Università
Ca'Foscari
Venezia

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO

TESI DI LAUREA

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

ANALISI ECONOMICO FINANZIARIA DEL CALCIO PROFESSIONISTICO ITALIANO

RELATORE
Chiar.mo Prof. Moreno Mancin

CORRELATORE
Chiar.ma Prof.ssa Maria Silvia Avi

LAUREANDO
Sandro Bolzon
Matricola 827887

ANNO ACCADEMICO
2013/2014

RINGRAZIAMENTI

Desidero innanzitutto ringraziare la mia famiglia per lo straordinario supporto morale ed economico in questi cinque anni di percorso universitario. Sono fermamente sicuro che, in qualsiasi momento della vita potrò sempre contare sul loro incondizionato calore ed appoggio.

Un ringraziamento speciale al Professor Moreno Mancin per gli indispensabili consigli e il supporto mai banale durante la stesura di questa tesi. Realizzare un lavoro così sfidante e complesso mi rende davvero orgoglioso.

Ringrazio l'Università Ca' Foscari, tutto il corpo docente, per avermi accresciuto professionalmente e culturalmente.

Un grande grazie va ad amici, colleghi e a tutti coloro che hanno condiviso gioie e dolori in tutti questi anni. Se oggi sono una persona migliore è anche merito vostro.

ANALISI ECONOMICO FINANZIARIA DEL CALCIO PROFESSIONISTICO ITALIANO

INTRODUZIONE 7

CAPITOLO 1: CALCIO, MOLTO PIU' CHE UNO SPORT 9

1.1. CALCIO FENOMENO SOCIALE, SPORTIVO E DI BUSINESS. 9

1.1.1. IL CALCIO IN ITALIA: NUMERI E TEMATICHE DEL NOSTRO CALCIO 10

1.1.2. L'IMPORTANZA DELLE SPONSORIZZAZIONI NEL MONDO DEL CALCIO 16

1.1.3. L'IMPORTANZA DI DIRITTI TV E MEDIA NEL MONDO DEL CALCIO 20

1.2. LE PECULIARITÀ DEL SETTORE SPORTIVO PROFESSIONISTICO 26

1.2.1. LE SOCIETÀ SPORTIVE PROFESSIONISTICHE: MODELLI DI BUSINESS A CONFRONTO 29

1.3. LA SITUAZIONE FINANZIARIA DEL CALCIO EUROPEO 31

1.3.1. FOCUS SULLE PRINCIPALI LEGHE EUROPEE 31

1.3.2. CONFRONTO TRA I PRINCIPALI CLUB EUROPEI 38

1.3.3. FISCALITÀ E SISTEMI PREVIDENZIALI NEI VARI CAMPIONATI 42

1.4. RIEPILOGO 45

CAPITOLO 2: IL FINANCIAL FAIR PLAY 49

2.1. UN SISTEMA MALATO, I VECCHI E I NUOVI "MECENATI" DEL PALLONE 49

2.2. IL FAIR PLAY FINANZIARIO, UNA POSSIBILE SOLUZIONE 53

2.2.1. OBIETTIVI FAIR PLAY FINANZIARIO 54

2.2.2. TRATTI FONDAMENTALI DELL' UEFA CLUB MONITORING 55

2.2.3. UEFA CLUB FINANCIAL CONTRO BODY (CFCB) 59

2.2.4. IL SISTEMA SANZIONATORIO 61

2.2.5. IL SISTEMA DELLE LICENZE UEFA 61

2.3. LE OPINIONI DEGLI ESPERTI SUL FINANCIAL FAIR PLAY 65

2.4. LE SANZIONI APPLICATE 69

2.5. RIEPILOGO 71

CAPITOLO 3: IL CALCIO PROFESSIONISTICO ITALIANO 73

3.1. LA SITUAZIONE ITALIANA 73

3.2. ANALISI AGGREGATA E STAGIONALE PER COMPETIZIONE 73

3.2.1. SERIE A 75

3.2.2. SERIE B 92

3.2.3. LEGA PRO PRIMA DIVISIONE 108

3.2.4. LEGA PRO SECONDA DIVISIONE 124

3.3. RIEPILOGO 140

CAPITOLO 4: APPROFONDIMENTO SINGOLE SOCIETA' 143

4.1. PRESENTAZIONE ANALISI EFFETTUATE 143

4.1.1. SERIE A 144

4.1.2. SERIE B 157

4.1.3. LEGA PRO PRIMA DIVISIONE 168

4.1.4. LEGA PRO SECONDA DIVISIONE 184

4.2. RIEPILOGO 201

CAPITOLO 5: QUALITÀ INFORMATIVA DEI BILANCI 205

5.1. ESPOSIZIONE DEI CRITERI GUIDA NELLA DEFINIZIONE DEL MODELLO D'ANALISI QUALITATIVA 205

5.1.1. SERIE A 207

5.1.2. SERIE B 214

5.1.3. LEGA PRO PRIMA DIVISIONE 221

5.1.4. LEGA PRO SECONDA DIVISIONE 231

5.2. RIEPILOGO 242

CONCLUSIONI 245

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA 251

INTRODUZIONE

Prima di trattare i vari argomenti affrontati all'interno di questa tesi occorre porre l'attenzione sul perché di questa scelta. La spiegazione è presto nota ed è legata alla straordinaria rilevanza economica e sociale di questo sport nel nostro paese. Il calcio professionistico italiano rappresenta uno dei settori più prolifici in termini di PIL, generando inoltre entrate fiscali e previdenziali per oltre un miliardo di euro. Punta dell'iceberg di questo movimento è senza ombra di dubbio la Serie A, inserita di diritto all'interno delle cinque leghe europee più influenti, a livello sportivo ed economico.
Per diversi anni il nostro paese è stato il punto di riferimento del panorama calcistico europeo, con diversi successi sul piano continentale e internazionale. Le rose dei club italiani erano piene zeppe di campioni, provenienti da ogni parte del pianeta.
Arriviamo così al 2008, anno chiave per l'economia mondiale, sconvolta da una crisi economico-finanziaria la cui spinta regressiva non si è ancor'oggi arrestata. Il calcio professionistico italiano esce con le ossa rotte da questo fenomeno inatteso, perdendo in poco tempo tutto il vantaggio competitivo accumulato nei numerosi anni al vertice del calcio europeo e mondiale. Possibile che la crisi economica sia l'unica spiegazione di una così repentina discesa? Naturalmente no.
Questa tesi si propone di dare risposta a questa e ad altre domande, analizzando l'attuale situazione economico-finanziaria del calcio professionistico italiano.

Il primo capitolo sarà suddiviso in due parti. Nella prima parte saranno analizzate le caratteristiche e gli elementi peculiari delle società professionistiche, in seconda battuta sarà dato vita a un confronto tra le principali leghe a livello continentale evidenziando punti di forza e punti di debolezza dei diversi modelli utilizzati.

Il secondo capitolo vedrà l'approfondimento delle nuove direttive volute dall'UEFA in merito al Financial Fair Play. Dopo un breve excursus storico sui principali modelli gestionali utilizzati fino a questo momento, saranno analizzate le caratteristiche e gli obbiettivi di questo nuovo sistema di regole, evidenziando gli organi preposti a garantirne il rispetto. L'ultima parte del capitolo darà spazio alle opinioni degli esperti, presentando opinioni contrastanti in merito alla bontà applicativa di questo nuovo ordinamento.

Il terzo capitolo segnerà l'inizio della seconda parte di questa tesi, concentrata sull'analisi economico-finanziaria del calcio professionistico italiano. Dopo una breve spiegazione dei metodi e modelli utilizzati verrà realizzata un'analisi aggregata e stagionale per competizione. L'ordine seguito rispetterà fedelmente l'importanza dei vari campionati, partiremo quindi dalla Serie A, per poi procedere con Serie B, Lega Pro Prima Divisione e Lega Pro Seconda Divisione. Lo studio sarà supportato da analisi tabellari e grafiche.

Il quarto capitolo vedrà l'approfondimento di singole società che si evidenziano rispetto all'andamento generale della competizione. In ordine a tale aspetto saranno realizzate una serie di analisi economico - finanziarie estremamente suggestive e facilmente comprensibili anche agli occhi di un lettore non particolarmente esperto in materia. L'ordine cronologico seguito sarà il medesimo del precedente capitolo; Serie A, Serie B, Lega Pro Prima Divisione e Lega Pro Seconda Divisione.

Il quinto e ultimo capitolo esprimerà un giudizio circa la qualità informativa dei bilanci presentati dai club professionistici italiani. Per rendere il più omogenea possibile l'analisi, è stato costruito un modello valutativo che verrà adeguatamente illustrato nel primo paragrafo. Successivamente si procederà all'analisi vera e propria analizzando i vari risultati, sia dal punto di vista aggregato (del triennio di riferimento), che dal punto di vista stagionale. Le varie categorie saranno trattate nel medesimo ordine cronologico evidenziato nei capitoli precedenti; Serie A, Serie B, Lega Pro Prima Divisione e infine Lega Pro Seconda Divisione.

CAPITOLO 1: CALCIO, MOLTO PIU' CHE UNO SPORT

1.1. CALCIO FENOMENO SOCIALE, SPORTIVO E DI BUSINESS.

I grandi cambiamenti nel mondo del calcio hanno profondamente modificato la situazione economica e sociale di questo sport.
La traiettoria del pallone sembrava fino a non molto tempo fa un fenomeno razionalmente controllabile, quasi matematicamente rappresentabile, finché svariati fattori non hanno cambiato profondamente l'intento valoriale ed educativo, voluto dai pionieri di questo sport. Fin dal principio una squadra di calcio era orientata ad instaurare un rapporto speciale con la propria comunità, puntando a valorizzare e promuovere giovani atleti locali. Tale meccanismo è risultato vero fino ad un certo punto, quando l'esigenza di creare uno spettacolo di massa ha reso necessaria una composizione multietnica delle squadre, attraverso l'arrivo di nuovi giocatori da paesi emergenti (prima sudamericani, poi africani e asiatici).
L'immagine del calcio di paese si è definitivamente dissolta, per dare origine a un nuovo fenomeno globale governato da interessi di natura economica e sociale.
Sono proprio il sorgere di questi nuovi interessi che ci permettono di definire il mondo del pallone secondo un triplice significato:

- Sociale: il calcio è un fenomeno radicato nella società moderna e coinvolge a vario titolo, gran parte della popolazione della popolazione dei paesi industrializzati. Esso si presenta nella maggior parte dei casi come portatore sano di valori quali l'amicizia, lo spirito di squadra, il sacrificio, l'aiuto reciproco e lo stare insieme.
- Sportivo: la ricerca del risultato sportivo è da sempre uno degli elementi cardine di questo sport. La competizione dapprima si svolgeva all'interno dei confini nazionali, in seguito parallelamente allo sviluppo di un contesto globalizzato, si è estesa anche a livello continentale ed internazionale.
- Economico: il volume d'affari generato nel mondo del calcio è senza dubbio di notevole importanza, non solo per gli operatori economici direttamente coinvolti nella produzione dell'evento sportivo o nel mondo professionistico, ma anche per tutte le aziende, che più o meno direttamente, contribuiscono alla realizzazione dello spettacolo calcistico. In questa definizione rientrano, sia le aziende produttrici di articoli per la pratica sportiva, sia coloro che a diverso titolo hanno a che fare con il calcio anche se il proprio "*core business*" non c'entra niente con esso.

Al fine di rendere più completa l'analisi cercheremo di effettuare alcuni approfondimenti seguendo tre linee d'analisi:

- valuteremo la situazione del calcio in Italia, fornendo alcuni spunti interessanti circa la dimensione del business generato e la tipologia di praticanti.

- analizzeremo l'importante fenomeno delle sponsorizzazioni nelle società di calcio, attraverso l'analisi dei recenti sviluppi;
- tratteremo lo stretto legame esistente tra calcio e media, evidenziando le straordinarie qualità "mediatiche" di questo sport.

1.1.1. IL CALCIO IN ITALIA: NUMERI E TEMATICHE DEL NOSTRO CALCIO

Il documento che meglio raccoglie tutte le informazioni e dati relativi al business calcistico italiano è il "Report Calcio". Esso viene elaborato ogni anno dal Centro Studi, Sviluppo ed Iniziative Speciali della Figc, con la collaborazione dell'Agenzia di Ricerche e Legislazione (AREL) e PwC. Il volume fornisce un quadro esaustivo di tutto il calcio italiano (sia professionistico, che dilettantistico), esaminando in modo accurato gli aspetti strutturali, organizzativi e mediatici ed effettuando un confronto con i principali competitor a livello europeo.
Per individuare la straordinaria influenza che questo sport esercita sulla vita delle famiglie, sui rapporti interpersonali, sulla gestione delle città, sarebbe sufficiente tener conto dei circa trentotto milioni di tifosi solo per la Serie A.[1] Si potrebbe inoltre aggiungere che dal calcio, più che da qualsiasi altro sport, proviene lo stimolo alla costruzione di grandi opere, come ad esempio stadi moderni e funzionali.
I dati esposti nel "Report Calcio" rendono quindi necessario il perseguimento di criteri di efficienza, con effetti positivi sulla stabilità finanziaria dei club. Il raggiungimento di questi obbiettivi renderà più sereno l'impegno di giocatori e dirigenti, e più convinta la partecipazione dei tifosi.

Al fine di comprendere al meglio la situazione attuale del calcio italiano, tale report fornisce delle informazioni utili sulla situazione economica globale, effettuando dei confronti con l'andamento parallelo nel mondo del calcio. Dall'inizio dell'attuale crisi economico-finanziaria le banche italiane hanno raccolto 200 miliardi di euro e generato sofferenze per circa 110 miliardi. Il nostro debito sovrano è passato da 1,7 a 2,0 trilioni di euro, con un rischio default tre volte superiore a quello tedesco. Il tasso di disoccupazione è passato dal 6,1% al 10,7%. [2]
Nonostante questa situazione l'industria del calcio è continuata a crescere. Il livello dei ricavi del calcio professionistico ha segnato un incremento del 16,6%, passando dai 2,3 miliardi di euro del 2007 ai 2,7 del 2013. La crescita del sistema è alimentata dai diritti TV e dalle plusvalenze generate dalla cessione dei calciatori. Parallelamente, in linea con la crisi dei

[1] Dati Lega Serie A
[2] Dati Report Calcio, 2014 Arel + Pwc

mercati finanziari, si sta riducendo il costo del lavoro aggregato tornato nel 2013 ai valori del 2010, pari a 1,4 miliardi di euro.
Per quanto riguarda il calciomercato occorre rilevare, che circa il 51% delle transazioni è rappresentato da prestiti, il 34% da cessioni a titolo oneroso, il 15% invece riguarda trasferimenti di giocatori a parametro zero. In un mercato con sempre meno risorse economiche a disposizione, trionfano quindi metodi "*low-cost*" (prestiti e parametri zero, rappresentano i 2/3 delle operazioni effettuate).

Prima di analizzare l'ultimo censimento effettuato sul calcio italiano forniamo alcuni dati di carattere generale: [3]

- 1.098.450 i calciatori tesserati per la FIGC nella stagione 2012-2013;
- +23% delle gare ufficiali disputate dalle Nazionali italiane tra il 2010-2011 e il 2012-2013;
- 13.797 società partecipanti ad attività dilettantistica e giovanile nel 2012-2013;
- 605.323 partite ufficiali disputate in Italia (+5.9% rispetto al 2011-2012);
- 7,6 milioni di audience media in tv per le partite della Nazionale A;
- +1.7% dei calciatori relativi al Settore Giovanile e Scolastico tra 2011-2012 e il 2012-2013;
- 12.328.100 spettatori del calcio professionistico italiano 2012-2013 (-6,4% rispetto al 2011-2012);
- 83% dei club professionistici in cui un unico socio possiede più del 50% del capitale, nel 2012-2013;
- 7,1 numero medio componenti del consiglio di amministrazione di una società di Serie A;
- 17,7 milioni il numero di calciatori complessivi in Europa.

Il "Report Calcio 2014" oltre a fornire alcune utili informazioni sotto il profilo economico-finanziario, effettua un vero e proprio censimento del calcio italiano. Con 1.362.406 tesserati FIGC (calciatori, tecnici, forza arbitrale e dirigenti) il calcio si conferma anche nella stagione 2012-2013 lo sport più praticato in Italia. Il numero complessivo delle società è stato di 13.908, di cui 111 professionistiche, 10.702 dilettantistiche e 3.095 relative al Settore Giovanile e Scolastico, in leggera diminuzione rispetto alla stagione precedente, specialmente con riferimento ai club professionistici e dilettantistici. Analogo il trend relativo alle squadre, che nel 2012-2013 ammontano a 60.210, di cui 475 nei campionati professionistici, 15.658 nei campionati dilettantistici e 44.077 per quanto attiene l'attività giovanile.

[3] Dati ReportCalcio, 2014 Arel + Pwc

Calciatori	1.098.450	Attività professionistica	12.907	Professionisti Giovani di Serie	2.951
		Attività dilettantistica	415.338	Dilettanti Giovani dilettanti – U.18	315.063 100.275
		Settore giovanile e scolastico			670.205
Tecnici tesserati	22.137	Allenatori Preparatori Atletici Medici Operatori sanitari			20.510 327 579 721
Arbitri	34.409	Organi tecnici nazionali Organi tecnici regionali			1.874 32.535
Dirigenti	207.410	Attività professionistica Attività dilettantistica			2.217 205.193

Fonte: Rielaborazione personale Report Calcio 2014, suddivisione interna dei tesserati

Altro aspetto molto dibattuto nel mondo del calcio italiano è l'eccessiva presenza di giocatori stranieri nelle rose delle varie società. L'accusa principale che viene mossa, sia dai principali media sportivi, sia dagli sportivi italiani, sta nel fatto che la presenza così importante di calciatori stranieri nei nostri campionati, toglie spazio e possibilità di crescita adeguata ai nostri giovani talenti. La recente debacle della Nazionale A ai recenti Mondiali di Calcio in Brasile e le prestazioni non esaltanti di alcuni giovani calciatori, hanno contribuito a riaccendere la polemica. I numeri presentati dalla Lega di Serie A per il campionato appena concluso, sembrano confermare questa tesi. Nell'ultima stagione d'analisi i giocatori italiani impiegati (per almeno una gara) sono stati meno della metà, con solo il 42,46% circa (259 su 610 giocatori utilizzati). Le nazionalità rappresentate sono state ben 46, con le maggiori colonie straniere rappresentate da quella argentina (51) e brasiliana (49).

Fonte: Lega Serie A, numeri di fine Campionato 2013-2014

La situazione migliora per quanto riguarda la Serie B, con circa il 68,71% di giocatori italiani impiegati. Anche qui le nazionalità rappresentate sono molteplici, ben 47, con le maggiori colonie straniere rappresentate da quella brasiliana (19) e brasiliana (16).

Secondo molti addetti ai lavori, la situazione sta diventando preoccupante non solo a livello di campionati professionistici, ma anche a livello di presenza di giocatori stranieri nelle giovanili

dei nostri club. Questa situazione impedisce a molti dei nostri giovani di venir fuori, anche perché sempre più spesso le società sfruttano i minori costi per l'acquisto e la crescita di stranieri, provenienti talvolta da paesi non particolarmente sviluppati dal punto di vista economico. Proprio per questo motivo, la Federazione sta studiando diverse misure d'urgenza per porre un freno a questo triste fenomeno del nostro calcio.

Fonte: Lega Serie B, numeri di fine campionato 2013-2014

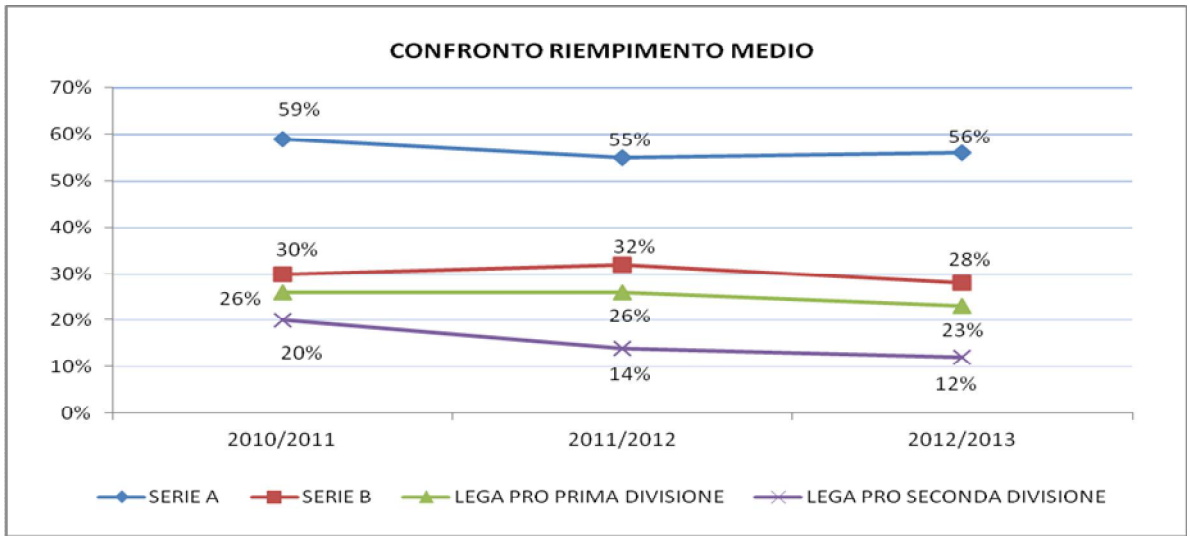
Altro aspetto che è oggetto di studio nel "Report Calcio 2014" è quello riguardante la situazione degli stadi italiani. Il quadro rappresentato è piuttosto allarmante, con stadi vecchi, poco funzionali e poco adeguati al moderno concetto di business sviluppatosi negli altri paesi europei.

Il primo dato allarmante riguarda l'anzianità delle nostre strutture. L'età media dei nostri impianti sportivi è molto elevata e gli ammodernamenti apportati, sono stati di scarsa qualità o in taluni casi totalmente assenti. Buona parte degli impianti attualmente utilizzati per lo svolgimento delle gare, sono nati a cavallo tra gli anni '20 e gli anni '60 e dunque sono estremamente datati e antiquati. I pochi stadi costruiti nei decenni successivi hanno presentato dopo pochi anni di utilizzo notevoli problemi, sia dal punto di vista strutturale che dal punto di vista della manutenzione, accentuando ancora di più l'arretratezza e la poca funzionalità delle nostre strutture.

Fonte: rielaborazione personale, Report Calcio 2014

Un altro dato che fa riflettere è quello sul riempimento medio degli stadi. Come è possibile osservare dal seguente grafico questo valore si presenta decisamente modesto. In serie A la percentuale di riempimento medio delle nostre strutture è di poco superiore al 50%, valori

assolutamente insufficienti se confrontati con altri paesi europei (come Inghilterra e Germania), dove l'affluenza negli stadi raggiunge livelli eccellenti. La situazione peggiora ancora di più scendendo nelle serie inferiori. Nell'ultima stagione oggetto d'analisi in serie B si è raggiunto un valore percentuale del 28%, in Lega Pro Prima Divisione del 23% e in Lega Pro Seconda Divisione un misero 12%.

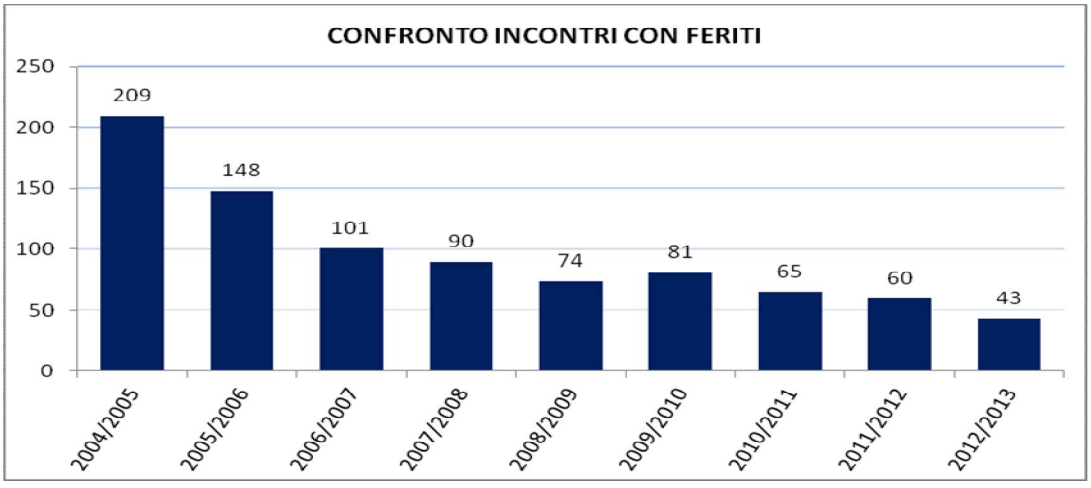


Fonte: Rielaborazione personale, Report Calcio 2014

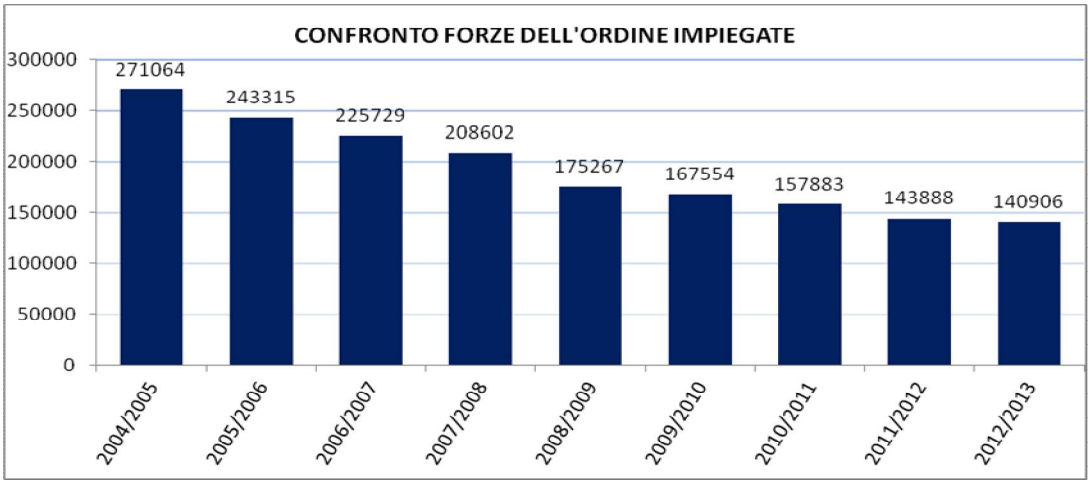
Ultimo aspetto da analizzare per quanto concerne la questione stadi italiani, riguarda il tema della sicurezza. Troppo spesso nel nostro paese si sono registrati episodi di violenza negli stadi, con scontri tra tifoserie e veri e propri agguati contro le forze dell'ordine. Il "Report Calcio 2014", presenta una serie di studi e approfondimenti su questo tema, utilizzando i dati raccolti dal Ministero dell'Interno.

