



UNIVERSITÀ DI PISA

Relazione di Progetto EOA

Juventus FC



Project Bema

Benedetta Tessa (Team Leader)

Biagio Branca

Alessandra Achiropita Falcone

Emmanuel Piazza

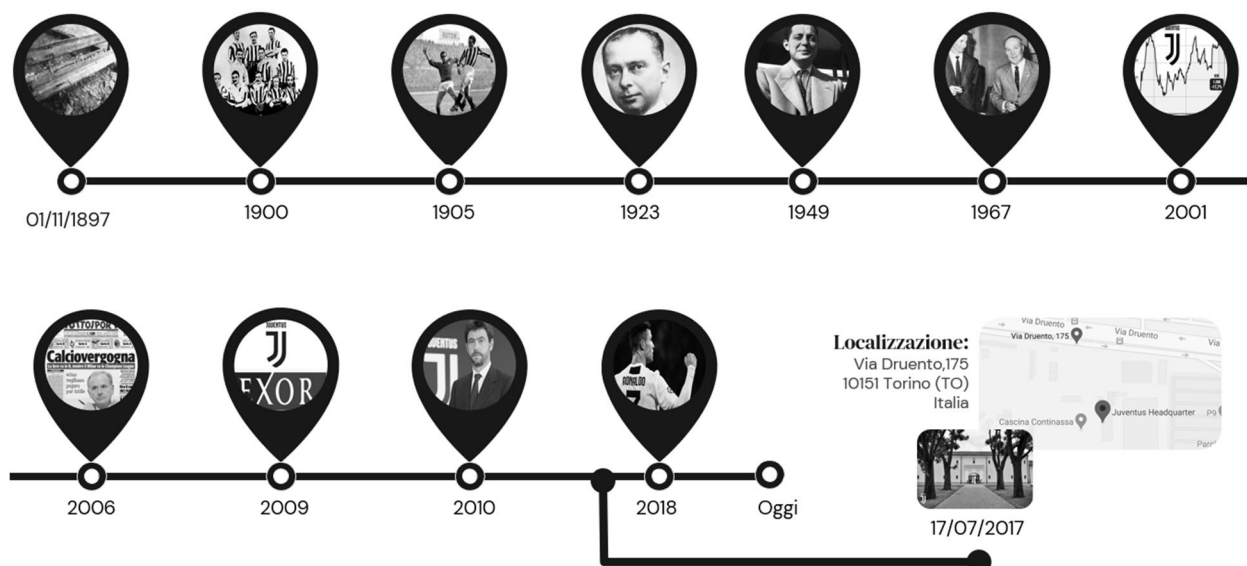
Marta Sanguinetti

Sommario

| | | |
|-----|--|----|
| 01. | Presentazione dell'impresa | 3 |
| | Storia | 3 |
| | Localizzazione | 4 |
| | Tipo di impresa | 4 |
| | Dimensioni | 5 |
| | Settore, Industria, Mercati | 6 |
| 02. | Governance dell'impresa | 7 |
| | Struttura societaria e proprietà | 7 |
| | Organigramma e cariche sociali | 8 |
| | Rapporti con gli stakeholder | 9 |
| 03. | Report economico finanziario 2019 | 12 |
| | Stato Patrimoniale | 12 |
| | Conto Economico | 14 |
| | Conto economico complessivo | 14 |
| | Prospetto delle variazioni di patrimonio netto | 15 |
| | Piramide del ROE | 16 |
| | Indici di solidità e liquidità | 18 |
| 04. | Business model | 20 |
| | 04.1 Customer segments | 20 |
| | 04.2 Value proposition | 20 |
| | 04.3 Channels | 20 |
| | 04.4 Customer relationship | 21 |
| | 04.5 Revenue stream | 21 |
| | 04.6 Key resources | 22 |
| | 04.7 Key activities | 22 |
| | 04.8 Key partners | 23 |
| | 04.9 Cost structure | 24 |
| 05. | Principali flussi di cassa | 24 |
| | Flussi di cassa in entrata | 24 |
| | Flussi di cassa in uscita | 25 |
| 06. | Bibliografia | 28 |

01. Presentazione dell'impresa

Storia



La Juventus Football Club è una società calcistica fondata nel 1897 da un gruppo di liceali torinesi accomunati dalla passione per il calcio. Il nome **Juventus** che deriva dal latino (giovane) fa riferimento alla loro giovane età. Debuttando nel mondo calcistico con una divisa rosa, dopo qualche anno arriva la iconica divisa bianconero insieme alle prime vittorie a livello nazionale.

Nel 1905, a causa di litigi interni, l'ex presidente della società Alfred Dick si dimise portando con sé molti collaboratori e soci della Juve e fondando il Torino F.C., da qui seguirono anni bui causati non solo dal crollo finanziario e sportivo ma anche dallo scoppio della Prima Guerra Mondiale.

Solo dopo diversi anni la società riuscì a tornare in carreggiata: nel 1923 Edoardo Agnelli, figlio del fondatore della FIAT, divenne presidente del club, iniziando una collaborazione con la ricca famiglia di imprenditori che dura tutt'ora. Sotto la gestione di Edoardo la squadra riesce a vincere uno scudetto per cinque anni di fila, denominato il Quinquennio d'oro.

Con la morte di Edoardo nel '35, come presidente seguiranno i suoi successori: Giovanni Agnelli (1947-1953) e Umberto Agnelli (1955-1962) ed insieme ad essi un ulteriore periodo di vittorie.

Nel 1971 Giampiero Boniperti sale alla presidenza portando con sé anni di vittorie tra cui la Coppa UEFA (1977), la Supercoppa UEFA (1984) e la Coppa dei Campioni (1985), diventando la prima squadra europea ad avere in bacheca le tre principali competizioni UEFA per club.

Negli anni '90 avviene il passaggio di presidenza a Vittorio Caissotti insieme ad un quarto ciclo di vittorie per i bianconeri.

A metà degli anni 2000, a causa dell'esito del caso Calciopoli, vennero annullati molti successi della squadra, oltre ad essere stata retrocessa in Serie B. Con la retrocessione in Serie B la squadra non solo

perse grande prestigio e visibilità, ma anche contratti con gli sponsor con conseguente perdita di milioni di euro.

Dal 2010 diventa presidente Andrea Agnelli, dando vita ad un ulteriore ciclo di vittorie.

Durante questi anni viene costruito lo Juventus Stadium (ora Allianz Stadium a seguito di cessione di diritti di denominazione) frutto di diversi investimenti da parte della società da cui beneficia anche la città di Torino, venne anche costruito un centro commerciale adiacente ad esso grazie ai sostenimenti dei partner.

L'ingresso della famiglia Agnelli in società è risultato fondamentale per lo sviluppo che ha avuto, oltre che lo status sociale. Un grande artefice del cambiamento fu l'avvocato Edoardo Agnelli che ebbe l'intuizione di organizzare la società con un ordinamento aziendale seguendo lo stile anglosassone. Perseguendo la strategia commerciale denominata "Less is More", la società riuscì a raddoppiare gli introiti del club e triplicare il valore di mercato della rosa nei tre anni seguenti, ottenendo risultati di anno in anno sempre più redditizi.

Localizzazione

La sede della Juventus Football Club S.p.A. è situata a Torino, più precisamente in Via Druento, 175.

Juventus è controllata da EXOR N.V., società quotata in Borsa con sede ad Amsterdam, che ne detiene il 63,8% del capitale.

Nella 23-esima edizione della classifica stilata dalla Deloitte Football Money League, che riporta i primi 20 club calcistici per ricavi generati nella stagione 2018/2019, la Juventus si posiziona decima con un fatturato di 459,7 milioni di euro, risultando anche la prima delle squadre italiane.

