

# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”**



**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN  
ECONOMIA**

## **IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO: IL FAIR PLAY FINANZIARIO**

Relatore: Ch.ma Prof.ssa Martina Gianecchini

Laureando: Francesco Gallo

Matricola n. 1088834

Anno Accademico 2016 – 2017



# INDICE

---

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPITOLO PRIMO .....</b>	<b>3</b>
<b>IL BUSINESS DEL CALCIO.....</b>	<b>3</b>
1.1 Da sport a business.....	3
1.2 Azienda calcistica.....	5
<b>2. CAPITOLO SECONDO .....</b>	<b>7</b>
<b>ANALISI DEI RICAVI E DEI COSTI.....</b>	<b>7</b>
2.1 Premessa.....	7
2.2 Trend generale dei ricavi nel calcio europeo.....	8
2.3 Analisi dei ricavi.....	10
2.3.1 Matchday revenues.....	10
2.3.2 Diritti multimediali.....	12
2.3.3 Attività commerciali.....	13
2.3.4 Altre fonti di ricavi.....	15
2.4 Analisi dei costi.....	17
2.4.1 I costi di gestione.....	17
2.4.2 Costi del personale .....	18
<b>3. CAPITOLO TERZO .....</b>	<b>21</b>
<b>FAIR PLAY FINANZIARIO.....</b>	<b>21</b>
3.1 Premessa.....	21
3.2 Scopo.....	22
3.3 Cosa prevede.....	23
3.4 Assenza di debiti scaduti.....	24
3.5 Break even rule.....	24
3.5.1 Break even point.....	26
3.5.2 Costi e ricavi rilevanti .....	27
3.6 Sanzioni.....	29
<b>4. CAPITOLO QUARTO .....</b>	<b>31</b>
<b>IL CASO INTERNAZIONALE F.C.....</b>	<b>31</b>
4.1 Premessa.....	31
4.2 FC Internazionale Milano.....	32

4.3	Settlement Agreement.....	32
4.4	Obiettivi raggiunti.....	35
4.5	Leve su costi e ricavi utilizzate.....	35
4.5.1	Plusvalenze.....	36
4.5.2	Altre voci di ricavo.....	37
4.5.3	Accordi di sponsorizzazione.....	37
5.	CONCLUSIONI.....	39
	<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>39</b>
	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....	41
	<b>BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA.....</b>	<b>41</b>
	Libri: .....	41
	Articoli: .....	42
	Report e paper scaricabili: .....	45
	Webgrafia: .....	46

## INTRODUZIONE

Storicamente i club hanno anteposto a logiche economico finanziarie e di ricerca di un equilibrio finanziario la tendenza ad effettuare grandi investimenti volti a migliorare il parco giocatori della propria squadra senza badare a spese. Cercare e comprare sul mercato i migliori giocatori disponibili confidando che questi avrebbero portato il club alla vincita delle rispettive competizioni è stato tradizionalmente il *modus operandi* della maggior parte delle società italiane ed estere. Nei casi in cui il club, anche grazie agli investimenti svolti, raggiungeva il risultato sportivo desiderato, la remunerazione derivante da questo non sempre era sufficiente a coprire le spese sostenute e molto raramente era possibile utilizzare il premio monetario per sostenere gli investimenti necessari per la stagione successiva.

A partire dagli anni '90 i club diventano vere e proprie aziende calcistiche e cominciano a gestire flussi monetari sempre maggiori. Nel 1993 il valore prodotto dalle prime cinque leghe europee (*Premier League, La Liga, Bundesliga, Serie A e Ligue 1*) era di circa un miliardo di euro. Oggi, nel 2017, la sola *Premier* ne vale cinque (The Economist, 2017). Questa costante crescita del business del calcio europeo si accompagna ad un aumento del fatturato dei club in maniera più o meno organica. Abbiamo assistito ad una polarizzazione del calcio, per competere ai livelli più alti i club sono stati costretti ad aumentare il proprio volume d'affari. Aumentano soprattutto i costi relativi alla gestione del parco giocatori: trasferimenti e costo del personale; aumentano molto anche i ricavi: diritti tv e premi delle competizioni in primis. Molto raramente, però, la differenza tra questa tipologia di ricavi e costi ha dato risultati positivi; era il *presidente mecenate* che, spinto da sentimenti quali la passione e da possibili ritorni indiretti sulle proprie attività, conferiva risorse quasi a fondo perduto al club senza necessariamente aspettarsi un ritorno economico.

Questo meccanismo di funzionamento, abbinato ad una gestione poco chiara e attenta dei club ha portato diverse società a dichiarare il fallimento; con il solo riferimento all'Italia

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO

le società di: Fiorentina, Napoli e Torino furono costrette a dichiarare il fallimento tra il 2001 e il 2005.

Dopo un primo capitolo introduttivo, l'elaborato continua con l'obiettivo di studiare e analizzare quali siano le principali fonti di ricavo e di costo per le società calcistiche e come queste contribuiscano in maniera diversa alla formazione del fatturato dei vari club. Nel secondo capitolo si evidenziano quindi le varie voci di ricavo praticabili per aumentare il capitale di funzionamento e le principali voci di costo da considerare e da controllare con attenzione al risultato economico cercando una redditività positiva, oltre che al risultato sportivo sfruttando la disponibilità di risorse derivanti dall'attività economica. Nel terzo capitolo è presentato il c.d. fair play finanziario, un sistema di controllo UEFA aggiuntivo rispetto al Sistema di Licenze già presente, con lo scopo di regolare l'accesso alle competizioni internazionali considerando anche il risultato economico. L'intervento istituzionale è volto alla soppressione di quelle politiche gestionali volte alla creazione di posizioni debitorie insostenibili nel lungo periodo attraverso l'introduzione di due principi: l'assenza di posizioni debitorie verso i propri dipendenti, il Fisco e altre società al 30 giugno e il rispetto della c.d. *break even rule*. I club interessati e sanzionati dall'organo di controllo UEFA, negli ultimi anni sono stati molti, tra cui l'Internazionale FC. L'ultimo capitolo dell'elaborato approfondisce appunto come la società milanese ha affrontato le sanzioni UEFA sviluppando nuove fonti di ricavo ricercando così un equilibrio economico sostenibile.

Obiettivo principe di questo elaborato è dunque quello di studiare come, attraverso lo sfruttamento di diverse voci di ricavi e costi, una azienda calcistica possa ambire ad un risultato economico positivo, oltre che ad un risultato sportivo di successo, e di come l'istituzione UEFA stia perseguendo attività di controllo su aspetti economici finanziari volta ad una maggiore sostenibilità dell'intero settore calcio.

## 1. CAPITOLO PRIMO

# IL BUSINESS DEL CALCIO

### 1.1 Da sport a business

Il gioco del calcio così come lo intendiamo oggi nasce ufficialmente nel 1863 in Inghilterra con la fondazione della *Football Association*, prima federazione calcistica nazionale. Dalla Gran Bretagna il football comincia ad espandersi nel continente europeo e in sud America. Lo sviluppo di questa pratica sportiva porta alla formazione di competizioni nazionali ed internazionali che coinvolgono una quantità di pubblico sempre maggiore; nascono contemporaneamente organi di controllo e governo delle manifestazioni internazionali come la FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) e nazionali, come la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio). Queste istituzioni sono responsabili tutt'oggi dell'attività di supervisione e coordinamento della disciplina sportiva, dell'organizzazione delle competizioni e dei criteri di ripartizione delle risorse. Durante gli anni '60 nasce la figura del giocatore professionista: progressivamente alla figura dell'atleta comincia a sostituirsi quella di sportivo professionista, il quale rende la propria prestazione dietro il pagamento di un compenso. L'avvento del professionismo e i sempre maggiori oneri economico finanziari della gestione indussero i club a rivolgersi al mercato nel tentativo di intercettare l'interesse degli imprenditori e avvicinarli al progetto sportivo: nasce così la figura del c.d. "mecenate sportivo" che, investe risorse nel settore calcistico senza pretendere un ritorno economico positivo (Cataliotti, 2015). Il calcio da mero sport si stava trasformando in business grazie anche all'attività di questi presidenti mecenate la cui logica era investire in una società di calcio per ottenere risultati sportivi di successo che gli dessero visibilità per aumentare indirettamente i profitti dell'azienda di proprietà. Queste società erano solitamente organizzate come enti senza scopo di lucro, generalmente gestite da un proprietario unico che si occupava di ripianare le perdite nei casi frequenti in cui i costi eccedessero i ricavi (Tanzi, 1999). "Il calcio nell'ultimo ventennio è caratterizzato da una elevata penetrazione presso il pubblico, da una diffusione

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO

di massa della pratica sportiva e da una grande capacità di generare flussi finanziari” (Cataliotti, 2015, posizione kindle 113). L’era del calcio business comincia a partire dagli anni ’90 dall’Inghilterra, paese dove per primo l’effetto della distribuzione dei diritti tv e l’arrivo di ingenti capitali stranieri hanno favorito il cambiamento e lo sviluppo gestionale delle società professionistiche. Lo spartiacque tra quello che possiamo considerare il vecchio calcio e il nuovo calcio, inteso come nuovo sistema di regole che trasformarono il profilo del settore calcistico fu la celeberrima: “sentenza Bosman” del 1995. La Corte di Giustizia dell’Unione europea permise ai calciatori professionisti aventi cittadinanza dell’Unione di trasferirsi ad altri club alla scadenza del contratto e proibì alle leghe calcistiche nazionali degli stati UE di porre un limite al numero di calciatori stranieri. Prima di questa sentenza i calciatori erano vincolati alle rispettive società di appartenenza e non erano quindi permessi trasferimenti senza l’assenso del club di appartenenza. Altre modifiche, introdotte con questa sentenza in Italia, con la L. del 18 novembre 1996, n. 586, permisero alle società sportive professionistiche la distribuzione ai soci dell’utile di esercizio realizzato per il “perseguimento esclusivo dell’attività sportiva”, rendendole così a tutti gli effetti società a scopo di lucro e permettendo, indirettamente, l’ampliamento delle attività commerciali consentite. L’obiettivo del legislatore era di consentire ai club di operare anche in aree diverse rispetto a quelle tradizionali. I club sono stati così incentivati ad estendere l’attività d’impresa attraverso l’uso di sponsorizzazioni, vendita di riprese televisive, vendita di spazi pubblicitari e servizi legati al merchandising favorendo la ricerca di capitale esterno ed una più marcata diversificazione dei ricavi.

Una società sportiva si trova quindi nelle condizioni di dover gestire implicazioni economiche e gestionali oltre a quelle relative all’attività sportiva principale diventando soggetti economici veri e propri. L’obiettivo primario identificato nel raggiungimento del risultato sportivo si accompagna alla ricerca di sostenibilità, equilibrio e sviluppo economico tipicamente aziendale. Questa è la sfida che accompagna l’intero settore in questi anni (Cataliotti, 2015). Come si afferma in: “Il business del calcio” di Lago, Baroncelli, Szimansky, 2004, p.166: “Le scelte manageriali dovrebbero, quindi, orientarsi ad un temperamento degli interessi secondo il principio di economicità, ossia l’idea di sviluppo e di vita duratura economica del club, con il metodo della partecipazione e del confronto nell’interesse della comunità aziendale”.