L'analisi evidenzia una serie di trend con riferimento a quattro aspetti differenti:

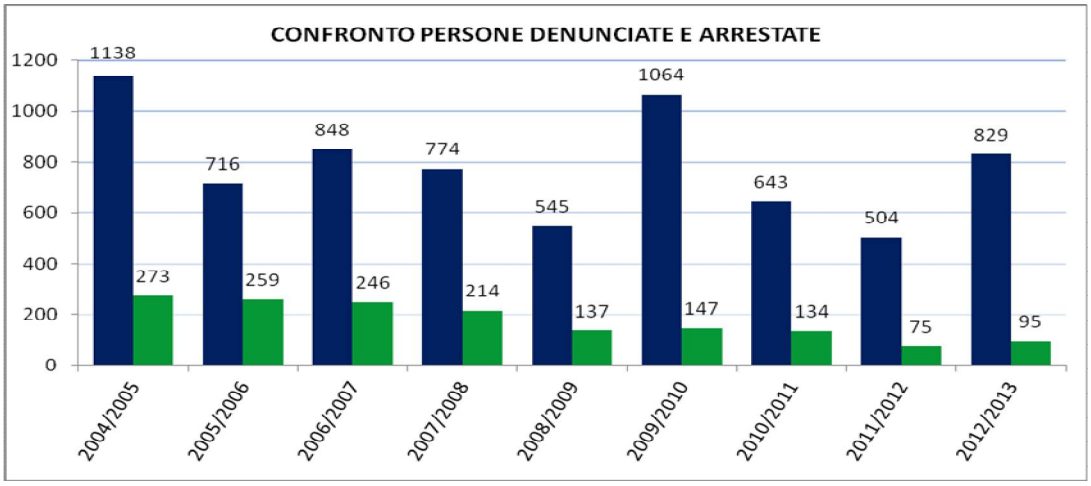
- numero di incontri con feriti;
- numero di forze dell'ordine complessivamente impiegate;
- numero di persone denunciate e arrestate;
- numero di steward impiegati.



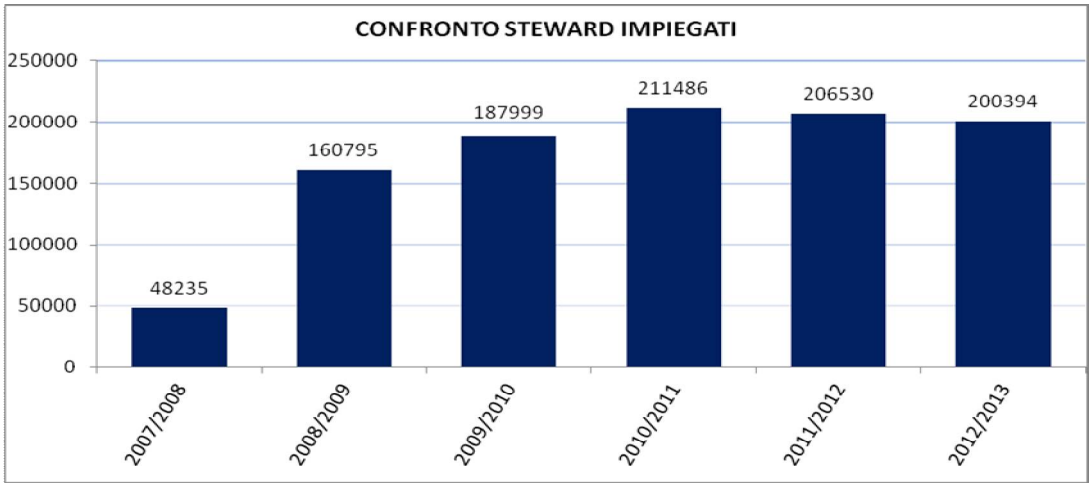
Fonte: Rielaborazione personale, Report Calcio 2014



Fonte: Rielaborazione personale, Report Calcio 2014



Fonte: Rielaborazione personale, Report Calcio 2014



Fonte: Rielaborazione personale, Report Calcio 2014

L'analisi del numero di incontri con feriti presenta un trend in netta diminuzione, passando da ben 209 match segnalati nella s.s. 2004/2005, ai "soli" 43 della stagione 2012/2013.

L'origine di questo miglioramento, è frutto delle nuove norme sulla sicurezza approvate negli ultimi anni.
L'utilizzo di forze dell'ordine è progressivamente diminuito, specialmente all'interno dello stadio. La figura del poliziotto è stata progressivamente sostituita da steward privati pagati dalle società (sulla linea del modello inglese).
Unico dato in lieve controtendenza con i precedenti, è quello riguardante il numero di persone denunciate e arrestate in seguito agli scontri. Se da una parte il numero degli arresti è decisamente diminuito, segno probabilmente di una minore criminalità, dall'altra il numero delle persone denunciate ha avuto un andamento piuttosto altalenante. In particolare nella stagione 2009/2010 si è registrato un notevole aumento di questo dato rispetto alla stagione precedente, per poi diminuire nuovamente nella stagione successiva. Nel 2010 infatti sono state introdotte alcune nuove misure in termini di sicurezza e di identificazione dei tifosi (Tessera del Tifoso) volute dall'allora Ministro dell'Interno Maroni. Tale meccanismo di riconoscimento venne considerato fortemente lesivo dei diritti civili, non solo dal mondo degli "ultras", ma anche da alcuni importanti protagonisti del calcio nazionale e internazionale, su tutti l'allora Commissario Tecnico della Nazionale Italiana Marcello Lippi [4] e il presidente Uefa Michel Platini.
Nella stagione 2012/2013, l'ultima analizzata, si registra un nuovo aumento sia del numero di arresti che del numero di denunciati, segno evidente che il problema della sicurezza negli stadi italiani è tutt'altro che risolto.

1.1.2. L'IMPORTANZA DELLE SPONSORIZZAZIONI NEL MONDO DEL CALCIO

Il fenomeno delle sponsorizzazioni nel mondo calcio è un tema molto dibattuto ai giorni nostri, sia dal punto di vista sociale, sia soprattutto dal punto di vista economico, vista la quantità enorme di risorse che ruota attorno a questo business.
Negli ultimi anni esso sta assumendo proporzioni gigantesche, con singoli contratti di sponsorizzazione che raggiungono cifre astronomiche, inarrivabili per molti altri sport.
Tuttavia, prima di addentrarci in questo studio, occorre definire in modo chiaro l'argomento oggetto d'analisi.
Definizione giuridica di sponsorizzazione: in base all'art. 8, c. 12, della L. 6.8.1990, n. 223[5] la sponsorizzazione consiste in un contributo erogato da un'impresa pubblica o privata al finanziamento di uno spettacolo o manifestazione, allo scopo di promuovere:

- nome, ragione o denominazione sociale;
- marchio,
- immagine;

[4] Lippi, "No alla tessera del tifoso, è una cosa che ghettizza", Gazzetta dello Sport, 26 agosto 2009
[5] Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, Titolo II, Norme per la Radiodiffusione, Art 8

- attività e prodotti dell'impresa stessa.

Quella definita dalla legge n.223 del 1990 fu la prima vera definizione che la disciplina italiana diede al concetto di sponsorizzazione. Per meglio comprendere di cosa stiamo parlando può esserci utile fornire un'ulteriore definizione, quella di "contratto di sponsorizzazione":

- Il contratto di sponsorizzazione è un contratto a prestazioni corrispettive con il quale lo sponsorizzato si impegna, dietro pagamento di un corrispettivo in denaro o in natura, ad associare (abbinare) per un certo periodo di tempo, nel corso di manifestazioni sportive, artistiche, culturali, o scientifiche, il nome (il prodotto, il marchio, i servizi o comunque l'attività produttiva) dello sponsor al proprio, rendendo esplicito che la manifestazione o la partecipazione dello sponsorizzato alla manifestazione, è conseguente all'onere sostenuto dallo sponsor.

Una volta definito in maniera accurata l'argomento che stiamo trattando possiamo ora analizzare la situazione attuale del mondo delle sponsorizzazioni nel mondo del calcio.

LA SITUAZIONE ODIERNA

Il volume d'affari generato dalle sponsorizzazioni nel mondo del calcio, ha raggiunto negli ultimi anni proporzioni gigantesche. Infatti, nonostante il perdurare dell'attuale crisi economico – finanziaria, molti top club europei riescono a stringere accordi con fornitori tecnici e sponsor ufficiali per milioni e milioni di euro.

Assoluta protagonista di questo ultimo periodo è stata la gloriosa squadra inglese del Manchester United, che nel giro di un biennio ha completamente stravolto i precedenti accordi di sponsorizzazione. Le cifre sono da capogiro. Il recente accordo decennale tra i "*Red Devils*" e il prestigioso fornitore tecnico Adidas, porterà nelle casse della squadra circa 750 milioni di sterline, oltre 941 milioni di euro, a partire dalla stagione 2015 – 2016. Il prestigioso marchio tedesco diventerà quindi sponsor tecnico e *Official Licensing Partner* della squadra inglese, ottenendo così il diritto esclusivo di distribuire i prodotti merchandising legati al club in tutto il mondo.

Il faraonico accordo con Adidas rappresenta un vero e proprio primato, non solo per il Manchester United, ma per il mondo del calcio in generale. La squadra riceverà infatti dal proprio sponsor più del doppio di quanto versato ai rivali europei. Real Madrid, Chelsea e Arsenal seguono per ora a debita distanza.

Per comprendere meglio la situazione presentiamo questo quadro riepilogativo presentato dal portale Calcio e Finanza e pubblicato sulla Gazzetta dello Sport.

Quanto incassano i top club europei dallo sponsor tecnico

Club	Sponsor	Importo annuo	Anni contratto	Totale
Manchester United	Adidas	94,17	10	941,7
Real Madrid	Adidas	38,92	8	311,39
Chelsea	Adidas	37,67	10	376,68
Arsenal	Puma	37,67	5	188,34
Barcellona	Nike	33,90	10	339,01
Liverpool	Warrior	31,39	6	188,34
Manchester City	Nike	15,07	6	90,40
Juventus (*)	Adidas	30	6	180,00
Milan	Adidas	20	9	180,00
Inter	Nike	18	11	198,00
Roma (**)	Nike	4	10	40,00

(*) *Comprende la sponsorizzazione tecnica e le attività di licensing e merchandising*
(**) *Potrebbe salire a 5 mln l'anno in caso di completamento del nuovo stadio*

Fonte: elaborazione C&F su dati societari e articoli di stampa
Dati in milioni di euro

C&F www.calcioefinanza.it

Fonte: www.calcioefinanza.it
Contratti di sponsorizzazione tecnica per i maggiori top – club europei

Decisamente impietoso appare il confronto con la situazione italiana. La Juventus forte del nuovo accordo con Adidas riscuoterà circa 30 milioni di euro annui, a partire dalla stagione 2015 – 2016. Milan e Inter si attestano rispettivamente su 20 e 18 milioni di euro annui, mentre la Roma nonostante un accordo decennale con Nike, ne ottiene solamente 4.
La situazione non cambia se osserviamo la questione dal lato sponsor ufficiale. Il Manchester United dopo la sponsorizzazione record con l'Adidas, ha confermato l'accordo con il gruppo automobilistico statunitense Chevrolet. Le voci riportate da varie agenzie di stampa parlano di un accordo di 559 milioni di euro in sette anni. Se le cifre verranno ufficialmente confermate la società inglese riceverà circa 79 – 80 milioni di euro annui fino al 2021. (l'accordo parte dalla stagione 2014 -2015). Grazie a quest'abile politica commerciale il club inglese otterrà un notevole vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, in attesa di nuovi accordi o rinnovi di altre società.

SQUADRA	SPONSOR	MILIONI PERCEPITI A STAGIONE
Manchester United	Chevrolet	79 milioni
Paris Saint Germain	Fly Emirates	32 milioni
Real Madrid	Fly Emirates	30 milioni
Barcellona	Qatar Airways	30 milioni
Bayern Monaco	Telekom	27 milioni
Liverpool	Standard Chartered	23 milioni
Arsenal	Fly Emirates	22 milioni
Manchester City	Ethiad Airways	21.5 milioni
Chelsea	Samsung	21 milioni
Juventus	Fiat Jeep	17 milioni (dal 2015)

Fonte: www.calciomercatonews.com, Foto Top 10 sponsor

Come è possibile vedere in questo quadro presentato dei 10 top sponsor ufficiali, l'unica società italiana in classifica è la Juventus, per giunta al 10° posto con 17 milioni di euro percepiti dallo sponsor Jeep. Questo testimonia ancora di più la crisi del nostro calcio e la difficoltà a reperire risorse dagli sponsor rispetto ai concorrenti europei. A testimonianza del momento difficile del nostro calcio, un recente articolo di Marco Bellinazzo sul "Il Sole 24 Ore" evidenzia come nella nuova stagione sportiva, siano ben sette le squadre tra Serie A e Serie B senza sponsor sulla maglia[6]. Particolarmente preoccupante appare la situazione nella capitale, con la Lazio che nemmeno in questa stagione, ha raggiunto un accordo commerciale con un nuovo partner. Resta senza sponsor anche l'altra società capitolina, la Roma, che nella passata stagione ha dato spazio al logo "*Roma Cares*" per 36 partite di campionato. Tra le altre società che si trovano in questa spiacevole situazione, c'è anche il neo – promosso Palermo, del "vulcanico" presidente Maurizio Zamparini. Nella passata stagione i rosanero avevano inizialmente trovato un accordo con la catena di supermercati Sigma, ma questo rapporto si è interrotto bruscamente a febbraio 2014 per motivi mai chiariti. La società in attesa di trovare uno sponsor ha approfittato dello spazio vacante, per promuovere sulle proprie maglie la campagna abbonamenti.

Sono ben quattro, infine, le squadre di Serie B senza uno sponsor. Il Livorno, che è ben lontano da ottenere un accordo con un nuovo marchio dopo la fine del rapporto con Banca Carige. Un'altra banca la Carispezia, ha lasciato in "bianco" lo Spezia dopo sei anni di sponsorizzazione. Niente sponsor anche per il Pescara dopo la fine dell'accordo annuale con Acqua & Sapone e per la Ternana che ha chiuso i suoi rapporti con Banca Mediolanum, senza trovare un accordo per il rinnovo della collaborazione.

E la situazione a livello delle principali leghe? Senza dubbio la Premier League, non è solo Manchester United sul tema delle sponsorizzazioni. I recenti accordi precedentemente descritti sono solo la ciliegina sulla torta di un sistema commerciale e di marketing che funziona a meraviglia, specialmente se paragonato alle altre leghe europee. Questo sistema fa in modo che non solo i top – club inglesi abbiano contratti di sponsorizzazione adeguati alla loro fama e al loro prestigio, ma permette anche alle società più piccole di concludere accordi commerciali economicamente vantaggiosi. Secondo degli studi effettuati sul tema, al termine della stagione 2012/2013[7], il valore delle sponsorizzazioni delle divise da gioco ammontava a 117,3 milioni di sterline (circa 150 milioni di euro), con un + 32% rispetto alla stagione precedente, dovuto in particolar modo a seguito dell'arrivo delle aziende americane Warrior e Under Armour. Un altro dato interessante che può farci comprendere la superiorità della Premier League rispetto agli altri campionati, è quello del valore medio per squadra delle sponsorizzazioni. Vediamolo in breve:

- Premier League: 6 milioni di £
- La Liga: 3,4 milioni di £

[6] "Sponsorizzazioni in Italia, tra Serie A e Serie B sette squadre senza sponsor sulla maglia" Marco Bellinazzo, Il Sole 24 Ore, settembre 2014

[7] Dati www.tifosobilanciato.it

- Serie A: 2,7 milioni di £
- Bundesliga: 2,6 milioni di £
- Ligue 1: 1,4 milioni di £

Il valore della massima lega inglese rappresenta i 2/5 delle Big-5 ed è in continuo aumento, visti i rinnovi contrattuali che stanno interessando buona parte delle società che partecipano a tale campionato. Il predominio di questa lega è dovuto in buona parte all'enorme volume di magliette vendute, più del doppio rispetto alla Bundesliga.

Altro aspetto da analizzare è quello delle sponsorizzazioni personali. Molti sponsor infatti decidono di puntare su grandi atleti per generare "*brand awarness*", con la certezza che il proprio marchio sia collegato al nome del proprio campione. Quella che fino a poco tempo fa sembrava una certezza è stata messa fortemente in dubbio da una società di marketing inglese "Threepipe", che ha evidenziato alcune importanti distorsioni nel rapporto atleta – brand.
Threepipe ha condotto la ricerca nel Regno Unito, intervistando oltre 2000 giovani britannici di età compresa tra i 18 e i 24 anni. I risultati sono a dir poco sorprendenti. Oltre il 68% degli intervistati non riesce a percepire il marchio personale dell'atleta durante la pratica sportiva. Ecco perché molti sponsor di grandi professionisti, organizzano degli eventi mirati per aumentare la visibilità di questo legame. Il tennista Rafael Nadal, ad esempio è legato ad una nota *Poker room* online (Pokerstars), che per aumentare la propria visibilità, lo coinvolge in veri e propri tornei "*live*". La partecipazione di altri sportivi famosi come l'ex giocatore Ronaldo, non fa altro che accrescere l'interesse per il gioco del "poker alla texana".
La stessa ricerca ha inoltre evidenziato numerosi errori associativi tra atleta e brand. Un esempio lampante è quello del fuoriclasse del Barcellona Lionel Messi, legato da diverso tempo al suo sponsor Adidas, ma troppo spesso associato all'azienda concorrente Nike (sponsor tecnico della squadra catalana).
Secondo Threepipe il problema principale di queste sponsorizzazioni riguarda proprio l'obbiettivo *awarness*, specialmente per gli sport ad alto contenuto mediatico e su tutti il calcio.
Insomma questo studio, dimostra come sponsorizzare un campione può avere ancora i suoi effetti positivi, in termini di visibilità e propensione all'acquisto degli utenti, tuttavia vanno riviste alcune strategie di comunicazione al fine di rafforzare il legame tra sponsor e atleta.

1.1.3. L'IMPORTANZA DI DIRITTI TV E MEDIA NEL MONDO DEL CALCIO

I media e le emittenti televisive in particolare, rappresentano un target di clientela molto importante per le società sportive professionistiche. Negli sport ad alta diffusione mediatica, (il calcio né è l'esempio più lampante) i diritti radiotelevisivi rappresentano la componente di reddito più significativa del conto economico.

Molto interessante al fine della nostra analisi risulta la ripartizione di questi diritti, nelle varie leghe europee. In alcune competizioni la contrattazione con le emittenti televisive viene demandata direttamente alla Lega o alla Federazione, mentre in altre sono gli stessi club a gestire i relativi diritti di trasmissione con le aziende interessate. Generalmente il mercato dei diritti televisivi è caratterizzato dalla presenza di poche emittenti televisive, in grado di aggiudicarsi la possibilità di trasmettere i vari campionati o competizioni sportive.
Al fine di comprendere meglio questo complesso fenomeno, ci sembra giusto concentrarsi su come vengono ripartiti questi diritti all'interno delle principali *top - league* europee.

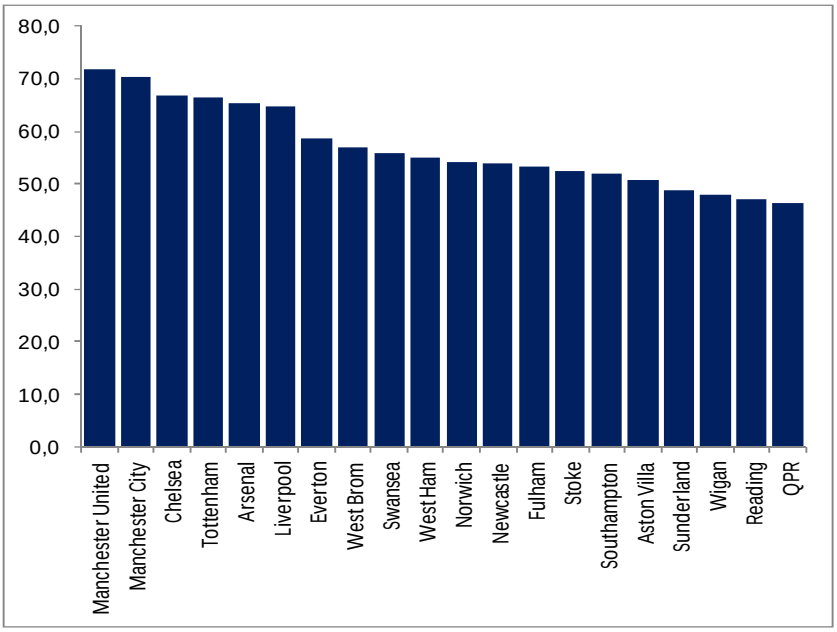
DIRITTI TV IN EUROPA

All'inizio degli anni '90 un fenomeno di proporzioni gigantesche si abbatté sul calcio professionistico europeo, riversando sul sistema enormi quantità di denaro. Stiamo parlando delle pay-tv. Questo meccanismo ha portato nel corso degli anni ad una crescita incontrollata di ingaggi degli atleti e provvigioni dei procuratori sportivi, parzialmente frenata dall'attuale crisi economico-finanziaria. (almeno nel nostro paese).
Secondo uno studio effettuato nel 2013, le *top five league* europee generano con i soli diritti televisivi, circa 3,6 miliardi di euro annui.
Ogni campionato utilizza un proprio sistema di ripartizione, con proprie caratteristiche e peculiarità. Va sottolineato che nelle ultime stagioni si sta progressivamente abbandonando il sistema di contrattazione individuale (vigente in Spagna e Portogallo), a favore di un modello centralizzato (spesso gestito dalle leghe) più equo nella ripartizione.
Il campionato che genera maggiori risorse sotto questo aspetto è senza dubbio la Premier League, con un totale di 1,13 miliardi di euro. Tale dato non tiene conto del nuovo accordo per il triennio 2013-2016, che ha garantito un sostanziale raddoppio rispetto alla cifra precedente (vari studi evidenziano una cifra prossima ai 2 miliardi di euro annui).
In Inghilterra vige un approccio molto equo di ripartizione che distingue la quota nazionale, dalla quota internazionale. La quota nazionale (circa il 61% del totale) viene ripartita secondo le seguenti modalità:

- il 50% in parti uguali;
- il 25% sulla base del piazzamento finale in classifica;
- il 25% sulla base del numero di volte in cui una partita è stata trasmessa in televisione (non è prevista la diretta per tutti i match).

La quota internazionale (circa il 39% del totale) viene invece divisa in parti uguali fra tutte le squadre. Questo fa sì, che il che il 70% dei diritti TV vengano distribuiti in parti uguali fra tutte le squadre della Premier League. Il raggiungimento di un ottimo equilibrio di sistema è testimoniato dal rapporto *first-to-last* pari a 1,55, con le prime dieci società che ottengono circa il 55,5% dell'ammontare totale.