Tipo di impresa

Nata sotto forma di associazione, formata quindi da gruppo di persone senza scopo di lucro ma con obiettivo di sola natura ideale, Juventus Football club S.P.A (dal 2001 in poi) si formò economicamente seguendo in particolar modo tre step riguardanti le forme societarie assunte. In maniera graduale in relazione alla sua espansione di impresa. Fino ad arrivare a quella che oggi è una vera e propria S.P.A(società di capitali).

In dettaglio fu:

- Associazione dal 1897 all'Agosto del 49'
- Società di capitale a responsabilità limitata (S.R.L) (da agosto del 1949 al 2001.) cambiamento dovuto per le modeste dimensioni che aveva raggiunto (impresa collettiva), fruttando un utile ragionevolmente ampio, dotata perciò di personalità giuridica, che risponde delle obbligazioni sociali soltanto limitatamente alle quote versate dai soci.

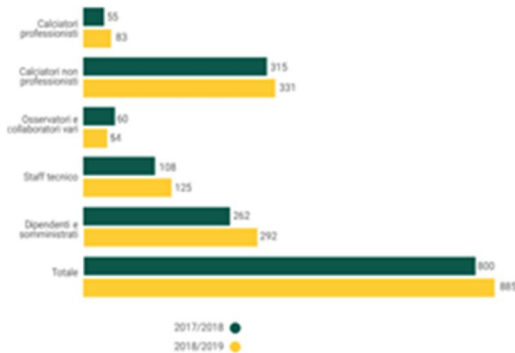
Poi dal 2001:

- Società di capitale: Società per azioni a modello aperto (S.P.A). Nel 2001 Juventus Football Club S.p.A., divenne società quotata presso Borsa Italiana, in seguito all'espansione dell'impresa sotto il punto di vista dimensionale ancora più ampie rispetto ai primi anni 90', prese sempre di più

pie' nel calcio italiano e internazionale con traguardi importanti raggiungendo quindi un capitale tale, da renderla S.p.A.

Dunque, ad oggi Juventus Football Club S.p.A. è un'impresa collettiva, dotata di personalità giuridica con un'autonomia patrimoniale perfetta (la società stessa) dove la responsabilità dei soci è limitata (in base alla loro quota capitale) e il capitale è diviso in azioni.

Dimensioni



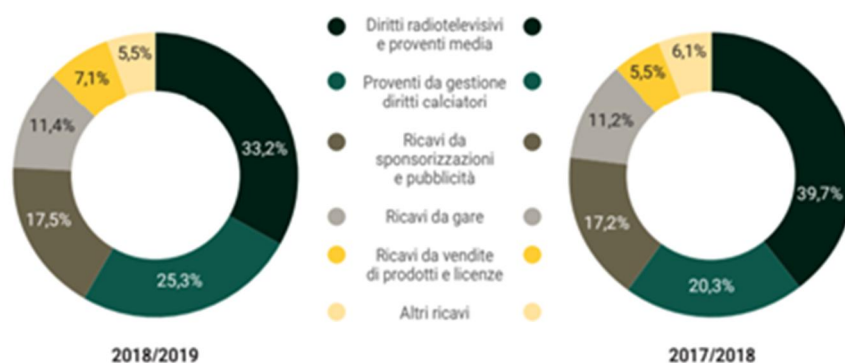
Analisi dei tre criteri per stabilire la dimensione di un'impresa:

- **Effettivi: 885**

Il personale Juventus è composto da lavoratori subordinati e parasubordinati, divisi in due categorie: sportivi professionisti (calciatori, allenatori, preparatori atletici, direttori sportivi, tesserati presso la FIGC e assunti con contratti di categoria) e personale non tesserato (dirigenti assunti con CCNL Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi, impiegati e operai). La Società si avvale inoltre di collaboratori coordinati operanti sia in ambito corporate che sportivo. Rispetto alla stagione precedente, si registra un aumento dell'organico totale da 800 a 885 unità. L'incremento del numero di calciatori professionisti e di personale dello staff tecnico è riconducibile all'iscrizione al Campionato di Serie C della squadra Under 23, mentre il sensibile aumento del numero di dipendenti e di lavoratori somministrati è direttamente legato alle nuove attività commerciali intraprese.

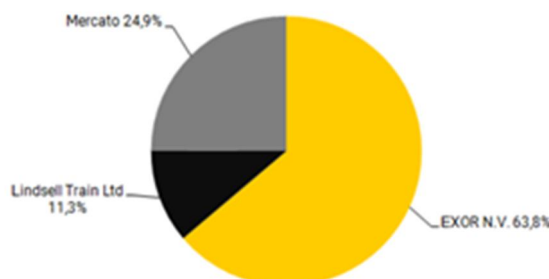
- **Fatturato Annuo: 621,5 milioni di euro (lordi)**

I ricavi dell'esercizio 2018/2019 sono pari a € 621,5 milioni, in aumento del 23,1% rispetto al dato di € 504,7 milioni dell'esercizio precedente, e sono rappresentati da:



- **Totale di Bilancio: € 941.760.619**

Dai dati emerge che la Juventus FC è una grande impresa, di tipo **autonomo/indipendente**, poiché al 24 ottobre 2019 l'azionariato della Juventus Football Club S.p.A. risultava essere il seguente:



Settore, Industria, Mercati

Il core business della Società consiste nella partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali e internazionali e nell'organizzazione delle partite. Le principali fonti di ricavo derivano dalle attività di sfruttamento economico dell'evento sportivo, del brand Juventus e dell'immagine della Prima Squadra, tra cui le più rilevanti sono le attività di licenza (tramite negoziazione centralizzata ad opera della Lega Serie A e UEFA) dei diritti audiovisivi e media in relazione alle competizioni nazionali ed internazionali disputate, dalle sponsorizzazioni, dai ricavi da stadio e da amichevoli, dalle attività di direct retail, di e-commerce e di licenza di marchio per la realizzazione di prodotti, nonché dalla commercializzazione di ulteriori servizi ai propri tifosi quali progetti di affiliazione o scuole calcio. Inoltre, la Società trae parte dei propri ricavi dalla gestione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori.

Le azioni Juventus sono quotate al Mercato Telematico Azionario della Borsa Italiana.

La società dispone di uno stadio di proprietà e di un moderno centro sportivo presso il quale dal settembre 2012 è in funzione un liceo parificato (Juventus College) dedicato esclusivamente ai ragazzi del settore giovanile. La società possiede inoltre il J-Museum, noto per esteso come Juventus Museum, un museo storico-sportivo multimediale bilingue dedicato alla società calcistica italiana per azioni Juventus Football Club, con sede nell'area nord-occidentale della città di Torino.

I ricavi da gare, i diritti radiotelevisivi e i proventi media sono contabilizzati con riguardo all'effettivo momento della prestazione che coincide con lo svolgimento della gara; gli abbonamenti stagionali, se incassati al termine della stagione che precede quella di competenza, sono differiti e imputati a conto economico utilizzando il medesimo criterio.

Si può partecipare agli eventi sportivi:

- Acquistando un singolo biglietto
- Sottoscrivendo l'abbonamento all'Allianz Stadium (partite in casa)

Il merchandising Juventus ha inizio nel 1983. Il brand comprende abbigliamento, accessori e idee regalo contraddistinti dal logo della società.

02. Governance dell'impresa

Struttura societaria e proprietà

La struttura societaria della Juventus football club S.P.A è ad azionariato diffuso poiché divide il suo capitale tra moltissimi azionisti, questo grazie ad un significativo rafforzamento della liquidità e dei profitti. La società, quotata sul Mercato telematico azionario gestito da Borsa Italiana, è controllata al 60% da Exor spa. Quest'ultima è una società di investimento, anch'essa quotata a Piazza Affari, il cui controllo (51%) fa capo alla Giovanni Agnelli & C. Sapaz (la società in accomandita per azioni della famiglia Agnelli-Elkann). Exor detiene, tra l'altro, il controllo della Fiat attraverso una partecipazione del 30%.

