

Gabriele Gravina

**IL BILANCIO
D'ESERCIZIO
E L'ANALISI
DELLE PERFORMANCE
NELLE SOCIETÀ
DI CALCIO
PROFESSIONISTICHE**

**Esperienza nazionale
e internazionale**

FrancoAngeli

Gabriele Gravina

**IL BILANCIO
D'ESERCIZIO
E L'ANALISI
DELLE PERFORMANCE
NELLE SOCIETÀ
DI CALCIO
PROFESSIONISTICHE**

**Esperienza nazionale
e internazionale**

FrancoAngeli

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

“I principi, i concetti, gli schemi composti dall’astrazione teorica sono fecondi non tanto per i risultati ai quali direttamente pervengono, quanto perché rafforzano la capacità di indagare, consentono di rendersi ragione dei metodi già seguiti e ne stimolano l’applicazione a nuove e più fruttuose ricerche”.

G. Zappa, *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1962, p. 31.

INDICE

Prefazione	pag. 11
1. Il bilancio d'esercizio nelle società di calcio professionistiche: principali caratteristiche	» 13
1. Considerazioni introduttive	» 13
2. Il sistema informativo nelle società di calcio professionistiche	» 18
3. Gli <i>stakeholders</i> delle società calcistiche	» 21
4. Il bilancio di esercizio: aspetti fondamentali e peculiarità	» 28
5. Il piano dei conti e le raccomandazioni contabili della FIGC	» 31
2. Il bilancio d'esercizio delle società di calcio professionistiche: le principali voci tipiche	» 36
1. Premesse	» 36
2. Le voci tipiche dello stato patrimoniale	» 40
2.1. I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	» 40
2.2. La capitalizzazione dei costi del vivaio	» 46
2.3. Le compartecipazioni ex art. 102-bis delle NOIF	» 47
2.4. Gli accantonamenti a scopo mutualistico	» 49
3. Le voci tipiche del Conto Economico	» 50
3.1. I ricavi da cessione dei diritti televisivi	» 50
3.2. Le minus/plusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti alle prestazioni sportive	» 52
3.3. L'ammortamento dei diritti pluriennali	» 53

3.4. Le cessioni temporanee	pag. 54
4. Il valore della <i>library</i> e del marchio	» 55
5. L'applicazione dei principi contabili internazionali nel bilancio delle società di calcio professionistiche: alcune riflessioni	» 58
5.1. I principi contabili internazionali IAS/IFRS	» 58
5.2. La valutazione degli <i>intangibles</i> nelle società di calcio professionistiche	» 62
5.3. I diritti alle prestazioni dei calciatori alla luce degli IAS/IFRS	» 64
5.4. Altre voci tipiche e gli IAS/IFRS: le partecipazioni ex art. 102-bis NOIF, gli oneri pluriennali ex DL 282/2002 e i costi del vivaio	» 68
5.5. Difficoltà applicative e prospettive future	» 70
6. I rapporti debitori e creditori tra le società di calcio professionistiche	» 71
3. Il sistema dei controlli dei club calcistici e le prospettive nel quadro europeo dell'UEFA	» 73
1. La trasformazione dell'attività calcistica	» 73
1.1. Profili economico-finanziari	» 73
1.2. Profili giuridici	» 76
2. Il sistema di controllo federale sulle società di calcio professionistiche: oggetto, finalità e limiti	» 82
2.1. L'attuale previsione normativa in materia di controllo	» 86
3. Alcuni indicatori funzionali alla valutazione dell'equilibrio economico-finanziario delle società di calcio	» 89
4. Il club calcistico nel contesto europeo: la Licenza UEFA	» 93
5. Le norme del "fair-play finanziario" dell'UEFA	» 96
6. Impatto e prospettive del <i>fair play</i> finanziario nel contesto europeo	» 100
4. Le performance delle società di calcio europee: un'analisi comparata dei club <i>top level</i>	» 103
1. Le performance del settore e il vantaggio competitivo	» 103

2. Le dimensioni del mercato europeo e l'esame delle più importanti realtà europee	pag. 111
3. Analisi comparata dell'andamento dei principali club europei	» 126
3.1. La Serie A	» 126
3.2. I club <i>top level</i> in Europa	» 129
3.3. Una situazione in movimento	» 137
3.4. La <i>Champions League</i> come fonte di reddito	» 139
3.5. Verso un modello tedesco?	» 141
4. Considerazioni conclusive	» 142
Bibliografia	» 145

PREFAZIONE

Negli ultimi trent'anni, la gestione delle società di calcio professionistiche ha assunto i connotati tipici dell'attività imprenditoriale: da ciò è scaturita una notevole evoluzione della documentazione da produrre obbligatoriamente e, in particolare, del bilancio d'esercizio.