Oggi il calcio è arrivato ad avere un'importanza tale da non poter più essere considerato solamente uno sport, ma un vero e proprio settore economico basato su sentimenti quali la passione e il sentimento d'appartenenza allo sport e alla propria squadra (Tanzi, 1999). Va tuttavia sottolineato che a livello strutturale l'industria calcistica si differenzia fortemente da tutti gli altri comparti dell'economia del Paese, poiché il prodotto che essa può offrire al mercato è contraddistinto da alcune caratteristiche che lo rendono unico rispetto a tutti gli altri. (Cataliotti, 2015). "L'intrattenimento del gioco [che è il prodotto] venduto ai tifosi o altri spettatori è fornito da giocatori, allenatori, preparatori tecnici ecc. che si servono di campi da gioco creando un ambiente competitivo tra concorrenti" (Lago, Baroncelli, Szimansky, 2004, p.161). Il settore calcio offre un prodotto caratterizzato da un ampio grado di incertezza dovuto a meccanismo concorrenziali atipici. Per assicurarsi un buon risultato sportivo, infatti, i club investono risorse per assicurarsi gli *asset* migliori nel mercato, ma rimane comunque impossibile programmare con assoluta certezza il raggiungimento di taluni traguardi sportivi. L'incertezza del risultato sportivo quindi influisce sul risultato economico, rischiando di compromettere l'equilibrio del club e conseguentemente limitare gli investimenti per migliorare la rosa. A livello contabile, una vittoria o una sconfitta rischiano di condizionare in positivo o in negativo il risultato economico di fine anno.

## **1.2 Azienda calcistica**

Coerentemente con la crescente complessità della vita sociale, economica e finanziaria il concetto giuridico di azienda come "complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa" è stato ampliato e sono state introdotte alcune significative estensioni. Questi concetti non si applicano solamente all'imprenditore che avvia un'impresa, ma a qualsiasi soggetto che avvii un'attività in campo economico, finanziario, sociale, tecnologico, ecc. Il "complesso dei beni poi, presenta una natura, un assetto e una finalità che lo caratterizzano in modo peculiare." È un sistema complesso, di natura economica avente il fine di creare ricchezza con il problema di determinare le modalità di condivisione fra i soggetti interessati della ricchezza creata o di quella distrutta" (Favotto, Bozzolan, Parbonetti, 2012, pag. 5-18.).

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO

La L. del 18 novembre 1996, n. 485 equipara le società di calcio professionistico a società di capitali a pieno titolo, introducendo la possibilità di redistribuire gli utili incentivando la produzione di reddito, attraendo nuovi investimenti e decretando l'adozione di strumenti di controllo e gestione tipici della categoria. Tale disposizione normativa obbliga i club professionistici ad una gestione delle risorse più responsabile e alla redazione dei documenti di rendiconto obbligatori con funzione di verifica e controllo. Il bilancio d'esercizio come strumento di misurazione e controllo dello stato di salute economica e reddituale diviene essenziale. Alla luce di queste considerazioni è stato necessario riconoscere le società sportive professionistiche come imprese a fine di lucro, sottoponendole alla stessa regolamentazione generale delle società commerciali (Tanzi, 1999). Ogni società professionistica si trova nella situazione di dover fare confrontarsi con temi tipici dell'organizzazione aziendale: schemi di bilancio, contabilità di costi e ricavi e, in alcuni casi, con le quotazioni della borsa. Ogni club ha una ben definita forma giuridica, una natura operativa economica e ha come obiettivo non solo il risultato sportivo, ma anche l'equilibrio economico di lungo termine ed una eventuale distribuzione degli utili ai soci. "L'impresa calcistica può essere funzionalmente definita come un sistema destinato alla produzione di beni e servizi per la collettività, in cui le risorse disponibili devono essere combinate in modo efficiente per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (Cataliotti, 2015, posizione kindle 193). Gli autori definiscono così il concetto di: "Impresa calcistica", sottolineando l'importanza di offrire un servizio collettivo per la fruizione del quale è fondamentale una gestione delle risorse oculata.

## 2. CAPITOLO SECONDO

### ANALISI DEI RICAVI E DEI COSTI

#### 2.1 Premessa

Le società calcistiche, come le altre società, rendicontano la propria situazione finanziaria attraverso l'uso del bilancio. Questo, si compone di tre documenti fondamentali: stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa. Lo stato patrimoniale mettendo a confronto attività e passività fotografa il patrimonio del club in quel dato momento; il conto economico confrontando ricavi e costi di competenza identifica il risultato d'esercizio e la nota integrativa contiene informazioni complementari con lo scopo di chiarire i diversi valori scritti nelle diverse voci di bilancio (Tanzi, 1999). Nel settore calcistico è stato molto difficile sviluppare una cultura gestionale simile a quella d'impresa. Tradizionalmente, infatti, non si badava a spese per investimenti volti al miglioramento della rosa pur di vincere il maggior numero di competizioni, tralasciando l'attenzione ai costi e al risultato economico. L'unico obiettivo è il successo sportivo. Questa miopia ha portato un gran numero di squadre verso una fortissima instabilità economico finanziaria che solo i continui versamenti annuali, quasi a fondo perduto, dei proprietari sono riusciti a coprire. Quando questi fondi sono venuti meno, più di qualche club si è visto catapultato verso il baratro del fallimento. L'emblematico caso del fallimento della Fiorentina<sup>1</sup> è solo un esempio di come un club, anche con un passato vincente come quello fiorentino, possa fallire essendo incapace di gestire posizioni debitorie pesanti senza una struttura di business autosufficiente, non totalmente dipendente dai risultati sportivi.

Negli ultimi tempi, grazie anche alle normative più stringenti in tema normativo e di bilancio, i club iniziano a prestare una maggiore attenzione ai propri conti, riducendo almeno in parte gli enormi passivi che ogni anno si verificavano. È evidente ad ogni società calcistica ormai l'impossibilità di ritenere sufficienti le iniezioni di capitale dei presidenti

---

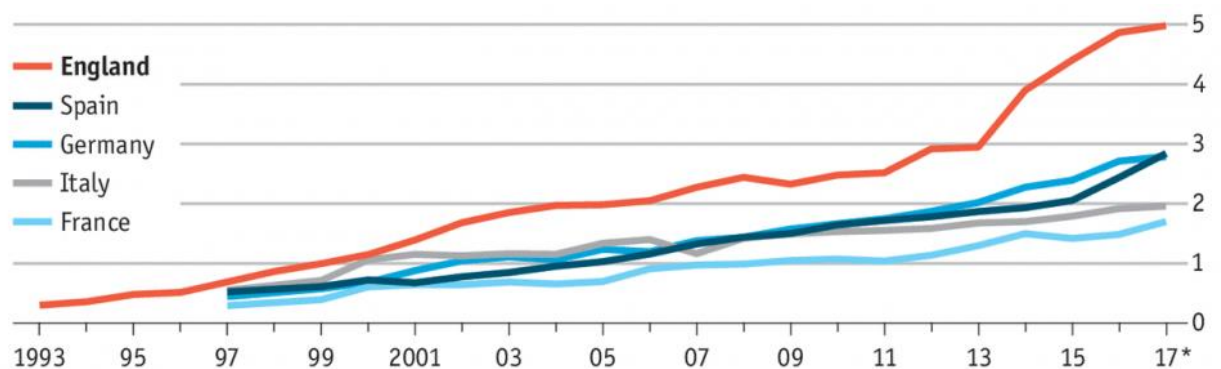
<sup>1</sup> La Fiorentina a causa di mancati pagamenti degli stipendi ai calciatori e altri gravi problemi economici è stata dichiarata fallita a seguito della stagione 2001/2002.

delle squadre per garantire il risultato sportivo. Si è resa necessaria l'importanza di sostenere il club con una struttura economica forte, che riesca a generare ricavi da più fonti e che riesca a contenere i costi non necessari; è questo il modello di business corretto per poter continuare a competere in mercati e competizioni in costante evoluzione (Bellinazzo, 2015).

## 2.2 Trend generale dei ricavi nel calcio europeo

Il raggiungimento del risultato sportivo è inevitabilmente vincolato a forti investimenti nel parco giocatori, nelle strutture e nel personale tecnico; per un club di successo ai livelli competitivi più alti è importante disporre di flussi di risorse in entrata molto grandi per la formazione e la gestione di un team di qualità. Possiamo affermare che le voci di ricavo rappresentano ciò che un'azienda ha realizzato in un determinato periodo di tempo tramite la vendita dei propri prodotti e servizi. L'aggregato di questi forma il fatturato (Favotto, Bozzolan, Parbonetti, 2012).

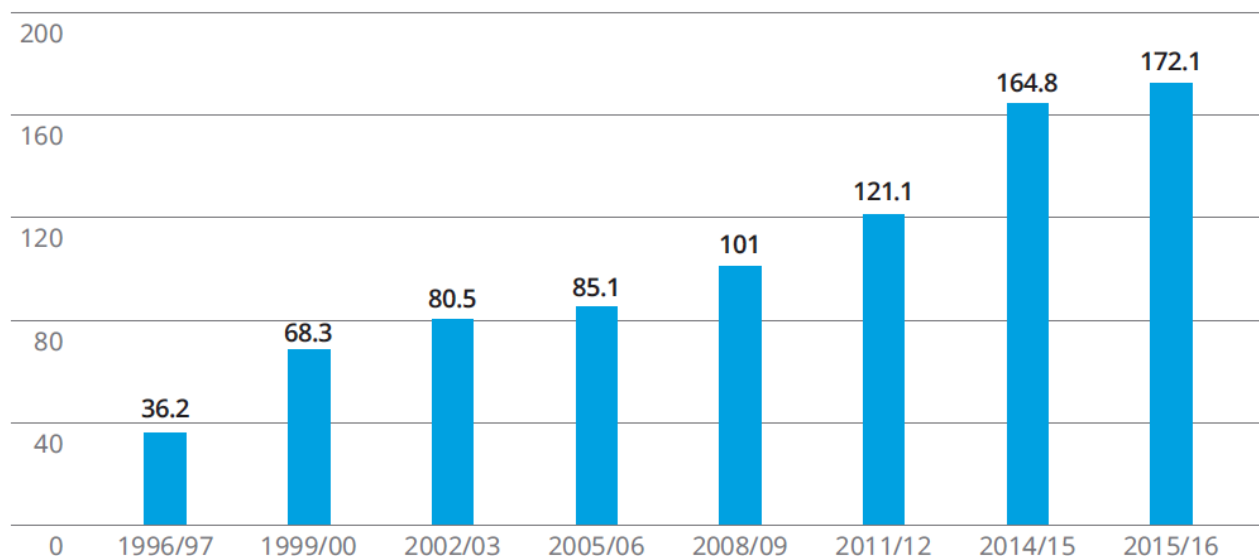
Figura 2.1 Ricavi relativi ai prime cinque campionati, dati in miliardi di euro



[Fonte: The Economist]

Il grafico pubblicato su: “The Economist.com” il 17 agosto 2017, mostra come, dagli anni '90 in poi il fatturato aggregato dei club appartenenti alle maggiori cinque leghe: la *Premier League* inglese, *La Liga* spagnola, la *Bundesliga* tedesca, la nostra *Serie A* e la *Ligue 1* francese, sia in costante crescita. Prima del 2000 la ricchezza prodotta da tutte e cinque le leghe non superava i quattro miliardi di euro. Oggi la sola *BPL* (*Barclays Premier League*) ne fattura cinque.

Figura 2.2 Ricavi del 20imo club: Deloitte Football Money League, dati in milioni di euro



[Fonte: Deloitte analysis, Football Money League, gennaio 2017]

La classifica stilata ogni anno da *Deloitte*, celebre società di consulenza e revisione, mostra l'evoluzione dei ricavi dell'ultimo club tra i 20 con fatturato più alto in assoluto. Il grafico mostra come, un club per entrare in classifica dovesse, nella stagione 1996/1997 generare ricchezza per 36,2 milioni di euro. Nella stagione 2015/2016, invece, il *Leicester City Football Club* guadagna la posizione numero venti con 172,1 milioni di ricavi, quasi quintuplicando il valore del 1996/1997. Le varie società sportive sono state obbligate ad aumentare il proprio fatturato per rimanere competitive nel settore attraverso la ricerca e l'esplorazione di nuove vie di guadagno. In passato i ricavi dipendevano per la maggior parte da attività legate alla vendita dei biglietti per le partite; oggi i club hanno dato il via a numerose iniziative con l'obiettivo di diversificare il più possibile le entrate, valorizzando sempre di più il brand e cercando di rendere, per quanto possibile, indipendenti risultato economico e sportivo (Bellinazzo, 2015).