Premier	2012-2013
Manchester United	71,8
Manchester City	70,4
Chelsea	66,8
Tottenham	66,6
Arsenal	65,4
Liverpool	64,8
Everton	58,6
West Brom	56,9
Swansea	55,9
West Ham	55,1
Norwich	54,2
Newcastle	53,8
Fulham	53,4
Stoke	52,4
Southampton	51,9
Aston Villa	50,7
Sunderland	48,9
Wigan	48,1
Reading	47,2
QPR	46,3
TOT.	**1.139,2**



Fonte: www.tifosobilanciato.it , "Ripartizione Diritti TV Premier League"

In Germania i diritti TV sono negoziati dalla Lega Calcio tedesca, per conto della squadre di Bundesliga 1 (a cui spetta il 79% del totale) e Bundesliga 2 (a cui spetta il 21% del totale).
Il meccanismo di distribuzione è esclusivamente basato sul merito sportivo, sulla base delle classifiche dell'ultimo quadriennio e della partecipazione alle competizioni europee. Anche in questo caso quindi abbiamo la definizione di una quota nazionale e di una quota internazionale.
La prima viene assegnata come segue:

- per ogni anno vengono assegnati da 36 a 18 punti per ciascuna delle squadre di Bundesliga 1 e da 18 ad 1 punto per quelle di Bundesliga 2;
- i punti sono moltiplicati per un coefficiente annuale con valori più alti nella stagione più recente (4 per quella in corso, 3 per quella precedente, ecc.);
- al termine di questo calcolo emerge una classifica totale del quadriennio, usata per ripartire la quota di diritti secondo il "criterio 2 a 1", cioè prevedendo che il primo classificato abbia diritto ad avere il doppio dell'ultimo.

La seconda, invece, è riservata esclusivamente alle squadre della Bundesliga 1 e viene così suddivisa:

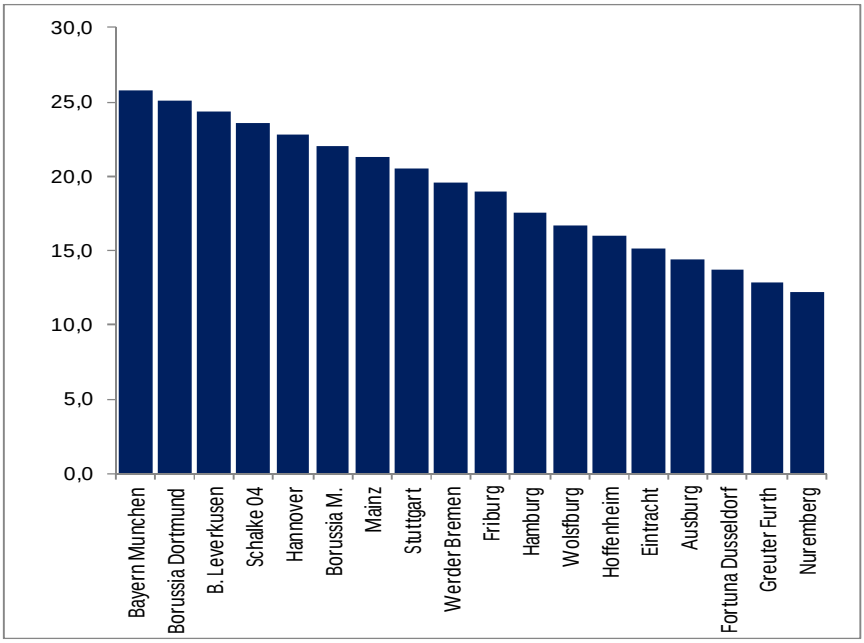
- il 63,3% del totale sulla base della posizione in classifica (assegnando il 14,5% alla prima, l'11,8% alla seconda, il 9,2% alla terza, il 6,6% alla quarta e quinta e poi dividendo il restante 51,% fra le altre 11 squadre);
- il resto viene assegnato alle squadre che hanno partecipato alle competizioni UEFA nei cinque anni precedenti. I contributi non vengono distribuiti proporzionalmente, ma sulla base del contributo fornito in termini di "ranking UEFA".

Il rapporto *first-to-last* è di 2,11 e le prime dieci squadre ottengono circa il 65,4% del budget totale, con un contesto meno equilibrato rispetto alla Premier League.[8]

[8] Dati estrapolati da www.tifosobilanciato.it

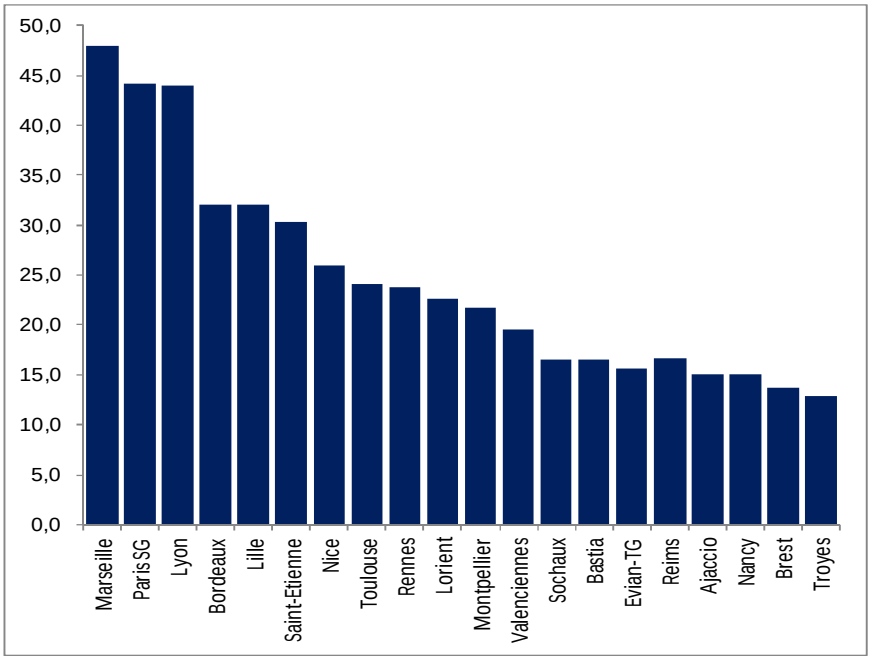
Come è possibile notare la ripartizione dei diritti TV risulta di difficile comprensione, oltre che meno equilibrata, rispetto al modello inglese. Tuttavia secondo il sito *Futbolfinanzas*, la federazione tedesca sta studiando una nuova soluzione, molto vicina a un modello di equa ripartizione delle risorse.

Bundesliga	2012-2013
Bayern Munchen	25,8
Borussia Dortmund	25,1
B. Leverkusen	24,3
Schalke 04	23,6
Hannover	22,8
Borussia M.	22,0
Mainz	21,3
Stuttgart	20,5
Werder Bremen	19,6
Friburg	19,0
Hamburg	17,5
Wolsfburg	16,7
Hoffenheim	16,0
Eintracht	15,2
Ausburg	14,4
Fortuna Dusseldorf	13,7
Greuter Furth	12,9
Nuremberg	12,2
TOT.	**342,6**



Fonte: www.tifosobilanciato.it, " Ripartizione Diritti TV Bundesliga 1"

Ligue 1	2012-2013
Marseille	48,0
Paris SG	44,2
Lyon	44,0
Bordeaux	32,1
Lille	32,1
Saint-Etienne	30,4
Nice	26,0
Toulouse	24,0
Rennes	23,8
Lorient	22,6
Montpellier	21,8
Valenciennes	19,6
Sochaux	16,5
Bastia	16,5
Evian-TG	15,7
Reims	16,6
Ajaccio	15,1
Nancy	15,1
Brest	13,8
Troyes	12,9
TOT.	**490,8**



Fonte: www.tifosobilanciato.it, "Ripartizione Diritti TV Ligue 1"

In Francia i diritti TV vengono negoziati secondo un modello centralizzato e sono suddivisi nel seguente modo:

- una prima parte (pari a circa il 50%) in parti uguali fra tutti i partecipanti alla Ligue 1;

- una quota (pari a circa il 21%), sulla base dell'audience televisiva delle singole partite;
- l'ultima parte viene invece attribuita sulla base del merito sportivo, con un forte impatto del risultato dell'ultima stagione sportiva (25%), meno per le stagioni rimanenti.

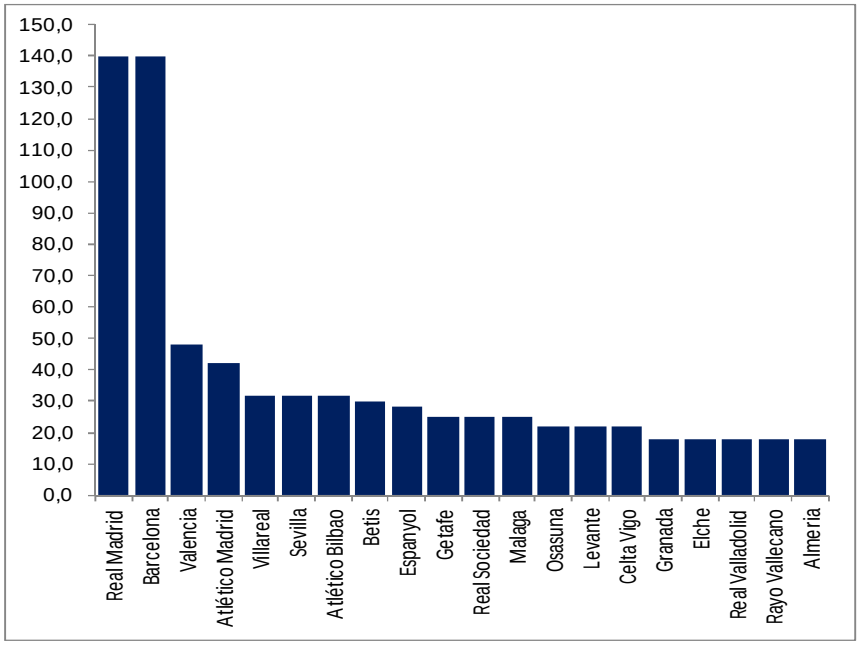
Il rapporto *first-to-last* è di 3,71 e le prime dieci squadre ottengono circa il 66,6% del budget totale.[9]

La Spagna rimane uno dei pochi paesi (assieme al Portogallo) in cui i contratti vengono negoziati individualmente dalle singole società. Questo sistema ha prodotto un forte disequilibrio tra il duopolio Real Madrid - Barcellona (che da sole ottengono circa il 50% dell'intera posta) e il resto delle società interessate. Solo per fornire qualche dato, il Valencia terza società in termini di introiti ricevuti con 48 milioni di euro, presenta un gap di ben 92 milioni rispetto ai due top club spagnoli.

Il rapporto *first-to-last* è di 11,66 il più alto registrato nelle varie leghe, con le prime dieci squadre che ottengono circa il 79, 4% del budget totale.

Alla luce di questi dati anche in Spagna (come in Germania) si sta discutendo su una forte riforma delle leggi, per la ripartizione dei diritti tv. L'obbiettivo dichiarato è quello di fornire maggiori risorse ai piccoli club, divorati da un prolungato periodo di crisi finanziaria. Dalla Liga 2016 – 2017 si utilizzeranno parametri in linea con il modello inglese, con una gestione centralizzata delle trattative e non più con un sistema individuale capace di scatenare aste selvagge tra le varie società.

Liga BBVA	2013-2014
Real Madrid	140,0
Barcelona	140,0
Valencia	48,0
Atlético Madrid	42,0
Villareal	32,0
Sevilla	32,0
Atlético Bilbao	32,0
Betis	30,0
Espanyol	28,0
Getafe	25,0
Real Sociedad	25,0
Malaga	25,0
Osasuna	22,0
Levante	22,0
Celta Vigo	22,0
Granada	18,0
Elche	18,0
Real Valladolid	18,0
Rayo Vallecano	18,0
Almeria	18,0
TOT.	**755,0**



Fonte: www.tifosobilanciato.it," Ripartizione Diritti TV Liga BBVA (dati 2013 -2014)"

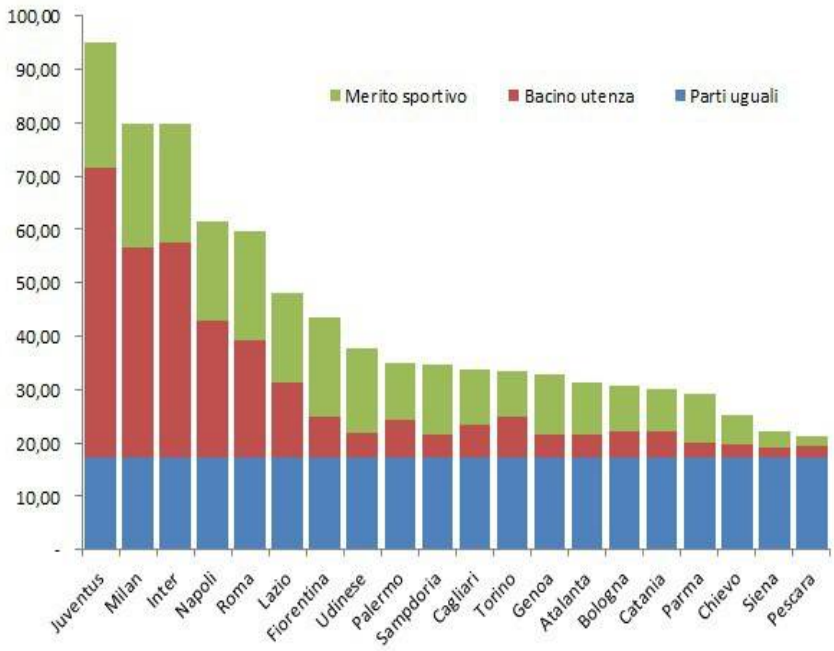
[9] Dati estrapolati da www.tifosobilanciato.it

Dopo aver analizzato le varie leghe straniere valutiamo i parametri utilizzati nella nostra Serie A. Possiamo individuare anche qui tre macro criteri:

- una prima parte (pari al 40%) viene suddivisa in parti uguali fra tutti i partecipanti alla Serie A;
- un'altra quota (pari al 30%), verrà scomposta sulla base di due determinanti ben definite, Sostenitori (per il 25%) e cittadini della città (per il 5%);
- La terza ed ultima quota, per un ulteriore 30%, verrà ripartita sulla base di tre sotto-criteri: i risultati dell'ultima stagione, nota come Stagione in corso (5%), i risultati dell'ultimo quinquennio, a partire dalla stagione antecedente quella definita Stagione in corso (15%) e infine, i risultati dalla stagione 1946/47 alla sestultima stagione antecedente la Stagione in corso (10%).

Il rapporto *first-to-last* è di 4,44, con le prime dieci società che ottengono circa i due terzi dell'intero ammontare. (66,4%)

Team	2012-2013
Juventus	95,1
Milan	79,9
Inter	79,8
Napoli	61,5
Roma	59,8
Lazio	48,1
Fiorentina	43,6
Udinese	37,7
Palermo	34,8
Sampdoria	34,6
Cagliari	33,8
Torino	33,5
Genoa	32,9
Atalanta	31,3
Bologna	30,8
Catania	30,1
Parma	29,3
Chievo	25,1
Siena	22,2
Pescara	21,4
TOT	**865,3**



Fonte: www.tifosobilanciato.it, " Ripartizione Diritti TV Serie A (dati 2012 -2013)"

Il rischio di un blocco del contratto tv per il triennio 2015 – 2018, con estenuanti battaglie tra Mediaset e Sky è stato fortunatamente scongiurato. Lo scorso 26 giugno 2014, dopo una lunga riunione, l'assemblea di Lega ha approvato con ventidue voti favorevoli e un astenuto (la Fiorentina), la distribuzione dei nuovi pacchetti televisivi. All'assemblea hanno partecipato tutte le società di Serie A, comprese neo-promosse e retrocesse. Sky ottiene tutte le partite per le s.s. 2015/2016, 2016/2017 e 2017/2018 ad un prezzo totale di 572 milioni di

euro.[10] La somma è leggermente superiore a quanto versato fino ad ora per la trasmissione totale dell'intero campionato e comprende tutti i diritti accessori, come interviste, immagini dagli spogliatoi, 3D e super HD. Sky avrà 132 partite in più rispetto a Mediaset, che sborsa dal canto suo 373 milioni di euro, (circa 100 milioni in più rispetto al precedente contratto) per assicurarsi la trasmissione delle gare di andata e ritorno delle migliori otto squadre per il digitale terrestre.
Le due emittenti televisive continueranno ad utilizzare le piattaforme su cui operano tradizionalmente e la Lega incasserà 945 milioni a stagione, circa 130 in meno rispetto alle soluzioni prospettate fino all'ultimo al fine di massimizzare i profitti. Il budget triennale su cui potranno contare le società di Serie A arriva così a 2,8 miliardi. Questo valore è destinato a crescere perché devono essere venduti ancora altri pacchetti, tra cui la Supercoppa Italiana, la Coppa Italia e i diritti internazionali della Serie A.

Alla luce dei continui scontri tra Mediaset e Sky per l'attribuzione dei diritti TV, riprende forza l'opzione del Canale Lega. Nel giugno scorso Infront ha presentato alla Lega un nuovo piano di fattibilità stuzzicando l'interesse di investitori finanziari di primo livello, come Blackstone e Texas Pacific Group. La proposta di Canale Lega potrebbe tornare alla ribalta in futuro, in seguito a proposte insoddisfacenti da parte dei due principali *broadcaster*. Il progetto potrebbe essere facilmente attuato dato che esistono sia le tecnologie, sia un certo interesse verso questo nuovo prodotto. Circa 8 milioni di famiglie sono pronte ad aderire a questa nuova proposta, deluse dai nuovi pacchetti presentati da Mediaset e Sky.

1.2. LE PECULIARITÀ DEL SETTORE SPORTIVO PROFESSIONISTICO

Ogni settore industriale presenta caratteristiche proprie che lo differenziano dalle altre tipologie di business. L'industria dello sport professionistico, presenta una serie di elementi che la rendono ancora più particolare e singolare rispetto a qualsiasi altro fenomeno economico. (*Strategie per il Business dello Sport, 2011*) Questi principi chiave possono essere sintetizzati nel seguente elenco:

- la passione e il forte senso di appartenenza;
- il paradosso competitivo;
- l'aleatorietà del risultato sportivo.

Per quanto riguarda la passione e il forte senso di appartenenza, le società sportive possono contare su un legame affettivo nei confronti dei propri tifosi. Il tifoso rappresenta infatti il primo target di clientela a cui la stessa società sportiva si rivolge, con la costruzione di una vera e propria offerta di prodotto, finalizzata alla valorizzazione dello spettacolo sportivo.

[10] Dati www.corriere.it

Le società lavorano molto sul livello di fidelizzazione di questi clienti, che nutrono nei confronti della propria squadra del cuore un amore viscerale. Per fare questo le società sportive professionistiche investono molto in attività promozionali rivolte a bambini e giovanissimi, perché è proprio in questa fascia d'età tra i 5 e i 10 anni, che tende a formarsi la fede sportiva. Il cliente/tifoso assume quindi un ruolo fondamentale per una corretta gestione, in virtù del ritorno economico che è in grado di garantire al club, in via diretta o indiretta. Vi possono essere varie relazioni economiche che si instaurano tra tifoso e società. Queste possono essere riassunte nel seguente elenco:

- Gli incassi da botteghino: le società che hanno un bacino di tifosi molto ampio, sono in grado di ottenere maggiore partecipazione alle gare, con un conseguente aumento dei ricavi da "*ticketing*";
- Valorizzazione dei diritti tv: un bacino di tifosi ampio permette alle società di aumentare gli introiti derivanti dalla ripartizione dei diritti televisivi, per le varie competizioni in cui la squadra è impegnata;
- Le *royalties* da *merchandising*/*licensing*: molte società sportive concedono l'utilizzo dei propri marchi e *brand* a terzi, in cambio del pagamento di una royalty. Attraverso queste operazioni cercano di ottenere dei guadagni dalla vendita di prodotti ufficiali di vario tipo (maglie, corredo sportivo, ma anche gadget, come orologi, tazze, materiale di cancelleria ecc.) Maggiore è il numero di supporter su cui la società può contare, maggiore sarà il valore associato all'utilizzo di tale *brand*;
- I ricavi da sponsorizzazioni: visti già in precedenza (tema sponsorizzazioni), risultano importanti nell'apportare risorse finanziarie di vitale importanza per la vita del club. Anche qui, quanto più ampio è il bacino di tifosi della squadra, tanto più l'investimento dello sponsor sarà redditizio in termini di visibilità e di fidelizzazione di nuovi potenziali clienti.

Un altro elemento che caratterizza in maniera unica l'industria dello sport professionistico è il paradosso competitivo (*P.L. Marzola "L'Industria del Calcio", 1990*). La letteratura economica, dopo vari studi e varie impostazioni in ordine al rapporto tra impresa e ambiente competitivo, si è orientata verso una definizione comune. In generale si può affermare che più forti sono i competitor in un mercato, minore è il livello di attrattiva di quel business. L'elevata pressione competitiva rende più difficile la sopravvivenza di un'impresa, poiché le quote di un "competitor", vanno a discapito della propria possibilità di penetrazione nel mercato. In contesti come quello descritto, la migliore situazione per un'impresa si ottiene in situazione di monopolio, li dove non esistono concorrenti in grado di metterla in difficoltà.
Da questo punto di vista il mondo dello sport professionistico rappresenta un mondo totalmente separato, a causa dell'esistenza di un "paradosso competitivo". Lo spettacolo sportivo si svolge infatti congiuntamente, con meccanismi concorrenziali decisamente atipici rispetto ad un'impresa tradizionale. È logico quindi che per poter garantire la produzione dello spettacolo sportivo, ogni società sportiva necessità della presenza congiunta dei suoi

diretti concorrenti. Nessuna impresa può realizzare da sola il proprio prodotto, ma deve farlo indissolubilmente attraverso i relativi competitor. Questo è un passaggio fondamentale, specialmente all'interno delle competizioni nazionali. Potrebbe essere conveniente ad esempio, ridurre il numero delle squadre partecipanti alla Serie A di calcio, al fine di favorire i club italiani impegnati nelle grandi competizioni UEFA, oppure mantenere inalterato tale aspetto, fornendo maggiore visibilità anche a piccole realtà provinciali. Facciamo prevalere gli interessi di singole società o quello globale della competizione, la disputa si gioca su tali aspetti.

Alla luce di quanto detto, il valore di un evento che rappresenta il prodotto (congiunto) realizzato e venduto da una società, tende ad aumentare in seguito a due fattori:

- quanto più forte è l'avversario che compartecipa alla produzione dell'evento;
- quanto maggiore è l'equilibrio tra le società che disputano l'evento.

Mentre in qualsiasi settore più forte è il competitor, minore è la capacità potenziale di creare valore, nel mondo sportivo vale l'esatto opposto; più forte è l'avversario con cui mi confronto, maggiore è il valore attribuito allo spettacolo sportivo, in virtù della più elevata capacità di attrarre tifosi allo stadio o davanti al televisore.

Altro elemento che risulta fondamentale nella creazione di questo "paradosso competitivo" è rappresentato dall'incertezza del risultato sportivo. In qualsiasi contesto economico la presenza di un forte equilibrio competitivo nel mercato tende a portare indubbi benefici ai consumatori, ma allo stesso tempo riduce i margini di profitto delle imprese. Al contrario nel mondo sportivo, il valore del prodotto, (cioè lo spettacolo sportivo) tende a crescere quanto maggiore è l'equilibrio nella competizione.

Tale concetto è direttamente legato con quello d'incertezza del risultato sportivo, variabile molto difficile da misurare.

Proprio per questo motivo i gestori delle varie leghe sportive cercano di preservare un livello minimo di equilibrio nelle varie competizioni, al fine di ottenere il massimo coinvolgimento di pubblico possibile. Questo assunto implica una serie di conseguenze:

- laddove vi sia un iniqua distribuzione delle risorse, la competizione è sbilanciata a favore di alcuni club;
- l'interesse dei tifosi e la domanda di sport diminuisce al crescere della disuguaglianza di risorse a favore dei club più ricchi;
- meccanismi di redistribuzione delle risorse aumentano l'incertezza riequilibrando la competizione.

Nel calcio questi meccanismi di "*competitive balance*" trovano molta difficoltà ad emergere, in quanto, tendono a prevalere gli interessi atomistici delle singole società. Questo avviene per diversi motivi:

- l'attrattiva dei diversi campionati è incentrata su poche squadre di grande blasone, con un potere e un bacino di tifosi particolarmente significativo;

- i grandi club ottengono risorse in misura decisamente superiore rispetto alle piccole realtà provinciali;
- esistono sistemi di retrocessione e promozione che ostacolano in maniera significativa la redistribuzione delle risorse, cosa che risulterebbe molto più facile, nel caso in cui le squadre che partecipano alla competizione siano sempre le stesse (vedi NBA);
- le grandi squadre nazionali sono impegnate anche a livello continentale, è ciò comporta che necessitino di risorse maggiori per poter essere competitivi ovunque. La redistribuzione delle risorse a favore delle società minori, andrebbe contro l'interesse di queste società e in generale, contro il prestigio del nostro sport a livello europeo.

Sui risultati sportivi incidono pesantemente una serie di fattori, estremamente aleatori e difficili da governare. Questi possono essere, le condizioni fisiche e mentali degli atleti (un infortunio di un campione potrebbe risultare fatale per le ambizioni di una società), eventi esterni non governabili dall'impresa (esempio le condizioni climatiche in cui si svolge una gara) e il fatto che non sempre la squadra più forte sulla carta è quella che vince. (l'organizzazione, il carattere, lo spirito di squadra, sono elementi che possono sovvertire un pronostico scritto).