Il capitale sociale di Juventus è costituito da azioni ordinarie nominative, liberamente trasferibili ed emesse in regime di dematerializzazione, in gestione accentrata presso Monte Titoli S.P.A.. Ciascuna azione dà diritto ad un voto in tutte le assemblee ordinarie e straordinarie, nonché agli altri diritti patrimoniali e amministrativi secondo le disposizioni di legge e di statuto applicabili.

Per quanto riguarda la ripartizione degli utili, l'utile netto, dedotte le eventuali perdite di precedenti esercizi, sarà così ripartito:

- il 5% alla riserva legale fino a quando non sarà raggiunto un quinto del capitale sociale;
- almeno il 10% destinato a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico – sportiva;
- la rimanenza alle azioni, quale dividendo, salvo diversa deliberazione dell'assemblea.

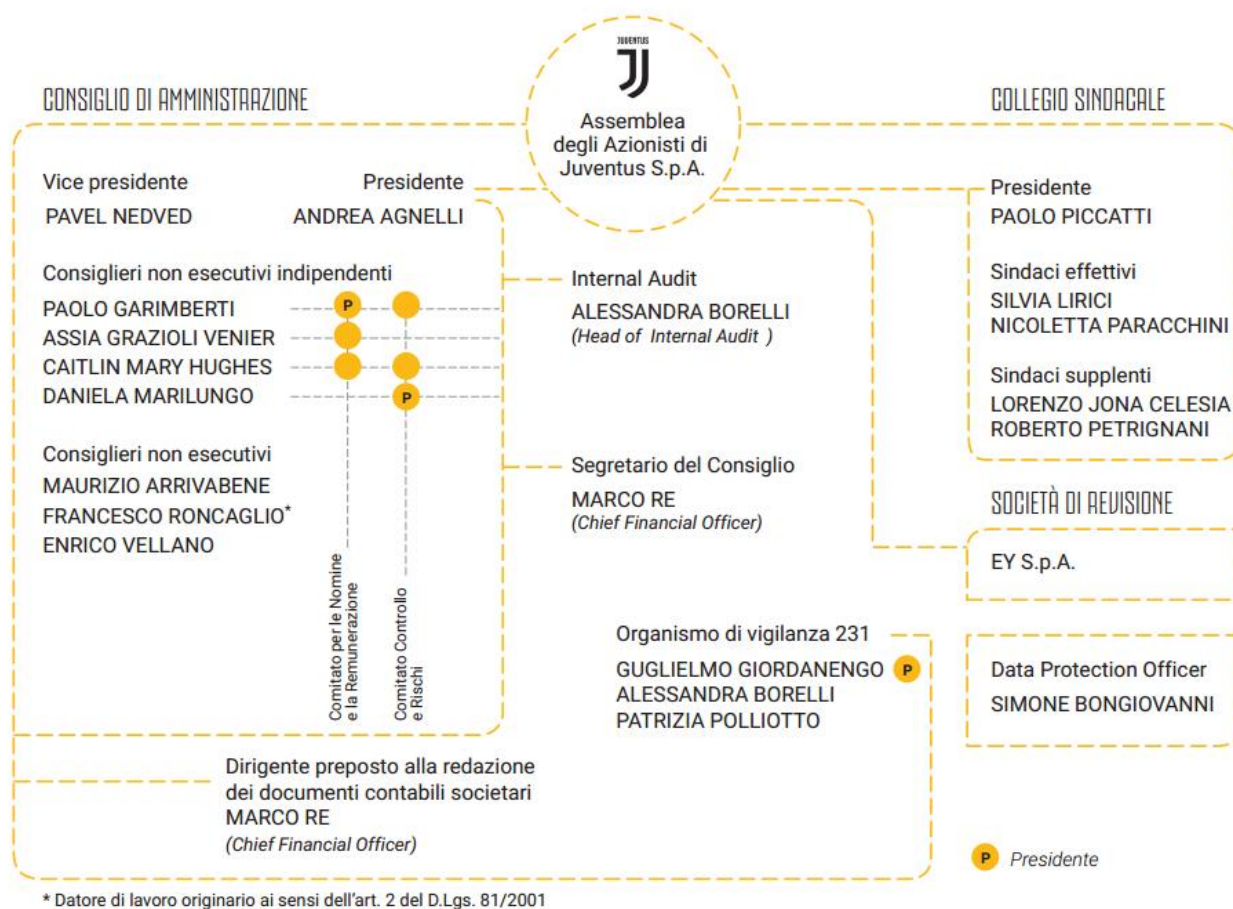
Il sistema di governo societario di Juventus si fonda sui seguenti elementi:

- l'insieme di valori definiti nel Codice Etico;
- il ruolo centrale degli organi di amministrazione e controllo;
- il ruolo centrale del Consiglio di Amministrazione;
- la trasparenza della gestione;
- l'attenta distribuzione delle responsabilità in merito alla gestione, monitoraggio e valutazione del sistema di controllo interno e gestione dei rischi;
- il sistema di governo dei rischi in linea con le *best practices*.

Juventus adotta un sistema di amministrazione e controllo di tipo tradizionale che prevede una ripartizione di competenze tra l'Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale e che garantisce un costante confronto tra il management e gli azionisti.

L'organizzazione aziendale si articola in tre principali aree operative: Sport, affidata al Chief Football Officer Fabio Paratici, Revenue, affidata al Chief Revenue Officer Giorgio Ricci, e Services, affidata al Chief Financial Officer Marco Re, che nell'esercizio delle loro funzioni, coordinati dal Presidente e dal Vice Presidente, riferiscono al Consiglio di Amministrazione.

Organigramma e cariche sociali



- **Proprietà:** Famiglia Agnelli (attraverso EXOR N.V.)
- **Presidente:** Andrea Agnelli
- **Vicepresidente:** Pavel Nedvěd
- **Consiglio di amministrazione:** Maurizio Arrivabene, Francesco Roncaglio, Enrico Vellano, Paolo Garimberti, Assia Grazioli-Venier, Caitlin Hughes, Daniela Marilungo.
- **Chief Football Officer:** Fabio Paratici
- **Chief Revenue Officer:** Giorgio Ricci
- **Chief Financial Officer:** Marco Re
- **Presidenti onorari:** Giampiero Boniperti, Franzo Grande Stevens

Rapporti con gli stakeholder

Ogni anno, nelle sue attività di business quotidiane, Juventus promuove un elevato numero di attività di dialogo ed engagement con i propri stakeholder, dagli incontri di formazione per i propri giovani a quelli di aggiornamento per i tecnici, dagli eventi per i tifosi più fedeli a quelli per i business partner, dalle numerose attività di media relation a quelle per i dipendenti.

Lettera agli stakeholder (Bilancio di sostenibilità 2018/2019):

“... Crediamo che come football company il nostro maggior impatto possa essere sulla sfera sociale e vogliamo farlo in prima persona.”

Andrea Agnelli

Juventus riconosce l'impatto sociale che ha il calcio e contribuisce – nel quadro proposto dalle Nazioni Unite – al raggiungimento dei seguenti Sustainable Development Goals:



Sono molte le iniziative che la società organizza per gli stakeholder, tra cui emergono le seguenti:

FAMIGLIE E ATLETI DEL SETTORE GIOVANILE

- 1 incontro di orientamento scolastico rivolto alle famiglie per presentare l'attività dello Juventus College

PARTECIPANTI ALLE JUVENTUS ACADEMY E SCUOLE CALCIO JUVENTUS

- 1 Juventus Academy Partners' Meeting: presenti i rappresentanti dei partner del Club, operativi con svariati progetti di Juventus Academy in oltre 25 diversi paesi nel Mondo
- 1 Juventus Academy World Cup
- 1 Juventus Future Cup dedicata a tutte le Scuole Calcio Juventus in Italia

AZIONISTI E FORNITORI DI CAPITALE

- 1 Assemblea degli Azionisti
- Incontri One-to-One

JUVENTUS MEMBER

- Attività giorno partita o match day
- Vip Hospitality Experience
- Attività extra match day

JUVENTUS OFFICIAL FAN CLUB

- Attività giorno partita o match day
- Attività extra match day

Juventus Goals

“Attraverso Juventus Goals il Club si impegna a sostenere la diffusione di attività su tre pilastri che rappresentano le aree di maggior impatto sociale per una football company: il gioco, l'educazione e l'inclusione delle diversità.”