## 2.3 Analisi dei ricavi

“I ricavi che caratterizzano il fatturato di un club professionistico possono essere suddivisi in tre macro categorie” (Cataliotti, 2015, posizione kindle 587):

- ricavi da *matchday*;
- diritti multimediali;
- attività commerciali;

In aggiunta è possibile considerare una quarta voce straordinaria relativa ai premi legati alle prestazioni sportive e a possibili plusvalenze legate alla gestione del parco giocatori.

Figura 2.3 Ricavi Top 5 Leagues, dati medi per società nel 2015, dati in milioni di euro

					
<b>Numero di società</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
Ricavi media	€ 116,9m	€ 45,3m	€ 47,2m	€ 58,1m	€ 31,5m
Ricavi da gare	€ 35,9m	€ 26,3m	€ 21,0m	€ 10,2m	€ 8,4m
Sponsor, advertising e attività commerciale	€ 64,8m	€ 55,8m	€ 28,1m	€ 19,3m	€ 27,3m
Altri ricavi	€ 2,6m	€ 7,1m	€ 6,2m	€ 7,6m	€ 3,7m
<b>Totale ricavi</b>	<b>€ 220,2m</b>	<b>€ 134,5m</b>	<b>€ 102,5m</b>	<b>€ 95,2m</b>	<b>€ 70,9m</b>

[Fonte: Report calcio 2017 FIGC]

Il: “*Report Calcio 2017*”, rapporto stilato dalla FIGC riguardo la situazione economica e finanziaria del settore calcio in Italia, mostra, aggregando diversi indicatori di bilancio, quali siano le principali fonti di ricavo e quanto incidano rispetto al totale delle entrate per i club delle 5 leghe più seguite d’Europa. La Figura 2.3, mostra la composizione dei ricavi di un club medio appartenente alla rispettiva competizione; i dati riportati sono infatti valori medi per società.

### 2.3.1 Matchday revenues

Sono chiamati in questo modo i ricavi ottenuti tramite lo svolgimento delle attività legate allo stadio e alle strutture connesse (Cataliotti, 2015). I cosiddetti ricavi da gara sono la più tradizionale e un tempo unica fonte di ricavo per i club; oggi tuttavia come mostra il: “*Report Calcio 2017*” redatto dalla FIGC è la componente minore dell’intero fatturato delle prime 5 leghe.

I *matchday revenues* sono essenzialmente composti da tre tipologie di ricavi:

- Biglietti e abbonamenti;
- *food and beverage*;
- *corporate hospitality* cioè incassi relativi allo sfruttamento di spazi ed iniziative presenti nell'area dello stadio che la società mette a disposizione dei tifosi con lo scopo di intrattenere lo spettatore oltre i 90 minuti di gioco (Cataliotti, 2015).

Questa tipologia di entrate indica quindi l'insieme delle voci di guadagno realizzabile dalle società in corrispondenza delle partite. Una redditività alta richiede una gestione dello stadio integrata (Ugo, Baroncelli, Szimansky, 2004). Gli spazi interessati non potranno più essere il luogo dove si può vedere esclusivamente la partita, ma dove si potrà visitare il museo della squadra e ripercorrere la storia del club, dove si potrà mangiare al ristorante e fare shopping nel centro commerciale. Con queste fonti di ricavo considerate *extra sportive*, ci si riferisce per esempio all'apertura dell'impianto a eventi di pubblicità e aziendali, eventi speciali non legati al mondo dello sport o magari ad uno sport diverso dal calcio, servizi di catering, parcheggi, fitness center, strutture di nursery, sale adibite a conferenze, settori per i media ecc. Il modo migliore per massimizzare le entrate sta nel diversificare i possibili usi dell'impianto in modo tale da renderlo frequentato non solo durante le gare e non solo dagli appassionati di calcio, ma da un pubblico molto più vasto (FERRARI, 2017). Il valore aggiunto della struttura così aumenta e consente di ottenere una serie di entrate aggiuntive indipendenti dal risultato sportivo. Lo sfruttamento di questa tipologia di ricavi permette un apporto costante di importanti risorse finanziarie contribuendo alla solidità economico finanziaria del club.

Storicamente i paesi che maggiormente riescono a valorizzare meglio questa tipologia di ricavi sono Inghilterra e Germania. Stando al rapporto FIGC considerando i dati del 2015, infatti, sul totale dei ricavi le *matchday revenues* per le due maggiori leghe, inglese e tedesca, sono rispettivamente il 16,3% e 19,6%. La maggior parte degli stadi nei paesi in questione sono di proprietà e costruiti negli ultimi 15 anni, strutture studiate e progettate con lo scopo di massimizzare l'intrattenimento dei tifosi dentro e fuori dal campo. In Italia troviamo, al contrario, una situazione di arretratezza. Solamente tre strutture, nella massima serie, sono gestite dai rispettivi club (l'*Alleanz Stadium* della Juventus, la *Dacia Arena* di Udine e il *Mapei Stadium* del Sassuolo). La gestione tradizionale degli stadi

italiani si limita alla sola apertura in occasione delle partite ed è evidente l'incapacità nello sfruttare come possibili fonti di ricchezza attività commerciali complementari. In Serie A mediamente, per una squadra, i ricavi da gara contribuiscono solamente per il 10,7% del totale.

### 2.3.2 Diritti multimediali

La categoria di ricavi relativi ai diritti multimediali deriva dalla possibilità che i club offrono ai network televisivi di riprendere in diretta o in differita e su qualunque piattaforma mediatica le partite di calcio (Cataliotti, 2015). A partire degli anni '80 questo tipo di entrate hanno dato il via alla rivoluzione del *calcio business* avendo creato un afflusso di risorse importante. Questa rivoluzione mediatica ha permesso alle società di aumentare i ricavi e ai tifosi di assistere da casa ad un'ampia gamma di spettacoli calcistici in leghe domestiche e non. Le televisioni hanno favorito la diffusione a livello internazionale dello sport e dell'immagine dei campioni che ne fanno parte. La visibilità è aumentata, così il numero degli spettatori e conseguentemente la base di tifosi e possibili consumatori su scala mondiale. Le società hanno saputo capitalizzare questa situazione vantaggiosa attraverso la firma di accordi con piattaforme televisive e aziende sponsorizzatrici. Secondo una rilevazione UEFA (The European Club Footballing Landscape Benchmark, 2014) l'incidenza dei ricavi originati da contratti di trasmissione nazionale ed internazionale dei diritti di spettacoli calcistici in Europa sul totale dei ricavi raggiunge la cifra di 6,6 miliardi di euro, pari al 41,5% del totale. L'importanza dei diritti da media non è omogenea nel panorama UEFA. Nelle prime cinque leghe, per ciascuna di queste, la voce: "*ricavi da media*" supera abbondantemente il valore di 500 milioni di euro costituendo più del 50% delle entrate. Nelle successive 15 leghe nazionali considerati nel report l'incidenza dei diritti tv sul totale dei ricavi si aggira attorno al 10% (FIGC Report Calcio, 2017).

Ad oggi si riconoscono diverse categorie di diritti multimediali che le società cedono alle aziende (Cataliotti, 2015):

- diritti multimediali *tradizionali*: riguardanti i diritti radiofonici e televisivi sia in chiaro che *pay per view*;
- diritti multimediali *innovativi*: riguardanti internet, servizi streaming e abbonamenti da cellulare.



Le modalità con cui vengono ceduti ed acquistati questi diritti può avere duplice forma:

- *individuale*: ogni club ha il diritto di stipulare accordi con le varie aziende interessate riguardo la cessione dei diritti di trasmissione delle proprie prestazioni;
- *collettiva*: la lega calcistica effettua una contrattazione congiunta a nome di tutti i club appartenenti alla stessa. La spartizione dei ricavi è decisa in base a criteri che variano da nazione a nazione. Questi possono essere distribuiti equamente fra tutti i partecipanti, la quota può essere dipendente dai risultati sportivi o dalla capacità di attrazione del club, seguito sportivo o per visibilità sul mercato.

Le cinque *top leagues* (*Serie A*, *Bundesliga*, *Liga*, *Premier League* e *Ligue 1*) utilizzano tutti un metodo di vendita collettiva, ma adottando criteri e soluzioni diversi riguardo la spartizione dei ricavi. Prendendo in esame le 5 leghe maggiori, ognuna di queste dipende in misura diversa dai diritti tv. Il campionato meno dipendente dai ricavi relativi alla vendita dei diritti multimediali è quello tedesco; il fatturato di un club in *Bundesliga* è composto mediamente per il 34% da questo tipo di entrate. Per quanto riguarda i club italiani, questi sono quelli che maggiormente fanno affidamento sui guadagni originati da rapporti con le aziende di comunicazione. Un club di Serie A mediamente ha entrate originate per il 61% dallo sfruttamento dei diritti tv (Bellinazzo, 2015).

### 2.3.3 Attività commerciali

Questa categoria di ricavi indica: “l’insieme delle sponsorizzazioni e del merchandising che i club riescono a sviluppare” (Cataliotti, 2015. posizione kindle 709). La natura di queste entrate è estremamente varia. Gli accordi di sponsorizzazione sono definiti come quelle iniziative che l’impresa può attivare per assicurarsi l’attenzione dei consumatori finale al fine di promuovere il proprio marchio (Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile, 2015). Gli sponsor sono interessati al calcio a causa della massiccia presenza dei mass media che permettono la distribuzione globale degli eventi sportivi e dal conseguente grandissimo numero di persone raggiunte (Tanzi, 1999). Da una ricerca promossa dalla FIGC nel 2017 (FIGC Report Calcio, 2017) e svolta da *SimilarWeb*, società informatica che si occupa di *web intelligence* e *business intelligence*, il numero complessivo di fan e follower sui profili social ufficiali dei club partecipanti alle 10 *Top League* europee è di

1,1 miliardi e 2,7 miliardi il numero di visualizzazioni sui canali ufficiali Youtube solamente nel corso del 2016<sup>2</sup>.

A fronte di un contratto di sponsorizzazione quindi è dovere dei club veicolare il segno distintivo dello sponsor fornendo visibilità al marchio apponendolo su capi d'abbigliamento, apponendolo su cartelloni pubblicitari, attraverso l'uso di messaggi sonori o in altri modi nei limiti consentiti dalla Federazione d'appartenenza. È possibile anche che nel contratto rientri la concessione del diritto in capo all'azienda sponsor di utilizzare il logo del club a scopi promozionali o la possibilità di far partecipare gli atleti più prestigiosi ad eventi in qualità di testimonial. Il corrispettivo prevede solitamente una base fissa più una componente variabile connessa ai risultati sportivi raggiunti. La più diffusa forma commerciale è il *merchandising* cioè la commercializzazione attraverso il nome o il marchio della società di prodotti di natura più disparata, da quelli collegati direttamente al mondo del calcio come palloni o magliette, passando per l'oggettistica e i servizi, come carte di credito e bancomat. Il punto di forza di queste pratiche commerciali è il legame squadra-tifoso: il prodotto non tocca solamente la sfera materiale dell'utilità, ma coinvolge la sfera psicologica delle emozioni. La parte esperienziale legata al prodotto è fonte di valore aggiunto a cui si è disposti a riconoscere valore. Il rapporto tra tifoso e club è tale da creare un forte legame di fidelizzazione nel tempo. Altra pratica commerciale è quella del *licensing*, molto usato dalle società italiane, cioè la gestione indiretta del marchio affidandola ad aziende terziste scegliendo soluzioni di *outsourcing*. Queste società in cambio della licenza nell'utilizzo del marchio versano delle *royalties* proporzionali alle vendite realizzate (Cataliotti, 2015). Gli sponsor possono essere classificati in diverse tipologie:

- *main sponsor*: sponsor ufficiale, brand in evidenza sulle magliette;
- *sponsor tecnico*: fornitore del materiale sportivo;
- *fornitori ufficiali e sponsor istituzionali*: aziende che legano il proprio nome alla squadra, il cui brand comparirà nei cartelloni pubblicitari e in occasioni di eventi di vario genere.

