista di diritto ed economia dello sport*, vol. VII, Fasc.1, pagg 147-191

BUDZINSKI OLIVER, 2014, *The competition economics of Financial Fair Play*, in *Ilmenau economics discussion Papers*, vol.19, no.85, pagg. 1-27

CALCIOEFINANZA, 2017, " *Secondo utile per il Psg: il fatturato supera quota 500 milioni*, disponibile su <http://www.calcioefinanza.it/2017/04/04/bilancio-psg-2016-fatturato-500-milioni/>

CIABATTINI PAOLO, 2011, *Vincere con il fair play finanziario. I grandi club del calcio europeo e la nuova normativa UEFA: la fine dell'era dei mecenati*, I edizione, Milano, Gruppo24ore

CLINTON R. LONG, 2012, *Promoting competition or preventing it? A competition law analysis of Uefa's financial Fair Play rules* in *Marquette sports law review*, volume 23, art.8, pagg. 76-101

DELOITTE, 2010, *Annual Review of Football Finance*, disponibile su <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/uk-sbg-arff-2010-highlights.pdf>

DELOITTE, 2017, *Planet football. Football money league*, Sport Business Group

EGON FRANCK, 2014, *Financial Fair Play in European club football: what is it all about?*, in *International Journal of sport finance*, vol.9, pagg. 193-217

FIGC, 2016, *Report calcio 2016, ed.2016*

JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A., 2011-2016, *Relazione finanziaria annuale*, disponibili su <http://www.juventus.com/it/club/investor-relations/>

LENZI PAOLO, SOTTORIVA CLAUDIO, 2013, *L'applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistiche*. I edizione, Roma, ARACNE editrice S.r.l.

LONGHI LUCA, 2012, *Il Fair Play Finanziario UEFA di fronte all'ordinamento giuridico comunitario*, in *Rivista di diritto ed economia dello sport*, vol.VIII, Fasc.2, pagg. 13-25

MORROW STEPHEN, 2014, *Financial Fair Play- implications for football club financial reporting*, I edizione, Edimburgo, ICAS

SPAZIANTE MATTEO, 2016, *Udinese, il modello Pozzo: dal 1992 quasi 650 milioni di plusvalenze*, *Calcioefinanza*, disponibile su <http://www.calcioefinanza.it/2016/07/29/udinese-pozzo-30-anni-plusvalenze/>

SZYMANSKI STEFAN, 2014, *Fair is Foul: a critical analysis of UEFA Financial Fair Play*, in *International journal of sport finance*, vol.9, pagg. 218-229

RIGO CRISTIAN, 05/04/2017, *Nella "pancia" dello Stadio Friuli piscina e ristoranti*, *Messaggero Veneto*, pagg. 20-21

THOMSON REUTERS EIKON, *Bilanci Juventus Football Club dal 2011 al 2016*

TURCATO ENRICO, 2016, *Facciamo i conti: al via la Premier 16/17, il campionato più ricco di sempre*, Eurosport, disponibile su http://it.eurosport.com/calcio/premier-league/2016-2017/facciamo-i-conti-al-via-la-premier-16-17-il-campionato-piu-ricco-di-sempre_sto5717154/story.shtml

UEFA, 2015, *Uefa club licensing and Financial Fair Play regulations*, ed. 2015

UEFA, 2015, *The European club footballing landscape. Club licensing Benchmarking report financial year 2015*, ed.2015

UEFA, 2014, “*Tutto ciò che c’è da sapere sul Fair Play Finanziario*”, disponibile su <http://it.uefa.com/community/news/newsid=2065465.html>