Gioca con me

Ideato nel 2012, *Gioca con me* è il progetto che mira a facilitare l'accesso al calcio a bambine e bambini che vivono in contesti delicati. Inoltre questo progetto si impegna a promuovere, tra le bambine e i bambini coinvolti, uno stile di vita sano e attivo attraverso lo svolgimento di attività fisica.

Fair people

Il progetto *Fair People* è sviluppato per le scuole ed è dedicato al tema del rispetto. Dedicata alle scuole primarie di Torino e provincia, la proposta educativa esplora 5 valori guida: rispetto, impegno, lealtà, uguaglianza, gioco di squadra.

Un calcio al razzismo

Progetto che promuove una cultura di inclusione e rispetto e premia le azioni concrete che mirano ad escludere ogni forma di discriminazione.

Juventus for special @school

Juventus for special è un progetto sportivo e di inclusione sociale dedicato a persone con disabilità cognitivo-relazionali.

A una prima fase esperienziale in cui si fa provare ai ragazzi le sensazioni che un atleta con disabilità prova giocando a calcio, segue una seconda fase di confronto tramite un percorso fatto di testimonianze e racconti degli atleti e dello staff.

Hackability @Juventus

Nell'ottica di una maggiore inclusione, Juventus coinvolge persone con disabilità affinché possano vivere al meglio l'esperienza bianconera. Nella prima fase di warm-up sono state definite esigenze ed obiettivi, dopodiché sono state aperte le due call: una call for needs, che ha permesso di individuare le persone disabili, e una call for skills, aperta a designer, maker, artigiani, docenti e professionisti tramite le quali sono stati costituiti cinque tavoli di coprogettazione.

Hackability è una realtà non-profit torinese nata nel 2016 con lo scopo di realizzare soluzioni nuove e personalizzate per l'autonomia e la cura mettendo in contatto le esigenze delle persone con disabilità con le competenze di designer, maker e artigiani. Il nome Hackability nasce dalla crasi tra Hackaton e Disability per suggellare il legame tra i bisogni delle persone con disabilità e le competenze messe a disposizione dai professionisti.

Customer service

Da una parte, si è arrivati a consistenti diminuzioni dei tempi di attesa per i tifosi nel ricevere una risposta alle proprie richieste, dall'altra si è voluta garantire una più efficace capacità di gestione e risoluzione dei quesiti.

Verso un calcio universale

Juventus contribuisce a combattere il pregiudizio che vede ancora il calcio come uno sport esclusivamente maschile con la presenza della Juventus Women, campione d'Italia per il secondo anno consecutivo.

Nel settore giovanile invece Juventus adotta una prospettiva che unisce crescita personale ed agonistica, in cui si colloca il progetto dello Juventus College, nato nel 2012 per consentire ad atlete e atleti del Settore Giovanile bianconero di coniugare l'attività sportiva agonistica con il percorso formativo e scolastico.

03. Report economico finanziario 2019

I dati sono relativi alla relazione finanziaria annuale al 30/06/2019.

Stato Patrimoniale

| <i>importi in Euro</i> | <i>Nota</i> | <i>30/06/2019</i> | <i>30/06/2018</i> | <i>Variazioni</i> |
|--|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Attività non correnti | | | | |
| Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, netti | 8 | 421.042.929 | 330.827.660 | 90.215.269 |
| Altre attività immateriali | 9 | 35.111.475 | 33.668.599 | 1.442.876 |
| Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti | 10 | 389.333 | 1.630.644 | (1.241.311) |
| Terreni e fabbricati | 11 | 130.412.604 | 132.514.065 | (2.101.461) |
| Altre attività materiali | 12 | 24.182.526 | 28.435.146 | (4.252.620) |
| Immobilizzazioni materiali in corso e acconti | 13 | 2.101.591 | 1.490.953 | 610.638 |
| Partecipazioni | 14 | 267.534 | 281.682 | (14.148) |
| Attività finanziarie non correnti | 15 | 16.482.411 | 16.190.301 | 292.110 |
| Imposte differite attive | 16 | 10.103.763 | 14.660.017 | (4.556.254) |
| Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti | 17 | 109.267.970 | 42.925.371 | 66.342.599 |
| Altre attività non correnti | 18 | 1.808.485 | 3.374.626 | (1.566.141) |
| Totale attività non correnti | | 751.170.621 | 605.999.064 | 145.171.557 |
| Attività correnti | | | | |
| Rimanenze | 19 | 7.884.460 | 5.420.716 | 2.463.744 |
| Crediti commerciali | 20 | 33.660.393 | 29.281.837 | 4.378.556 |
| Crediti commerciali e altri crediti verso parti correlate | 56 | 3.675.594 | 3.489.837 | 185.757 |
| Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti | 17 | 89.982.013 | 73.985.784 | 15.996.229 |
| Altre attività correnti | 18 | 8.887.618 | 12.423.613 | (3.535.995) |
| Attività finanziarie correnti | 15 | 11.504.235 | 11.926.384 | (422.149) |
| Disponibilità liquide | 21 | 9.744.722 | 15.335.208 | (5.590.486) |
| Totale attività correnti | | 165.339.035 | 151.863.379 | 13.475.656 |
| Anticipi versati | | | | |
| Anticipi non correnti | | 18.785.559 | 13.283.090 | 5.502.469 |
| Anticipi correnti | | 6.465.404 | 1.522.549 | 4.942.855 |
| Totale anticipi versati | 22 | 25.250.963 | 14.805.639 | 10.445.324 |
| Totale attivo | | 941.760.619 | 772.668.082 | 169.092.537 |

| <i>importi in Euro</i> | <i>Nota</i> | <i>30/06/2019</i> | <i>30/06/2018</i> | <i>Variazioni</i> |
|---|-------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Patrimonio netto | | | | |
| Capitale sociale | | 8.182.133 | 8.182.133 | - |
| Riserva da sovrapprezzo azioni | | 34.310.104 | 34.310.104 | - |
| Riserva legale | | 1.636.427 | 1.636.427 | - |
| Riserva da cash flow hedge | | (57.750) | - | (57.750) |
| Riserva da fair value attività finanziarie | | (995.662) | (147.846) | (847.816) |
| Utili portati a nuovo | | 28.063.254 | 47.292.072 | (19.228.818) |
| Perdita dell'esercizio | | (39.895.794) | (19.228.819) | (20.666.975) |
| Totale patrimonio netto | 23 | 31.242.712 | 72.044.071 | (40.801.359) |
| Passività non correnti | | | | |
| Prestiti e altri debiti finanziari | 24 | 431.387.181 | 276.807.278 | 154.579.903 |
| Debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti | 25 | 39.243.263 | 63.228.521 | (23.985.258) |
| Imposte differite passive | 26 | 13.758.466 | 19.343.305 | (5.584.839) |
| Altre passività non correnti | 27 | 15.609.024 | 4.829.203 | 10.779.821 |
| Totale passività non correnti | | 499.997.934 | 364.208.307 | 135.789.627 |
| Passività correnti | | | | |
| Prestiti e altri debiti finanziari | 24 | 41.831.708 | 52.392.943 | (10.561.235) |
| Fondi per rischi e oneri | 28 | 16.035.155 | 1.036.568 | 14.998.587 |
| Debiti commerciali | 29 | 33.403.252 | 30.358.990 | 3.044.262 |
| Debiti commerciali e altri debiti verso parti correlate | 56 | 1.657.747 | 5.984.062 | (4.326.315) |
| Debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti | 25 | 181.622.230 | 111.740.149 | 69.882.081 |
| Altre passività correnti | 27 | 85.665.008 | 85.899.470 | (234.462) |
| Totale passività correnti | | 360.215.100 | 287.412.182 | 72.802.918 |
| Anticipi ricevuti | | | | |
| Anticipi non correnti | | 19.953.569 | 23.737.700 | (3.784.131) |
| Anticipi correnti | | 30.351.304 | 25.265.822 | 5.085.482 |
| Totale anticipi ricevuti | 30 | 50.304.873 | 49.003.522 | 1.301.351 |
| Totale passivo | | 941.760.619 | 772.668.082 | 169.092.537 |