---

<sup>2</sup> Elaborazioni del Centro Studi FIGC. I dati relativi al profilo social sono aggiornati al 31 dicembre 2016. Le informazioni relative al traffico Internet sono fornite dal sito [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com) e aggiornate al dicembre 2016.

Le società calcistiche hanno inoltre la possibilità di trasferire il diritto ad associare il nome di uno sponsor a impianti come stadi e centri di allenamento ottenendo così risorse da un'azienda che acquisisce i cosiddetti “*naming rights*” dello stadio e affianca il proprio nome a quello dell'impianto garantendosi una forma di promozione duratura nel tempo. Pratica, questa, molto diffusa in Inghilterra e Germania dove rispettivamente il 35% e il 72% degli stadi porta il nome di sponsor. Nel 2011 per esempio, il Manchester City ha ceduto il diritto per la denominazione del: “*City of Manchester ad Etihad Airways*” per la cifra di 200 milioni di sterline in 10 anni.

Oggi i ricavi derivanti da accordi commerciali rivestono un ruolo centrale nella composizione del fatturato delle società di calcio. Secondo lo studio: “*FIGC 2017 Report calcio*” per la *Bundesliga* compongono la quota maggiore del fatturato. Un club nella massima serie tedesca mediamente ha entrate totali per 134,5 milioni di euro di cui il 41% di queste sono originate da accordi commerciali, mentre “solamente” il 34% del totale deriva da contratti per lo sfruttamento dei diritti tv.

#### 2.3.4 Altre fonti di ricavi

Ricavi da *matchday*, commerciali e da diritti multimediali sono le tre voci d'entrata principali, ma non esauriscono tutte le fonti di guadagno di un club. È possibile riconoscere altre voci di incasso riconducibili ai risultati sportivi ottenuti dai club nelle varie competizioni, nazionali e internazionali. Questi ricavi sono però caratterizzati da un certo grado di incertezza in quanto difficilmente prevedibili a priori (Cataliotti, 2015).

Le principali tipologie di ricavi straordinari sono: la distribuzione degli introiti legati a manifestazioni UEFA e il *Parachute System*. La prima categoria è relativa alla distribuzione da parte della UEFA dei proventi determinati dai contratti commerciali e televisivi legati alle due manifestazioni continentali organizzate ogni anno: la *Champions League* e l'*Europa League*. Tra le due competizioni esistono marcate differenze a livello economico e tecnico (Bellinazzo, 2015). Il seguito che gode l'ex “Coppa dei campioni” è decisamente maggiore e, di conseguenza il premio per chi partecipa a questa competizione è nettamente più ricco. Nella stagione calcistica 2016/2017 la UEFA ha programmato di distribuire ai club premi per 1718,7 milioni di euro di proventi commerciali, una quota di 1318,9 milioni, pari al 77% del totale destinata alla *Champions League* e *Supercoppa*,






mentre i restanti 399,8 andrà ai club in *Europa League*. Per quanto riguarda la ripartizione dei premi, la UEFA distribuisce delle quote fisse equivalenti tra tutti i club che partecipano alle manifestazioni e una seconda parte variabile. Questa dipende dai risultati conseguiti nei gironi di qualificazione e del cammino nella seconda parte della competizione. A seconda dell'esito varia l'entità del "performance bonus"; i premi distribuiti aumentano ad ogni passaggio di turno. Troviamo, poi, il c.d. "market pool". Questo parametro combina il valore commerciale dei diritti televisivi pagati dalle varie emittenti nazionali con il numero di partite giocate in *Champions League* in stagione e la posizione del club nel precedente campionato determinando un totale differente per ogni società (Cataliotti, 2015).

Riguardo la seconda tipologia di ricavi straordinari: il *Parachute System*; questo viene definito come un sistema di contribuzione mediante il quale le società delle principali leghe calcistiche continentali ogni anno garantiscono un prezioso aiuto finanziario alle loro rivali che retrocedono nelle categorie inferiori, perdendo in questo modo nelle stagioni successive buona parte dei ricavi che avrebbero potuto realizzare qualora fossero riuscite a restare nella massima serie (Bellinazzo, 2014).

Nella gestione di un club talvolta è presente un'ulteriore voce di ricavo: le plusvalenze relative alla gestione del parco giocatori. Con il termine "plusvalenza" si intendono i ricavi derivanti dalla differenza fra il valore di vendita di un calciatore e quello a cui lo stesso è registrato in quel momento nel bilancio, dopo aver scontato gli ammortamenti del periodo in cui è stato di proprietà di una squadra. La differenza può ovviamente essere positiva e verrà considerata come ricavo, o negativo e vista cioè come un costo. È difficile considerare questa tipologia di entrate come una fonte di ricavo duratura e sostenibile nel lungo periodo che contribuisca al raggiungimento del risultato sportivo. Può essere comunque un modo per aumentare le entrate, anche di molto, nel breve periodo vendendo i giocatori di valore nel club con lo scopo di disporre di risorse necessarie per nuovi investimenti o per risanare situazioni economico finanziarie precarie.

## 2.4 Analisi dei costi

Figura 2.4 Costi Top 5 Leagues, dati medi per società nel 2015, dati in milioni di euro

					
<b>Numero di società</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
Stipendi per il personale	€ 134,5m	€ 69,5m	€ 61,9m	€ 65,5m	€ 47,9m
Costi operativi	€ 49,8m	€ 50,9m	€ 33,4m	€ 31,4m	€ 22,9m
Costi netti non operativi	€ 7,3m	€ 5,4m	€ 2,0m	€ 6,1m	€ 1,2m
Costi netti da trasferimenti	€ 24,2m	€ 4,6m	€ 2,0m	€ 6,8m	€ 2,1m
<b>Totale costi</b>	<b>€ 215,8m</b>	<b>€ 130,4m</b>	<b>€ 99,3m</b>	<b>€ 109,8m</b>	<b>€ 74,1m</b>

[Fonte: FIGC Report calcio 2017]

### 2.4.1 I costi di gestione

Uno degli aspetti che contraddistinguono il settore calcistico riguarda le spese molto elevate che le società devono sostenere per garantire il normale svolgimento dell'attività, per rafforzare la squadra e per conseguire il risultato sportivo atteso dai tifosi. Le spese sono ripartite principalmente in quattro categorie (Cataliotti, 2015):

- *spese strettamente legate all'attività sportiva*: i costi per l'acquisto dei giocatori e dei loro compensi rappresentano la voce principale, ma ci sono anche costi per allenatori e preparatori atletici;
- *costi per le infrastrutture legate all'area sportiva*: spese per la gestione dello stadio e del centro di allenamento e per ammortamenti dell'impiantistica e delle attrezzature;
- *costi legati alle operazioni commerciali*: promozione, merchandising e centri commerciali;
- *costi di varia natura*: relativi all'organizzazione di eventi sportivi come il costo di personale di sicurezza e di servizio, costi per il settore giovanile, spese sanitarie, assicurative, amministrative, legali e oneri fiscali.

I costi sostenuti da una società calcistica sono molto vari e simili a quelli di una qualsiasi azienda. Ciò che caratterizza un club da una normale impresa è l'incidenza delle spese sostenute per il personale nel totale dei costi.

## 2.4.2 Costi del personale

Analizzando le spese il primo dato evidente è la voce: “stipendi per il personale”, cioè quanto ogni anno le società versano ai giocatori (Cataliotti, 2015). In passato l’incidenza di questa voce nel totale dei costi era molto maggiore a causa dell’assenza di limiti e vincoli nel numero del parco giocatori e dalla gestione delle risorse di club orientata esclusivamente al risultato sportivo e non ad un equilibrio economico stabile. Gli atleti migliori hanno un forte potere contrattuale verso le società che, pur di mantenere in rosa elementi di valore, sono disposte a spendere molto. Nell’ultimo periodo abbiamo assistito ad un rapido incremento degli ingaggi dei calciatori che ha portato ad alcune destabilizzazioni economico finanziarie in quei club distratti nella gestione interna. “Analisi effettuate sulla salute economica di un club dimostrano che una società si trova in buono stato nel momento in cui il rapporto costo del lavoro e fatturato operativo non supera il 60%” (Bellinazzo, 2015, p.62). Questo è il concetto alla base di *salary cap*, già usato negli sport professionistici USA e da poco introdotto nella seconda serie italiana: una cifra massima che ogni squadra può spendere per il pagamento degli stipendi dei propri giocatori per evitare situazioni economiche e gestionali non più sostenibili<sup>3</sup>. Questo parametro empirico storicamente è stato rispettato dalle massime leghe inglesi e tedesche dove, il dato non superava il 55%; anche in Spagna fatta eccezione per alcuni anni dove questo rapporto superava il 70% il principio è stato rispettato (The European Club Footballing Landscape Benchmark, 2014). In Italia il dato tradizionalmente è invece molto negativo. Il livello costante è circa 80% con un picco nella stagione 2001/2002 in cui l’intero fatturato era eroso da spese per stipendi del personale. Considerando il periodo 1998-2013 in Bundesliga a fronte di 19,5 miliardi di ricavi, 13 di questi sono stati spesi in stipendi e in ammortamenti relativi al costo di trasferimento dei giocatori. In Italia i ricavi totali nello stesso periodo sono stati 19 e sono appena sufficienti a coprire i soli costi relativi a stipendi ed ammortamenti. I club sono stati quindi costretti ad individuare nuove possibili soluzioni per affrontare i casi in cui, la crescita ormai evidentemente non sostenibile della spesa per il personale, portava ad instabilità organizzative.

---

<sup>3</sup> Informazioni reperite dal sito web: <http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/08/il-salary-cap-nba-ecco-come-funziona.html>

Una tra le iniziative è quella di ricorrere al vivaio: un calciatore giovane proveniente dall'ambiente domestico ha sicuramente richieste meno esose rispetto ad un giocatore già affermato ed i costi per l'ingaggio sono pressoché nulli. Una seconda possibile strategia è quella dell'uso di contratti formati da una parte fissa ed una parte variabile, dipendente dalle prestazioni personali e dai risultati di squadra raggiunti (Tanzi, 1999).

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO



### 3. CAPITOLO TERZO

## FAIR PLAY FINANZIARIO

### 3.1 Premessa

Il presidente della UEFA, Michelle Platini, il giorno prima della finale di *Champions League* tra *Manchester United* e *Chelsea*, risponde così alla richiesta dei giornalisti di un pronostico: “Spero di non rivedere più una partita come questa. Dal calcio va estirpato il principio che chi fa più debiti vince” (Platini, 2008)<sup>4</sup>. Emerge dalle parole del numero uno del calcio internazionale l’urgenza e la volontà istituzionale di intervenire negli equilibri economici dei club. Nel 2008 si sono contese la finale della coppa più prestigiosa e remunerativa dell’intero settore calcistico, due squadre, i *Blues* ed i *Red Devils* “indebitati complessivamente per un miliardo e mezzo di sterline” (Bellinazzo, 2015, p.19).