La legge 23 marzo 1981 n. 91, attraverso la regolamentazione del rapporto di lavoro tra gli sportivi professionisti e le società, ha operato un primo intervento teso alla definizione dello status di tali enti associativi.

L'obbligo della forma giuridica della società di capitali da essa introdotto, a cui non è corrisposto l'immediato riconoscimento delle finalità di lucro tipiche delle imprese, ha caratterizzato fortemente la gestione di tali club, nel senso di limitarne lo sviluppo dell'attività. Fino al 1995, in coincidenza con gli effetti della sentenza-Bosman e con i conseguenti provvedimenti legislativi (legge 18 novembre 1996 n. 586), le società calcistiche hanno scontato sul piano economico-finanziario questa grave inadeguatezza; solo da allora si sono aperte alle dinamiche del mercato grazie alle acquisite finalità lucrative.

L'attuale contesto, in cui i club hanno assunto piena consapevolezza del proprio ruolo imprenditoriale e della caratterizzazione di tipo aziendalistico, vede confluire diverse modalità di regolamentazione. Le società di calcio professionistiche devono dotarsi di strumenti idonei a soddisfare le esigenze derivanti dall'ordinamento sia statale sia sportivo.

Il bilancio d'esercizio è sempre stato un documento di fondamentale rilevanza sul piano della rendicontazione contabile della gestione; inserito in questo composito quadro normativo, ha sviluppato sempre di più il proprio ruolo comunicativo, teso a una migliore informativa per le varie categorie di stakeholders.

Il presente lavoro ha come principale finalità l'analisi delle caratteristiche fondamentali del bilancio d'esercizio delle società di calcio professionistiche. Il tema è sviluppato, considerando attentamente l'evoluzione

dell'attività calcistica professionistica, destinata a divenire riferimento imprescindibile per le strategie dei club europei attesi alla prova del cosiddetto Fair Play Finanziario dell'UEFA.

Nel Capitolo 1, vengono delineate la struttura e le caratteristiche generali del bilancio d'esercizio, in un quadro d'insieme che tiene conto degli obblighi di matrice sia civilistica che sportiva.

Nel Capitolo 2, ampia attenzione è riservata alle peculiarità dell'attività calcistica che si riflettono nelle componenti contabili, delineando una serie di voci tipiche, la cui definizione ha comportato un notevole sforzo di interpretazione a livello sia nazionale che internazionale. Approfondimenti sono rivolti alla valutazione degli intangibles e all'applicazione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS, per il momento limitata ai soli club calcistici quotati in Borsa.

Nel Capitolo 3, viene analizzato il sistema dei controlli, con particolare riferimento al ruolo del bilancio d'esercizio nell'ambito del quadro generale predisposto dalla Federazione Italiana Gioco Calcio. Il documento in discorso, infatti, rappresenta il principale riferimento per tutte le verifiche economico-finanziarie e viene posto al centro di una serie di attività di controllo, incentrate su parametri e indici creati ad hoc.

Nel medesimo ambito, al fine di proiettare la realtà nazionale nella prospettiva europea, si delineano i modelli organizzativo-finanziari proposti dall'UEFA, che rappresenta la massima espressione del calcio continentale. La Licenza UEFA e il Fair Play Finanziario, infatti, costituiscono due tappe fondamentali di un percorso di risanamento e di regolazione che avrà importanti ripercussioni anche sul modello gestionale adottato dai singoli club nelle realtà sportive nazionali.