Conto Economico

| <i>importi in Euro</i> | <i>Nota</i> | <i>Esercizio 2018/2019</i> | <i>Esercizio 2017/2018</i> | <i>Variazioni</i> |
|--|-------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| Ricavi da gare | 31 | 70.652.591 | 56.410.423 | 14.242.168 |
| Diritti radiotelevisivi e proventi media | 32 | 206.642.858 | 200.169.142 | 6.473.716 |
| Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità | 33 | 108.842.634 | 86.896.999 | 21.945.635 |
| Ricavi da vendite di prodotti e licenze | 34 | 44.026.765 | 27.796.591 | 16.230.174 |
| Proventi da gestione diritti calciatori | 35 | 157.186.818 | 102.401.466 | 54.785.352 |
| Altri ricavi | 36 | 34.104.728 | 30.995.269 | 3.109.459 |
| Totale ricavi | | 621.456.394 | 504.669.890 | 116.786.504 |
| Acquisti di materiali, forniture e altri approvvigionamenti | 37 | (3.733.793) | (3.464.062) | (269.731) |
| Acquisti di prodotti per la vendita | 38 | (17.501.352) | (11.469.144) | (6.032.208) |
| Servizi esterni | 39 | (81.236.433) | (79.237.236) | (1.999.197) |
| Personale tesserato | 40 | (301.334.879) | (233.319.806) | (68.015.073) |
| Altro personale | 41 | (26.416.512) | (25.683.238) | (733.274) |
| Oneri da gestione diritti calciatori | 42 | (15.521.017) | (20.107.143) | 4.586.126 |
| Altri oneri | 43 | (12.717.676) | (9.979.554) | (2.738.122) |
| Totale costi operativi | | (458.461.662) | (383.260.183) | (75.201.479) |
| Ammortamenti e svalutazioni diritti calciatori | 44 | (149.440.966) | (107.954.427) | (41.486.539) |
| Ammortamenti altre attività materiali e immateriali | 45 | (11.722.391) | (12.525.527) | 803.136 |
| Accantonamenti, svalutazioni e rilasci di fondi | 46 | (17.160.672) | (2.363.811) | (14.796.861) |
| Risultato operativo | | (15.329.297) | (1.434.058) | (13.895.239) |
| Proventi finanziari | 47 | 3.429.230 | 4.260.740 | (831.510) |
| Oneri finanziari | 48 | (14.496.878) | (11.963.159) | (2.533.719) |
| Quota di pertinenza del risultato di società collegate e joint venture | | (500.891) | (886.073) | 385.182 |
| Risultato prima delle imposte | | (26.897.835) | (10.022.550) | (16.875.285) |
| Imposte correnti | 49 | (11.738.088) | (8.820.346) | (2.917.742) |
| Imposte differite e anticipate | 49 | (1.259.871) | (385.923) | (873.948) |
| Perdita dell'esercizio | | (39.895.794) | (19.228.819) | (20.666.975) |
| Perdita dell'esercizio per azione, base e diluito | 50 | (0,040) | (0,019) | (0,021) |

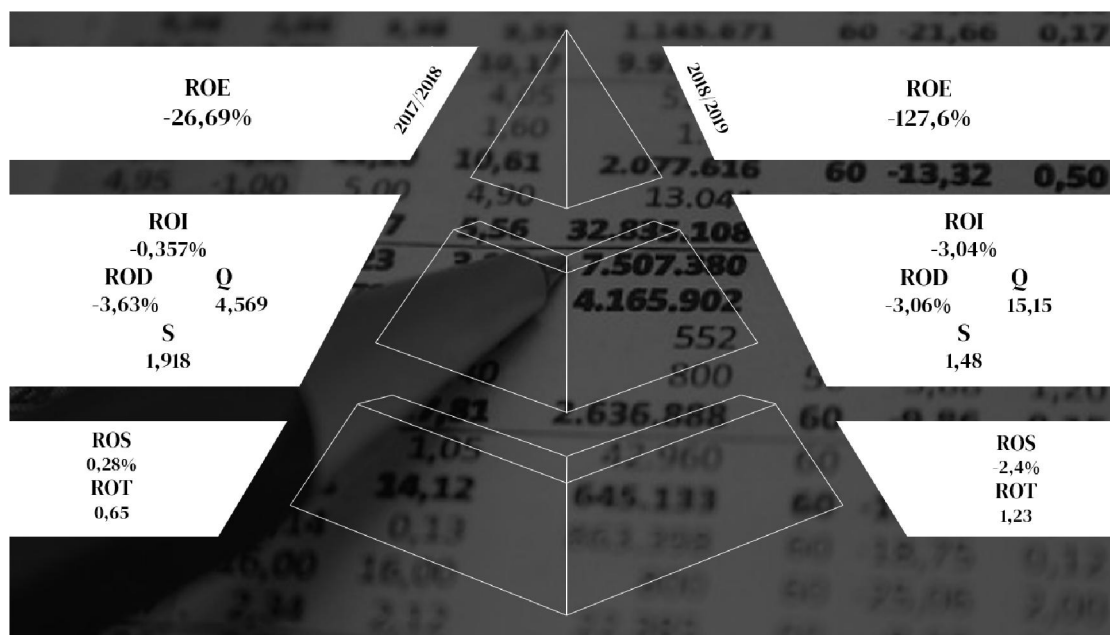
Conto economico complessivo

| <i>importi in Euro</i> | <i>Esercizio 2018/2019</i> | <i>Esercizio 2017/2018</i> | <i>Variazioni</i> |
|---|--------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| Perdita dell'esercizio | (39.895.794) | (19.228.819) | (20.666.975) |
| Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da cash flow hedge | (57.750) | - | (57.750) |
| Totale Altri Utili (Perdite) complessivi che saranno successivamente riclassificati a conto economico, al netto dell'effetto fiscale | (57.750) | - | (57.750) |
| Altri Utili (Perdite) iscritti a riserva da fair value attività finanziarie | (847.816) | (2.500.903) | 1.653.087 |
| Totale Altri Utili (Perdite) complessivi che non saranno successivamente riclassificati a conto economico, al netto dell'effetto fiscale | (847.816) | (2.500.903) | 1.653.087 |
| Totale Altri Utili (Perdite), al netto dell'effetto fiscale | (905.566) | (2.500.903) | 1.595.337 |
| Perdita complessiva | (40.801.360) | (21.729.722) | (19.071.638) |