Così la UEFA annuncia la volontà decisa di introdurre misure aggiuntive di controllo dei club: “L’instabile situazione economica ha creato condizioni di mercato difficili per i club europei, con conseguenze negative sulla generazione dei profitti e ulteriori problemi di disponibilità finanziaria per le operazioni quotidiane; ... Pertanto, come richiesto dall’intera famiglia del calcio, la UEFA introduce misure adeguate per raggiungere questi obiettivi; tra questi, l’obbligo per i club di chiudere i bilanci in parità o in attivo in un determinato periodo” (UEFA, 2009). Un anno dopo, nel settembre del 2009, il Comitato Esecutivo UEFA approva all’unanimità il fair play finanziario che viene ufficialmente introdotto il 27 maggio 2010 attraverso la firma dei rappresentanti dei principali club europei del documento “*Uefa Club Licensing and Financial Fair Play*”. Il FFP è stata la risposta dell’UEFA alla tragica situazione gestionale del calcio: perdite per oltre un miliardo di euro e campagne acquisti sconsiderate non potevano più essere tollerate (Sottoriva, Lenzi, 2013).

---

<sup>4</sup> Informazioni disponibili sul sito web de “Il Sole 24 ore”: [http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-10-03/conti-calcio-peggiorano-162001\\_PRN.shtml](http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-10-03/conti-calcio-peggiorano-162001_PRN.shtml)

### 3.2 Scopo

Durante i preparativi, il Presidente UEFA esplicita l'obiettivo principe dell'intervento programmato nel 2010: "Ci stiamo battendo per il fair play finanziario in modo da assicurare maggiore trasparenza e regolarità alle nostre competizioni. Il nostro obiettivo è fare in modo che i club non spendano più di quanto guadagnino ... Siamo all'inizio di una nuova era." (Platini, 2009). Il fair play finanziario è presentato nel documento "*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*" che nel 2015 è stato aggiornato per la terza volta. Questo è costituito da tre capitoli principali nei quali sono indicati i criteri da rispettare per l'accesso alle competizioni europee. È presentata la terminologia e il già esistente *Sistema delle Licenze*, oltre al nuovo *Sistema di Monitoraggio*, la natura dell'organo preposto al controllo (il *Uefa Club Financial Control Body*) e il requisito principale del *break even point*.

Il documento definisce l'*Organo di Controllo Finanziario del Club* indipendente (*CFCB*) come responsabile e competente riguardo il rispetto degli standard necessari. Il *CFCB* analizza ogni anno tre bilanci annuali dei periodi interessati per tutti i club in esame:

- verificando se le Leghe abbiano completato le proprie obbligazioni e i club abbiano rispettato i criteri di Licenza UEFA e del fair play finanziario;
- verificando se una squadra, una volta ottenuta la Licenza, abbia continuato a rispettare i criteri indicati, nonché il sistema di monitoraggio;
- imponendo misure disciplinari nel caso non vengano rispettati i requisiti richiesti;
- decidendo se permettere o no l'accesso alle competizioni UEFA nel rispetto di quanto previsto dal regolamento.

Nel documento del 2015 vengono indicati i motivi di tale regolamentazione e l'ambito di applicazione. Nell'art.1 si chiarisce che questi provvedimenti ed indicazioni si riferiscono ai club che partecipano a competizioni internazionali UEFA. Tali indicazioni interessano i diritti, i doveri e le responsabilità delle parti interessate con il fine principale di definire una serie di principi e requisiti da rispettare per poter divenire membro. Nel secondo articolo sono elencati gli obiettivi del fair play finanziario:

- promuovere e migliorare lo standard di tutti gli aspetti del calcio in Europa e dare priorità all'allenamento e alla cura dei giovani calciatori nei club;

- adattare ed innovare le strutture;
- proteggere l'integrità delle competizioni UEFA;
- permettere lo sviluppo del *benchmarking* per i club in base a criteri finanziari, legali e amministrativi in tutta Europa;
- assicurare che i club abbiano un adeguato livello di management e organizzazione;
- migliorare la capacità economica e finanziaria dei club e delle competizioni UEFA;
- garantire protezione ai creditori delle società e assicurare che i club paghino i propri debiti con dipendenti, istituzioni, altre società;
- incoraggiare le società ad operare secondo le proprie disponibilità e a lungo termine garantendo la sostenibilità del modello.

### 3.3 Cosa prevede

Prima dell'introduzione del fair play finanziario le società dovevano rispettare una serie di requisiti per poter partecipare alle competizioni UEFA *Champions League* ed *Europa League*. Fino quindi al 2011 i club dovevano essere allineati a standard internazionali previsti nel "Sistema delle Licenze" dal punto di vista sportivo, infrastrutturale, organizzativo, legale ed economico finanziario per ottenere una "licenza Uefa" e poter partecipare alle competizioni. Dalla stagione 2013/2014 diventa obbligatoria l'adesione anche ai criteri imposti nel fair play finanziario che si vanno ad aggiungere al precedente sistema di licenze. Questi criteri sono trattati esaustivamente nel documento ufficiale: "*Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*" nella "*Parte III*" a partire dall'art.53 fino all'art.68 dove sono essenzialmente indicati due criteri per una gestione orientata al raggiungimento degli obiettivi sopra elencati:

1. l'assenza di pagamenti scaduti verso altri club, verso i dipendenti e verso Fisco e Previdenza;
2. la "*break even rule*" che può essere tradotto come: "regola del punto di pareggio".

### 3.4 Assenza di debiti scaduti

Il fair play finanziario prevede che vi debba essere l'assenza di debiti scaduti verso i propri dipendenti, il Fisco e altre società al 30 giugno (art.65 e art.66). In casi particolari, i due articoli, prevedono la possibilità di posticipare al 30 settembre l'obbligo di sanare la propria posizione debitoria previa autorizzazione dell'organo preposto. Questo criterio era già presente nel sistema di licenze già in vigore come criterio finanziario, ma qui è stato rafforzato aumentando il numero di controlli. I debiti monitorati sono solo una parte del totale. Il regolamento lascia ampia libertà riguardo ad impegni presi come investimento nel settore giovanile e in infrastrutture in quanto ritenuti virtuosi e in ottica di lungo periodo di miglioramento del club.

### 3.5 Break even rule

Il criterio del *break even* è quello che maggiormente ha cambiato l'agire delle società e ad aver influito maggiormente nel settore calcistico. "L'analisi del punto di pareggio è il metodo che permette all'azienda di conoscere come modificare i livelli di produzione per raggiungere un livello di parità tra i costi e i ricavi" (Cataliotti, 2015, posizione kindle 1217). Nell'art.60 del documento si definisce il *break even* come il risultato tra entrate ed uscite rilevanti indicate nella sezione: "*Annex X*" calcolato per ogni anno. Nel caso in cui il risultato sia positivo si avrà un surplus, in caso inverso si avrà un deficit. Il monitoraggio prevede di considerare la somma dei risultati di un periodo di tempo di 3 anni (art.59) determinando così il: "*risultato aggregato di break even*". Se la somma è positiva si avrà un surplus nel c.d. *monitoring period*, in caso di risultato negativo si osserverà un deficit che può comunque essere coperto da un surplus ottenuto nei due periodi precedenti il monitoraggio.

L'analisi si basa su dati raccolti a partire dall'anno T, a ritroso di altri due anni. Sono rilevati i valori relativi quindi ai periodi:

- T
- T-1
- T-2

Il fair play finanziario permette di considerare anche gli esercizi: T-3 e T-4 per il calcolo di pareggio nel caso in cui si presenti un deficit maggiore al consentito nel periodo di tempo considerato e si disponga di eventuale surplus derivante dai periodi precedenti.

La UEFA, con l'art.61 ha stabilito una *deviazione accettabile* dal punto di pareggio di 5 milioni in quanto ritenuta fisiologica; la c.d. *acceptable deviation* definisce il massimo del disavanzo aggregato consentito affinché un club sia considerato conforme al requisito del *break even*. A causa della presenza di situazioni finanziarie quasi compromesse e distanti dagli obiettivi istituzionali previsti, l'UEFA ha deciso di porre una delega definendo una deviazione massimata consentita maggiore; questa è determinata considerando il risultato aggregato ed è regressiva. La perdita è consentita a patto che sia poi coperta tramite apporto dei soci o delle parti correlate; è specificatamente proibito dallo stesso articolo il ricorso a fideiussioni, prestiti e operazioni finanziarie poco chiare. In ogni caso il versamento volto a coprire il deficit aggregato è considerato valido solo se regolarmente avvenuto e contabilizzato nel periodo di riferimento.

*Box 3.1 Livelli di deviazione accettabile per periodo di monitoraggio*

Periodo di monitoraggio	Anni considerati	Stagioni			Deviazione accettabile da coprire	Deviazione accettabile fisiologica
		T-2	T-1	T		
2013	2	N/D	2012	2013	45	5
2014	3	2012	2013	2014	45	5
2015	3	2013	2014	2015	30	5
2016	3	2014	2015	2016	30	5
2017	3	2015	2016	2017	30	5
2018	3	2016	2017	2018	<30	5

[Elaborazione su: UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, ed.2015]

Il *break even point* indica la quantità il totale dei ricavi che deve essere realizzato per riuscire a coprire tutti i costi e raggiungere così il pareggio finanziario. In caso di break even surplus queste risorse potranno essere utilizzate per finanziare l'attività investendole nel mercato dei giocatori e migliorando le infrastrutture.

### 3.5.1 Break even point

L'art.62 indica chiaramente che, per partecipare alle competizioni UEFA, il club deve preparare e presentare, nei termini e nelle forme stabilite:

- informazioni di break-even del periodo T-2;
- informazioni di break-even del periodo T-1;
- informazioni di break-even del periodo T.

Il club è tenuto a presentare il materiale informativo del periodo T solamente nel caso uno o più dei seguenti indicatori sia stato violato (art.62, comma 3):

- continuità aziendale;
- patrimonio netto del periodo t-1 non dov'essere minore a quello del periodo T-2;
- presenza di *break even deficit* per uno o entrambi i periodi T-2 e T-1.

L'organo di controllo si riserva comunque il diritto di richiedere al club di fornire il materiale informativo per il periodo di monitoraggio T oltre ad ulteriori informazioni in ogni momento.

L'art.63 indica che il requisito di break even può dirsi soddisfatto nel momento in cui:

- il club 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 dell'art.62 comma 3 è stato violato, ma la società presenta un surplus aggregato di break even per i due periodi precedenti;
- un indicatore dell'art.62 comma 3 è stato violato, ma la società pur avendo un deficit aggregato per il periodo di monitoraggio considerato, questo non eccede la deviazione accettabile. Va considerato anche l'eventuale surplus generato nei periodi T-3 e T-4.

Gli ultimi articoli (art.64-68) trattano gli ultimi requisiti richiesti dal Sistema di Monitoraggio indicando una serie di indicazioni riguardo ai documenti a carattere prospettico che andranno forniti agli organi di controllo competenti: budget del conto economico, budget del cash flow, budget dello stato patrimoniale, nota integrativa comprensiva di assunzioni, possibili rischi e comparazione tra budget e situazione attuale e infine, un

piano di sviluppo con previsioni riguardo il raggiungimento del *break even point* nel periodo T+1.

### 3.5.2 Costi e ricavi rilevanti

Ai fini del fair play finanziario e del calcolo del punto di pareggio triennale non viene considerata la totalità di ricavi e dei costi (Sottoriva, Lenzi, 2013). La UEFA chiede di esaminare solo determinate voci di entrate ed uscite rilevanti evidenziati nell'art.58 e spiegati nel dettaglio nella sezione: “Annex x” del documento: “*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, ed.2015*”.