Proprio l'analisi dei diversi modelli gestionali e delle performance è al centro del quarto e ultimo capitolo, in cui viene proposto un attento confronto tra i comparti calcistici delle principali realtà europee. La ricerca di un equilibrio gestionale in chiave economico-finanziaria prevede lo sviluppo di nuove fonti di ricavi e la razionalizzazione del quadro dei costi. Questi ultimi, infatti, risultano particolarmente elevati per effetto del potenziamento delle risorse umane, che comunque costituiscono fattore di vantaggio competitivo non solo sul piano sportivo ma anche ai fini di un equilibrato andamento della gestione.

1. IL BILANCIO D'ESERCIZIO NELLE SOCIETÀ DI CALCIO PROFESSIONISTICHE: PRINCIPALI CARATTERISTICHE

1. Considerazioni introduttive

Negli ultimi decenni, l'interesse all'economia e alla gestione delle società di calcio professionistiche ha fatto registrare un notevole incremento, sfociato in un costante approfondimento delle problematiche connesse a questo settore.

Ampiamente superata è la tanto dibattuta questione riguardante la configurabilità delle società calcistiche professionistiche (e sportive in generale) come vere e proprie imprese. Esse, infatti, operano come tali, in una complessa rete normativa che vede confluire e coesistere disposizioni di diritto comune, di diritto speciale e di tipo regolamentare federale, creando spesso incertezze interpretative o di applicabilità.

Lo *status* di società di capitali, il riconosciuto fine di lucro¹, la dettagliata previsione nell'oggetto sociale di tutte le attività svolte, le previsioni in merito a liquidazione e fallimento², il sistema dei controlli, sono tutte indicazioni che evidenziano la natura d'impresa.

Queste imprese di *entertainment and leisure time* fanno parte del più ampio settore dello spettacolo, in stretta analogia, ma anche in concorrenza con altre forme quali teatro, cinema, musica ecc. L'aumento del tempo libero e il miglioramento del livello culturale hanno comportato un incremento delle entità coinvolte e un ampliamento del loro raggio di azione.

Il notevole interesse e l'indiscussa popolarità rendono il "movimento calcistico" un fenomeno sociale e interculturale, che spesso sfugge a un'im-

¹ Sulla distinzione tra lucro "soggettivo" e "oggettivo", si veda: G. Marasà, "Società sportive e società di diritto sportivo", *Rivista delle Società*, 1982, p. 507.

² Cfr. M. Ferro (a cura di), "Il fallimento delle società. I soggetti", in *Il fallimento e le altre procedure concorsuali*, diretto da Panzani, IV, Torino, 2000, p. 236; V. Sparano, "La crisi delle società sportive di calcio", *Diritto fallimentare e delle società commerciali*, n. 3, 2003.

mediata valutazione secondo i normali canoni di tipo economico³. Gli obiettivi potenziali di ciascun club, del resto, sono molto ampi e variegati e spesso, nella concezione generale, ne fanno dimenticare la loro vera natura.

Il settore calcistico, come qualsiasi comparto di attività produttiva tende a creare valore⁴. Fino al 1996 venivano espressi grandi e legittimi dubbi, in virtù dei quali i club calcistici erano considerati aziende di erogazione miste o di produzione non a rischio di mercato. La prima ipotesi non era configurabile perché essi non fornivano alcun servizio di interesse sociale e il mecenatismo di cui pure godevano era indiscutibilmente di tipo privato e, quindi, difficilmente separabile da logiche di vantaggio economico. La seconda ipotesi è risultata inapplicabile per l'oggettiva esistenza di un vero e proprio mercato dei diversi fattori che contraddistinguono l'attività sportiva dal punto di vista economico⁵.

Anche se non in maniera evidente, il *dopo-Bosman* mostra chiaramente l'orientamento al *business*⁶ di queste società. In precedenza nulla aveva potuto influenzare la loro caratterizzazione alla produzione e, anche se in presenza di fenomeni di tipo sociale o politico, la connotazione di impresa emergeva in forza dell'indiscussa rilevanza economica dell'attività. La produzione finalizzata al mercato, infatti, concede rilevanza allo scambio dei beni, facendo sorgere le dinamiche di tipo economico legate ai costi, ai ricavi e al rischio economico. Queste caratteristiche "pure" che contraddistinguono l'impresa, si possono facilmente riscontrare anche nelle società

³ Cfr. F. Bof, F. Montanari, S. Baglini, "Il calcio tra contesto locale e opportunità globali. Il caso del Barcellona F C, mèsque un club", *Rivista di Diritto Sportivo*, vol. III, fasc. 2, 2007, p. 28.