1.2.1. LE SOCIETÀ SPORTIVE PROFESSIONISTICHE: MODELLI DI BUSINESS A CONFRONTO

Le modalità di gestione delle società sportive professionistiche possono essere sintetizzate in un percorso temporale, che vede l'evoluzione dei club da associazioni finanziate "per passione", a vere e proprie aziende di entertainment, almeno dal punto di vista giuridico. Questo processo di trasformazione è stato particolarmente importante nel mondo del calcio, dove ha raggiunto la sua massima espressione.

Particolarmente importanti, sono stati gli effetti dalla Sentenza Bosman del dicembre 1995[11], che ha garantito la libera circolazione degli sportivi comunitari all'interno dell'Unione Europea ed eliminato il diritto a richiedere il pagamento di un'indennità, per il trasferimento degli atleti professionisti. L'alterazione del mercato degli sportivi professionisti e dei calciatori in particolare, ha costretto le varie Federazioni ad eliminare il divieto di finalità di lucro per le società sportive professionistiche, vigente fino a quel momento.
Nonostante queste importanti modifiche consentissero per la prima volta la possibilità di realizzare profitti per queste realtà, l'obbiettivo di molti azionisti nelle società di calcio continuò ad essere in molti casi l'*optimus* sportivo, non sempre correlato alla ricerca dell'*optimus* aziendale.
Le differenti metodologie di gestione delle società sportive professionistiche (e in particolare delle società di calcio) sono riconducibili a quattro principali modelli di business:

[11] Sentenza procedimento C-415/93, Corte d'Appello di Liegi

- Il club come passione: l'azionista di maggioranza riveste il ruolo di "mecenate" che investe nel club a fondo perduto, essenzialmente per passione e per un desiderio di affermazione sociale.

  Molto sviluppato tra gli anni '60 e '80, questo modello si è esteso fino ai giorni nostri ed è caratterizzato dalla ricerca del risultato sportivo ad ogni costo. Un esempio tipico del nostro calcio è stato rappresentato per anni dal presidente dell'Inter Massimo Moratti, che ha investito centinaia di milioni di euro, per ottenere importanti successi sportivi a livello nazionale ed internazionale con la propria squadra del cuore.
- Il club come veicolo d'immagine: l'azionista (spesso un gruppo industriale) investe nel club al fine di ottenere elevati e più complessivi ritorni d'immagine da valorizzare altrove. Il caso più eclatante di questo modello è rappresentato dal Presidente Onorario del Milan, Silvio Berlusconi. Quando procede all'acquisto del Milan nel 1986, Berlusconi, è già un affermato imprenditore, nonché proprietario del gruppo Finivest. Il Milan viene da alcune gestioni societarie discutibili e si trova in piena crisi finanziaria e sportiva. Il nuovo presidente salva la squadra dal fallimento e ripiana il deficit economico. Dopo una prima stagione di transizione Berlusconi riporta il Milan ai vertici del calcio europeo e i successivi anni novanta sono caratterizzati da successi a ripetizione a livello nazionale ed internazionale. L'enorme popolarità raggiunta a livello sportivo, consentirà all'attuale presidente onorario del Milan, un importante ritorno d'immagine, sia a livello imprenditoriale, sia a livello politico, fin dalla sua discesa in campo nel 1994, in occasione delle elezioni politiche di quell'anno.
- Il club come ambito per valorizzare nuovi giovani talenti: l'azionista investe nel club per "scovare e lanciare" nuovi giovani talenti, da valorizzare e cedere ai grandi club europei, con l'obbiettivo di realizzare un profitto. Caso facilmente individuabile nel panorama calcistico italiano è rappresentato dall'Udinese Calcio. La società friulana, del patron Giampaolo Pozzo, da parecchi anni a questa parte investe molto nel settore giovanile e nella crescita di giovani talenti. Il modello dell'Udinese non va analizzato esclusivamente dal punto di vista dello *scouting* e della ricerca di talenti, ma parte da un adeguata formazioni dei dirigenti che vi operano. La società si dimostra comprensiva con i giovani calciatori che provengono da un altro continente, aiutandoli nell'inserimento non solo dal punto di vista sportivo, ma anche dal punto di vista umano, insegnandogli una nuova alimentazione e un nuovo modo di vivere. Vengono organizzati dei corsi di lingua italiana, al fine di aiutare questi nuovi atleti ad amalgamarsi con l'ambiente. Essa è particolarmente abile anche in una sorta di "programmazione delle cessioni". Infatti l'impatto negativo derivante dalla vendita di un grande calciatore, viene attenuata dalla presenza in rosa di una nuova forza tutta da formare. Questo consente alla società di vendere "senza l'acqua alla gola", vendendo molto spesso soddisfatte le proprie pretese economiche.
- Il club come azienda di entertainment: l'azionista ricerca l'equilibrio economico tra i ricavi (generati da tutte le attività sportive e commerciali, connesse al team ed al *brand*)

ed i costi (sostenuti per ricercare, mantenere e sviluppare quei ricavi). Senza dubbio questo modello di gestione è quello che si avvicina di più ad un'impresa industriale, cercando di coniugare assieme, obbiettivi di bilancio con risultati sportivi. Esso però risulta ancora poco sviluppato nel panorama calcistico mondiale, dove resiste con parecchie difficoltà il mecenatismo sportivo. Le ragioni di questo fatto sono da ricercarsi "in primis" in una mancanza di cultura manageriale all'interno del settore sportivo e del calcio in particolare. Tuttavia le nuove disposizioni in materia di Fair Play Finanziario volute dall'UEFA, vanno proprio in questa direzione, costringendo le società a rivedere in maniera drastica il proprio modello di business.

1.3. LA SITUAZIONE FINANZIARIA DEL CALCIO EUROPEO

La situazione del calcio europeo è in continua evoluzione, sia dal punto di vista sportivo, sia soprattutto dal punto di vista economico e finanziario. Le recenti disposizioni UEFA in materia di Financial Fair Play, hanno riacceso il dibattito sullo stato di salute finanziaria del calcio nel "vecchio continente", ponendo un monito su alcune situazioni critiche e su alcuni modelli gestionali che risultano ormai obsoleti. Nel trattare queste delicate questioni non possiamo dimenticare il contesto storico in cui ci troviamo, caratterizzato da una crisi economico-finanziaria globale che sembra non avere fine. Nonostante la concomitanza di questi aspetti negativi, il mondo del calcio continua a segnare numeri da record.
Seconda la XXIII edizione dell'annuale ricerca compiuta da Deloitte *"Annual Rewiew of Football Finance 2014"*, le cinque principali leghe europee (Premier League, Bundesliga, La Liga, Serie A, Ligue 1) sono cresciute complessivamente del 5% e hanno raggiunto il nuovo tetto massimo di 9,8 miliardi di Euro di ricavi. Al primo posto troviamo la Premier League, al secondo la Bundesliga e poi nell'ordine Liga Spagnola, Serie A e Ligue 1.
I principali driver di crescita economica rimangono ancora le fonti commerciali e i diritti televisivi, con quest'ultimi che giocano un ruolo di preponderanza assoluta in alcuni contesti. Si amplia in maniera preoccupante il divario tra grandi club e le squadre minori, con queste che evidenziano sempre maggiori difficoltà a mantenere una crescita positiva dei ricavi.
Proprio quest'ultimo aspetto pone qualche interrogativo sullo stato di salute complessivo del calcio europeo. In realtà, molte squadre europee stanno attraversando un difficile periodo, sia dal punto di vista economico, sia in dal punto di vista finanziario. Tali problematiche risultano particolarmente differenti all'interno delle varie leghe europee, con alcune che soffrono più di altre sotto determinati aspetti.

1.3.1. FOCUS SULLE PRINCIPALI LEGHE EUROPEE

Al fine di comprendere meglio quale sia la reale situazione economico – finanziaria del calcio in Europa, analizzeremo ora lo stato di salute delle principali leghe a livello continentale, evidenziando punti di forza e punti di debolezza dei rispettivi modelli.

La Premier League rimane la prima lega al mondo in termini di fatturato, con considerevole distanza, grazie agli oltre 2,9 miliardi di Euro di ricavi[12] (stagione 2012-2013), in crescita del 7% rispetto alla stagione precedente. Più del 60% di questa crescita è da attribuirsi alle due squadre di Manchester e al Liverpool. Per i prossimi anni alcune stime, curate da Deloitte, individuano la lega inglese come leader in tutte le categorie di ricavi.

I motivi di questa crescita, sono in buona parte dovuti allo straordinario lavoro che l'intera lega ha compiuto sul tema della promozione commerciale e del merchandising. Tali ricavi sono superiori di ben 55 milioni di Euro rispetto alla Bundesliga.
Il mix di ricavi medio può essere sintetizzato nel seguente elenco:

- Ricavi da "*matchday*" 23%: la lega dimostra una buona capacita di creare ricavi dall'organizzazione delle varie gare. Secondo l'indagine curata da Deloitte, la Premier League è seconda solo alla Bundesliga per numero medio di spettatori per partita con 34.646, in leggero calo rispetto alla stagione precedente.
- Ricavi da diritti di trasmissione 50%: rappresentano la fetta più importante di ricavo in questo contesto, anche se la percentuale è in leggero calo rispetto alla stagione precedente. Il sistema inglese presenta una ripartizione molto equa di questi diritti, con un *range* che va dai 39 milioni di sterline incassati dall'ultima classificata, il Wolverhampton, ai 61 milioni incassati dal Manchester City vincitrice del campionato (riferiti alla stagione 2011/2012). Le cifre sono destinate comunque a crescere sensibilmente nelle prossime stagioni, dato l'elevato impatto mediatico che tale competizione ha raggiunto a livello mondiale. Secondo l'ultimo report pubblicato dalla FA (Football Association la lega inglese), l'audience complessivo di alcuni paesi emergenti ha raggiunto livelli elevatissimi. Vediamo un breve quadro:
  - ✓ Sud Africa + 23% rispetto alla stagione 2012/2013;
  - ✓ Malesia + 27% rispetto alla stagione 2012/2013;
  - ✓ Hong Kong +76% rispetto alla stagione 2012/2013;
  - ✓ Nigeria +39% rispetto alla stagione 2012/2013;
  - ✓ USA + 114% rispetto alla stagione 2012/2013.

[12] Dati Deloitte, "Annual Rewiew of Football Finance", 2013

- Proventi commerciali 27%: quest'area è particolarmente cresciuta negli ultimi anni registrando al termine della stagione 2012/2013 un più 15% rispetto alla stagione precedente. Tale risultato è dovuto da una parte ai nuovi accordi di sponsorizzazione stipulati da buona parte dei club inglesi, Manchester United e Manchester City su tutti e dall'altra da un'adeguata politica di merchandising, rivolta non solo al mercato interno, ma soprattutto ai nuovi mercati verso cui la lega e i grandi top club inglesi, hanno sempre guardato con interesse.

Altro punto di forza di questo modello e testimone della straordinaria equità di questo sistema, è da individuarsi nel beneficio ottenuto dalle squadre che ottengono la promozione in Premier League. Secondo un'indagine sviluppata da Adam Bull, membro dello Sport Business Group di Deloitte, le tre squadre che accedono al massimo campionato inglese ottengono un incremento minimo di ricavi nell'ordine dei 75 milioni di euro. La maggior parte di questo beneficio deriva dai diritti TV, che come visto in precedenza, presentano un sistema di distribuzione molto più equilibrato che altrove. In realtà secondo Bull, il beneficio è ancora maggiore, in quanto se una squadra retrocedesse immediatamente avrebbe diritto comunque ad un "sostenimento" di circa 75 milioni di euro per i successivi quattro anni.

Una volta individuati i punti di forza di questo sistema, occorre fare luce su alcuni elementi negativi che coinvolgono la lega.

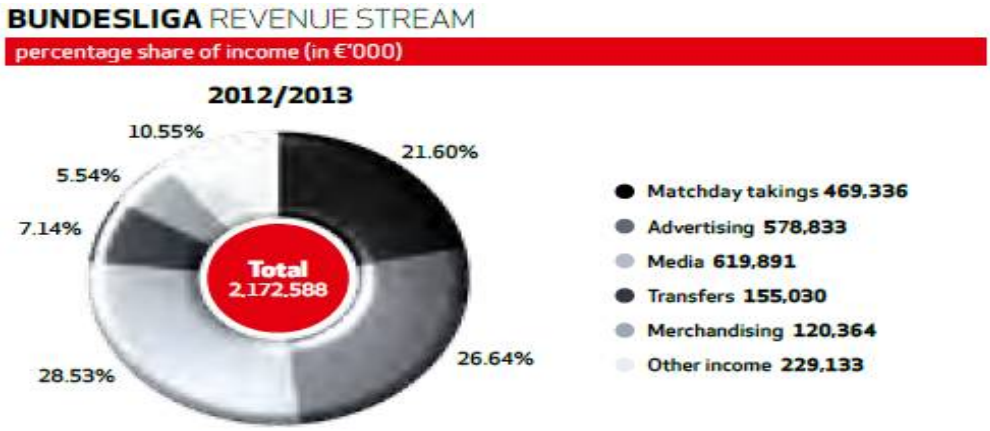
Ci sono due aspetti in particolare che preoccupano gli esperti economici, le ripetute perdite economiche degli ultimi anni registrate dai club e il preoccupante aumento dei debito netto. Nella stagione 2012/2013, dodici club su venti hanno chiuso il bilanci in rosso, con cinque club che hanno registrato perdite per oltre 60 milioni di euro. Nei bilanci del club inglesi non vi è separazione tra compensi del personale sportivo e compensi di altri soggetti, tuttavia è possibile affermare che entrambi siano aumentati. Per quanto riguarda i dirigenti, il più pagato è Nicola Cortese del Southampton, con oltre due milioni di sterline guadagnate. In molte squadre della lega al dirigente sportivo più pagato sono andati comunque stipendi superiori al milione, con la presenza in taluni casi di bonus una - tantum in caso di raggiungimento di determinati risultati.

Altro aspetto particolarmente preoccupante, è la situazione debitoria delle varie società. Il debito netto nella stagione d'esame è passato da 2,7 a 2,9 miliardi di euro. Molti club di Premier League fanno ancora affidamento sugli investimenti proprietari, sia in cambio di azioni (come nel caso dello sceicco Mansour) sia in prestito, (Liverpool, Newcastle e West Ham). La squadra più indebitata verso gli istituti di credito è il Manchester United, che paga ancora a seguito della scalata della famiglia Glazer nel 2005. Lo United nel bilancio 2012-2013 mostra ancora debiti per 474 milioni di euro e ha pagato 87 milioni di euro per interessi e altri oneri finanziari. La perdita generata è di circa 11 milioni di euro, nonostante un ricavo record di 442 milioni di euro[13].

[13] Dati estrapolati dalla rubrica Calcio & Business di Marco Bellinazzo, il Sole 24 Ore

Alcuni club inglesi come il Manchester City sono stati recentemente sanzionati, in quanto non in linea con i nuovi parametri di controllo del Financial Fair Play e rischiano ulteriori sanzioni, se non interverranno rapidamente nel modificare i propri modelli di spesa e utilizzo delle risorse.

Un risultato decisamente notevole è quello raggiunto dalla Bundesliga, che consolida la sua seconda posizione come lega generatrice di ricavi. Secondo l'ultimo report sviluppato dalla lega tedesca, il fatturato complessivo prodotto ha raggiunto quasi 2,2 miliardi di euro, (2.172.588.000) in crescita del 4,4% rispetto alla stagione precedente.
L'obbiettivo della lega è quello di creare valore nel lungo termine attraverso l'elaborazione di piani d'azione, capaci di portare risultati, sia dal punto di vista economico che dal punto di vista sportivo.
Al fine di comprendere meglio la composizione di questi ricavi, presentiamo il seguente contenuto nel "Report Bundesliga 2014".



Fonte: Bundesliga Report 2014 "Suddivisione flusso di entrate Bundesliga"

Come è possibile notare dalla seguente rappresentazione grafica, il "*revenue*" complessivo presenta una composizione molto eterogenea. Le principali fonti di ricavo derivano nell'ordine, dai media, dalla pubblicità e dagli introiti derivanti dall'organizzazione delle partite. Rispetto alle principali leghe concorrenti, il peso dei proventi derivanti dalla vendita dei diritti televisivi è meno marcato che altrove, rendendo il modello tedesco maggiormente sostenibile nel lungo periodo.

In particolare un'altra voce di ricavo che sta ottenendo risultati estremamente soddisfacenti è il merchandising, che registra un +28,3 % rispetto alla stagione precedente.
La lega si dimostra molto competitiva anche dal punto di vista del controllo dei costi, con una riduzione del 2,4% delle spese operative per l'organizzazione delle gare. Questi miglioramenti dal punto di vista gestionale hanno un importante riflesso sui risultati d'esercizio dei vari club. Al contrario della Premier League, dove dodici club su venti chiudono il bilancio con una perdita netta di oltre 60 milioni di euro, qui dodici squadre su diciotto chiudono il bilancio con un risultato netto positivo. (erano 14 squadre su 18 nel 2011/2012). Il risultato netto medio registrato dalle squadre della Bundesliga, si attesta attorno ai 63 milioni di euro.
A testimonianza dell'attenzione che l'intera lega dedica al mantenimento di un'adeguata solidità finanziaria, negli ultimi anni molte società hanno provveduto ad un progressivo consolidamento della propria posizione finanziaria, attraverso un aumento complessivo del capitale proprio. (+ 7,4% rispetto alla stagione precedente, e 36,4% rispetto alla stagione 2009/2010).
Il calcio tedesco si presenta decisamente avanzato, rispetto alla concorrenza, dal punto di vista delle strutture sportive. Gli stadi della Bundesliga sono estremamente funzionali e accoglienti, consentendo una progressiva crescita di spettatori negli ultimi vent'anni. (attualmente si parla di circa 13 milioni di tifosi in una stagione). Nella stagione 2012 – 2013 si è registrata un'affluenza media di 41.914 tifosi per partita, il dato più alto tra le principali "*top league*" europee.
Ultimo dato importante, sia dal punto di vista sportivo, che dal punto di vista economico, riguarda l'investimento nello sviluppo dei giocatori. Tale dato ha registrato una crescita dell'11,4% rispetto alla stagione precedente, con circa 414 milioni di euro spesi dalle società di Bundesliga. Questo dato testimonia l'enorme attenzione che la lega affida alla crescita e allo sviluppo di giovani atleti e l'inversione di tendenza che è avvenuta in questo paese, dopo il cocente fallimento registrato dalla Nazionale Tedesca agli Europei di Belgio e Olanda nel 2000.

Il divario in termini di fatturato tra Bundesliga (seconda) e La Liga Spagnola (terza) è cresciuto fino a 313 milioni di Euro, nonostante i ricavi spagnoli per il 2012/2013 abbiano raggiunto 1,86 miliardi di Euro. A differenza del trend che ha caratterizzato gli ultimi anni, con le ottime performance delle "Big 2" Real Madrid e Barcellona, la crescita di quest'anno è in gran parte attribuibile ai ricavi derivanti da nuovi e migliori accordi televisivi con un numero maggiore di squadre. Nonostante questo La Liga Spagnola ha registrato il maggiore

squilibrio nella distribuzione dei ricavi generati dalle squadre partecipanti con un rapporto *first-to-last* di 7 a 1.

Particolarmente gravosa dal punto di vista finanziario, è la situazione debitoria di buona parte dei club partecipanti alla Liga. Secondo uno studio in mano al *Consejo Superior de Deportes* (CSD), il calcio spagnolo ha accumulato negli ultimi dieci anni, un debito complessivo di 3.600 milioni di Euro, dei quali 752 milioni nei confronti dello Stato, che è il principale creditore delle squadre di Serie A e Serie B spagnola. Altro dato particolarmente allarmante che emerge è che ci sono ben 22 club professionistici interessati da procedure concorsuali. La situazione sembra in miglioramento negli ultimi mesi, dopo che nel 2013, in seguito ad un nuovo picco del debito la Commissione Europea aveva aperto una procedura d'infrazione. Per porre rimedio a questo problema il CSD ha posto come obbiettivo il pareggio di bilancio a partire dalla stagione appena trascorsa, costituendo inoltre una Commissione, che su base trimestrale riceve e valuta i dati provenienti dai club. Essi dovranno fornire tutte le informazioni in tempo utile, per ottenere un giudizio entro un tempo ben definito. Se questi vincoli non saranno rispettati, l'organo giudicante si riserva di adoperare alcune sanzioni, che vanno da una penalizzazione in classifica, fino ai casi più estremi alla retrocessione d'ufficio.

L'esposizione debitoria non è tuttavia l'unico problema del calcio spagnolo, tanto che questa situazione è aggravata da enormi posizioni d'insolvenza nei confronti dei calciatori professionisti. Secondo un approfondimento di Marco Bellinazzo per "Il Sole 24 Ore", sono 18 le società insolventi tra Primera Division e Segunda Division, con un "buco" complessivo di circa 22,8 milioni di stipendi non pagati. Tali numeri sono in aumento rispetto al 2013, con 194 giocatori che hanno denunciato il mancato versamento dei corrispettivi dovuti. Diminuisce invece il numero delle squadre coinvolte in tale situazione, 18 contro le 24 della stagione 2012 -2013. Dal canto suo la commissione congiunta AFE-LFP (*Asociación de Futbolistas Españoles- Liga de Fùtbol Profesional*) non tollererà altri casi in questione e tenterà di risolvere la totalità delle situazioni pendenti. La stessa AFE ha lanciato l'allarme in tal senso, dichiarando che "il livello d'insolvenza non solo prosegue senza diminuire, ma aumenta leggermente". Sussiste la necessità quindi di rivedere l'intero modello di gestione del calcio spagnolo.

In effetti alla luce degli aspetti evidenziati è necessaria una riforma dell'intero calcio professionistico spagnolo, al fine di costruire un modello di evoluzione sostenibile che possa allo stesso tempo, consentire il rientro del debito e garantire una discreta creazione di valore per i club.

Per mantenere la lealtà sportiva e delle condizioni di concorrenza dei club, la DNCG (*Direction Nationale du Contôle de Gestion*) ha definito alcune regole, affinché i club che partecipano alle massime competizioni professionistiche francesi, non vadano al di la delle loro capacità finanziarie. Il ruolo della Commissione è quello di sorvegliare sul rispetto di determinati parametri, senza impedire a un qualsiasi soggetto privato di promuovere un solido progetto di sviluppo per il proprio club.
La linea di tale organo, si sposa perfettamente con l'entrata in vigore delle nuove disposizioni sul Fair Play Finanziario volute dall'Uefa.
Secondo l'indagine sviluppata da Deloitte nel 2013, la Ligue 1 ha riportato il maggior tasso di crescita delle 5 top leghe europee, con un fatturato totale di 1,3 miliardi di euro (+14% rispetto alla stagione precedente). Tale risultato è tuttavia determinato solo dal Paris Saint-Germain (dello sceicco Al-Khelaïfi). La sua crescita totale è stata infatti di 178 milioni di Euro, mentre le altre squadre di Ligue 1, hanno sofferto di una perdita aggregata di introiti pari a 17 milioni di Euro.
Altro dato non particolarmente positivo in tal senso, (riportato nel report *Situation du Football Professionel* redatto dalla *Ligue Professionel Française*) è la dipendenza dai diritti TV. La Francia si posiziona al secondo posto in classifica, con una percentuale del 47% sul totale degli introiti ottenuti dai club francesi. (L'Italia è prima con il 48%).
Nell'ambito dei risultati netti d'esercizio la Ligue 1 registra una perdita complessiva pari a 18 milioni di euro circa, in miglioramento rispetto alle stagioni precedenti. Particolarmente significativa appare la distribuzione di questa tra i vari club:

- 7 club registrano perdite superiori a 1 milione di Euro;
- 1 club registra perdite inferiori a 1 milione di Euro;
- 5 club registrano profitti inferiori a 1 milione di Euro;
- 7 club registrano profitti superiori a 1 milione di Euro.

Se questo trend economico risulta in miglioramento, non si può dire altrettanto per le modalità di finanziamento dei vari club. Il patrimonio netto complessivo delle società di Ligue 1 è diminuito per 107 milioni di Euro (stagione 2012 – 2013), con una riduzione di quasi il 30% rispetto alla stagione precedente.
Lo stesso report redatto dalla LPF, costruisce successivamente un'attenta analisi per gruppi di club, suddividendo le società partecipanti alla Ligue 1 in quattro gruppi ben distinti, a seconda del ammontare di fatturato prodotto. Il 1° gruppo composto da solo 3 società (Lione, Olympique Marsiglia, e Paris Saint-Germain), rappresenta circa il 47% del fatturato complessivo, con uno scarto profondo nei confronti degli altri club. Le perdite sono principalmente concentrate nei bilanci di questi tre club, mentre negli altri gruppi, i risultati netti sono positivi o lievemente negativi.