Prospetto delle variazioni di patrimonio netto

| <i>importi in Euro</i> | Capitale sociale | Riserva da sovrapprezzo azioni | Riserva legale | Riserva ex art.26 dello Statuto sociale | Riserve da cash flow hedge | Riserva da fair value di attività finanziarie | Utili (perdite) portati a nuovo | Utile (perdita) dell'esercizio | Patrimonio netto |
|---|------------------|--------------------------------|------------------|---|----------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Saldi al 30/06/2017 | 8.182.133 | 34.310.104 | 318.029 | - | - | 2.353.057 | 6.042.546 | 42.567.924 | 93.773.793 |
| Destinazione dell'utile dell'esercizio precedente | - | - | 1.318.398 | 4.256.792 | - | - | 36.992.734 | (42.567.924) | - |
| Movimenti tra riserve | - | - | - | (4.256.792) | - | - | 4.256.792 | - | - |
| Perdita complessiva dell'esercizio | - | - | - | - | - | (2.500.903) | - | (19.228.819) | (21.729.722) |
| Saldi al 30/06/2018 | 8.182.133 | 34.310.104 | 1.636.427 | - | - | (147.846) | 47.292.072 | (19.228.819) | 72.044.071 |
| Copertura della perdita dell'esercizio precedente | - | - | - | - | - | - | (19.228.819) | 19.228.819 | - |
| Perdita complessiva dell'esercizio | - | - | - | - | (57.750) | (847.815) | - | (39.895.794) | (40.801.359) |
| Saldi al 30/06/2019 | 8.182.133 | 34.310.104 | 1.636.427 | - | (57.750) | (995.661) | 28.063.253 | (39.895.794) | 31.242.712 |

Piramide del ROE



$$\text{ROE} = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Equity}}$$

2017-2018
-26,69%

2018-2019
-127,6%

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Equity} + \text{Mezzi di Terzi Finanziari}}$$

2017-2018
-0,357%

2018-2019
-3,04%

$$\text{ROD} = \frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Mezzi di terzi finanziari}}$$

2017-2018
-3,63%

2018-2019
-3,06%

$$q = \frac{\text{Mezzi di terzi finanziari}}{\text{Equity}}$$

2017-2018
4,569

2018-2019
15,15

$$S = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Reddito Lordo}}$$

2017-2018

1,918

2018-2019

1,48

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Totale ricavi}}$$

2017-2018

0,28%

2018-2019

- 2,4%

$$ROT = \frac{\text{Totale ricavi}}{\text{Equity} + \text{Mezzi di terzi finanziari}}$$

2017-2018

0,65

2018-2019

1,23

Indice di giacenza dei crediti =

$$\frac{\text{Crediti commerciali} + \text{Altri crediti verso parti correlate}}{\text{Ricavi da vendite di prodotti e licenze}} \cdot 365$$

2017-2018

430 giorni

2018-2019

310 giorni

Indice di giacenza dei debiti commerciali =

$$\frac{\text{Debiti commerciali} + \text{debiti commerciali e altri debiti}}{\text{Acquisti}} \cdot 365$$

**Acquisti di materiali, forniture e altri approvvigionamenti + Acquisti di prodotti per la vendita*

2017-2018

888 giorni

2018-2019

603 giorni

$$\text{Indice di giacenza dei prodotti} = \frac{\text{Rimanenze}}{\text{Vendite}} \cdot 365$$

2017-2018

71 giorni

2018-2019

65 giorni

Indici di solidità e liquidità

Margine di struttura primario = *Equity – Attività non correnti*

2017-2018

-534.954.993

2018-2019

-719.927.909

Margine di struttura secondario = *(Equity + Passività non correnti) – Attività non correnti*

2017-2018

-170.746.686

2018-2019

-219.929.975

Current Ratio = Quick Ratio = $\frac{\text{Liquidità immediate} + \text{Liquidità differite}}{\text{Passività Correnti}}$

2017-2018

0,510

2018-2019

0,437

PFN = *Debiti f. a breve termine + Debiti f. a lungo termine – Attività finanziarie correnti*

2017-2018

317.273.837

2018-2019

461.714.654

MOL=EBITDA al lordo del player trading = *Ricavi operativi – Costi operativi*

2017-2018

121.409.707

2018-2019

162.994.732

La differenza fra i ricavi ed i costi operativi dà il Margine Operativo Lordo, ma qua ci imbattiamo nella prima grossa differenza con le aziende "normali" in quanto subito sotto incontriamo una voce chiamata "Player Trading" di derivazione dal mondo britannico, dove sono stati i primi a considerare le società calcistiche vere e proprie aziende con le loro specificità.

Il Player Trading è il risultato della gestione della rosa dei calciatori, dove fra i ricavi si indicano le plusvalenze di cessione, i ricavi dai prestiti e fra i costi le minusvalenze di cessione, i costi dei prestiti e l'ammortamento dei calciatori stessi.

$$CCN = M + LI + LD - PCR$$

2017-2018

-135.548.803 €

2018-2019

-194.876.065 €

$$\text{Indice di copertura finanziaria} = \frac{PFN}{MOL}$$

2017-2018

2,61

2018-2019

2,83

04. Business model



04.1 Customer segments

I clienti della società vengono divisi principalmente in due categorie:

- Gli **appassionati di calcio in generale**, i quali possono pagare un abbonamento TV per guardare una partita di calcio. (*mass market*)
- I **tifosi della squadra di calcio**, che oltre a visionare le partite da casa, saranno intenzionati a godersene di presenza, ad acquistare negli store ufficiali e pagare abbonamenti a club esclusivi per tenersi informati riguardo news sul mondo Juventus ed offerte sui biglietti per le partite e sul merchandise. (*segment*)

04.2 Value proposition

Il valore offerto dalla Juventus FC è sicuramente il divertimento, spettacolo di gioco, emozioni e la vittoria, quasi sempre assicurata, tutto grazie ormai al supporto di ogni singolo componente, a partire dal management che è stato capace di costruire dalle ceneri di alcune stagioni rovinose un copione vincente. Con la sempre più presente, partecipazione al più grande campionato fra club europei la famigerata coppa dei campioni, Juventus offre emozioni a tutti gli effetti, poiché unica nel suo gioco nel quale anche un difensore fa da playmaker, finendo così per essere una delle più temute a livello calcistico.

04.3 Channels

Il principale canale con cui comunica Juventus FC con i suoi tifosi è sicuramente lo stadio, da poco divenuto Allianz Stadium frutto dell'accordo di partnership, di proprietà dello stesso club con una capienza di 41 507 spettatori, tutti a sedere. È uno dei quattro stadi europei catalogati dalla UEFA come

migliore a livello tecnico, il primo ecocompatibile al mondo, per questo premiato con lo Stadium Innovation Trophy al Global Sports Forum 2012 come scenario sportivo più innovativo d'Europa.

Altri canali di comunicazione sono rappresentati dalle tv sportive, come Sky, DAZN, la loro pagina Facebook, dove trasmettono i loro allenamenti, e i social media dei giocatori.

04.4 Customer relationship

La relazione che ha la società con i propri clienti non si limita alla sola vendita di prodotti, poiché quest'ultimi sono soprattutto dei tifosi.

Ed è per questo che l'azienda cerca in tutti i modi di far sentire i propri fan parte integrante della squadra, attraverso la creazione di molte community oppure con l'apertura di luoghi di incontro dove i tifosi più accaniti possono riunirsi per manifestare la propria passione.

Si può parlare del marchio Juventus come un vero e proprio **Lovemark**: ovvero un marchio che si circonda di grinta e passione con lo scopo di formare con i propri clienti un rapporto di fedeltà.

La Juventus, grazie alle numerose vittorie, al passato glorioso e alle leggende calcistiche di cui si è avvalsa, riesce non solo a conquistare i propri tifosi (*customer retention*) ma anche a portarne dei nuovi tra i suoi spalti (*customer acquisition*).

04.5 Revenue stream

Dal conto economico si vede che i ricavi sono così divisi:

| | |
|--|-----------|
| • Diritti radiotelevisivi e proventi media | 206.7 mln |
| • Proventi da gestione diritti calciatori | 157.1 mln |
| • Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità | 108.8 mln |
| • Ricavi da gare | 70.7 mln |
| • Ricavi da vendita di prodotti e licenze | 44 mln |
| • Altri ricavi | 34 mln |

Per un totale complessivo di 621.6 mln di euro. Si nota che la maggior parte dei ricavi è dato dai diritti radio televisivi e dai media, anche se la parte relativa alla gestione dei diritti dei calciatori dà il suo contributo.