Per quanto riguardo le entrate, vengono calcolate come rilevanti le seguenti voci al fair value:

- ricavi da matchday;
- sponsorizzazioni e pubblicità;
- diritti multimediali;
- plusvalenze realizzate su compravendita calciatori;
- ricavi provenienti dalla gestione dei diritti dei calciatori e dalla loro cessione;
- attività commerciali collegate all'area stadio, come hotel, ristoranti, shop e musei;
- attività finanziarie che utilizzano il brand della società cioè riconducibili al club e non ai singoli soci;

Sono da escludere invece i proventi relativi a:

- rivalutazioni di immobilizzazioni materiali ed immateriali;
- rivalutazione delle rimanenze;
- riprese di svalutazioni o quote di ammortamento di attività non correnti;
- utili o perdite su cambi non realizzati;
- ricavi derivanti transazioni con le cosiddette “parti correlate” per operazioni eccedenti il fair value;
- ricavi derivanti da operazioni non calcistiche non legate al club come l'affitto di immobili estranei alle strutture sportive.

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO

La non rilevanza ai fini del fair play finanziario non significa che esse non possano essere utilizzate per il finanziamento dell'attività.

Per quanto riguarda le uscite, vengono contati come rilevanti i seguenti costi:

- per il materiale;
- per il personale;
- altri costi operativi (come l'eventuale affitto dello stadio);
- ammortamenti e svalutazioni dei diritti di sfruttamento dei calciatori;
- minusvalenze;
- costi riguardanti transazioni con "parti correlate" al di sotto del fair value.
- oneri finanziari e dividendi.

Sono quindi esclusi i seguenti costi non rilevanti:

- attività di sviluppo volte alla partecipazione allo sport e all'inclusione sociale;
- attività volte al calcio femminile;
- attività di sviluppo del settore giovanile;
- costi non monetari e perdite dovute a fluttuazioni dei tassi di cambio;
- oneri finanziari attribuibili alla costruzione o modifica di immobilizzazioni materiali, ad esempio gli oneri relativi alla costruzione di un nuovo impianto);
- operazioni non calcistiche non legate al club;
- imposte.

A partire dall'identificazione delle voci rilevanti in entrata ed in uscita ai fini del principio di *break even* è possibile notare l'evidente intenzione di spingere i club ad investimenti mirati e sostenibili. Dai costi rilevanti sono infatti esclusi quelli relativi allo sviluppo del settore giovanile e alla costruzione e ammodernamento delle infrastrutture. Coerentemente con gli obiettivi UEFA il fair play finanziario auspica il raggiungimento dell'auto-finanziamento da parte della società attraverso investimenti di lungo periodo, ampiamente diversificati (Sottoriva, Lenzi, 2013).



### 3.6 Sanzioni

L'elenco delle sanzioni si può trovare all'articolo 29 delle "Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body" Edizione del 2014. Questo documento stabilisce le seguenti misure disciplinari:

- avvertimento;
- rimprovero;
- multa;
- deduzione di punti nel rispettivo campionato;
- trattenuta dei ricavi provenienti da competizioni UEFA;
- impossibilità di iscrivere nuovi giocatori a competizioni UEFA;
- restrizione nel numero di giocatori che un club può iscrivere in competizioni UEFA e limite finanziario al costo aggregato degli stipendi;
- squalifica dalla competizione in corso;
- esclusione da competizioni future;
- revoca di un titolo o di un premio.

Oltre a queste sanzioni di club, sono previste sempre nell'art.29 altre disposizioni relative ai singoli dirigenti e amministratori indagati:

- avvertimento;
- rimprovero;
- multa;
- sospensione per un determinato periodo di tempo;
- sospensione per un indeterminato di tempo;
- esclusione dall'esercizio di attività legate al calcio.

Il comma 3 dell'art. 29 stabilisce che le varie misure disciplinari possono anche essere combinate tra loro.

Il sistema di sanzioni è comunque volto ad un approccio riabilitativo più che punitivo. Sono possibili, infatti, varie forme di accordo tra l'organo di controllo e le società calcistiche, come il *voluntary agreement* o il *settlement agreement*. Per i club è possibile infatti accordarsi con la UEFA riconoscendo di non essere conforme agli indicatori del fair play finanziario e si impegnano a raggiungere i risultati di *break even* o a risolvere situazioni

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO

debitorie in sospeso entro un certo periodo di tempo in cambio di una riduzione delle sanzioni.

## 4. CAPITOLO QUARTO

# IL CASO INTERNAZIONALE F.C.

### 4.1 Premessa

L'organo UEFA preposto al controllo finanziario, il CFCB, nel 2015 sceglie di approfondire le indagini su sette società in particolare in base alle sessioni di udienze e analisi delle informazioni relative ai criteri del fair play finanziario relative al giugno 2014:

- FC Internazionale Milano;
- AS Roma;
- Liverpool FC;
- Besiktas JK;
- Monaco FC;
- FC Krasnodar;
- Sporting Clube de Portugal.

Questi club, infatti presentavano un deficit di bilancio e non rispettavano uno o più criteri per partecipare alle competizioni UEFA nel *monitoring period* 2013/2014. Dopo queste prime indagini, nei mesi successivi per alcuni di questi arriva la conferma di non essere conformi ai parametri del fair play finanziario, e non tardano ad arrivare le prime sanzioni. Tra le società incriminate ci sono due club italiani: Roma ed Inter (la Repubblica, 2015).

Obiettivo di questo approfondimento è quello di studiare come vengono applicate le norme previste dal fair play finanziario e le possibili conseguenze che si possono verificare per una società calcistica se non rispetta i parametri previsti dalla UEFA. La seconda parte dell'approfondimento poi si focalizzerà su come può un club far leva sulle varie fonti di ricavo per raggiungere l'equilibrio economico.

## 4.2 FC Internazionale Milano

Il Football Club Internazionale Milano nasce il 9 marzo 1908 a causa di una scissione dal club cittadino: l'AC Milan. Durante più di 100 anni di storia l'Inter ha conseguito quasi quaranta titoli ufficiali ed è uno dei club più vincenti del calcio italiano. Gli storici risultati sportivi del 2010 segnano per l'Inter l'inizio di un periodo di crisi sportiva e gestionale che culmina nel novembre del 2013; dopo mesi di trattative, viene rettificato il passaggio del 70% delle azioni della società da Massimo Moratti, storico patron dal 1995, alla *International Sports Capital* (ICS), società indonesiana posseduta da tre soci, tra cui Erick Thohir che diventa presidente del club. Il cambio di dirigenza non porta gli effetti sperati e, tre anni dopo, nel 2016 la società cambia nuovamente assetto. Il 68,55% viene comprato da *Suning Holdings Group*, società per azioni cinese nel settore dell'elettronica, che diviene così azionista di maggioranza; Thohir rimane presidente ed azionista con il 31,05% delle quote e il restante 0,4% è suddiviso tra la Pirelli e altri piccoli azionisti. Massimo Moratti, esce dalla gestione dell'Inter dopo 21 anni di attività e 1,2 miliardi di euro investiti nella società (Sole 24 Ore, 2015).

## 4.3 Settlement Agreement

Nel 2014 iniziano le prime investigazioni del CFCB riguardo al rispetto dei parametri stabiliti dalla UEFA indicati nel documento, allora più recente: “*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations Ed. 2012*” abbreviato: *CLFFPR*. La verifica individuò l'Internazionale come non conforme in riferimento al rispetto della *break even rule*.

Come si è visto nel capitolo precedente, il periodo di monitoraggio 2014/2015 è composto dal risultato delle stagioni: 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015. L'Inter non è riuscita a generare una differenza tra ricavi e costi rilevanti ai fini della valutazione UEFA positiva e compresa nella deviazione accettabile di 45 milioni di euro. Nella stagione 2012/2013 il risultato tra ricavi e costi rilevanti era negativo per 69,9 milioni di euro. Per quanto riguarda la stagione successiva, nonostante gli effetti di un'operazione massiccia di rifinanziamento per 158 milioni di euro il risultato ai fini delle valutazioni UEFA è stato negativo. Questo perché la valutazione delle partecipazioni è valutata secondo il metodo del patrimonio netto determinando così una forte riduzione della rivalutazione portando ad un risultato negativo per 102,4 milioni il bilancio consolidato di esercizio 2013/2014.

Ai fini del fair play finanziario si può ipotizzare un deficit di bilancio di poco meno di 90 milioni. Nella stagione successiva: 2014/2015, l'Inter presenta una perdita di circa 137,2 milioni di euro nel bilancio consolidato, ma considerando esclusivamente ricavi e costi rilevanti il risultato economico negativo si attesta a 70 milioni di euro. (Calcio e Finanza, 2016). Nel 2015 FC Internazionale e UEFA firmano il *settlement agreement*: un accordo pattuito e firmato da entrambe le parti che prevede un piano economico specifico per rientrare nei parametri. Nel documento si legge: "Dopo aver considerato la deviazione accettabile, come definisce l'art.61 del UEFA CLFFPR, il Club riconosce di aver formato un break even deficit in eccesso rispetto alla deviazione accettabile nel periodo di monitoraggio 2014/2015". Sottoscrivendo l'accordo la UEFA riconosce l'intenzione del club milanese nel migliorare la propria situazione finanziaria; compito della società calcistica presentare un *business plan* realistico volto al raggiungimento degli obiettivi di equilibrio individuati non più tardi del 2018. "L'obiettivo principale del settlement agreement è quello di garantire che il club diventi conforme alla regola del break-even come definita dal *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations* entro il *monitoring period 2018/19*" (Redacted version of the Settlement Agreement with F.C. Internazionale Milano S.p.A., p.3).

Nell'accordo l'Inter accetta le seguenti limitazioni:

- rapporto ridotto fra stipendi dei giocatori e ricavi per le stagioni 2016 e 2017;
- monte ammortamenti ridotto;
- pagamento di una multa per un importo complessivo di 20 milioni di euro; questa sarà trattenuta dai ricavi derivanti dalle competizioni UEFA alla quale il club parteciperà a partire dalla stagione 2014/2015. Di questo importo, il pagamento di 6 milioni è indipendente dal raggiungimento degli obiettivi nel *settlement agreement*; quello relativo ai restanti 14 milioni, è condizionale e dipende dalla conformità del club alle misure operative e finanziarie imposte nell'accordo.

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO

A fronte dei seguenti impegni:

- il club si impegna a riportare un massimo *break even deficit* di €30 milioni per la fine dell'anno finanziario 2016 e un *break even result* in pareggio per le successive due stagioni:

*Box 4.1 Obiettivo pianificato nel settlement agreement, dati in milioni di euro*

<b>Periodo di monitoraggio</b>	<b>Stagione</b>	<b>Break-even result</b>
T	2017-2018	0
T-1	2016-2017	0
T-2	2015-2016	-30
<b>Risultato aggregato</b>		<b>-30</b>

[Elaborazioni su: documento ufficiale settlement agreement]

- la società accetta di essere soggetta a limitazioni nel numero di giocatori che possono essere iscritti alla: “*Lista A*”<sup>5</sup> con lo scopo di partecipare alle competizioni UEFA. In particolare per la stagione 2015/2016 non potrà registrare 25 giocatori, ma 21. Nella stagione successiva il numero aumenta a 22. Tale restrizione scadrà per la stagione 2017/2018 se il club raggiungerà gli obiettivi UEFA CFCB;
- l’Inter accetta per la durata del *settlement agreement* di dimostrare che la società stia procedendo stagione dopo stagione verso un virtuoso miglioramento dei conti che permetta di avere un’opinione positiva sul futuro societario dal punto di vista economico e finanziario.