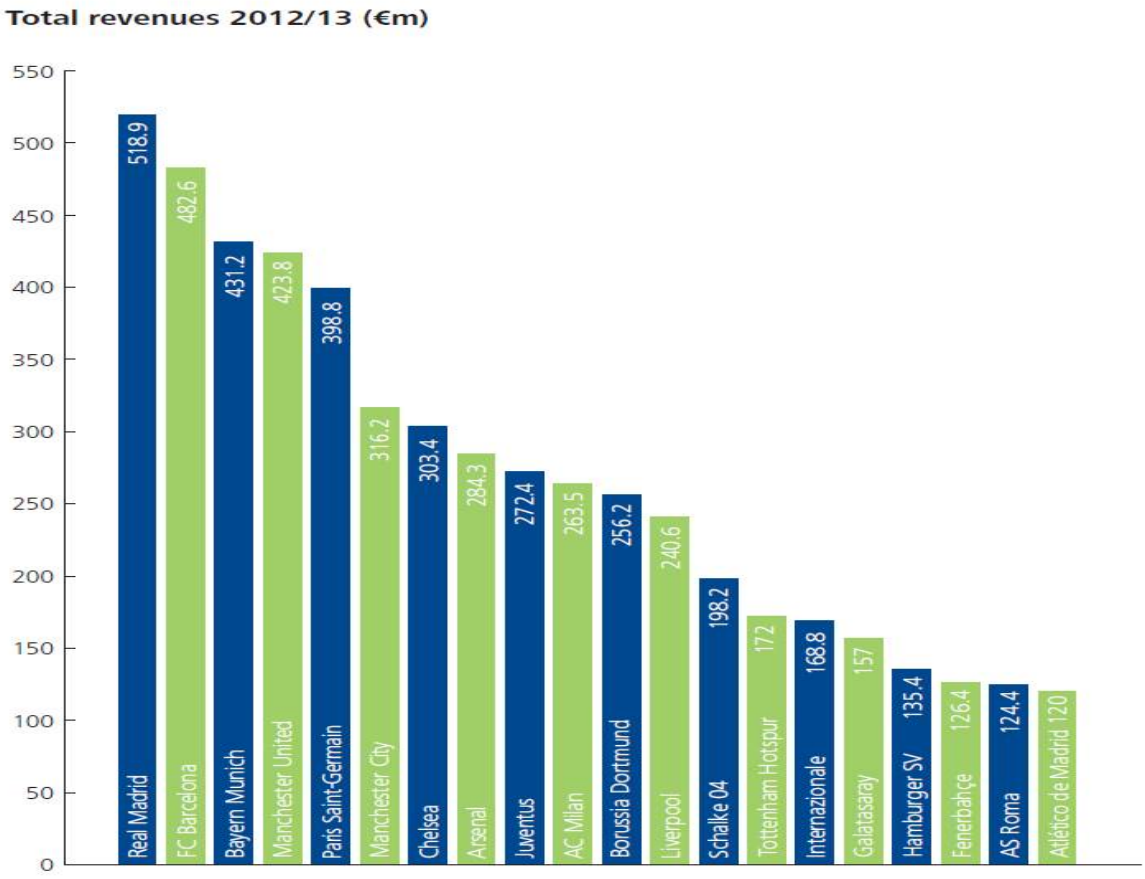
Per quanto riguarda invece la situazione la presenza media per partita, la Ligue 1 presenta il dato peggiore nelle "Top 5 League europee", con soli 19.240 spettatori. Tale dato viene avvalorato dalla percentuale di riempimento medio delle varie strutture pari al 66%, superiore

si al dato italiano (52%), ma decisamente inferiore se paragonato a Bundesliga (89%), Premier League (92%) e Liga (71%), segno evidente di un parziale disinteresse degli sportivi francesi verso il calcio nazionale.

1.3.2. CONFRONTO TRA I PRINCIPALI CLUB EUROPEI

Dopo aver analizzato la situazione economico – finanziaria delle principali leghe a livello continentale, effettueremo ora un confronto tra i principali top club a livello europeo. Nel fare questo, ci focalizzeremo in particolare, sulla capacità di creare "*revenue*" attraverso la vendita del "prodotto" calcio. A tale scopo analizzeremo la 17° edizione della Football Money League, un report realizzato da Deloitte, nel quale vengono analizzati i 20 top club al mondo, in termini di ricavi complessivamente realizzati.

Nella Money League viene analizzata la capacità dei club di generare risorse, dal giorno della partita (*matchday*), dalla vendita dei diritti televisivi (*broadcasting*), e dai proventi commerciali (*commercial*).
Osserviamo dunque il grafico rappresentativo dei ricavi totali per club, in seguito all'analisi realizzata da Deloitte.



Fonte: Football Money League Deloitte 2013

Prima di analizzare come la composizione dei ricavi dei singoli top club, può risultare utile illustrare alcuni spunti interessanti che questo studio affronta.
In particolare, viene evidenziato l'interesse che il mondo del calcio europeo, genera nei confronti di nuovi e redditizi mercati. A testimonianza di ciò, si fa notare che dei 20 top club interessati da tale analisi, ben 7 riportano sulle loro maglie il logo di una compagnia aerea del Medio - oriente. In altri casi si è andati ben oltre il semplice rapporto di sponsorizzazione, attraverso l'acquisizione delle quote societarie di grandi top club europei. (casi Paris Saint-Germain e Manchester City).
Altro aspetto da analizzare, è il dominio in questa classifica, dei club appartenenti alle "*top five league*" europee. Uniche eccezioni sono le due squadre turche, Galatasaray (16°) e Fenerbahçe (18°), a ulteriore testimonianza della crescita economica di questo paese. Il quadro completo per Lega è il seguente:

- Premier League: la rappresentanza più folta con sei club. Manchester United (4°), Manchester City (6°), Chelsea (7°), Arsenal (8°), Liverpool (12°), Tottenham Hotspur (14°);
- Bundesliga: quattro rappresentanti. Bayern Monaco (3°), Borussia Dortmund (11°), Schalke 04 (13°), Amburgo (17°);
- Serie A: quattro rappresentanti. Juventus (9°), Milan (10°), Internazionale (15°), AS Roma (19°);
- La Liga: tre rappresentanti. Real Madrid (1°), FC Barcellona (2°), Atletico Madrid (20°);
- Ligue 1: un solo rappresentante, il Paris Saint-Germain (5°).

Il Real Madrid si conferma per il nono anno consecutivo al top della Football Money League, battendo il precedente record del Manchester United fermo a otto. Il gap con FC Barcellona si amplia rispetto all'anno precedente, passando dai 29,6 milioni del 2011/2012 ai 36,3 del 2012/2013. Entrambe beneficiano di un supporto economico proveniente dal Medio - oriente , con Emirates Airways e Qatar Airways. La differenza tra i due top club spagnoli si rileva principalmente nell'ordine dei ricavi commerciali, con la squadra di Madrid in crescita del 4% e quella catalana, in calo del 3% rispetto alla stagione precedente. Al di la di questa differenza, entrambe le società presentano un profilo di ricavi abbastanza equilibrato.
Il Real Madrid ha subito una diminuzione dei ricavi da "*matchday*" per 7,2 milioni di Euro, dovuta principalmente a due motivi:

- Il perdurare dell'attuale crisi economico – finanziaria che ha limitato enormemente il potere di spesa di alcune famiglie (specie in alcuni paesi come la Spagna o L'Italia);
- La Liga negli ultimi anni sta perdendo progressivamente interesse, in quanto è dominata da due club, Real Madrid e Barcellona (da qualche anno anche l'Atletico Madrid è tornato competitivo).

Al terzo posto di questa classifica troviamo il Bayern Monaco. La squadra tedesca nel 2012/2013 è riuscita nella storica impresa di vincere contemporaneamente Bundesliga, Coppa di Germania e Uefa Champions League. Proprio gli introiti ricevuti da quest'ultima

competizione, hanno permesso una notevole crescita dei ricavi dalla cessione dei diritti televisivi. Tale introito risulta comunque notevolmente inferiore rispetto alle rivali inglesi e spagnole, a causa delle minori entrate dalla ripartizione dei diritti TV nazionali. Il punto di forza del club sta nei ricavi commerciali, con un aumento del 18% rispetto alla stagione precedente. La crescita di questo dato deriva principalmente da due aspetti, la pubblicità (+24%) e il merchandising (con uno strabiliante +44%). Il successo sportivo si concretizza in questo caso anche in un successo economico, con una crescita dei ricavi complessivi pari a 62,8 milioni di Euro (+17% rispetto alla stagione 2011/2012).

Tra la 4° e 8° posizione di questa speciale classifica, troviamo quattro delle sei squadre inglesi. Nonostante il medesimo paese di provenienza, esse presentano diversi modelli gestionali, con effetti tangibili sulla formazione dei ricavi.

Il Manchester United ha una distribuzione dei "*revenue*" abbastanza equilibrata. La società sta operando molto bene dal punto di vista commerciale, con nuovi accordi di sponsorizzazione che porteranno nelle casse del club milioni e milioni di euro. (basti pensare ai recenti accordi con Chevrolet e Adidas). Il merchandising è molto sviluppato, attraverso una fitta rete di partner e di negozi che distribuiscono prodotti, gadget e accessori vari che riportano il logo dello storico club inglese. Molto utile in tal senso è risultata l'apertura di un nuovo ufficio vendite ad Hong Kong.

L'altra squadra di Manchester, il City, presenta una struttura gestionale profondamente differente rispetto a buona parte delle squadre inglesi. Dal 2008/2009 la società è stata acquisita dallo sceicco Mansour, potente miliardario, che non ha badato a spese al fine di rinforzare in maniera massiccia la squadra. Il modello gestionale di questo club si basa essenzialmente sui ripetuti apporti di capitale da parte della proprietà, sia in forma personale, sia sotto forma di sponsor. (in effetti la proprietà del *main* sponsor "Ethiad Airways" è in mano a due familiari dello sceicco). Ecco spiegato perché il 53% dei ricavi della squadra derivano da proventi di tipo commerciale. La situazione appare piuttosto critica dal punto di vista dei ricavi da "*matchday*", rappresentanti solo il 15% del "*revenue*" totale (46,2 milioni di Euro). Per ovviare a questo problema la società ha annunciato un piano per ampliare la capacità dell'Ethiad Stadium di circa 12.000 posti, costruendo ulteriori aree di *hospitality* e diminuendo il prezzo dei biglietti in queste nuove aree dello stadio.

Al 7° e 8 posto troviamo invece le due principali squadre londinesi, vale a dire il Chelsea e L'Arsenal. Il Chelsea dal canto suo presenta una suddivisione dei ricavi abbastanza equilibrata. Al primo posto troviamo i ricavi da diritti tv con il 41%, al secondo i ricavi commerciali con il 32% e infine quelli da "*matchday*" con il 27%. La limitata capacità di Stamford Bridge, continua ad ostacolare l'aumento dei ricavi da "*matchday*". La società per ovviare a questo problema sta pensando a diverse opzioni, da un ampliamento della struttura, al progetto di un nuovo stadio.

I ricavi commerciali della squadra sono cresciuti del 19% rispetto all'ultima stagione, anche grazie a nuove partnership come Delta e Gazprom e alla rivisitazione dell'accordo con Samsung, colosso coreano dell'elettronica.

L'Arsenal ha perso due posizioni dalla precedente edizione della Football Money League. Complessivamente la società londinese ha visto ridursi i propri ricavi di 6 milioni di Euro. I ricavi da "*matchday*" rimangono la componente fondamentale con il 38%, nonostante una lieve flessione nella stagione 2012/2013. La prevalenza di questi ricavi è dovuta in buona parte all'Emirates Stadium, la struttura estremamente funzionale che dal 2006 è diventata la nuova casa dei "*Gunners*". Notoriamente l'Arsenal è sempre restato piuttosto carente nell'ambito dei ricavi commerciali (26% del totale complessivo), rispetto agli altri club iscritti in questa speciale classifica. Tuttavia grazie al consolidamento del rapporto di sponsorizzazione con Emirates Airlines, anche questi introiti hanno ottenuto un aumento apprezzabile negli ultimi anni.

In 5° posizione troviamo il Paris-Saint Germain. La squadra francese merita un discorso similare al Manchester City. La crescita esponenziale di questo club negli ultimi anni, è senza dubbio dovuta all'acquisizione nel 2011, del potente sceicco del Qatar Nasser Al Khelaifi. Il nuovo ricco proprietario, ha investito pesantemente sulla rosa della squadra, acquistando giocatori del calibro di Zlatan Ibrahimovic, Javier Pastore, Ezequiel Lavezzi, Thiago Silva e molti altri ancora. Il metodo utilizzato è più o meno lo stesso tenuto dal Manchester City, con grandi iniezioni di liquidità da parte della proprietà al fine di ripianare le perdite. I due terzi dei ricavi del club, sono di tipo commerciale. Questi nel giro di 2-3 anni sono praticamente quadruplicati, attraverso le sponsorizzazioni di Emirates, *Qatar Tourism Authority e Ooredoo*. In particolare l'accordo con *Qatar Tourism Authority* (QTA) garantirà al club parigino 200.000.000 Euro a stagione per 4 anni, senza l'inclusione di alcun tipo di sponsorizzazione sulla maglia o sullo stadio. Tale fatto non è andato però giù alle grandi d'Europa e alla UEFA, visto che il club francese ha aggirato così la normativa del Fair Play Finanziario, in quanto lo stesso Al Khelaifi è sia membro del consiglio direttivo del PSG che proprietario della QTA.
Dal punto di vista dei diritti televisivi questi sono cresciuti di 43,9 milioni di euro e sono principalmente frutto, del ritorno della squadra parigina nel palcoscenico della Champions League.

Per vedere le prime due squadre italiane bisogna scendere fino ai margini della top ten dove troviamo la Juventus (9°) e il Milan (10°). Caratteristica comune per le squadre italiane è la difficoltà a realizzare ricavi attraverso l'organizzazione delle partite. Stadi vecchi e inospitali, non consentono di ottenere introiti adeguati in tal senso e la situazione sta progressivamente peggiorando nel corso degli anni, senza alcun intervento legislativo in tal senso. Unico caso in controtendenza è proprio la Juventus, che dal 2011-2012 ha una nuova casa, lo Juventus Stadium. Questa struttura, sviluppata in linea con il "modello di stadio inglese", ha ottenuto gli effetti sperati con una crescita dei ricavi da "*matchday*" pari al 19% nella stagione 2012/2013. (erano già aumentati nel 2011/2012). Il ritorno nella Uefa Champions League ha rappresentato per la società, un'importante ritorno, sia dal punto di vista del *ticketing*, che

soprattutto dal punto di vista dei diritti televisivi. Tali introiti sono infatti aumentati del 77%, arrivando alla cifra complessiva di 166 milioni di Euro.
Il Milan ha perso due posizioni in questa speciale classifica rispetto alla stagione precedente. La società ha registrato nell'ultima stagione una diminuzione del 22% dei ricavi da "*matchday*", già decisamente inferiori rispetto alla concorrenza straniera. (i motivi sono già stati elencati in precedenza) Il club milanese, nonostante le difficoltà generalizzate della situazione italiana, mantiene comunque un certo appeal commerciale, grazie a nuovi accordi commerciali, tra cui spicca l'estensione del rapporto di collaborazione con il partner tecnico Adidas fino al 2023.
La fetta di ricavo più importante è rappresentata comunque dai diritti TV, con circa 140,9 milioni di Euro e rappresentante il 53% dei ricavi complessivi.
Salvo qualche caso particolare, i club fuori dalla top ten, seguono la falsariga dei loro competitor nazionali. In generale le squadre tedesche (Borussia Dortmund, Amburgo, Schalke 04) ed inglesi (Tottenham Hotspur e Liverpool) sfruttano il vantaggio di stadi funzionali e accoglienti per massimizzare i ricavi dall'organizzazione delle partite. Essi si dimostrano molto forti anche dal punto di vista commerciale. Le squadre spagnole (Atletico Madrid) e italiane, (Internazionale e AS Roma) dimostrano notevoli difficoltà dal punto di vista dei ricavi da stadio e sono sostanzialmente legate, agli introiti derivanti dalla ripartizione dei diritti televisivi nazionali e continentali.

1.3.3. FISCALITÀ E SISTEMI PREVIDENZIALI NEI VARI CAMPIONATI

Il calcio professionistico italiano attraversa una fase di piena transazione, correlata all'esigenza di attrarre investitori e sponsor internazionali. In un contesto così complesso, alcuni dirigenti di top club italiani, individuano nel regime d'imposizione fiscale, un fattore determinante nella perdita di competitività delle squadre italiane nel mercato dei nuovi talenti.
Al fine di determinare la veridicità di queste affermazioni, effettueremo un confronto tra i regimi fiscali vigenti nelle principali "*top league*" europee.

INGHILTERRA
In Inghilterra il regime d'imposizione fiscale in vigore fino al 2010 consentiva ai club di corrispondere all'erario, sotto forma di imposte, non più del 40% del salario netto. Dall'Aprile 2010 il governo inglese ha aumentato l'aliquota per l'ultimo scaglione di reddito, portandola al 50% per i redditi superiori a 150.000 sterline.[14]
L'aumento dell'imposizione fiscale non ha causato, né minore capacità di corrispondere salari elevati, né un peggioramento delle performance dei club inglesi, sia in patria, ma soprattutto a livello internazionale. In realtà, anche le migliori performance dei club inglesi rispetto a quelli

[14] Dati ricavati da Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. VII, Fasc.3, 2012

italiani fino al 2010, non sono spiegabili con l'imposizione fiscale, lievemente meno onerosa rispetto a quella italiana. Il vantaggio di tale lega sta, come abbiamo già visto in precedenza, in una maggiore capacità di generare ricavi dalla vendita dello spettacolo sportivo e dall'indotto che ne consegue.

GERMANIA

Il regime d'imposizione fiscale tedesco risulta essere simile a quello italiano. I redditi compresi tra 53.000 e 250.000 euro sono soggetti ad imposta con aliquota del 42%, quelli superiori a 250.000 ad imposta con aliquota del 45%.[15] Così come in Italia il calciatore professionista è equiparato a un normale lavoratore dipendente ed il club, è tenuto ad adempiere a tutti gli obblighi della legislazione fiscale, in particolare, quelli relativi al pagamento della ritenuta d'acconto sui salari.

Un calciatore che abbia la propria residenza fiscale in Germania vedrà soggetti ad imposizione tutti i suoi redditi, ovunque vengano prodotti. Un'atleta, per ottenere la qualifica di residente in territorio tedesco, deve dimostrare di avere dimora idonea ad uso abitativo per più di sei mesi. Il giocatore che non ha invece la qualifica di residente, vedrà invece soggetto ad imposizione fiscale soltanto il reddito prodotto nel territorio tedesco.

SPAGNA

Sotto il profilo fiscale, la Spagna è stato il primo paese ad attribuire leggi tributarie particolarmente favorevoli per le società di calcio. La disciplina fino a qualche anno fa prevedeva agevolazioni, non per i calciatori professionisti residenti nel territorio spagnolo, ma per gli atleti stranieri che arrivano in una società professionistica. In particolare ci riferiamo alla cosiddetta "Legge Beckham"[16], entrata in vigore in concomitanza con l'arrivo del fuoriclasse inglese al Real Madrid.

Il nuovo decreto volto a favorire il soggiorno di ricercatori e uomini di scienza, si trasformò ben presto in uno strumento utilizzato dai club spagnoli per attirare talenti stranieri.

Secondo la normativa precedente, chi trascorreva più di 183 giorni in Spagna durante un anno fiscale, era tenuto a pagare le tasse come un normale residente. Con il nuovo decreto, un individuo poteva invece scegliere se sottostare al regime d'imposizione spagnolo in quanto residente, oppure in qualità di non residente. La scelta fatta dal calciatore nell'anno di approdo in Spagna, rimaneva valida per i successivi cinque anni. Se veniva scelta la qualifica di non residente, solo i guadagni derivanti dall'attività svolta dal calciatore in territorio spagnolo erano soggetti a tassazione, non quelli per attività svolta all'estero. La tassazione per questi individui variava dal 15% al 45% (aliquote uguali a quelle dei residenti), con l'eccezione dei salari superiori ai 600.000 euro che beneficiavano di un'aliquota scontata del 24% per i primi cinque anni.

[15] Dati ricavati da Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. VII, Fasc.3, 2012

[16] Real Decreto, 10/06/2005 n.687, se modifica el Reglemento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Fìsicas

A partire da gennaio 2010 il governo Zapatero ha modificato il seguente decreto, obbligando i lavoratori stranieri residenti in Spagna e con un reddito superiore ai 600.000 euro, ad un'aliquota piena del 43%. La riforma non ha avuto carattere retroattivo.
Il successivo governo Rajoy nel gennaio 2012, ha previsto un ulteriore incremento (del 6%), portando le aliquote gravanti sui salari dei calciatori, in un *range* tra il 52% e il 56%, più di quanto prelevato nella maggior parte delle leghe concorrenti e poco meno di quanto previsto in Francia.
Non è in discussione che la "legge Beckham" abbia favorito l'afflusso di talenti stranieri nel campionato spagnolo, in quanto a parità di salario netto, i club corrispondevano all'erario fino a un 30% in meno rispetto agli altri paesi.
Secondo gli esperti, serviranno alcuni anni per valutare gli effetti derivanti dai sensibili incrementi delle aliquote introdotti dal 2010 in poi e ciò dipenderà in gran parte, dalla capacità dei club spagnoli di produrre ricavi adeguati al loro sostentamento.

FRANCIA

Il regime di imposizione fiscale a cui sono sottoposti i calciatori professionisti della Ligue 1 risulta particolarmente oneroso, soprattutto se confrontato con i principali competitor a livello europeo. Molto gravosi risultano i contributi previdenziali, in relazione al quale il Governo francese introdusse nel 2004 un regime più favorevole, successivamente abrogato dal 1° luglio 2010.
Questo regime impositivo, già molto oneroso dal canto suo, è divenuto difficilmente sostenibile per i vari club, con l'avvento della presidenza della Repubblica francese di Hollande. La politica del nuovo presidente, ha colpito pesantemente i ceti più abbienti, in particolare calciatori, attori e personaggi dello spettacolo, con un prelievo pari al 75%. Tutte le persone infatti che guadagnano più di un milione di euro sono soggetti ad un'aliquota pari al 75%.[17]
In seguito all'introduzione di questa manovra fiscale Ligue 1 e *l'Union Nationale de Footballeurs Professionel*, hanno rilasciato un durissimo comunicato congiunto. Secondo la loro opinione, quest'imposta si tradurrà in un aumento molto significativo della tassazione di alcuni giocatori, non tenendo conto della breve durata della loro carriera. I club non sono in grado di aumentare il peso salariale e oltre ad aggravare la loro situazione economica e finanziaria, questo si tradurrà in una perdita di potere contrattuale sul mercato. Chi rischia davvero è l'intera catena del calcio francese professionistico, che causa gli effetti di una misura fiscale sconsiderata, rischia davvero conseguenze devastanti nel prossimo futuro.

RUSSIA

Al di fuori delle "*Top five league*" europee, merita una breve trattazione la Russia. Il massimo campionato è passato in pochi anni, dal ventunesimo al settimo posto del ranking UEFA. L'interesse degli oligarchi russi del petrolio e del gas naturale, ha incrementato notevolmente

[17] Dati ricavati da Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. VII, Fasc.3, 2012

il potere economico del calcio professionistico russo. La tassazione vigente in questo paese è particolarmente "benevola", con un'unica imposta non progressiva con aliquota del 13%. Non è dunque irragionevole ipotizzare, che i club russi, possano ulteriormente migliorare le proprie performance nelle competizioni internazionali, in quanto la loro competitività si fonda oltre che su grande capacità d'investimento, anche su un regime impositivo particolarmente favorevole.

Prima di tradurre quanto detto in alcune conclusioni riepiloghiamo in breve i regimi fiscali attualmente in vigore nelle varie leghe.

Nazione	Imposizione Fiscale
Italia	46% sui redditi superiori ai 300.000 euro
Spagna	52% sui redditi superiori ai 300.000 euro
Inghilterra	50% sui redditi superiori alle 150.000 sterline
Germania	45% sui redditi superiori ai 250.000 euro
Francia	75% sui redditi superiori a 1.000.000 euro
Russia	Imposta unica del 13% sul reddito delle persone fisiche

Fonte: www.ilsole24ore.com

Da tale confronto si evince come soltanto il divario accumulato nei confronti dei club spagnoli (prima del 2010), possa essere attribuibile a un regime impositivo meno oneroso introdotto con l'allora "legge Beckham". Nonostante questo, la capacità dei club spagnoli di attirare l'offerta di talento e le loro performance in campo internazionale, sono risultate superiori (almeno a livello di top club) anche dopo l'abrogazione di tale vantaggio fiscale, segno che i problemi del nostro calcio sono ben più ampi di un regime fiscale oneroso. Tali conclusioni, risultano ancora più evidenti se confrontate con le altre leghe concorrenti, in particolare quella inglese e tedesca. Infatti, nonostante regimi impositivi abbastanza simili dal punto di vista dell'onerosità, le performance delle squadre italiane sono nettamente inferiori rispetto a quelle dei loro competitor stranieri.
Occorre provvedere subito alla creazione di nuove infrastrutture e stadi di proprietà, al fine di incrementare i ricavi commerciali e da stadio, problema sempre più cronico del nostro paese. Tali opere devono essere supportate da adeguate politiche di marketing, volte alla fidelizzazione del tifoso e alla creazione di una forte immagine di *brand*. Se queste operazioni non saranno compiute in un lasso di tempo ragionevole, sarà sempre più difficile ipotizzare un ritorno ai grandi fasti sportivi che hanno caratterizzato i club italiani negli anni '90.