⁴ Su tale argomento, si vedano, tra gli altri: G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda, *Economia Aziendale*, il Mulino, Bologna, 1994, p. 28; Andrea Amaduzzi, *Obiettivi e valore dell'impresa: misure di performance*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000; Andrea Amaduzzi, *Equilibrio e valore economico aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002, pp. 11-35 e 143-189; G. Donna, *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci, Roma, 1999; L. Guatri, *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, 1991; L. Guatri, *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1998; L. Guatri, M. Massari, *La diffusione del valore*, Egea, Milano, 1992; M. Massari, *Finanza aziendale. Valutazione*, McGraw-Hill, Milano, 1998; A. Rappaport, *La strategia del valore. Le nuove regole della performance aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 1990, pp. 13-25; P. Russo, *Decisioni aziendali e valore dell'impresa*, Egea, Milano, 2000, pp. 23-68; S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1997, pp. 81-82; S. Vicari, "Note sul concetto di valore", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3, 1995; R. Viganò, *Il valore dell'azienda. Analisi storica e obiettivi di determinazione*, Cedam, Padova, 2000, pp. 9-62 e 153-169.

⁵ Cfr. A. Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 81 e ss.

⁶ Cfr. F. Rubino, *Un approccio manageriale alle società di calcio*, FrancoAngeli, Milano, 2004, p. 18.

calcistiche, sia pur con la confluenza di altri interessi⁷. Lo stesso criterio dell'equilibrio di bilancio, per quanto raramente raggiunto, può dirsi presente come fine, in quanto le varie forme di copertura adottate devono soddisfare, dal punto di vista patrimoniale finanziario e reddituale, certi criteri per evitare l'uscita del club dal sistema⁸.

In questa veste di ordine economico, la società calcistica deve essere *destinata a durare nel tempo* (operare cioè in condizioni di funzionamento tali da garantire una durata nel tempo in condizioni ambientali mutevoli) e *autonoma* (non dipendere da altre economie per copertura o sostegno), ma soprattutto deve rispettare il principio di *economicità*. Quest'ultimo è imprescindibile per il perseguimento di fini economici che assicurino soddisfacenti condizioni con riferimento:

- ai componenti positivi e negativi del reddito (visione reddituale);
- alla continuità assicurata dall'equilibrio tra entrate e uscite monetarie (visione monetaria)⁹.

Tali condizioni comportamentali devono, ovviamente, essere abbinata a determinazioni di tipo quantitativo, sia prima che dopo, nel quadro di un'analisi che consenta di verificare il rispetto degli obiettivi prefissati e, quindi, la capacità dei club calcistici di poter durare nel tempo.

Pur esistendo sostanziali differenze tra i club, derivanti dalle esigenze del soggetto economico di riferimento¹⁰, è possibile trarre elementi comuni dall'ambiente in cui tali società operano.

Le società calcistiche sono vere e proprie imprese, svolgendo sia il ruolo di produttori di beni offerti sul mercato (le partite), sia quello di datori di lavoro per quei particolarissimi fattori produttivi che sono i calciatori¹¹.

Le caratteristiche del *prodotto calcio* sono del tutto particolari e possono individuarsi in una serie di elementi¹²:

- senso di appartenenza e passione;
- forte connotazione sociale;

⁷ Cfr. G. Rusconi, *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari, 1990, p. 29 e ss.

⁸ Cfr. A. Tanzi, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, op. cit., Torino, 1999, p. 7.

⁹ Cfr. G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Economia Aziendale*, op. cit., p. 176.

¹⁰ Cfr. F. Manni, *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Giapichelli, Torino, 1991, p. 53.

¹¹ Cfr. P. L. Marzola, *L'Industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1990, p. 105.

¹² Cfr. G. Basile, M. Brunelli, C. Cazzulo, *Le società di calcio professionistiche*, Buffetti, Roma, 1997.