Rispetto al 2018 si ha un aumento del fatturato di circa 120 mln.

I ricavi da gare aumentano principalmente da maggiori ricavi da biglietterie per gare casalinghe di campionato e UEFA Champions League.

I diritti radiotelevisivi sono aumentati grazie alla partecipazione della squadra alla UEFA Champions League, aumentando i seguenti proventi quasi del 22%.

I ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità aumentano grazie al bonus addizionale di 15 mln riconosciuto da adidas Italy S.p.A. e dei nuovi contratti di sponsorizzazione sottoscritti o entrati in vigore nell'esercizio 2018/2019.

I proventi da gestione diritti calciatori sono aumentati grazie alle plusvalenze da cessione dei diritti dei calciatori e prevalentemente grazie ai ricavi per cessione temporanea dei diritti di calciatori.

Gli altri ricavi includono principalmente proventi delle iniziative commerciali "Membership", "Stadium Tour & Museo" e "Camp", i proventi delle attività extra sportive che si svolgono allo Stadio, nonché gli indennizzi assicurativi e i proventi commerciali ripartiti da Lega Nazionale Professionisti Serie A.

Oltre a considerare i ricavi, l'analisi del fatturato fornisce un'ulteriore visione delle prestazioni finanziarie di un'azienda. Nel caso della Juventus Football Club, il fatturato è aumentato considerevolmente dall'esercizio finanziario 2012/2013 al 2018/2019. Nonostante il crescente fatturato, nell'ultimo anno, la squadra di calcio italiana ha registrato una perdita netta maggiore rispetto al valore registrato nell'esercizio finanziario 2017/2018.

Nel complesso, la Juventus è la squadra di calcio con il più alto valore di mercato tra tutte le squadre italiane di Serie A.

04.6 Key resources

- I **giocatori** ma soprattutto Cristiano Ronaldo: Andrea Agnelli racconta al Financial Times che il nuovo modello di business si basa sullo sfruttare il traino mediatico di Cristiano Ronaldo, cinque volte pallone d'oro e una delle rose del calcio mondiale per aumentare gli incassi dagli sponsor e ricavare un profitto dopo i circa 340 milioni complessivi investiti per portarlo a Torino.
 - Lo store bianconero ha esaurito in pochissimo tempo le scorte di magliette di Ronaldo, ognuna dal valore di 154.05 euro (tra i più alti in Europa) e il debutto casalingo ha attirato tifosi e televisioni da tutto il mondo".
- **Diritti Televisivi:** Grazie alle ottime prestazioni in Europa ha guadagnato più del Manchester, la squadra più ricca di Europa.
- **Diritti sui calciatori**
- **Juventus Stadium:** La Juventus è la prima squadra italiana a vantare uno stadio di proprietà. Ha costruito uno stadio tenendo bassi i costi di investimento finanziando tramite la vendita dei naming rights. All'interno ci sono store e bar che rappresentano altre fonti di guadagno.
- **Juventus Museum:** Offre tour guidati anche per persone con disabilità mentre il tour allo stadio per la difficoltà dei percorsi è riservato solo a persone senza disabilità temporanee o permanenti.
- **Brand:** la storia e cultura della squadra.

04.7 Key activities

- Competizioni calcistiche
- Sponsorizzazioni
- Direct retail ed e-commerce
- Diritti televisivi e media
- Gestione stadio
- Operazioni sul mercato calcistico

04.8 Key partners

- **Adidas: partnership tecnica.** Il 21 dicembre 2018 Juventus Football Club S.p.A. e adidas Italy S.p.A. hanno modificato il contratto di partnership tecnica e ne hanno prolungato la scadenza fino al 30 giugno 2027. Durante tale periodo adidas sarà il partner tecnico di tutte le squadre Juventus a fronte di un corrispettivo fisso complessivo minimo di € 408 milioni. Tale importo non include le royalties addizionali al superamento di determinati volumi di vendita ed i premi variabili legati ai risultati sportivi.
- **Jeep:** Juventus e FCA sono parti correlate in quanto soggette a controllo da parte di EXOR N.V., holding finanziaria olandese controllata dalla famiglia Agnelli. Jeep e Juventus sono inoltre legate da un contratto di sponsorizzazione.
Come previsto nel *Memorandum of Understanding* sottoscritto il 6 aprile 2012, dal 1° luglio 2012 Fiat S.p.A. è diventata l'unico sponsor di maglia di Juventus per tutte le competizioni nazionali e internazionali con il marchio Jeep.
L'accordo prevede inoltre l'attribuzione a Fiat S.p.A. del diritto di sfruttamento dell'immagine di Juventus, tra cui l'uso dei propri marchi sull'abbigliamento tecnico di tutte le squadre del club e molteplici altre possibilità di partnership in svariati campi.
- **Allianz:** Juventus Football Club S.p.A. ha raggiunto un accordo di sponsorizzazione con Allianz S.p.A. avente ad oggetto, a partire dall'esercizio corrente, la visibilità sul training kit della Prima Squadra e alcuni diritti di sponsorizzazione legati al settore femminile, nonché l'estensione del naming right dell'Allianz Stadium per sette stagioni sportive, a partire dal 1° luglio 2023 e fino al 30 giugno 2030.
- **CocaCola:** l'iconica bevanda, per le prossime due stagioni, sarà al fianco del Club, in qualità di Official Partner, sul territorio italiano. Coca-Cola sarà presente nel flagship store UNDICI di Milano, ma anche nei bar, nelle lounge e nelle aree hospitality dell'Allianz Stadium, che vedranno una speciale brandizzazione che celebra l'unione tra il gusto di Coca-Cola e la passione bianconera.
- **Bud:** Juventus official beer. Bud, da anni vicina al mondo del calcio, si unisce quindi alla Juve, con cui lavorerà su attivazioni digitali, utilizzando la sua visual identity nelle proprie campagne e sviluppando assieme nel futuro prossimo innovativi progetti speciali.
- **Linglong tire:** la partnership con l'azienda produttrice di pneumatici è stata rinnovata e continuerà fino al 2022, permettendo di irrobustire ulteriormente la presenza della Juventus in Asia, insieme ad altri sponsor
- **Dashing:** regional partnership con cui la Juventus sbarca nel settore del personal care maschile in Malesia e Brunei: si tratta di un accordo pluriennale che permetterà di creare esperienze, attivazioni e prodotti, per avvicinare ancora di più il pubblico bianconero nei due paesi. Dashing porterà la magia di un colosso calcistico come Juventus, ammirato in tutto il mondo, ai fan in Malesia, attraverso una serie di prodotti per il men's care. Oltre al lancio della linea di prodotti co-branded, in programma nel 2020, l'obiettivo della partnership è di creare esperienze uniche e attivazioni speciali per i tifosi bianconeri, tra cui la possibilità di vedere giornate indimenticabili all'Allianz Stadium.
- **Balocco:** La partnership che lega Juventus e Balocco dal 2010 è stata rinnovata fino alla stagione 2021-22. L'azienda dolciaria continuerà così a essere Official Partner del club bianconero per le prossime tre stagioni, portando la durata complessiva della relazione a 12 anni. Balocco diventa così uno dei partner più longevi della storia bianconera.
- **Socios.com:** piattaforma blockchain di fan engagement. Uno degli obiettivi della partnership è quello di introdurre l'"Official Fan Token" bianconero, un gettone che può essere scambiato sulla piattaforma mobile dai tifosi in tutto il mondo e usato per interagire con il Club attraverso polls e votazioni; un modo innovativo per permettere ai fans di far sentire la propria voce, creando una connessione ancora più forte con i colori bianconeri, e un'opportunità per il Club di continuare la propria strategia di fan engagement globale, in particolar modo nei confronti dei tifosi fuori dall'Europa.
- **De Cecco:** De Cecco, riconosciuta nel mondo come simbolo di italianità, è Partner globale della Juventus e beneficerà della visibilità televisiva garantita da gare trasmesse in tutto il mondo, oltre che di asset digitali, di PR ed esperienziali.