1.4. RIEPILOGO

In questo capitolo abbiamo dedicato ampio spazio al confronto tra le principali leghe europee, sottolineando pregi e difetti dei diversi modelli adottati. Analizziamo ora in maniera critica i risultati emersi dai vari studi, formalizzando in alcune situazioni possibili sviluppi futuri.

PREMIER LEAGUE

La massima competizione inglese presenta evidenti vantaggi rispetto alla concorrenza dal punto di vista dei ricavi, diversificando in maniera ottimale le diverse tipologie di introiti. L'equità dell'intero sistema consente una ripartizione delle risorse soddisfacente, garantendo un maggiore equilibrio tra i club partecipanti. Tutti questi punti di forza consentono di guardare con un certo ottimismo al miglioramento di alcuni punti deboli, su tutti l'eccessiva esposizione debitoria verso gli istituti di credito e altri finanziatori. Si suppone infatti che un taglio deciso delle spese (specie per ingaggi di atleti e dirigenti) possa essere sufficiente a garantire una certa stabilità economica nel lungo periodo, vista l'enorme mole di risorse creata dall'intero sistema.

BUNDESLIGA

Il modello tedesco è in forte espansione, grazie ad un'abile strategia di programmazione e sviluppo portata avanti dalle istituzioni competenti. La diversificazione dei ricavi risulta addirittura migliore rispetto alla Premier League, con una minor dipendenza dai diritti TV. Sotto questo punto di vista non è utopistico pensare che il gap con il campionato inglese possa essere colmato vista la maggiore sostenibilità di tale sistema nel lungo periodo. Tale affermazione è avvalorata da un'ottima situazione dal punto di vista finanziario, probabilmente la migliore del panorama calcistico europeo.

LIGA BBVA

Il massimo campionato spagnolo presenta una struttura piuttosto squilibrata, favorevole solo per alcuni club di prima fascia (Barcellona e Real Madrid su tutti). L'iniquità dell'intero sistema è ulteriormente aggravata da una situazione debitoria preoccupante e dall'emergere di diverse posizioni d'insolvenza. Sotto questo profilo si rendono assolutamente necessari degli interventi volti a rivedere completamente l'intero modello di business. Occorre agire infatti su una redistribuzione delle risorse (diritti TV in primis), sulla revisione della spesa e sull'ammodernamento delle strutture utilizzate, al fine di garantire a pieno la visione di *entertainment* che il calcio moderno richiede.

Senza riforme decise e concrete il gap con Premier League e Bundesliga è destinato ad aumentare.

LIGUE 1

La lega francese presenta problematiche diverse che coinvolgono un po' tutti gli aspetti gestionali. Le carenze più importanti si evidenziano sotto il profilo economico, con una cronica difficoltà nel creare valore per molti club francesi. Sotto questo punto di vista può valere lo stesso discorso della Liga Spagnola; in mancanza di interventi concreti sull'attuale modello di business, il gap con le leghe più abbienti si amplierà sempre di più fino a diventare insostenibile.

Vista la situazione in cui versano alcune leghe professionistiche europee, è fuor di dubbio che in mancanza di interventi specifici, volti all'ammodernamento e in alcuni casi alla rivoluzione degli attuali modelli di business, il divario tra le leghe si amplierà sempre di più, con il concreto rischio di un calcio europeo a due velocità. Tale situazione comporterebbe un maggiore squilibrio competitivo a favore di alcuni club, con inevitabili ripercussioni sulla qualità e sull'equilibrio delle competizioni continentali.

Perché fino a questo momento si è posta l'attenzione sulla questione leghe e non sulla questione club? La risposta è semplice. Un modello che funziona rende appetibile il prodotto sportivo, attirando sponsor, media, tifosi e quindi risorse. Sotto questo punto di vista è molto più difficile per una società creare valore in un sistema con mille problematiche, rispetto a un complesso che procede a meraviglia.

E l'Italia? La Serie A? Per ora ci siamo limitati a fornire alcuni numeri, evidenziando problematiche di carattere generale. La situazione economico-finanziaria del calcio professionistico italiano verrà abbondantemente approfondita nella seconda parte di questa tesi.

CAPITOLO 2: IL FINANCIAL FAIR PLAY

2.1. UN SISTEMA MALATO, I VECCHI E I NUOVI "MECENATI" DEL PALLONE

La traiettoria del pallone ha subito profonde modificazioni negli ultimi anni, sia dal punto di vista sociale, che dal punto di vista economico. L'interesse crescente di sponsor e media, ha portato questo sport ad assumere una nuova dimensione, quella di business tra i più importanti del pianeta.

L'enorme crescita economica di tale indotto, è dovuta in particolar modo all'affermarsi di un nuovo fenomeno sociale, quello del mecenatismo sportivo. Come abbiamo visto in precedenza, questi individui investono nel club a fondo perduto, essenzialmente per passione e per un desiderio di affermazione sociale.

Uno dei primi grandi esempi di mecenatismo nel mondo del calcio risale agli anni '50, quando l'affermato petroliere Angelo Moratti, divenne il quindicesimo presidente nella storia dell'Inter. Nonostante gli ingenti investimenti, per qualche stagione la squadra non ottiene i risultati sperati. Nella primavera del '60, Moratti dall'incarico al proprio general manager di portare in Italia uno stravagante allenatore argentino, Helenio Herrera. Il tecnico ottiene dalla società un contratto sontuoso, (40 milioni + premi doppi, un'enormità per l'epoca) imponendo subito il suo carisma all'interno dello spogliatoio. La società negli anni successivi acquista giocatori del calibro di Burgnich, Jair, Domenghini, Peirò, Picchi, Sarti e il fuoriclasse del Barcellona Luisito Suarez. Nonostante l'impegno economico del presidente, nelle successive due stagioni lo scudetto non arriva e il presidente progetta l'esonero di Herrera. Per una serie di circostanze l'allenatore rimane al suo posto e la nuova stagione, sarà la prima di una lunga scia di successi a ripetizione. In quattro stagioni arrivano tre scudetti, due Coppe dei Campioni e due Coppe Intercontinentali, segno di una straordinaria dimostrazione di superiorità, sia sul piano nazionale che internazionale. All'inizio della stagione 1966-1967, il presidente tentò di acquistare il fuoriclasse portoghese Eusebio, ma la chiusura delle frontiere imposta dalla Federazione, impedì il concretizzarsi dell'operazione. Questo mancato arrivo fu il primo triste presagio di un ciclo destinato a concludersi. In una settimana l'Inter perse la finale di Coppa dei Campioni contro il Celtic Glasgow e subì il clamoroso sorpasso della Juventus, che si aggiudicò il campionato. La sconfitta fu tremenda, specialmente sul piano psicologico e morale. Nel campionato successivo l'Inter si classificò quinta partecipando al girone finale della Coppa Italia. Il 18 maggio 1968 Angelo Moratti lasciò, dopo tredici anni, la guida della società e con lui se ne andarono Herrera e alcuni giocatori. Dopo tanti investimenti e passione spesa il ciclo della "Grande Inter"[18] era davvero finito.

[18] Storie di Calcio, "La Grande Inter di Herrera e Moratti"

Quello dell'Inter non fu l'unico caso di mecenatismo sportivo in quegli anni, ma fu senza ombra di dubbio il più eclatante, vista l'enorme mole di successi raccolta da quella squadra in quel periodo. In seguito alla chiusura delle frontiere voluta dalla federazione, per tutti gli anni '70 si registra una sorta di appiattimento del calciomercato, salvo qualche caso particolare. (esempio il trasferimento miliardario di Giuseppe Savoldi al Napoli).
Il mecenatismo sportivo torna prepotentemente in voga all'inizio degli anni '80 in concomitanza con la riapertura delle frontiere e il ritorno degli stranieri nel nostro campionato. In Italia arrivano campioni del calibro di Brady, Falcao, Platini, Rummenigge, Van Basten, Gullit, Rjikaard e Maradona. Proprio l'acquisto di quest'ultimo da parte del Napoli, rappresenta uno straordinario esempio del mecenatismo in voga in quegli anni.

Dal lontano 1969 alla guida del club partenopeo, vi era un giovane ingegnere napoletano Corrado Ferlaino. Durante gli anni '70 la società partenopea, raggiunse dei buoni risultati a livello nazionale, un secondo posto e due terzi posti in campionato e la conquista della Coppa Italia nella stagione 1975 – 1976. Dopo uno scudetto sfiorato nel 1981, (con il libero olandese Ruud Krol, tra i protagonisti) Ferlaino comprese che erano necessari nuovi e importanti investimenti per portare la società verso grandi traguardi. Il 30 giugno 1984, definì l'acquisto del fuoriclasse argentino Diego Armando Maradona[19] dal Barcellona, per la cifra record di 13 miliardi di lire. L'acquisto fu formalizzato dopo un lungo tira e molla con la società catalana, grazie all'intervento dell'allora sindaco di Napoli Vincenzo Scotti e del direttore del Banco di Napoli Ventriglia, che contribuirono con il loro operato, a garantire la fidejussione necessaria per concludere l'operazione. Dopo una prima stagione interlocutoria, il presidente rinforzò ulteriormente la squadra con gli arrivi di Bruno Giordano, Salvatore Bagni, Claudio Garella e Alessandro Renica. Nel 1987 il Napoli conquistò il suo primo scudetto, primo club del Meridione a riuscire nell'impresa, vincendo nello stesso anno anche la terza Coppa Italia della sua storia. Gli anni successivi videro la squadra partenopea ai vertici del calcio nazionale ed internazionale, forte di nuovi innesti come i brasiliani Careca e Alemao. Dopo due secondi posti consecutivi e la conquista della Coppa Uefa 1988-1989, il Napoli ottenne sotto la guida del nuovo tecnico Alberto Bigon, il suo secondo scudetto. Il ciclo vincente della squadra si concluse con la Supercoppa Italiana del 1990 ottenuta superando la Juventus per 5 – 1. In seguito alla positività alla cocaina, dopo un controllo antidoping, Maradona fuggì da Napoli nel marzo del 1991. Negli anni seguenti sarà un lento declino, aggravato da un'importante crisi finanziaria che costringerà il club a vendere uno dopo l'altro i suoi pezzi migliori.
La politica del mecenatismo sportivo è proseguita durante tutti gli anni '90 e i primi anni 2000, ed ha avuto come centro d'applicazione il nostro paese. Il calcio italiano è stato per lunghi anni il punto di riferimento del calcio europeo, con la conquista di numerosi successi a livello nazionale e internazionale. I successi sportivi hanno portato i vari club a sperperare innumerevoli risorse economiche e finanziarie, talvolta culminate in crisi societarie irreversibili (vedi fallimenti, Napoli, Fiorentina ad esempio, o le profonde crisi finanziarie di

[19] "L'acquisto di Maradona, il 30 giugno di 25 anni fa" , 30 giugno 2009

Roma, Lazio, Parma ed Inter). La crisi attuale che ha colpito il nostro calcio è frutto di anni di gestione dissennata delle risorse e di una mancata programmazione, con riferimento alle possibili strategie adottabili al fine di creare valore dalla gestione di un club professionistico.
Nonostante la difficile situazione economico – finanziaria globale, quella del mecenatismo sportivo è una pratica tutt'altro che archiviata. I nuovi ricchi del pallone sono venditori di gas, petrolio, oligarchi e sceicchi, uomini con disponibilità economiche fuori dal comune, potenti, desiderosi di imporre la legge del loro denaro sul calcio europeo e sulle istituzioni.
Tra i primi interpreti di questa nuova forma di "mecenati del pallone", va ricordato sicuramente l'attuale proprietario del Chelsea Roman Abramovic. Dopo aver avuto un'infanzia difficile che lo aveva visto perdere entrambi i genitori, Abramovic una volta adulto si buttò nell'import-export. All'inizio degli anni '90, fu tra i primi a comprendere l'importanza del settore energetico nella Russia post-sovietica. Da grande uomo d'affari comprese immediatamente, che per avere successo, era necessario avere l'appoggio dei potenti politici russi. Abramovic strinse amicizia con Tatiana Eltsin, figlia dell'allora presidente Russo Boris Eltsin. Nel 1995 acquistò la quota di controllo del colosso petrolifero Sibneft, aumentandone notevolmente il valore nel giro di breve tempo. Verso la fine degli anni '90, estese i suoi affari attraverso l'acquisizione della compagnia di bandiera Aeroflot. Nel 2005, l'ormai miliardario Abramovic, vendette il suo stock di Sibneft a Gazprom, per la strabiliante cifra di 13 miliardi di dollari[20].
La sua avventura nel mondo del calcio iniziò nel 2003, attraverso l'acquisto del Chelsea Football Club, storico club londinese. Nei suoi primi 60 giorni al Chelsea ha investito 279 milioni di euro, così, come se non avessero valore. Di questi 163 sono stati utilizzati per acquisire la società e ripianare i debiti e gli altri per collezionare giocatori che non erano di suo gradimento. Il mercato più pazzo del mondo, un arrivo al giorno, mentre gli altri si chiedevano se sarebbe rimasto qualcosa. Abramovic faceva solo le prove, guardava al futuro e non si sarebbe accontentato mai. In undici anni al Chelsea ha cambiato ben nove allenatori, acquistato giocatori a suon di milioni di euro, ma anche vinto moltissimo con 3 campionati inglesi, 4 FA CUP, 1 Champions League, 1 Europa League, oltre a numerosi piazzamenti nelle competizioni nazionali e continentali. Chi lo conosce bene giura che quando vuole una cosa se la prende, non importa il prezzo, non importa come, l'importante e raggiunge in ogni modo l'obbiettivo. In effetti la quantità infinita di milioni spesi in questo periodo, lasciano pochi dubbi sulla tipologia del personaggio.

Quello di Abramovic, non è l'unico caso di un oligarca russo proprietario di un club calcistico europeo. Il riferimento va in particolare ad altri uomini potenti russi, come Sulejman Kerimov e Dmitrij Rybolovlev. Kerimov è tra i principali azionisti di Gazprom (colosso del gas russo) e di Sberbank, (la più grande banca russa). Nel 2011 ha acquisito il club della sua regione l'Anzhi Makhachkala, cercando di portarlo a vertici del calcio europeo. Il nuovo proprietario investì numerose risorse per l'acquisto di nuovi giocatori, 25 milioni per Samuel Eto'o, 35 per

[20] New York Times, 13$ bilion Sibneft deal fulfills Gazprom quest

il brasiliano Willian, 19 per Aleskandr Kokorin, esclusi i costi esorbitanti per gli ingaggi. Alla squadra viene affidato ogni anno un budget di 83 milioni di euro annui, ma i risultati non arrivano e il club sprofonda in un abisso dove non si conosce il fondo. Uno dopo l'altro, lasciano la squadra i giocatori più rappresentativi e il budget viene ridotto di ben quatto volte. Oltre alla mancanza di risultati e alle difficoltà logistiche della squadra, pesano come macigni le accuse di abuso d'ufficio e potere piovute su Kerimov nel settembre 2013[21]. Per queste e per altre ragioni, il progetto Anzhi è fallito miseramente nel giro di due anni.
Dmitrij Rybolovlev è un oligarca russo operante nel settore dei fertilizzanti e di recente ha iniziato a investire nella squadra di calcio francese AS Monaco. Nel 2011, ha infatti acquisito il 66% del pacchetto azionario del club del principato, militante allora in Ligue 2. In seguito alla promozione nel massimo campionato francese, il nuovo proprietario iniziò una campagna acquisti faraonica, con l'arrivo di campioni come Radamel Falcao, João Moutinho, Ricardo Carvalho e James Rodríguez, spendendo una cifra prossima ai 130 milioni di euro. Tuttavia nel maggio 2014, Rybolovlev, è stato protagonista del divorzio più caro del secolo, con il quale si è impegnato a pagare, la cifra record di 3,2 miliardi di euro alla ex moglie Elena Rybolovleva[22]. Tale fatto ha effetto anche sulla recente gestione del club, che nella recente campagna di trasferimenti estiva, non solo non effettua nuovi acquisti di rilievo, ma si priva di alcuni prezzi pregiati, tra cui spicca il trasferimento di James Rodríguez al Real Madrid per la strabiliante cifra di 80 milioni di euro.

La nuova ricchezza del calcio, non proviene solamente dal potere oligarchico sviluppatosi in seguito allo scioglimento dell'Unione Sovietica, ma deriva altresì dalla potenza economica proveniente dal Medio - Oriente. Sulla scia dei successi ottenuti da Abramovic con il Chelsea, nel 2008 l'emiro Mansour bin Zayed Al Nahyan, figlio dello sceicco Shaykh Zayed bin Sultan Al Nahyan (nonché fratellastro del Presidente degli Emirati Arabi Uniti), acquista il Manchester City per la cifra di 210 milioni di euro. Da quel momento, investe pesantemente sulla squadra acquistando numerosi giocatori e rifondando totalmente il club. Grazie ai continui investimenti, i "*citizens*" tornano protagonisti sul palcoscenico nazionale, riportando a casa il titolo inglese a 44 anni di distanza dall'ultimo trionfo. Nei gli ultimi anni la squadra ha ottenuto ulteriori trofei come la Community Shield (2012) e un nuovo titolo nazionale (stagione 2013-2014).

La politica del mecenatismo sportivo prosegue con lo sceicco Nasser Al-Khelaifi, **(**cugino dell'emiro Mansour del City) che nel 2011, ha acquistato il controllo del Paris Saint-Germain, storico club della capitale francese. Il nuovo proprietario ha già speso oltre 263 milioni di euro per gli acquisti di Lavezzi, Ibrahimovic, Thiago Silva, Pastore, Thiago Motta, Verratti e Lucas Moura, senza contare i 64 milioni di euro pagati per Cavani o i 50 spesi per il difensore David Luiz, ultimi colpi di un mercato senza limiti. Non bastasse l'enorme quantità di risorse

[21] Sport Mediaset, "Il patron dell'Anzhi Kerimov ricercato dall'Interpol

[22] Tgcom 24, Dimitry Rybolovlev patron dell'AS Monaco firma un divorzio record"

sborsata fino a questo momento, il già citato accordo con *Qatar Tourism Authority* (di cui al Al-Khelaifi è proprietario) garantirà al club parigino 200.000.000 Euro a stagione per 4 anni, rinforzando ancora di più lo straordinario potere d'acquisto del club.

La situazione creatasi negli ultimi anni sta facendo infuriare e non poco alcuni top club europei, che riescono con sempre più difficoltà a fronteggiare lo sconfinato potere economico di questi soggetti. La UEFA dal canto suo, sta portando avanti una dura battaglia contro questo modello di gestione del calcio professionistico europeo. Lo strumento adottato è un progetto introdotto dal Comitato Esecutivo nel settembre 2009, sotto il nome di "Fair Play Finanziario".

2.2. IL FAIR PLAY FINANZIARIO, UNA POSSIBILE SOLUZIONE

Nel settembre 2009, il Comitato Esecutivo dell'UEFA ha deliberato all'unanimità i concetti di base per il Financial Fair Play. Nel maggio del 2010, è stato approvato invece il nuovo documento "*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation Edition 2010* ", in presenza e con il supporto del presidente dell'Associazione Europea dei Club, Karl-Heinz Rummenigge.
Tali concetti, che sono stati ben supportati dall'intera famiglia del calcio, si riferiscono allo stato di salute del calcio europeo e dei singoli club. In particolare, gli obbiettivi di questo progetto, sono quelli di garantire maggiore disciplina nella gestione finanziaria dei club e incoraggiare una maggiore responsabilità nella spesa e negli investimenti. Il Fair Play Finanziario rappresenta un punto chiave per il presidente dell'UEFA Michel Platini, che fin dalla sua elezione nel 2007, ha iniziato questa dura battaglia contro le profonde disuguaglianze che ruotano attorno al mondo del pallone.

Come già individuato in precedenza, alcuni club Europei si trovano in condizioni finanziarie precarie, riparando alle ingenti perdite, con continue iniezioni di liquidità da parte di proprietari estremamente facoltosi. In particolare l'UEFA, ha posto l'attenzione sulla continua crescita della spesa per trasferimenti di giocatori e di quella per salari e stipendi, principali responsabili di una situazione economica in continuo dissesto. Dal lato finanziario, si pone l'attenzione sulla insostenibile posizione debitoria di alcuni club.

L'obbiettivo dell'UEFA è quello di sviluppare alcuni parametri di osservazione, da affiancare ai già esistenti criteri per la concessione delle Licenze ai club, al fine di salvaguardare la sostenibilità economico-finanziaria del calcio europeo.
La consistente applicazione di questi criteri, per garantire il rilascio delle licenze e monitorare lo stato di salute dei club, si svolge sotto la supervisione imparziale del "*Club Financial Control Panel*", organismo di controllo creato nel 2009. Se ad esempio un criterio non viene rispettato, il comitato disciplinare dell'UEFA prenderà appropriate misure contro chi

trasgredisce le regole. Tali sanzioni vengono decise esclusivamente dall'organismo competente di controllo, che ha a sua disposizione una serie di alternative, a cui si è aggiunta ultimamente l'esclusione dalle competizioni UEFA. Le decisioni prese dal *Club Financial Control Panel*", sono state molteplici fino ad ora, sia per quanto riguarda il rilascio delle licenze, sia in termini di violazioni compiute dai vari club.

In generale l'obbiettivo del Fair Play Finanziario non è quello di eguagliare tutti i club per dimensioni e ricchezza, ma incoraggiare i club a costruire il proprio successo, attraverso una gestione oculata e attenta delle risorse e possibilmente capace di creare valore. Le società calcistiche necessitano di un ambiente migliore, sia per il proprio sviluppo, sia per ottenere maggiore credibilità nel lungo periodo. Con investimenti sui giovani e stadi, anche le realtà più piccole avranno le potenzialità per crescere.

2.2.1. OBIETTIVI FAIR PLAY FINANZIARIO

L'intero documento relativo alle regole sul Fair Play Finanziario e al Sistema delle Licenza UEFA, è disponibile online su www.uefa.org, sin dal momento di approvazione (nel maggio 2010). Nel 2012 è uscita una nuova versione, con qualche leggero cambiamento, principalmente dovuto all'introduzione del nuovo *UEFA Club Financial Control Body*.
Il documento si articola in 4 parti:

- una prima parte, dove vengono individuati gli scopi di applicazione, gli obbiettivi e vengono forniti alcune importanti delucidazioni su termini tecnici utilizzati nel documento;
- una seconda parte, dove vengono illustrate le peculiarità "dell'*UEFA Club Licensing*";
- una terza parte, dove si illustrano compiti e poteri "dell'*UEFA Club Monitoring*";
- Infine un'ultima parte, dove vengono fornite delle disposizioni di carattere generale.

La redazione di questo documento ha l'intento di definire delle regole specifiche, per disciplinare al meglio le competizioni sotto l'ambito UEFA. Definisco diritti, obblighi e responsabilità di tutte le parti coinvolte nella concessione delle licenze UEFA determinando che:

- occorre rispettare una serie di requisiti minimi per essere considerato membro dell'UEFA e poter concedere la licenza ai propri club;
- risulta necessario il rilascio della licenza UEFA per partecipare alle competizioni da essa organizzate;
- la società che intende ricevere la licenza deve rispettare alcuni criteri minimi a livello sportivo, infrastrutturale, personale e amministrativo.

Questo regolamento definisce anche i diritti e le responsabilità delle parti coinvolte nel processo di monitoraggio.

Importante, in tale ambito, è il ruolo svolto dal nuovo "*Club Financial Control Body*", in quanto controlla l'operato del licenziatario nella verifica dei requisiti per i vari club.

Queste regole rappresentano il mezzo per raggiungere il Fair Play Finanziario nelle competizioni UEFA, con il fine ultimo, di raggiungere una serie di obbiettivi di carattere generale quali:

- migliorare la capacità economico-finanziaria dei club, garantendo una loro maggiore trasparenza e credibilità;
- proteggere i creditori, assicurandosi che i club saranno capaci di risolvere tempestivamente le proprie pendenze per l'acquisto di giocatori, i rapporti verso i fisco e i rapporti verso altri soggetti; (si fa riferimento quindi a onorare tutti i propri rapporti in tempi certi, no insoluti);
- introdurre maggior disciplina e razionalità nella gestione delle finanze da parte dei club;
- incoraggiare i club ad operare sulla base delle proprie entrate;
- incoraggiare la responsabilità di spesa per avere dei benefici di lungo periodo nel mondo del calcio;
- proteggere l'autosufficienza e la sostenibilità finanziaria di lungo periodo per i club di calcio europei.

2.2.2. TRATTI FONDAMENTALI DELL' UEFA CLUB MONITORING

Come abbiamo visto in precedenza, l'UEFA ha raccolto in un apposito documento tutta la regolamentazione riguardante la concessione delle licenze ai club europei e il rispetto di determinati requisiti imposti dalle nuove regole sul Fair Play Finanziario.
In particolare nella terza parte di questo rapporto, vengono individuati i requisiti economici e finanziari che consentono ad un club che ha ottenuto la licenza UEFA, di poter partecipare alle varie competizioni.

Prima di ciò viene presentato un breve capitolo contenente diritti, doveri e responsabilità delle parti coinvolte nel processo di monitoraggio (art 53-56), specialmente quelle del "*Club Financial Control Body*". Sostanzialmente:

- viene certificata l'imparzialità dell'organo giudicante;
- deve tenere conto degli obbiettivi complessivi che ci sono dietro queste regole;
- deve sconfiggere qualsiasi tentativo di aggirare le regole.