- produzione congiunta tra i competitor in cui poca rilevanza assumono i fattori concorrenziali o di sostituibilità;
- atipicità dei meccanismi concorrenziali;
- incertezza e indeterminatezza del risultato sportivo.

Questi elementi condizionano in maniera determinante il risultato economico, fine ultimo di un'attività imprenditoriale determinata dallo "spettacolo sportivo". Quest'ultimo, come vedremo successivamente, rappresenta la componente fondamentale del valore della produzione, che si compone di vantaggi economici diretti (incassi da gare) e indiretti (originati dallo sfruttamento televisivo o da altri ricavi); ciò è espressione di un sistema economico organizzato in chiave moderna e globalizzata.

Come ogni impresa, anche il club calcistico ha una propria formula imprenditoriale¹³, che deriva dalla storia e dalle scelte effettuate come risultato della combinazione di una serie di variabili, quali¹⁴:

- il sistema competitivo;
- il sistema prodotto;
- la struttura;
- il sistema degli attori sociali;
- le prospettive offerte e i contributi esterni richiesti.

La società di calcio professionistico è un vero e proprio sistema aziendale¹⁵ con risorse e obiettivi ben delineati, perfettamente inserito nel contesto evolutivo¹⁶ generale e di quello più specifico legato al proprio settore.

¹³ Sul tema si vedano, tra gli altri: U. Bertini, "Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità", in Aa. Vv., *Scritti di economia aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini, Pisa, 1987; E. Cavalieri, "Rischio d'impresa e comportamento strategico", in Aa. Vv., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Milano, Egea, 1993; G. Ferrero, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968; V. Coda, "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 82, marzo-aprile 1984; V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1995, p. 72-73.

¹⁴ Cfr. V. Coda, "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo e organizzazione*, n. 82, marzo-aprile 1984, p. 7 e ss.

¹⁵ Per tutti, però, l'indifferibile punto di partenza è individuabile nella concezione zappiana di "sistema economico", parte di una sovrastruttura di tipo macroeconomica ma a sua volta sintesi di sub-sistemi di diverso ordine e gradazione. Gino Zappa definiva l'azienda come una "coordinazione economica in atto", nata per soddisfare i bisogni umani e destinata a perdurare nel tempo, superando quella concezione di azienda come "insieme di negozi, rapporti, fenomeni" propria del Suo Maestro Fabio Besta. Nella visione zappiana il complesso aziendale è superiore rispetto alla semplice somma delle sue parti componenti, è un "tutto coordinato", proprio in virtù del coordinamento delle singole parti al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali. L'azienda stessa assume un valore che va al di là della somma dei suoi componenti elementari. La visione sistemica di Zappa è tale da evidenziare collegamenti e relazioni tra i vari fatti economici, ordinati a sistema e coinvolti all'interno della continuità aziendale. Tale concezione è comune sia alle aziende di produzione che a quelle di consumo.

I club calcistici hanno saputo reperire le ingenti risorse richieste dai piani di investimento e fronteggiare il crescente aumento dei tempi di ritorno di tali investimenti attraverso un'attività sempre più complessa e un maggiore coordinamento tra i fattori gestionali, che devono essere tesi verso l'unitarietà della gestione.

Il sistema aziendale di questi club non è frutto di un concetto di tipo statico, bensì dinamico perché presuppone la presenza di un'origine-fonte (definita dai cosiddetti *input*, i principali fattori produttivi sono i calciatori) e di un risultato-obiettivo (definito dai cosiddetti *output*, primo fra tutti l'evento calcistico). Nell'intervallo vi è uno spazio temporale all'interno del quale, breve o lungo che sia, tutte le componenti si muovono, ciascuna