- **Segafredo:** L'intesa prevede un rapporto stretto fra Juventus e Segafredo, che potrà utilizzare l'immagine di Juventus in tutto il mondo con l'obiettivo comune di diffondere l'eccellenza italiana. A partire dalla stagione che sta per iniziare, inoltre, Segafredo in qualità di Official Coffee della Juventus sarà distribuito all'interno di tutti i bar, aree ristoro e hospitality dell'Allianz Stadium.

Altri partners: SkyQ, Konami, M&M's, UBI Banca, Osonyq, Frecciarossa, Randstad, Noverasco, Ganten, BeeBad, Wuber, WillisTowerWatson, Signify, Nilox, DAZN, Hublot, Ferrari, Ricoh, Chicco, Trussardi, Sixtus, Technogym, CMB china, Costa.

04.9 Cost structure

- Salari e Stipendi
- Costi di manutenzione (Stadio, Museo, J-Village)
- Ammortamento Giocatori (-La Juventus mostra al 2018-19 costi totali pari a 648.354.000 di cui -149.441.000 sono ammortamenti giocatori)
- Gestione diritti calciatori

05. Principali flussi di cassa

Flussi di cassa in entrata

L'esercizio 2018/2019 chiude con ricavi pari a € 621,5 milioni (€ +116,8 milioni rispetto all'esercizio 2017/2018) e con una perdita di € 39,9 milioni, che evidenzia una variazione negativa di € 20,7 milioni rispetto alla perdita di € 19,2 milioni dell'esercizio precedente.

I ricavi dell'esercizio 2018/2019 sono pari a € 621,5 milioni, in aumento del 23,1% rispetto al dato di € 504,7 milioni dell'esercizio precedente, e sono rappresentati da:

| | Esercizio 2018/2019 | % | Esercizio 2017/2018 | % | Variazioni | % |
|--|------------------------|-------------|------------------------|-------------|--------------|---------------|
| Diritti radiotelevisivi e proventi media | 206,7 | 33,2% | 200,2 | 39,7% | 6,5 | +3,2% |
| Proventi da gestione diritti calciatori | 157,2 | 25,3% | 102,4 | 20,3% | 54,8 | +53,5% |
| Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità | 108,8 | 17,5% | 86,9 | 17,2% | 21,9 | +25,2% |
| Ricavi da gare | 70,7 | 11,4% | 56,4 | 11,2% | 14,3 | +25,4% |
| Ricavi da vendite di prodotti e licenze | 44,0 | 7,1% | 27,8 | 5,5% | 16,2 | +58,3% |
| Altri ricavi | 34,1 | 5,5% | 31,0 | 6,1% | 3,1 | +10,0% |
| Totale | 621,5 | 100% | 504,7 | 100% | 116,8 | +23,1% |

Importi in milioni di Euro

Flussi di cassa in uscita

I flussi in uscita sono risultati pari a € 607 milioni, in aumento rispetto al dato di € 490 milioni dell'esercizio precedente, e sono relativi a:

1) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONE DIRITTI CALCIATORI

Classificazione:

- Per variabilità, FISSO;
- Per attribuzione all'oggetto di costo, DIRETTO.

Valore:

- Nel 2019: 149,441 milioni di euro;
- Nel 2018: 107,954 milioni di euro.

2)SERVIZI ESTERNI (SPESE DI TRASPORTO, SOGGIORNO E RISTORAZIONE)

Classificazione:

- Per variabilità, VARIABLE:
- Per attribuzione all'oggetto di costo, DIRETTO.

Valore:

- Nel 2019: 13,937 milioni di euro;
- Nel 2018: 14,614 milioni di euro.

3)SERVIZI ESTERNI(MANUTENZIONI)

Classificazione:

- Per variabilità, FISSO:
- Per attribuzione all'oggetto di costo, INDIRETTO.

Valore:

- Nel 2019: 6,706 milioni di euro;
- Nel 2018: 5,957 milioni di euro.

4)SERVIZI ESTRENI(CONSULENZE)

Classificazione:

- Per variabilità, FISSO:
- Per attribuzione all'oggetto di costo, INDIRETTO.

Valore:

- Nel 2019: 6,365 milioni di euro;
- Nel 2018: 6,039 milioni di euro.

5)PERSONALE TESSERATO

Classificazione:

- Per variabilità, FISSO;
- Per attribuzione all'oggetto di costo, DIRETTO (65%) INDIRETTO (35%).

Valore:

- Nel 2019: 301 milioni di euro;
- Nel 2018: 233 milioni di euro.

6)ALTRO PERSONALE

Classificazione:

- Per variabilità, FISSO;
- Per attribuzione all'oggetto di costo, INDIRETTO.

Valore:

- Nel 2019: 26,147 milioni di euro;
- Nel 2018: 25,683 milioni di euro.

7)ACQUISTO DI PRODOTTI PER LA VENDITA

Classificazione:

- Per variabilità, VARIABLE;
- Per attribuzione all'oggetto di costo, INDIRETTO.

Valore:

- Nel 2019: 17,501 milioni di euro;
- Nel 2018: 11,469 milioni di euro.

8)ONERI DA GESTIONE DIRITTI CALCIATORI

Classificazione:

- Per variabilità, VARIABLE;
- Per attribuzione all'oggetto di costo, DIRETTO.

Valore:

- Nel 2019: 15,521 milioni di euro;
- Nel 2018: 20,107milioni di euro.

9)ALTRI ONERI

Classificazione:

- Per variabilità, FISSO;
- Per attribuzione all'oggetto di costo, INDIRETTO.

Valore:

- Nel 2019: 12,718 milioni di euro;
- Nel 2018: 9,980 milioni di euro.

10) ACQUISTI DI MATERIALI, FORNITURE E ALTRI APPROVVIGIONAMENTI

Classificazione:

- Per variabilità, VARIABLE;
- Per attribuzione all'oggetto di costo, INDIRETTO.

Valore:

- Nel 2019: 3,734 milioni di euro;
- Nel 2018: 3,464 milioni di euro .

06. Bibliografia

- Sito ufficiale della Juventus (<https://www.juventus.com/it/>)
- Juventus Football Club, it.wikipedia.org (https://it.wikipedia.org/wiki/Juventus_Football_Club)
- Bilancio di sostenibilità (<https://www.juventus.com/it/sostenibilita/i-nostri-report#:~:text=Ogni%20stagione%20Juventus%20pubblica%20il,principali%20informazioni%20in%20merito%20alle>)
- Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2019 (<https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni#season-2018-19>)
- Titolo di borsa e quotazione JUVE- Il Sole 24 Ore, Mercati.ilsole24ore.com (<https://mercati.ilsole24ore.com/azioni/borsa-italiana/dettaglio-completo/JUVE.MI>)
- Merchandising Juventus, la scelta di venderlo direttamente paga, Calcio e finanza, (<https://www.calcioefinanza.it/2018/09/14/merchandising-juventus-fatturato-magliette-cristiano-ronaldo-cr7/>)
- Partner | Juventus.com (<https://www.juventus.com/it/partners/>)
- Relazione annuale sulla corporate governance (<https://www.juventus.com/it/club/corporate-governance/>)
- Alessandro Guerani, Blog | Non solo plusvalenze. Guida smart ai bilanci delle società di calcio – Econopoly, (https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/09/10/plusvalenze-bilanci-societa-calcio/?refresh_ce=1)