Il monitoraggio avviene in seguito alla presentazione, da parte dell'organo licenziante, delle rispettive decisioni sulla concessione delle varie licenze. Tale processo si svolge nel rispetto di alcuni passaggi chiave, riguardanti il controllo formale della documentazione presentata dal licenziante e dal licenziatario e la valutazione finale da parte dell'Organismo Finanziario di Controllo dei club. Alla luce di quanto visto, sia il licenziatario, che il licenziante, devono rendersi disponibili a fornire i necessari chiarimenti e a cooperare con chi effettua il controllo.

Molto più interessanti e diretti, sono gli articoli che seguono, contenenti i requisiti di monitoraggio.
Secondo l'art 57 del documento, tutti i licenziatari che si sono qualificati per una competizione UEFA, devono essere in ordine con i requisiti di *break-even* e con gli altri requisiti necessari. Vengono inoltre individuati come esenti dai requisiti di *break-even*, sia le società che per merito sportivo ottengono uno speciale permesso individuato all'art. 15, sia un licenziatario che dimostri di avere entrate e spese inferiori a 5 milioni di euro[23], per ognuno dei periodi interessati, nei due anni precedenti alla competizione UEFA in esame (in un certo senso si fa riferimento a una sorta di "piccola azienda"). Se il bilancio non è redatto in euro, ai fini dell'esenzione, occorre tradurre gli importi secondo il criterio del tasso di cambio medio del periodo.
Con l'art. 58 si comincia con i requisiti di *break-even*. Innanzitutto, viene data una nozione di entrate e spese rilevanti, fornendo puntuale indicazione delle poste che rientrano e non rientrano in questo calcolo. Tra le varie spese si da particolare importanza a quelle sostenute per lo sviluppo del settore giovanile, fondamentali per la crescita di nuovi talenti. Inoltre, sia le entrate, che le spese, devono essere adeguate per riflettere il valore reale di queste operazioni.
L'art. 59 entra nello specifico definendo il periodo di monitoraggio, vale a dire, quello in cui il soggetto licenziatario viene valutato ai fini del requisito di pareggio. Solitamente vengono definiti tre differenti momenti. Il primo riguarda il periodo di riferimento che termina con l'anno solare in cui sono iniziate le competizioni UEFA (che viene indicato con T), il secondo si riferisce al periodo precedente all'inizio delle competizioni UEFA, terminante sempre con l'anno solare,(individuato con T-1), il terzo il periodo ancor più precedente (T-2). La definizione può sembrare leggermente complessa ma un esempio, si pone subito come elemento chiarificatore. Poniamo che si debba valutare la licenza per l'anno 2016/2017. Avremo rispettivamente 2016 (periodo T), 2015 (periodo T-1), 2014 (periodo T-2). Unica eccezione a tale regola è stata fatta per la stagione 2013/2014, dove sono stati utilizzati solo due periodi di riferimento.
L'art 60 invece, fornisce un chiarimento definitivo sul raggiungimento del requisito di *break-even*. Secondo tale dettame, la differenza tra entrate e spese deve essere calcolata in relazione all'allegato 10, per ogni periodo di riferimento. In tale allegato, si fa riferimento a tutti gli elementi considerati come entrate e spese rilevanti, ai fini del calcolo dal già citato art.58. Ovviamente qualora le spese siano minori degli introiti ottenuti avrò un surplus, se accade il contrario avrò un deficit. Si andrà poi a vedere se l'aggregato (somma dei risultati derivanti dai periodi di riferimento), sarà positivo o negativo. Se il risultato di questo calcolo dimostrasse effettivamente un deficit per il licenziatario, esso potrebbe dimostrare (qualora fosse veramente così) che questo risultato negativo, è ridotto di un surplus creato dai due risultati di periodo antecedenti a T-2 (cioè rispettivamente T-3 e T-4).

[23] Dati estrapolati dall'*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation Edition 2012*

In continuazione di quest'analisi, l'art.61 definisce con precisione quella che può essere considerata una "deviazione accettabile". Il massimo deficit creabile da un club è di 5 milioni di euro.

Acceptable Deviation Levels

Monitoring Period	Number of Years	Financial Statements yrs			Acceptable Deviation (€m)	
		T-2	T-1	T	Covered	Not covered
2013/14	2	N/A	2012	2013	45	5
2014/15	3	2012	2013	2014	45	5
2015/16	3	2013	2014	2015	30	5
2016/17	3	2014	2015	2016	30	5
2017/18	3	2015	2016	2017	30	5
2018/19	3	2016	2017	2018	<30	5

Fonte:UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation Edition 2012

Posso nell'eventualità superare questo limite, se le eccedenze sono coperte da apporti di azionisti o parti correlate. L'UEFA attraverso il suo comitato esecutivo ha deciso gli importi apportabili in tal senso:

- 45 milioni di euro per i periodi di controllo 2013/2014 e 2014/2015;
- 30 milioni di euro per i periodi di controllo 2015/2016, 2016/2017 e 2017/2018;
- importi inferiori per gli anni successivi (in linea con l'obbiettivo di autosufficienza posto dall'UEFA come base per il Financial Fair Play).

Spetta all'azionista, l'onere della prova circa la validità dell'operazione di apporto di capitale, evidenziandola nel bilancio per uno dei periodi oggetto di analisi (cioè T, T-1 o T-2). Se tali iniezioni di capitale si verificano entro il 31 dicembre dell'anno T, vengono riconosciute in T+1, ma vengono prese in considerazione per calcolare la deviazione accettabile per l'aggregato T-2, T-1, T.

L'art. successivo riguarda invece le informazioni che la licenziataria deve comunicare all'UEFA, nelle forme e nelle modalità prestabilite. In particolare deve presentare:

- le informazioni di *break-even* per il periodo d'analisi T-1;
- le informazioni di *break-even* per il periodo d'analisi T-2 (se non l'aveva già fatto) ;
- le informazioni di *break-even* per il periodo T, se la società ha violato una serie di indicatori.

Per quanto riguarda il contenuto di queste, esse devono riguardare la redazione del bilancio per le licenze di club, accompagnato da un'apposita dichiarazione, in cui viene sottolineata la completezza e l'accuratezza del materiale presentato.

Inoltre, se la società presenta almeno una delle condizioni descritte dai quattro indicatori, essa viola di fatto i requisiti di *break-even*.

Osserviamo in breve i quattro indicatori:

1° indicatore: in relazione al bilancio, deve essere previsto un parere qualificato sul rispetto del principio della continuità aziendale (come anno di riferimento si prende T-1)

2° indicatore: non presentare un patrimonio netto negativo peggiorativo rispetto a quello risultante dal prospetto precedente. Il confronto avviene tra il bilancio annuale di T-1 e T-2. L'indicatore viene definito con il nome di "*Negative equity*".
3° indicatore: la società interessata registra un deficit in uno o in entrambi i periodi d'analisi (T-1 e T-2). Tale indicatore viene definito come "*Break-even result*".
4° indicatore: il licenziatario presenta debiti scaduti al 30 giugno nell'anno in cui iniziano le competizioni UEFA. Inoltre, l'Organismo di controllo finanziario sui club, si riserva il diritto di chiedere ulteriori spiegazioni, sia nel caso in cui le spese per il personale vanno oltre il 70% dei ricavi, sia quando il debito netto va oltre il 100% dei ricavi. Senza ombra di dubbio questo è l'indicatore più complesso, perché introduce anche un giudizio personale di chi effettua il controllo, nel caso in cui si manifestino tensioni finanziarie o di liquidità.
L'art. 63 (ultimo dei requisiti di break-even), riguarda le condizioni per cui i requisiti di pareggio risultano soddisfatti. Questo si verifica se nessun indicatore viene violato e la licenziataria presenta un avanzo per i periodi T-2 e T-1. Si può ritenere valido anche il caso in cui, pur violando uno degli indicatori presentati, si verifichino le seguenti circostanze:

- essa registri un surplus per i periodi d'analisi T-2, T-1 e T;
- essa registri un deficit complessivo (per T-2, T-1, T) con una deviazione accettabile, evidenziando (se c'è) l'eventuale avanzo degli anni precedenti (T-4 e T-3).

In tutti gli altri casi di violazione non si può considerare raggiunto l'obbiettivo di break-even.
Gli articoli seguenti, contengono una serie di altri requisiti necessari per il soddisfacimento delle condizioni dettate dal Financial Fair Play. Dall'estate del 2011, tutti i 237 club partecipanti alla UEFA Champions League e alla UEFA Europa League, dovranno fornire questi nuovi dati all'UEFA.
I più importanti sono gli art. 64 – 65 e 66. L'art 64, riguarda una serie di informazioni finanziarie che dovranno essere comunicate dai licenziatari agli organi competenti. In particolare, ci riferiamo a informazioni di carattere prospettico, relative ai 12 mesi successivi alla chiusura del periodo T. Tra i documenti richiesti troviamo un budget di cassa, un bilancio preventivo, un conto economico con evidenziazione della perdita o del profitto previsto, alcune note esplicative tra cui un'analisi dei possibili rischi e un piano flessibile di sviluppo comprendente il calcolo del break-even di t+1 e le rettifiche da compiere.
Gli art. 65 e 66 riguardano rispettivamente, i debiti scaduti verso le società di calcio e i debiti scaduti verso i dipendenti e le autorità fiscali e sociali. In particolare, si dice che entro il 30 giugno della stagione d'inizio della competizione UEFA, la società non debba avere debiti scaduti verso altri club o verso le autorità fiscali e sociali. I club che non presentano i requisiti in regola entro questa data, hanno la possibilità di provare la loro capacità di fare fronte alle eventuali obbligazioni pendenti entro il 30 Settembre. Con il termine della finestra trasferimenti, vi sarà quindi un nuovo controllo dell'organo giudicante. Tali regole prevedono inoltre, la presentazione di tutta una serie di informazioni, sia sul soggetto verso cui sorge il debito, sia con riferimento ai dati personali ed economici nel caso di trasferimento di un'atleta.

Infine vengono presentati due articoli minori. L'art. 67 riguarda il dovere da parte del licenziatario, di comunicare alcuni fatti successivi di importante rilievo economico. Tale procedura deve essere fatta almeno fino alla fine della stagione in cui è valida la licenza.
L'art 68 informa invece che se uno dei requisiti richiesti non viene adempiuto, il caso verrà girato agli organi di giustizia dell'UEFA, che prenderanno opportuni provvedimenti a tal proposito.
Un organo fondamentale in tale campo è il *UEFA Club Financial Control Body*, che si occupa della verifica dei requisiti richiesti, per ogni società partecipante alle competizioni UEFA.

2.2.3. UEFA CLUB FINANCIAL CONTRO BODY (CFCB)

Il 30 giugno 2012, il Comitato Esecutivo UEFA ha nominato i membri dell'Organo UEFA per il Controllo Finanziario dei Club[24]. Il CFCB, ha sostituito il Panel UEFA, nella verifica della situazione economico-finanziaria dei club.
Il CFCB viene incontro alle sue funzioni e alle sue responsabilità, nel rispetto di quanto indicato nel documento contenente le regole procedurali di svolgimento della sua attività investigativa.
L'ultima versione approvata risale al 2014 (*Procedural Rules governing the UEFA Club Financial Control Body, Edition 2014*). Essa si compone essenzialmente di tre parti:

- una prima parte introduttiva, dove vengono definiti termini applicativi, scopi e ambiti giurisdizionali dell'organo;
- una seconda parte, che determina la composizione del CFCB individuando rispettivamente compiti, responsabilità e indipendenza dell'organo;
- una terza parte, dove vengono illustrate le varie parti del processo decisionale del CFCB.

Il CFCB è responsabile e competente per diverse materie tra cui:

- verificare se i licenziatari hanno adempiuto ai loro obblighi e se i licenzianti hanno fatto altrettanto, con il rispetto dei criteri definiti in termini di concessione di Licenze UEFA e Fair Play Finanziario;
- verificare se il rispetto dei criteri definiti in termini di concessione di Licenze UEFA e Fair Play Finanziario, sono rispettati anche dopo il rilascio della stessa;
- verificare se i licenziatari continuano a rispettare i requisiti di monitoraggio;
- imporre misure disciplinari, se non vengono rispettati i requisiti richiesti in termini di concessione di Licenze UEFA e Fair Play Finanziario;
- decidere se far accedere i club alle competizioni UEFA, nel rispetto di quanto previsto dai regolamenti che governano tali tornei.

[24] Nasce l'Organo UEFA per il Controllo Finanziario dei Club, Uefa.org, 30 giugno 2012

Se un caso di giudizio sembra essere di competenza sia del CFCB che dell'Organo Disciplinare, i presidenti dei due organismi decidono di comune accordo chi si occuperà del caso.

Tutte le attività del CFCB si svolgono sotto la supervisione tecnica di un presidente, che è responsabile per l'operato dei suoi membri. In realtà al di sotto di questa figura esso si suddivide in due parti; da una parte una camera investigativa, per il controllo di ogni fase del procedimento e dall'altra una camera arbitrale per il giudizio sulla questione.
L'attività investigatrice è diretta da un investigatore capo, che funge da garante per l'attività svolta dall'intera camera.
L'importanza di questo organismo all'interno dei quadri UEFA, sta anche nella sua completa indipendenza rispetto agli altri organi direzionali e organizzativi presenti in tale istituzione. I membri del CFCB, rispondono esclusivamente allo statuto UEFA e sono responsabili per ogni azione, decisione o errore nelle procedure di controllo dei vari club. Inoltre possono essere esclusi da determinati giudizi, qualora venga messa in dubbio la loro imparzialità.
Una volta terminata l'indagine, il capo investigazione, dopo essersi consultato con i membri della camera, può procedere in diversi modi:

- può dismettere il caso;
- conclude il procedimento, trovando un accordo con l'imputato;
- applica con il consenso dell'imputato delle misure disciplinari che possono consistere in un richiamo, una reprimenda, oppure una multa fino a 100.000 €;
- gira il caso alla camera arbitrale.

In quest'ultimo caso, deve essere costruito un report investigativo comprensivo di una serie di informazioni essenziali per poter proseguire con il procedimento.
Una volta ricevuto il fascicolo, la camera arbitrale apre il procedimento. Il presidente del CFCB, informa l'indagato di tale iniziativa e lo invita a presentare in un tempo stabilito una sorta di "memoria difensiva scritta", contenente le sue osservazioni su questa situazione.
Le deliberazioni della camera arbitrale sono strettamente confidenziali e non possono essere divulgate ad altri soggetti. La decisione finale avviene a maggioranza semplice, non vengono considerati voti di astensionismo e in caso di pareggio il presidente ha il voto decisivo. Al fine della validità della sentenza, questa decisione deve essere presa in presenza di almeno tre membri della camera (presidente incluso) che hanno partecipato alla delibera. Le decisioni prese possono essere diverse e avere differenti conseguenze. In breve:

- può chiudere il caso;
- può accettare o rigettare l'ammissione del club alla competizione UEFA in questione;
- impone determinate misure disciplinari sulla base delle regole vigenti;
- sostiene, rigetta o modifica la decisione della camera investigativa.

Qualora il convenuto non sia rimasto soddisfatto della sentenza o lo sia solo parzialmente, può ricorrere in appello al Tribunale Arbitrale dello Sport (TAS) di Losanna, così come

previsto all'interno dello statuto UEFA (*UEFA Statutes Edition 2012*, Art. 60-63). Esso rappresenta in ogni caso l'ultimo grado possibile di giustizia sportiva.

2.2.4. IL SISTEMA SANZIONATORIO

Nel caso in cui la decisione della camera arbitrale del CFCB sia l'imposizione di determinate misure disciplinari, le regole procedurali prevedono l'applicazione di alcuni provvedimenti a seconda delle differenti circostanze in essere nei vari casi. Questi vengono elencati nell'art. 29[25] in ordine di gravità e prevedono:

- un avvertimento;
- una reprimenda;
- una multa;
- penalizzazione in termini di punti;
- vengono trattenuti i ricavi conseguiti dalla partecipazione alle competizioni UEFA;
- viene ridotto il numero di giocatori che un club può utilizzare nelle competizioni UEFA, compreso un limite finanziario sul costo aggregato per i giocatori proposti nella lista A per la competizione UEFA;
- squalifica della squadra dalle competizioni e/o esclusione futura della stessa;
- revoca del titolo sportivo o di un premio ricevuto.

Le misure sanzionatorie non vanno solo contro la squadra, ma anche in taluni casi contro dirigenti, amministratore delegato o qualsiasi persona fisica che risulti indagata. Eccole in breve:

- avvertimento;
- reprimenda:
- multa;
- sospensione per un numero ben definito di partite o per un non specificato periodo;
- sospensione dallo svolgimento di una determinata funzione per un certo numero di partite o per un non specificato periodo;
- divieto assoluto di esercitare qualsiasi attività legata al calcio.

Va inoltre fatto notare, che questi provvedimenti disciplinari possono essere tranquillamente combinati. Le seguenti misure disciplinari possono essere inoltre sospese per uno specifico periodo, al verificarsi di un determinato evento.

2.2.5. IL SISTEMA DELLE LICENZE UEFA

Per la UEFA, il sistema di rilascio delle licenze ai club, rappresenta un punto chiave per aumentare la credibilità del calcio europeo. Questo nuovo modello è stato introdotto all'inizio della stagione sportiva 2004/2005, con l'obbiettivo di incoraggiare i club europei, ad andare

[25] Riportati nel documento "Procedural Rules governing the UEFA Club Financial Control Body, Edition 2014"

oltre agli obbiettivi di breve termine, considerando per la prima volta anche quelli di lungo termine, al fine di attuare una crescita sana e sostenibile per l'intero mondo sportivo. Il Financial Fair Play come tutti lo conosciamo oggi si inserisce proprio in questo sistema di licenze, al fine di incentivare, promuovere e realizzare gli obbiettivi di sostentamento economico e autosufficienza dei club.

L'UEFA Club Licensing, consiste quindi in un sistema di licenze annuali rilasciate da appositi organi nazionali (definiti come licensor). Tale meccanismo è regolamentato in un folto gruppo di articoli (4-52) contenuto nel documento "*Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*", pubblicato dall'organo di governo del calcio europeo sul proprio portale web (ultima edizione 2012). La disciplina regolamentare prevede una serie di standard qualitativi ben definiti, che un club è chiamato a rispettare per poter ottenere l'accesso alle competizioni UEFA. Tuttavia prima di comprendere la tipologia di criteri richiesti per l'ottenimento della licenza, occorre definire una serie di obbiettivi che sono alla base di questo sistema. In particolare essi riguardano:

- la promozione e la continua crescita degli standard del calcio europeo;
- l'assoluta priorità nella formazione e nell'educazione dei giovani calciatori;
- assicurarsi che i club abbiano un adeguato livello di organizzazione interna e di management;
- adattare le strutture sportive per fornire ai giocatori, spettatori e media, un adeguato livello di comfort e sicurezza;
- proteggere l'integrità e il normale svolgimento delle competizioni UEFA (evitando così l'esclusione di squadre, modifiche nei sorteggi, ecc.);
- promuovere lo sviluppo della definizione di alcuni valori di riferimento dal punto di vista finanziario, sportivo, personale, amministrativo ed infrastrutturale, criteri universalmente riconosciuti nel medesimo modo in tutta Europa.

Alla luce degli obbiettivi del sistema delle licenze UEFA, negli articoli indicati in precedenza vengono individuati alcuni criteri una società è tenuta a rispettare. Essi sono distinti in cinque categorie:

- criteri sportivi (artt. 17 e ss.);
- criteri infrastrutturali (artt. 24 ss.);
- criteri organizzativi (artt. 27 ss.);
- criteri legali (artt. 43 ss.)
- criteri economico - finanziari (artt. 46 bis e ss.)

I criteri di ciascuna categoria vengono a loro volta classificati secondo tre diversi gradi, in relazione all'importanza del parametro trattato. Si possono dunque individuare:

- criteri "A": sono da considerarsi criteri fondamentali, senza i quali, non può essere rilasciata la licenza. Se anche uno solo di questi criteri non viene rispettato, il licenziante non può concedere alcun che.

- Criteri "B": se una società vuole ottenere la licenza è tenuta al pieno rispetto di questi criteri. Nel caso di mancata o incompleta presentazione della documentazione relativa a tali parametri, la licenza non può essere rilasciata. Nella norma questi criteri sono meno importanti rispetto a quelli di categoria "A", quindi nel caso di mancato rispetto di uno di questi, l'Ufficio Licenze UEFA e FPF, su mandato della Commissione di primo grado e d'intesa con gli Esperti competenti, invia un richiamo scritto alla società in esame, in cui viene indicato il termine massimo per presentare la documentazione relativa a tale parametro. Se la società interessata non provvede ad effettuare tale operazione, così come definito da comunicazione scritta, l'Ufficio Licenze UEFA e FFP comunicano l'accaduto alla Commissione di primo grado che, valutata la gravità dei fatti, può disporre l'invio degli atti alla Procura Federale per il deferimento del club.

  La sostanziale differenza tra questi due gruppi di criteri, è che nel primo caso (criteri "A") la mancanza del requisito comporta l'immediato diniego della licenza, mentre nel secondo caso (criteri "B"), esiste in ogni caso un periodo di tempo definito per presentare la documentazione necessaria e sanare il vizio sostanziale che impedisce il rilascio della licenza stessa.
- Criteri "C": al contrario delle precedenti queste sono da considerarsi delle semplici raccomandazioni con riferimento a specifici aspetti. Tali requisiti sono assolutamente minoritari rispetto alle due categorie precedenti. Il non rispetto degli stessi non comporta, né sanzioni disciplinari, né la mancata concessione della licenza.

A testimonianza dell'enorme importanza data dall'UEFA al rispetto di determinate condizioni di equilibrio economico e finanziario, tutti i criteri del medesimo argomento, rientrano nella categoria A e sono considerati essenziali per il rilascio della licenza. Essi si riferiscono alla presentazione di una serie di documenti contabili quali, un bilancio sottoposto a revisione, una situazione economico patrimoniale sottoposta a "*limited rewiew*", l'assenza di debiti scaduti relativi al trasferimento dei calciatori, il regolamento dei rapporti verso istituti sociali e il fisco e ulteriori informazioni economico-finanziarie di carattere previsionale. Alcuni di questi criteri sono stati rinforzati dopo la pubblicazione delle prime regole sul Fair Play Finanziario avvenuta nel maggio del 2010.

La presentazione di alcune informazioni legali risulta altrettanto essenziale per la concessione della Licenza UEFA. Un club, per ottenere tale risultato, deve presentare una serie di dichiarazioni sul rispetto dei regolamenti vigenti in ambito UEFA e FIFA, le generalità della società (ragione sociale, sede legale, forma societaria ecc.) e una serie di informazioni sulla struttura legale del gruppo, laddove il club che richiede la licenza sia una controllata di un gruppo industriale.

Anche i requisiti sportivi richiesti sono di vitale importanza, specialmente quelli relativi al settore giovanile e all'istruzione e formazione dei giovani calciatori. La UEFA ha definito inoltre rigorose misure sulla tutela medico-sportiva e sul tesseramento dei calciatori.

I criteri organizzativi della società sono i più numerosi, anche se per alcuni aspetti meno importanti rispetto ad altre categorie. Gli aspetti logistici fondamentali riguardano:

- la struttura societaria e tutta quella serie di figure gestionali, finanziarie e di marketing che garantiscono il corretto svolgimento delle attività del club;
- l'area tecnica della società, rappresentata da allenatori (prima squadra e settore giovanile), direttore tecnico, responsabile del settore giovanile e responsabili dello staff medico della squadra (staff sanitario, massaggiatore, preparatore atletico).

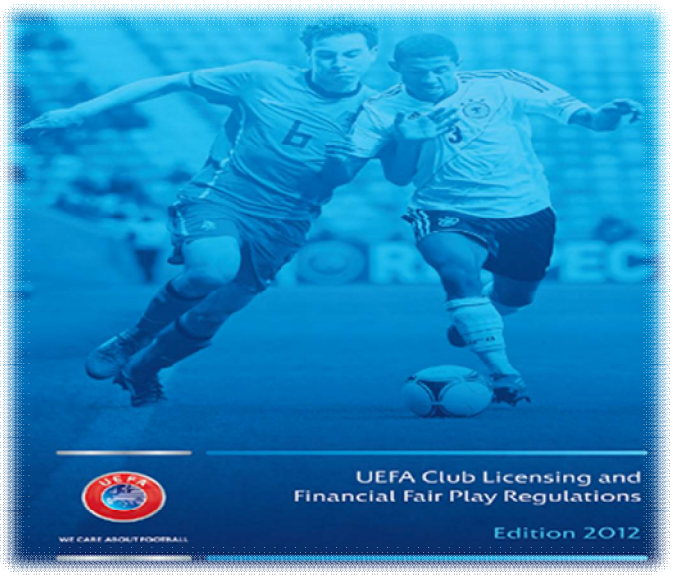
In questa tipologia si riscontrano gli unici criteri di categoria "C", comprendenti, il responsabile dell'*Information Technology*, lo psicologo dello sport e il responsabile dei rapporti con la Comunità e il Territorio.