A tale proposito, si vedano: F. Besta, *La ragioneria*, vol. I, Vallardi, Milano, 1922, pp. 2-3; G. Zappa, *Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, III rist. della II ed., Giuffrè, Milano, 1950. Sullo studio del pensiero di Besta rispetto al concetto di azienda, si segnala: R. Palumbo, "La costruzione del concetto di azienda nella 'Ragioneria' di Fabio Besta", in E. Viganò (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000. Sul medesimo aspetto si vedano: A. Canziani, "Sulle premesse metodologiche della rivoluzione zappiana", in Aa. Vv. *Saggi di Economia Aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 196 e ss.; G. Catturi, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, Cedam, Padova, 1989, p. 150 e ss.; G. Di Stefano, "Per un'analisi delle cause esogene della crisi del sistema bestano", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 5, 1991, p. 510 e ss. In generale, sul tema, si vedano, tra gli altri: Aa. Vv., *I processi, i sistemi e le funzioni aziendali*, vol. III, Utet, Torino, 1997; A. Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, Utet, Torino, 1963; A. Amaduzzi, *Il controllo integrato del sistema aziendale*, Cacucci, Bari, 1970; U. Bertini, "L'azienda come sistema cibernetico", in Aa. Vv., *Scritti in onore del Professor Alberto Riparbelli*, Cursi, Pisa, 1975; U. Bertini, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 19; R. Cafferata, *Sistemi ambiente e innovazione. Come s'integrano la continuità e il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1995; G. Donna, *L'impresa competitiva: un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, 1992; G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo d'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Cedam, Padova, 2000; P. Mella, *Dai sistemi a pensare sistemico*, FrancoAngeli, Milano, 1997; E. Mollona, *Analisi dinamica dei sistemi aziendali*, Egea, Milano, 2000; O. Paganelli, *Il sistema aziendale*, Clueb, Bologna, 1976; G. Paolone, L. D'Amico (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 10 e ss.; S. Sciarelli, *Il sistema d'impresa: strategie politiche e tecniche di gestione dell'impresa industriale*, Cedam, Padova, 1991; F. Superti Furga, *Osservazioni sulla logica operativa dei sistemi aziendali integrati*, Giuffrè, Milano, 1971.

¹⁶ Per D'Amico si prospettano da un lato "la progressiva perdita di importanza delle aziende domestico-patrimoniali a favore della grande industria societaria, il crescente contenuto tecnologico e la rilevanza delle risorse finanziarie necessarie per gli investimenti richiesti da processi tecnico-produttivi maggiormente complessi" e dall'altro "l'instabilità dei prezzi che si manifesta nel periodo bellico e nel primo dopoguerra in un modo virulento", tali da ridurre "la fruttuosa applicabilità del sistema patrimoniale". Cfr. L. D'Amico, *Profili del processo evolutivo negli studi di economia aziendale. Schema di analisi per "paradigmi" e "Programmi di Ricerca Scientifica"*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 83.

secondo i propri compiti definiti nel quadro di una struttura organizzativa orientata dal management verso l'unitarietà della gestione¹⁷.

Facendo riferimento ai legami di interdipendenza e alle molteplici relazioni che avvengono i fenomeni in cui si estrinsecano l'organizzazione, la gestione e la rilevazione, è possibile concepire l'azienda calcistica nella sua unità sistemica.

2. Il sistema informativo nelle società di calcio professionistiche

Nell'ambito delle società di calcio professionistiche, le componenti del sistema informativo possono essere raggruppate nelle seguenti categorie principali:

- risorse umane;
- risorse tangibili;
- risorse intangibili.

I processi di produzione e di consumo di tali aziende si caricano di significati simbolici comunicando, attraverso flussi di beni e servizi, i valori di cui l'azienda è portatrice come parte del più ampio sistema-ambiente¹⁸. È chiaro, comunque, che assegnare una funzione sociale non implica che essa persegua esclusivamente finalità di tale tipologia: l'azienda, infatti, nasce come istituto economico ed economici sono i fini perseguiti. Il progresso civile, lo sviluppo, l'arricchimento culturale che derivano dall'esercizio

¹⁷ “Gli studi aziendali sono pervenuti, in seguito a un lungo processo di evoluzione, a individuare l'importanza della considerazione unitaria dei fenomeni aziendali. In altre parole, la comprensione e l'interpretazione delle manifestazioni di vita e di sviluppo delle aziende realmente operanti non può prescindere dall'analisi delle interrelazioni e dei nessi funzionali che costituiscono il legame logico tra i pur eterogenei fatti gestionali. Tale legame è appunto individuabile nella logica economica che sovrintende qualsiasi fenomeno aziendale e che consente di assegnare compiuto significato a esso. Ciò che caratterizza gli studi aziendali, pertanto, è la possibilità di perseguire una rappresentazione unitaria del fenomeno aziendale mediante l'analisi economica degli accadimenti in cui si articola la complessa vita aziendale congiuntamente nei suoi fenomeni gestionali, organizzativi e delle rilevazioni”. Cfr. L. D'Amico, *Le correlazioni tra i principi dell'economia aziendale e i principi di ragioneria nei loro riflessi sull'istituto della revisione aziendale*, Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 1990, p. 43.