---

<sup>5</sup> Ogni club deve presentare due liste di giocatori (A e B) alle rispettive federazioni nazionali per poter partecipare alla competizione internazionale. Nella “Lista A” saranno presenti un massimo di 25 giocatori con un minimo di 8 posti riservati esclusivamente a “giocatori cresciuti a livello locale”. Nella seconda lista sarà possibile inserire un numero indefinito di giocatori nati dopo il 1994 e in organico da almeno due anni (UEFA, 2016).

#### **4.4 Obiettivi raggiunti**

“L’Inter FC ha rispettato quanto dichiarato nel settlement agreement per quanto riguarda la stagione 2015/2016” è quanto dichiara sul proprio sito la società milanese. Nel comunicato risalente al 2016 si legge: “FC Internazionale ha ricevuto quest’oggi la comunicazione dall’UEFA e dal *Club Financial Control Body* di aver raggiunto gli obiettivi stabiliti nel *Settlement Agreement* firmato nel 2015 di rientrare nei limiti dei 30 milioni di deficit per il periodo fiscale 2016”. Il club dopo questo primo risultato non è più soggetto al pagamento di 7 su 14 milioni di multa. Rispetto al risultato negativo ai fini del fair play finanziario della stagione precedente di circa 70 milioni, la società è riuscita nel presentare un *break even deficit* annuale di 30 milioni, in linea con quanto accordato nel documento transattivo. Il passo successivo è quello di raggiungere il pareggio tra costi e ricavi rilevanti. Per la stagione successiva a quella in esame, rimangono valide le limitazioni riguardo al numero di giocatori iscrivibili alla rosa per le competizioni europee e gli altri impegni presi (sole 24 ore, 2016).

La stagione 2016-2017 ha visto un aumento considerevole dei ricavi della società rispetto alla stagione precedente. Il 30 giugno 2017 il consiglio di amministrazione approva il bilancio registrando una perdita netta di 24 milioni di euro rispetto ai 59,6 milioni dell’esercizio passato; da questi vanno esclusi costi e ricavi non rilevanti ai fini delle valutazioni UEFA concludendo con un risultato di pareggio. La società raggiunge così l’obiettivo di pareggio individuato per il secondo periodo nel *settlement agreement* (Calcio e Finanza, 2017).

Per rispettare i limiti previsti la società dovrà mantenere la soglia di break even aggregato di €30 milioni chiudendo dunque in pareggio anche la stagione in corso: 2017/2018.

#### **4.5 Leve su costi e ricavi utilizzate**

Dopo l’accordo con la UEFA l’Inter ha forzatamente dovuto ricercare un equilibrio tra costi e ricavi rilevanti. I modi per raggiungere un risultato in pareggio non sono molti: abbassare i costi e/o aumentare i ricavi. Il cambio di proprietà avvenuto nel 2013 è stato l’inizio di un processo volto alla sistemazione dei conti e di una strategia di investimenti e di crescita sostenibile (Bellinazzo, 2015). La nuova società neroazzurra ha così

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO

intrapreso una serie di politiche volte principalmente all'aumento dei ricavi. Nella stagione 2016/2017, il bilancio mostra un aumento del totale dei ricavi pari al 33% superando la soglia dei €320 milioni. Pur senza partecipare alla coppa più ricca d'Europa, la *Champions League*, l'Inter è riuscita, finora, a rispettare il principio di break even (Calcio e Finanza, 2017).

#### 4.5.1 Plusvalenze

Uno dei modi per aumentare i ricavi rilevanti, è quello di generare plusvalenze sulle operazioni di compravendita dei giocatori, ridurre i costi relativi allo stipendio ed eventuali ammortamenti per l'acquisizione di un giocatore generando al contempo un aumento dei ricavi dovuti alla vendita dello stesso, è il modo più veloce per raggiungere i parametri UEFA di break even (Cataliotti, 2015). Nella stagione estiva 2016/2017, l'Inter ha contabilizzato plusvalenze stimate per circa 44 milioni di euro:

*Box 4.1 Plusvalenze Inter FC stagione 2016/2017*

<b>Giocatore</b>	<b>Plusvalenza</b>
Banega	€ 6.000.000
Di Marco	€ 3.998.650
Juan Jesus	€ 7.209.358
Miangué	€ 3.49.250
Erkin	€ 750.000
Eguelfi	€ 1.476.696
Gravillon	€ 1.476.696
Caprari	€ 7.600.000
Laxalt	€ 7.549.275
Biraghi	€ 3.390.000
Bessa	€ 1.150.511
<b>TOTALE</b>	<b>€ 44.073.739</b>

[Fonte: stime Calcio e Finanza]

Le plusvalenze relative al parco giocatori non sono una fonte di ricavo certa e duratura nel tempo; è molto rischioso basare la propria strategia di business su entrate di questa natura. È altrettanto rischioso privarsi dei migliori giocatori in rosa poiché diventa sempre più complicato raggiungere risultati sportivi di successo riducendo così i ricavi connessi al risultato stesso.



#### 4.5.2 Altre voci di ricavo

L'Inter FC, anche grazie all'arrivo della nuova proprietà cinese, ha programmato un aumento organico dei ricavi attraverso l'utilizzo e lo sviluppo strategico delle fonti più rilevanti come ad esempio i ricavi da diritti tv e commerciali con orientamento di sviluppo marcato verso il mercato orientale (Sole 24 ore, 2016).

Suning sta lavorando per promuovere il brand Inter attraverso la stipula di vari accordi commerciali e di sponsorizzazione. Nel 2016 un primo contratto di *sponsorship* per il centro sportivo "Appiano Gentile", poi nel corso dell'anno il rinnovo dell'accordo commerciale con Pirelli fino al 2021, sei nuovi contratti aperti con nuovi partner commerciali in USA, Cina ed Indonesia testimoniano la volontà di far crescere il fatturato attraverso strategie di sviluppo di lungo periodo (Calcio e Finanza, 2017). Riguardo poi ai diritti tv, dal comunicato ufficiale pubblicato sul sito dell'Inter nell'agosto 2017 Suning ha concluso un accordo triennale per 240 milioni di euro per i diritti televisivi della Serie A in Cina dimostrando ancora una volta un interessamento della proprietà nello sviluppo del business in Oriente e, grazie alla partecipazione alla fase a gironi dell'*Europa League*, nella stagione 2016/2017 i ricavi da tv sono aumentati di circa 1,3 milioni rispetto alla stagione precedente. Anche i ricavi da matchday sono cresciuti nelle ultime due stagioni. Le entrate relative a nuove aree ospitalità sono aumentate del 40% e le iniziative con target familiare hanno un indice di riempimento del 95%. Non mancano anche investimenti sul fronte *Academy*; sono state aperte tre nuove sedi nella zona asiatica puntando molto sullo sviluppo di nuovi centri giovanili dai quali raccogliere nuovi talenti ed esportare il marchio. Questi investimenti nel settore giovanile sono molto apprezzati dall'organo di controllo UEFA.

#### 4.5.3 Accordi di sponsorizzazione

Il 20 dicembre 2016 l'Inter annuncia un accordo valido fino al 30 giugno 2020 sui naming rights del centro sportivo: "Appiano Gentile". Il centro di allenamento cambia nome e viene denominato: "Centro di allenamento Suning in memoria di Angelo Moratti". Non sono state fornite informazioni ufficiali riguardo alla cifra della sponsorizzazione, ma stando ai valori elaborati da: "Calcio e Finanza", l'accordo avrebbe un valore di circa 15 milioni di euro a stagione per un importo complessivo di 60 milioni. Nell'accordo è anche

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO

presente la rinominazione del centro di allenamento del settore giovanile del club chiamato ora: “Centro di allenamento Suning in memoria di Giacinto Facchetti”. L’ultima parte dell’accordo comprende i diritti di vendita acquisiti da Suning.com, portale e-commerce cinese, sul kit ufficiale di allenamento per la primavera e la prima squadra. “Siamo felici di annunciare che Suning.com è il nuovo *Official Training Apparel Partner* dell’Inter” ha dichiarato Sun Weimin, Vice Chairman di Suning Commerce Group ad una intervista rilasciata in occasione della presentazione dell’accordo. Come da accordo la società cinese riceverà visibilità del proprio brand attraverso l’uso di LED attivi durante le partite casalinghe, il posizionamento del logo sulle strutture ad alta visibilità come i display e i backdrop utilizzati per le interviste. Questo accordo permetterà alla società di e-commerce di rafforzare la propria posizione e garantire un valore strategico nell’espansione oltre i confini cinesi. “Questa partnership rappresenta un importante passo per l’Inter dal momento che prosegue la strategia per ottenere risultati economici concreti dai nostri molteplici asset. Attraverso questa partnership con Suning ci aspettiamo maggiori opportunità per il nostro brand, una copertura mediatica globale crescente e un coinvolgimento diretto dei fan attraverso le piattaforme digitali e mediatiche” ha commentato Michael Gandler, *Chief Revenue Officer* di Inter FC (inter.com, 2017). L’aumento del fatturato per il 33% è dunque quasi totalmente ascrivibile all’azione della proprietà Suning.

## 5. CONCLUSIONI

### CONCLUSIONI

Alla luce di quanto visto nel documento è apparso un settore calcio in evoluzione. Dalla prima analisi su entrate ed uscite delle società calcistiche è emersa la possibilità per i club di sfruttare diverse fonti sulle quali lavorare per cercare un equilibrio economico sostenibile. Sono state identificate tre principali categorie di ricavi originati da: diritti multimediali, commerciali e *matchday*. Ciascuna di queste può essere sfruttata in maniera più o meno intensa dalle società sportive a seconda delle peculiarità che le caratterizzano. La partecipazione ad una competizione internazionale, determina un impatto significativo sui ricavi dei club, così come anche l'avere o meno strutture di proprietà che possano garantire entrate regolari e diverse possibilità di sviluppo; politiche commerciali chiare e coerenti sono indispensabili per sostenere le attività di un club. Per quanto riguarda i costi, la voce più rilevante è quella relativa al costo del personale che oggi incide mediamente per il 60% del totale delle entrate. In passato questa tipologia dei costi poteva assorbire l'intero fatturato costringendo i club ad indebitarsi per sostenere gli altri costi di gestione e altri investimenti.

Le società sportive sono state storicamente poco attente alla ricerca di un equilibrio economico sostenibile, investendo, in alcuni casi, più risorse di quante se ne disponesse per il raggiungimento del risultato sportivo. Nel 2010 la UEFA introduce ufficialmente il fair play finanziario che si va ad aggiungere al già presente Sistema di Licenze. Lo scopo di queste misure è quello di aumentare la sostenibilità dell'intero settore calcio attraverso l'introduzione di due principi quali: l'assenza di debiti scaduti e la *break even rule*. Le società che non rientrano nei parametri UEFA non sono ammesse alle competizioni internazionali e sono sanzionate in diversi modi. Da quando è stato introdotto il fair play finanziario il risultato netto complessivo del business del calcio europeo, per quanto ancora negativo, presenta un evidente miglioramento: dal 2010 al 2014 le perdite si sono ridotte da 1,67 miliardi di euro a 485 milioni di euro. Si legge poi nel documento UEFA del 2015 relativo ai risultati del Sistema di Licenze che il debito netto dei club è diminuito

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO

di oltre un miliardo nel corso dei primi anni di applicazione del fair play finanziario e inoltre l'attivo complessivo delle società europee è aumentato di oltre 1,6 miliardi di euro (Club Licensing UEFA, 2015).

Lo studio del caso: "FC Internazionale" ha permesso di approfondire la situazione tipica in cui il club non risulta conforme ai parametri del fair play finanziario. La stipula di un accordo tra società ed il CFCB dimostra l'intenzione istituzionale di incentivare i club ad una gestione più accurata e sostenibile delle risorse attraverso un approccio propositivo più che punitivo. L'Inter ha cominciato così un percorso volto al raggiungimento di risultati d'esercizio entro i limiti imposti dalla *break even rule* attraverso un aumento organico dei ricavi. Lo studio del caso dimostra come, per raggiungere e mantenere un equilibrio economico stabile e duraturo, sia necessario diversificare quanto più possibile le diverse fonti d'entrata, sfruttando le svariate opportunità di business fornite dal settore. L'elaborato dimostra l'importanza di un sistema integrato di ricavi quanto più possibile indipendente dal raggiungimento del risultato sportivo.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

**BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA**

---

**Libri**

- BELLINAZZO, M., 2015. *Goal economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio*. 2° ed. Italia: Baldini & Castoldi.
- CATALIOTTI, J., e FABRETTI, T., 2015. *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio (Calcio, bicicletta e altri sport)*. 1°ed. elettronica. Italia: Ugo Mursia Editore.
- FAVOTTO, F., BOZZOLAN, S., e PARBONETTI, A., 2012. *Economia Aziendale. Modelli, misure, casi*. 3° ed. Italia: McGraw-Hill Education.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., ANCARANI, F., e COSTABILE, M., 2015. *Principi di marketing*. 15° ed. Italia: Pearson.
- LAGO, U., BARONCELLI, A., e SZYMANSKI, S., 2004. *Il Business del Calcio*. Milano: Egea.
- SOTTORIVA, C., e LENZI, P., 2013. *L'applicazione del financial fair play alle società di calcio professionistiche. Indicazioni operative e considerazioni critiche*. Roma: Aracne.
- TANZI, A., 1999. *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*. Torino: Giappichelli.

**Articoli:**

- BELLINAZZO, M., 2013. Sole 24 ore. *Naming rights ovvero quei 75 milioni di euro persi ogni stagione dal Calcio italiano Spa* [online]. Disponibile su <http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2013/11/23/naming-rights-ovvero-quei-75-milioni-di-euro-persi-ogni-stagione-dal-calcio-italiano-spa/> [data di accesso: 26/10/2017].
- BELLINAZZO, M., 2014. Sole 24 ore. *Ecco quanto vale il parachute payment in serie A, B e in Premier League* [online]. Disponibile su <http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2014/05/14/ecco-quanto-vale-il-parachute-payment-in-serie-a-b-e-in-premier-league/> [data di accesso: 26/10/2017].
- BELLINAZZO, M., 2015. Sole 24 ore. *L'Inter di Thohir, come tramutare un rifinanziamento in un giacimento (di 220 milioni) di plusvalenze* [online]. Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-11-12/l-inter-thohir-come-tramutare-rifinanziamento-un-giacimento-di-220-milioni-plusvalenze-100029.shtml?uuid=AC2MrOYB> [data di accesso: 26/10/2017].
- DE SANTIS, M., 2015. Tifoso Bilanciato. *L'Inter, Kondogbia e il fair play finanziario* [online]. Disponibile su <https://www.tifosobilanciato.it/2015/06/21/linter-kondogbia-e-il-fair-play-finanziario/> [data di accesso: 26/10/2017].
- DE SANTIS, M., 2015. Tifoso Bilanciato. *Un po' di chiarezza sul fair play finanziario* [online]. Disponibile su <https://www.tifosobilanciato.it/2015/07/15/un-po-di-chiarezza-sul-fair-play-finanziario/> [data di accesso: 26/10/2017].
- FERRARI, A., 2017. L'importanza dello stadio di proprietà, *B2S Business to sport*, settembre - ottobre, 35-38.
- MAROTTA, L., 2014. Sports Business Management. *Inter 2012/13: l'ultimo bilancio della gestione Moratti* [online]. Disponibile su <http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/03/inter-201213-lultimo-bilancio-della.html> [data di accesso: 26/10/2017].

- MAROTTA, L., 2014. Tifoso Bilanciato. *Bilancio Inter 2013/14: le operazioni societarie per rifinanziare il debito; i covenants e il Financial Fair Play* [online]. Disponibile su  
<<https://www.tifosobilanciato.it/2014/11/16/bilancio-inter-201314-le-operazioni-societarie-per-rifinanziare-il-debito-i-covenants-e-il-financial-fair-play/>> [data di accesso: 26/10/2017].
- MAROTTA, L., 2015. Tifoso Bilanciato. *FC Internazionale, Bilancio 2014/15: risultato determinato anche dalla stagione in corso* [online]. Disponibile su  
<<https://www.tifosobilanciato.it/2015/10/30/fc-internazionale-bilancio-201415-risultato-determinato-anche-dalla-stagione-in-corso/>> [data di accesso: 26/10/2017].
- MICHELOTTI, D., 2015. Sports Business management. *Il salary cap NBA: ecco come funziona* [online]. Disponibile su  
<<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/08/il-salary-cap-nba-ecco-come-funziona.html>> [data di accesso: 26/10/2017].
- REDAZIONE, 2017. Calcio e Finanza. *Calciomercato e Fair Play Finanziario: le differenze tra Milan e Inter* [online]. Disponibile su  
<<http://www.calcioefinanza.it/2017/07/17/calciomercato-e-fair-play-finanziario-le-differenze-milan-inter/>> [data di accesso: 26/10/2017].
- REDAZIONE, 2017. Calcio e Finanza. *Calciomercato Inter e fair play finanziario: Inter vincolata al pareggio anche nel 2017-18* [online]. Disponibile su  
<<http://www.calcioefinanza.it/2017/07/13/calciomercato-inter-e-fair-play-finanziario-settlement-agreement-vincola-ancora-nerazzurri/>> [data di accesso: 26/10/2017].
- REDAZIONE, 2017. Calcio e Finanza. *Inter, approvato il bilancio 2017: fatturato in crescita a 318 milioni e rosso di 24,6 milioni* [online]. Disponibile su  
<<http://www.calcioefinanza.it/2017/10/27/inter-bilancio-2017-fatturato-ricavi-rosso/>> [data di accesso: 26/10/2017].
- REDAZIONE, 2017. Calcio e Finanza. *Inter, conti a posto per il FPF: ma restano le limitazioni alla rosa "europea"* [online]. Disponibile su  
<<http://www.calcioefinanza.it/2017/04/21/inter-fair-play-finanziario-2016/>> [data di accesso: 26/10/2017].

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO

- REDAZIONE, 2017. Calcio e Finanza. *Inter, i numeri del bilancio 2017: tutti i ricavi e i costi della stagione 2016/17* [online]. Disponibile su <http://www.calcioefinanza.it/2017/10/28/inter-bilancio-2017-ricavi-costi-conto-economico/> [data di accesso: 26/10/2017].
- REDAZIONE, 2017. Calcio e Finanza. *Inter, il mercato a bilancio: plusvalenze da 44 milioni, 33,5 milioni per Gabigol* [online]. Disponibile su <http://www.calcioefinanza.it/2017/10/27/inter-costi-calciomercato-2017-bilancio/> [data di accesso: 26/10/2017].
- REDAZIONE, 2017. Calcio e Finanza. *Tra finanziamenti e ricavi, quanto ha investito Suning in un anno e mezzo di Inter* [online]. Disponibile su <http://www.calcioefinanza.it/2017/10/30/quanto-ha-investito-suning-inter-finanziamenti-ricavi/> [data di accesso: 26/10/2017].
- STOCK, J., 2015. Calcio e Finanza. *Bilancio consolidato inter 2015: ecco i veri conti della società nerazzurra* [online]. Disponibile su <https://www.tifosobilanciato.it/2014/09/26/non-ce-nulla-di-strano-nellindagine-uefa-su-inter-e-roma-per-il-fair-play-finanziario-ecco-perche/> [data di accesso: 26/10/2017].
- TARÌ, D., 2016. Tifoso Bilanciato. *Non c'è nulla di "strano" nell'indagine UEFA su Inter e Roma per il Fair Play Finanziario: ecco perché* [online]. Disponibile su <https://www.tifosobilanciato.it/2014/09/26/non-ce-nulla-di-strano-nellindagine-uefa-su-inter-e-roma-per-il-fair-play-finanziario-ecco-perche/> [data di accesso: 26/10/2017].
- THE ECONOMIST, 2017. The Economist. *The English are bad at playing football but brilliant at selling it* [online]. Disponibile su <https://www.economist.com/news/britain/21727929-english-clubs-are-being-trounced-their-european-rivals-yet-revenues-are-soaring-why-are-such> [data di accesso: 26/10/2017].
- TIFOSO BILANCIATO, 2015. Tifoso Bilanciato. *La UEFA decide le sanzioni per Roma ed Inter: ecco i dettagli e i testi degli accordi* [online]. Disponibile su <https://www.tifosobilanciato.it/2015/05/08/la-uefa-decide-le-sanzioni-per-roma-e-inter-ecco-i-dettagli-e-i-testi-degli-accordi/> [data di accesso: 26/10/2017].



## Report e paper scaricabili

FIGC, 2016. *Il conto economico del calcio italiano* [online]. Italia. Disponibile su <http://www.figc.it/it/106600/2534715/Impianti.shtml> [data accesso: 26/10/2017].

FIGC, 2017. *Report Calcio 2017* [online]. Italia. Disponibile su <http://www.figc.it/it/106135/35556/Impianti.shtml> [data accesso: 26/10/2017].

SPORTS BUSINESS GROUP, 2017. *Deloitte Annual Review of Football Finance* [online]. Manchester. Disponibile su <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> [data accesso: 26/10/2017].

SPORTS BUSINESS GROUP, 2017. *Deloitte Football Money League January 2017* [online]. Manchester. Disponibile su <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-/articles/deloitte-football-money-league.html> [data accesso 26/10/2017].

UEFA, 2014. Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body [online]. Nyon. Disponibile su [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/85/85/25/1858525\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/85/85/25/1858525_DOWNLOAD.pdf) [data accesso 26/10/2017].

UEFA, 2015. *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations* [online]. Nyon. Disponibile su [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/77/91/2267791\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/77/91/2267791_DOWNLOAD.pdf) [data accesso 26/10/2017].

UEFA, 2015. *The european club footballing landscape, financial year 2014* [online]. Nyon. Disponibile su [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/29/65/84/2296584\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/29/65/84/2296584_DOWNLOAD.pdf) [data accesso 26/10/2017].

UEFA, 2015. *Redacted version of the Settlement Agreement with F.C. Internazionale Milano S.p.A.* [online]. Nyon. Disponibile su

IL BUSINESS DEL CALCIO E LA RICERCA DI UN EQUILIBRIO:  
IL FAIR PLAY FINANZIARIO

<[http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/ClubFinancialControl/02/24/67/80/2246780\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/ClubFinancialControl/02/24/67/80/2246780_DOWNLOAD.pdf)> [data accesso 26/10/2017].

## Webgrafia

<<http://it.uefa.com/insideuefa>> sito istituzionale della UEFA. Da qui sono stati reperite le interviste di Michelle Platini riguardo alle motivazioni e gli obiettivi del fair play finanziario, oltre ad altre informazioni di carattere generale.

<[http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-10-03/conti-calcio-peggiorano-162001\\_PRN.shtml](http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-10-03/conti-calcio-peggiorano-162001_PRN.shtml)> intervista riportata da “Il Sole 24 ore” a Michelle Platini, allora presidente della UEFA.

<<http://www.inter.it/>> sito del club FC Internazionale. Da qui sono state tratte alcune informazioni relative alla storia del club e al cambio di proprietà.

L’elaborato si compone di 11141 parole, esclusa bibliografia.