¹⁸ L'attenzione posta sulla funzione sociale dell'azienda permette inoltre di valutare una serie di aspetti che, con il contributo di altre discipline scientifiche quali la sociologia e la psicologia, consentono con crescente interesse di osservare gli intimi legami che si instaurano tra le caratteristiche dei singoli soggetti coinvolti nell'operare aziendale, il loro comportamento in condizioni di aggregazione collettiva e le condizioni per l'efficace perseguimento delle finalità economiche proprie dell'attività aziendale.

dell'attività economica e che si manifestano al crescere delle dimensioni aziendali, rappresentano, invece, la socialità dell'azienda¹⁹.

All'interno delle aziende in esame, i meccanismi di comunicazione costituiscono un valido supporto all'attività decisionale. Nel suo complesso, il sistema informativo, oltre al ruolo di comunicazione, svolge anche le funzioni di controllo nei riguardi di quello operativo, consentendo di prendere decisioni razionali ed economiche²⁰. Tali risultanze sono frutto di elaborazioni di dati, che provengono dall'interno e dall'esterno e che rappresentano fenomeni economici; essi vengono trasformati in informazioni²¹ dopo un processo di elaborazione²².

Lo studio preliminare del subsistema operativo-gestionale finalizzato all'individuazione dei processi supportabili da flussi informativi e la definizione del grado di integrazione del processo di elaborazione con quello di comunicazione vero e proprio²³, rappresentano i momenti propedeutici per garantire al sistema informativo la rispondenza ai seguenti requisiti:

- provenienza (trasformazione);

¹⁹ Cfr. U. Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, op. cit., p. 41.

²⁰ In merito ai sistemi informativi, si vedano, tra gli altri P. Bastia, *Sistemi di pianificazione e controllo*, il Mulino, Bologna, 2002; M. Bergamin Barbato, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, 1991, pp. 231-240; M. Bergamin Barbato, "Il reporting per il controllo strategico", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 7-8, 2000; G. Bruni, *Contabilità per l'alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, Etas, Milano, 1990, pp. 163-276; G. Bruni, "Evoluzione e prospettive degli strumenti informativo-contabili per le decisioni aziendali", in Aa. Vv., *Strumenti informativo-contabili per le decisioni aziendali*, Atti del Convegno Idea, Clueb, Bologna, 1988; L. Brusa, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, pp. 309-323; P. F. Camuffone, *Il sistema informativo aziendale*, Etas, Milano, 1998; M. G. Ceppatelli, *I sistemi informativi aziendali*, Cedam, Padova, 1984; L. Marchi, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1993; P. Pisoni, *Il sistema informativo dell'impresa. Uno schema di studio*, Giuffrè, Milano, 1979; A. Quagli, *Introduzione allo studio della conoscenza di economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1995; A. Rugiadini, *I sistemi informativi dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970; M. Saita, *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1996, pp. 455-572.

²¹ Le principali caratteristiche dell'informazione sono:

- a. la sinteticità e astrazione dai fenomeni che influenzano i processi decisionali;
- b. la complessità dell'elaborazione;
- c. forme di presentazione e frequenza di utilizzazione;
- d. tempo di trasformazione.

Cfr. A. Consorti, *L'evoluzione della funzione informativa del bilancio d'esercizio – dal conto del patrimonio al sistema delle informazioni*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 25.

²² Cfr. A. Consorti, *L'evoluzione della funzione informativa del bilancio d'esercizio – dal conto del patrimonio al sistema delle informazioni*, op. cit., p. 24.

²³ Tali processi risultano notevolmente agevolati dai moderni supporti informatici, che rendono tale sistema realmente "avanzato".