Ultimi trattati, ma non meno importanti sono i criteri infrastrutturali. Proprio nel nostro paese siamo di fronte ad un grave problema, l'arretratezza delle nostre strutture sportive. L'UEFA dal canto suo, con l'introduzione del nuovo manuale sulle licenze, ha aumentato i requisiti richiesti in tema di stadi e infrastrutture. In particolare le società devono disporre di uno stadio certificato utilizzabile per le competizioni e questo può essere, sia di proprietà della società, che di altri soggetti. Nello specifico, nell'appendice 4 del manuale, vengono definiti una serie di criteri aggiuntivi da rispettare al fine di ottenere l'agibilità per lo svolgimento delle partite. Tra le più importanti ricordiamo le dimensioni e caratteristiche del terreno di gioco, i sistemi di sicurezza e di primo soccorso, la capienza dello stadio (non inferiore a 10000 posti a sedere) una serie di servizi per soggetti portatori di handicap e tutta una serie di spazi dedicati alla realizzazione dello spettacolo di *entertainment* connesso allo svolgimento della gara(studi TV, sala stampa, Tribuna VIP, *hospitalty*, postazioni per radiocronisti e telecronisti).
La UEFA ritiene altresì necessario la disponibilità di impianti di allenamento. Anche in questo caso, le strutture possono essere di proprietà della società o di altri soggetti e devono essere conformi, a quanto indicato dalla legislazione vigente in materia di sicurezza.

Sin dalla sua introduzione oltre 4500 club in Europa si sono adoperati per l'ottenimento della licenza UEFA. Per la stagione 2011/2012 591 dei 730 club interessati (circa 81%), sono stati sottoposti alla procedura di verifica della concessione delle licenze. Di questi 490 hanno passato la verifica, mentre per 100 di loro, la procedura è stata rigettata. Nella stagione in esame, quattro club qualificati alle competizioni UEFA vennero esclusi per motivi di licenza[26].
Il fatto che a più di 100 club sia stata rifiutata la licenza, dimostra come sul tema dei requisiti, siano aumentati gli standard di base richiesti per il rilascio di tale concessione. La credibilità di questo sistema dipende dal rigore con cui i licenziatari verificano il rispetto di determinati requisiti e una compagnia di revisione indipendente dall'amministrazione UEFA, verifica annualmente i servizi di rilascio esercitati dalle 53 associazioni aderenti.

[26] Financial Fair Play – Media information, 25 January 2012, UEFA Communications

Come già evidenziato in precedenza, uno *step* evolutivo di tali controlli si è ottenuto con l'introduzione del *Club Financial Control Panel*, che assicura che il sistema delle Licenze UEFA sia correttamente applicato nelle varie Federazioni Nazionali associate e che i club rispettino le nuove regole fissate in termini di Fair Play Finanziario.



Fonte: Sito www.uefa.org

2.3. LE OPINIONI DEGLI ESPERTI SUL FINANCIAL FAIR PLAY

L'introduzione del Fair Play Finanziario (FPF) nel mondo del calcio europeo potrebbe sicuramente rivoluzionare il corso dei prossimi tornei nazionali ed internazionali. Molti si interrogano sulla reale necessità di introdurre questa nuova normativa, con opinioni estremamente diverse tra le parti. Chi è a favore FPF, individua questa nuova tecnica di monitoraggio come fondamentale per un futuro sviluppo sostenibile dell'intero panorama calcistico europeo. Chi è contro questa introduzione, sostiene che in seguito all'applicazione del FPF si registreranno sempre maggiori disparità tra i grandi club (capaci di attrarre risorse) e i piccoli club, con differenze economiche sempre più evidenti a favore di alcune leghe europee rispetto ad altre.

Al fine di definire un quadro d'insieme su tale tematica presenteremo una serie di contributi di esperti, con differenti posizioni rispetto all'introduzione del FPF nel mondo del calcio.

PAOLO CIABATTINI

Paolo Ciabattini è uno dei maggiori esperti italiani di sport-business, nonché direttore operativo di Pioneer Italia S.p.A. Il 16 dicembre 2011 ha presentato a Milano il suo nuovo libro"*Vincere con il Fair Play Finanziario*", edito dal "Il Sole 24 Ore Libri". In tale occasione l'autore ha rilasciato una lunga intervista, in cui presentando il suo libro, spiegava i motivi per

cui l'introduzione del FPF deve rappresentare un'occasione storica per superare il mecenatismo nel mondo del calcio.
Secondo Ciabattini "*la normativa è stata introdotta per favorire la sopravvivenza dell'intero mondo calcio, con costi che aumentano a velocità quasi doppia rispetto al fatturato*". L'autore fa poi un'interessante distinguo sulla situazione debitoria evidenziando alcuni debiti strutturali che non possono essere supportati dal bilancio societario. Sono troppo pochi i debiti "sani" (ad esempio quelli derivanti dalla costruzione di uno stadio, o quelli estinguibili nel rispetto delle scadenze naturali) e moltissimi i debiti "malati" (ad esempio debiti verso l'erario che i club cercano di rateizzare in quanto diventanti insostenibili a livello di bilancio). L'autore punta il dito contro il modello di business italiano definito "poco competitivo", in particolar modo causato dall'assenza cronica dei ricavi da stadio e da un'iniqua ripartizione dei diritti TV, rispetto ad altre *top league* europee (inglese e tedesca su tutte). L'introduzione del Fair Play Finanziario viene individuata come "un evento positivo" per il nostro calcio, cercando così di modificare, un modello di business estremamente arretrato rispetto alla concorrenza straniera. Secondo Ciabattini, queste nuove regole porteranno tutte le società italiane ha ragionare finalmente sul necessario aumento dei ricavi da stadio e degli introiti commerciali, ottenendo così una maggiore diversificazione degli introiti, troppo legati alla voce diritti TV.

ALESSANDO OLIVA

Messinese di nascita, romagnolo d'adozione, Alessandro Oliva si appassiona fin da piccolo al mondo del calcio. Dopo aver frequentato la scuola di giornalismo "Walter Tobagi" di Milano, intraprende la carriera di giornalista. Scrive prima per alcuni giornali di provincia, Corriere di Romagna in primis. In seguito comincia ad ampliare i suoi orizzonti scrivendo per il Resto del Carlino, Libero, Lettera 43 e Sky Sport. Collabora con Linkiesta dal 2011. Nel 2010 comincia la sua avventura di blogger con "Viva la Fifa", dove vengono approfonditi diversi aspetti economici del mondo del calcio.
L'autore nel marzo 2013 ha pubblicato sempre su Linkiesta un articolo relativo al tentativo di alcuni grandi club europei di aggirare il Fair Play Finanziario. Secondo Oliva, la UEFA punisce esclusivamente le squadre medio piccole, permettendo alle grandi di eludere le regole a loro piacimento. Il massimo organo del calcio europeo si basa su dati per definire invece la bontà del FPF, dimostrando un progressivo aumento degli introiti e una riduzione costi per trasferimenti e stipendi. Nel fornire questi dati non spiega però da dove derivano questi introiti e si rammaricano inoltre per i pochi investimenti a lungo termine. Le immobilizzazioni (stadi, campi d'allenamento ecc.) ammontano a 4,8 miliardi (per le partecipanti alle competizioni UEFA stagione 2012/2013) di cui un terzo proviene dalle sette squadre inglesi. La situazione, secondo l'autore, si fa ancora più grave se si va ad osservare l'origine di queste entrate. In barba al Fair Play Finanziario squadre come PSG o Manchester City coprono i loro "folli" investimenti attraverso sponsorizzazioni da capogiro. La squadra francese ha

recentemente firmato un contratto di sponsorizzazione con "*Qatar Tourism Authority*"[27] garantendosi 700 milioni in 4 anni. Il contratto è stato strutturato con aumenti progressivi nel corso degli anni parallelamente all'aumento del tetto salariale della squadra. Secondo Oliva, esiste un altro problema molto più grave dei precedenti. Questo accordo viola la norma del FPF che vieta espressamente le transazioni tra i club e le società ad essa collegati. (QTA e *Qatar Sport Investments* proprietaria del PSG, sono entrambe direttamente controllate dal governo del Qatar.) Una soluzione simile è stata adottata dal Manchester City, con Ethiad, controllata dalla stessa famiglia di sceicchi di Abu Dhabi proprietari dei "*Citizens*". L'autore ha duramente criticato l'immobilismo dell'UEFA di fronte a questi accadimenti, sottolineando che un comportamento del genere "fa credere che alla fine le grandi società non saranno punite e che alla fine le uniche a pagare saranno le società meno blasonate". La giustificazione che l'autore fornisce è esclusivamente di carattere economico e si può riassumere in minori introiti, in seguito all'esclusione dalle competizioni di alcuni grandi club europei.

KARL-HEINZ RUMMENIGGE

Karl-Heinz Rummenigge è uno degli uomini più potenti del calcio europeo. L'ex pallone d'oro tedesco ricopre da moltissimi anni la carica di presidente esecutivo del Bayern Monaco, storico club tedesco, tra i più vincenti del panorama calcistico europeo. Attualmente ricopre anche la carica di presidente dell'ECA, l'associazione dei top club continentali che si siede al tavolo con l'UEFA per discutere dei temi più caldi. In una recente intervista[28], si è soffermato su un tema a lui assai caro, quello del Fair Play Finanziario. Secondo Rummenigge, non solo non si può tornare indietro sulle decisioni prese, ma assolutamente bisogna stringere con l'attuazione piena e pura della normativa vigente. Il mondo professionistico è in forte perdita e l'obbiettivo deve essere quello di supportare e fare in modo che vengano premiate le buone gestioni. Il presidente punta il dito, contro chi è assolutamente contrario a questo nuovo sistema gestionale, vale a dire il Paris Saint-Germain. Esso sostiene che "*le squadre nelle mani di un unico soggetto con potenzialità economiche pressoché illimitate sarebbero troppo avvantaggiate, noi pensiamo che questo non sia corretto, oltre che lesivo del principio di lealtà sportiva*". Rummenigge da presidente dell'ECA non si preoccupa invece troppo del debito di Real Madrid e Barcellona, spiegando che "*la regola del FPF è basata sul pareggio di bilancio, semplicemente non spendere più di quanto incassi*". Nel 2009 ECA era concorde nell'attuazione del FPF, poi una serie di avvenimenti e l'avvento di alcuni nuovi e facoltosi proprietari ha rimescolato le carte in tavola. Rincarando la dose afferma che "*l'UEFA non può essere minacciata da nessun presidente, indipendentemente dalla forza economica e il blasone della società stessa*". Il riferimento al boss del PSG Al-Khelaifi era più che ovvio.

[27] Il Fatto Quotidiano, "Paris Saint-Germain, maxi sponsor. Fair Play Finanziario a rischio", 8 gennaio 2013

[28] Goal.com "Rummenigge affonda sul Fair Play Finanziario, L'UEFA deve insistere, guardate il PSG, … non è corretto"

ADRIANO GALLIANI

Lo storico amministratore delegato del Milan in più di un'intervista ha parlato del FPF, sottolineando come questi nuovi provvedimenti avranno un effetto disastroso sul panorama calcistico italiano. Galliani di per se non critica di per se le intenzioni dell'UEFA e in particolare del suo Presidente Michel Platini, ma si dice molto preoccupato "*per la competitività del nostro calcio a livello europeo*". Il vero problema è che non avendo stadi di proprietà capaci di generare introiti elevati, i nostri club si troverebbero in una situazione di paradossale inferiorità tecnico-economica rispetto ai principali competitor europei (con fatturati doppi rispetto ai nostri), con risorse sempre minori da investire sul mercato. Fino a questo momento questo gap finanziario era continuamente colmato dai continui apporti di capitale da parte dei presidenti, cosa che risulterà di fatto impossibile con l'introduzione di questa nuova normativa. Galliani punta il dito contro le istituzioni, incapaci di approvare una legge sugli stadi, che di sicuro non risolverebbe tutti i problemi del nostro calcio, ma di sicuro aiuterebbe il sistema ad intraprendere una nuova strada di sviluppo e di recupero di competitività.

MICHEL PLATINI

Il più grande sostenitore del Fair Play Finanziario è da sempre il suo principale promotore, Michel Platini. Il presidente UEFA non perde occasione per ricordare l'importanza di gestione equilibrata delle risorse nel mondo sportivo, elencando una serie di risultati ottenuti dal 2009, anno in cui il FPF è stato presentato al panorama calcistico continentale. Una di queste è avvenuta nel settembre 2014 in occasione della riunione dell'ECA (*European Club Association*). In tale occasione ha difeso fortemente le scelte fatte nel corso degli anni dall'UEFA e i risultati ottenuti. Esso ha rimarcato infatti che "*il coraggio di assumersi le proprie responsabilità e le sanzioni applicate ne sono una grande testimonianza del nostro operato*". "*Chi scommetteva sul fallimento di tale sistema di controlli deve ricredersi*" . Platini ha poi citato alcune cifre come la riduzione delle perdite dei club professionistici, scese da 1,7 miliardi a 800 milioni in due stagioni. Nel ricordare altri dati di contorno il presidente ha rafforzato la necessità di cambiare il modello di business attuato fino ai giorni nostri, auspicando una nuova era per il mondo del calcio. Infine ha rafforzato l'impegno su quello che rimane il vero obbiettivo del FPF, cioè "*la salvaguardia del patrimonio economico e sociale che i club rappresentano*". Platini ha poi riaperto la strada del dialogo con i club, al fine di migliorare e sopperire tutti assieme alle imperfezioni di un sistema piuttosto complesso. L'apertura al confronto non significa però un dietro-front rispetto alla strada intrapresa, su questo Platini è sempre rimasto piuttosto chiaro, "*il Fair Play Finanziario deve rimanere un punto di riferimento per il futuro del calcio europeo*".

Questi contributi dimostrano come il tema del Fair Play Finanziario sia un tema molto dibattuto ai giorni nostri, forse non tanto in chiave attuale, ma soprattutto in chiave futura. Le opinioni tra i vari esperti e addetti ai lavori sono molto differenti. C'è chi lo definisce un caposaldo per il futuro del calcio europeo, chi invece lo critica in quanto renderà ancora più squilibrata la competizione tra i vari club. Nonostante queste differenti posizioni, l'UEFA e in particolare il suo presidente Michel Platini, sembrano essere piuttosto decisi a portare avanti questo progetto e a punire severamente le squadre che non rispettano i parametri richiesti.

2.4. LE SANZIONI APPLICATE

Il Fair Play Finanziario ha cominciato a mietere le sue prime vittime già dalla stagione 2012/2013, quando ben 23 club d'Europa hanno ricevuto comunicazione di una loro temporanea esclusione dai premi UEFA, a causa di pagamenti insoluti. La prima penalizzata nella storia di questa nuova normativa fu il Besiktas, escluso dalle coppe per un anno a causa di irregolarità di bilancio. In tale occasione vi furono altre vittime illustri come Rubin Kazan, Partizan Belgrado, Malaga, Sporting Lisbona e Atletico Madrid.[29] La sospensione dei pagamenti fu comunque temporanea e le società sotto accertamento, ottennero la possibilità di fornire ulteriori informazioni entro i termini stabiliti per non incorrere in una sanzione definitiva.

Se fino ad allora il Fair Play Finanziario era visto come uno strumento che non avrebbe mai ricevuto corretta e completa applicazione, quei primi provvedimenti cominciarono a preoccupare i grandi club, in vista della prima grande tagliola prevista a partire dal 2014.

Il tanto temuto giudizio del *Club Financial Control Body* (CFCB) non si è fatto attendere e nel maggio 2014 sono usciti i nuovi verdetti. Nove squadre sono entrate sotto procedura d'indagine per la violazione della normativa sul FPF; oltre a Manchester City e PSG, si tratta di Bursaspor (Turchia), FC Anji Makhachkala (Russia), FC Rubin Kazan (Russia), FC Zenit (Russia), Galatasaray AS (Turchia), Trazbonspor AS (Turchia) e PFC Levski Sofia (Bulgaria).

Le sanzioni applicate a queste società sono di diversa tipologia, così come previsto dalla normativa presentata in precedenza e sono:[30]

- sanzioni sportive come la riduzione del numero di calciatori inclusi nella lista "A" relativa alle competizioni UEFA, la registrazione di nuovi calciatori nelle liste "A" e "B" e ulteriori sanzioni riguardanti tetti salariali nel periodo di monitoraggio.
- sanzioni economiche come premi non distribuiti dall'UEFA o pagamenti di importi pecuniari.

[29] Il Fatto Quotidiano, "la UEFA sospende i premi a 23 squadre", 11 settembre 2012

[30] Tifoso Bilanciato, "Le sanzioni UEFA ufficiali per PSG, City e le altre sette squadre" 17 maggio 2014

A fare scalpore sono state in particolare le sanzioni comminate a PSG e Manchester City, principali promotori di un mecenatismo sportivo senza controllo e senza limiti che è tra gli elementi alla base della nascita del Financial Fair Play.
Il Paris Saint Germain per conto dei suoi amministratori e legali si è impegnato a rispettare una serie di accordi quali:

- il rientro di un deficit annuale di 30 milioni di euro per la stagione 2014/2015 e il raggiungimento dei requisiti di *break even* per la stagione successiva. L'accordo prevede inoltre un valore di contratto di sponsorizzazione con QTA significativamente più basso di quello nominale;
- non incrementare il costo della rosa per le prossime due stagioni;
- limite di 21 calciatori per la lista "A" UEFA per la stagione 2014/2015;
- limite al saldo trasferimenti per le stagioni 2014/2015 e 2015/2016;
- pagamento di una multa di 60 milioni detratta sugli incassi di competenza della stagione 2013/2014. Se il club rispetterà gli accordi presi si vedrà restituito parte dell'importo pattuito vale a dire 40 milioni di euro.

Gli accordi raggiunti con il Manchester City presentano tuttavia alcune lievi differenze (specie negli importi) rispetto al PSG. Questi riguardano:

- il rientro di un deficit annuale di 20 milioni di euro per la stagione 2013/2014 e 10 milioni per la stagione successiva;
- divieto assoluto di includere introiti derivanti dalla vendita di *asset* infragruppo, nel calcolo dei ricavi relativo al FPF;
- non incrementare il costo della rosa nelle prossime due stagioni. Il rispetto di questo parametro porterà alla decadenza di questo vincolo a partire dalla stagione 2015/2016;
- limite di 21 calciatori per la lista "A" UEFA per la stagione 2014/2015. Tale limite sarà rimosso se la società rispetterà i requisiti di break-even;
- limite al saldo trasferimenti per le stagioni 2014/2015 e 2015/2016;
- pagamento di una multa di 60 milioni detratta sugli incassi di competenza della stagione 2013/2014. Se il club rispetterà gli accordi presi si vedrà restituito parte dell'importo pattuito vale a dire 40 milioni di euro.

Le differenze individuate derivano da una differente situazione economico-finanziaria dei due club, molto più negativamente accentuata nel caso del Paris Saint Germain. Lo stesso Al-Khelaifi si è scagliato più volte contro questa normativa definendola "*non giusta*". Platini ha tirato dritto per la sua strada e queste prime sanzioni ne sono una prova.
Un altro aspetto da analizzare già individuato in sede di presentazione di queste nuove regole sta nella progressività delle sanzioni. La UEFA specialmente in questi primi anni d'applicazione non ha utilizzato il pugno di ferro contro questi club "spendaccioni", ma si è proceduto verso un progressivo aumento delle pene inflitte, se le società non dimostravano un'inversione di tendenza nelle loro politiche. Molti altri club, pur gravati da una difficile situazione economico-finanziaria, hanno invece dimostrato una maggiore applicazione nel

rispetto di questi nuovi regolamenti e per questo motivo sono stati per il momento risparmiati dall'organo giudicante. Come già individuato in precedenza l'obbiettivo principe del FPF è "la salvaguardia dei club" e non il sanzionare ad ogni costo. L'UEFA per il momento sta seguendo questa linea, nel futuro si vedrà.

2.5. RIEPILOGO

Il Fair Play Finanziario segna l'inizio di una nuova era per il panorama calcistico europeo. L'UEFA con questo nuovo sistema di regole ha voluto dare un chiaro segno di discontinuità verso gli attuali modelli di gestione delle società di calcio professionistiche.
Partiamo da un punto fermo, ripetuto più volte anche dall'attuale presidente dell'UEFA Michel Platini. *"Aperti al dialogo, aperti a un confronto per migliorare le regole attuali, ma il Fair Play Finanziario deve rimanere un punto di riferimento per il futuro del calcio europeo"*.
In effetti l'attuale situazione del mondo del pallone non da molto spazio a soluzioni alternative. Sono troppi i problemi che attraversano tale universo sportivo, sia dal punto di vista economico, con una cronica difficoltà nel creare valore in modo continuativo, sia dal punto di vista patrimoniale e finanziario, con una situazione debitoria divenuta ormai insostenibile sotto molteplici punti di vista.
L'UEFA propone il Financial Fair Play, curando tutto nei minimi dettagli. Si da vita ad un regolamento preciso che spiega in modo accurato ogni singolo parametro da rispettare, si forma un nuovo organo di controllo il CFCB (*Club Financial Control Body*) che deve assicurare il rispetto di determinati requisiti economico-finanziari per i club inseriti all'interno del Sistema delle Licenze UEFA e infine, impone un sistema di sanzioni progressive volto a punire chi trasgredisce le regole o tenta maldestramente di aggirarle. Le recenti ammende comminate nei confronti di club blasonati come PSG e Manchester City dimostrano (se ce ne fosse ancora bisogno) che si sta facendo sul serio e che certi atteggiamenti di strapotere economico non saranno più tollerati.
Come ogni nuovo strumento proposto anche il Financial Fair Play ha finito per scontentare un po' tutti. I sostenitori di uno sviluppo sostenibile, pur sottolineando la necessità di queste misure, accusano l'UEFA di indulgenza nei confronti dei club "spreconi", mentre i sostenitori del mecenatismo sportivo sostengono che tali norme limitano la possibilità d'investimento nelle società.
La realtà è un'altra, non è stata l'UEFA ad introdurre questo nuovo meccanismo di controllo, ma sono state le stesse condizioni economico-finanziare del panorama calcistico europeo a rendere indispensabile e non più rinviabile un intervento legislativo.
La programmazione di uno sviluppo sostenibile è un obbiettivo imprescindibile non solo per il mondo del calcio, ma per l'intero universo industriale ed economico.

CAPITOLO 3: IL CALCIO PROFESSIONISTICO ITALIANO

3.1. LA SITUAZIONE ITALIANA

La ricerca continua del successo sportivo ha portato i vari club europei a sperperare innumerevoli risorse economiche e finanziarie, culminate talvolta, in crisi irreversibili che hanno portato al fallimento di diverse società professionistiche. Con le nuove regole sul Fair Play Finanziario, l'UEFA ha voluto dare un segnale chiaro al calcio continentale, basta con la politica del mecenatismo. I club d'ora in avanti dovranno imparare ad utilizzare in maniera oculata le risorse a disposizione, attuando se possibile, politiche di autofinanziamento per il futuro.
La maggior parte dei club europei sta apportando notevoli cambiamenti ai propri modelli di gestione, nel tentativo di allinearsi il prima possibile alle linee dettate dalla nuova normativa.
E il calcio italiano? Come sta reagendo a questa nuova "era" del calcio moderno?
La seconda parte di questa tesi analizzerà proprio la situazione economico-finanziaria del calcio professionistico italiano, evidenziando come i vari club si presentano di fronte a queste nuove regole.
L'analisi in esame si svolge nell'arco temporale di tre stagioni sportive (dalla stagione 2010-2011 alla stagione 2012-2013) e coinvolge tutti i campionati professionistici italiani, vale a dire, Serie A, Serie B e Lega Pro.

3.2. ANALISI AGGREGATA E STAGIONALE PER COMPETIZIONE

In questo capitolo verranno presentati una serie di dati economici e finanziari rilevati durante le tre stagioni sportive presentate in precedenza.
In prima sede, il punto focale dell'analisi vuole essere l'intero campionato, non le singole società che vi partecipano. Per fare questo, i dati risultanti dai singoli bilanci delle squadre partecipanti alla competizione, sono stati aggregati, al fine di fornire un quadro globale sulla situazione complessiva dei vari campionati. Tale operazione è stata ripetuta per ognuna delle tre stagioni oggetto d'analisi, al fine di determinare possibili miglioramenti o peggioramenti, di alcune variabili economiche ritenute significative.
Nel caso del calcio, dove i campionati professionistici sono più di uno, questo approfondimento consente un utile confronto tra le varie competizioni, evidenziando lo stato di salute di ognuna e osservando differenze significative, in termini di redditività economica, solidità patrimoniale e struttura finanziaria.
Una volta analizzati i dati aggregati verranno presentati alcuni dati medi stagionali e l'analisi dei relativi trend evolutivi, nel corso del triennio in esame. L'utilizzo di questi dati risulterà

particolarmente importante, laddove non si possa disporre (per svariati motivi) della totalità dei bilanci relativi alla singola stagione sportiva. Il dato medio perviene infatti a un giudizio più chiaro e attendibile, laddove il dato assoluto fornisca considerazioni fuorvianti.
Prima di scontrarci con l'analisi numerica vera e propria, occorre descrivere brevemente il modello alla base delle nostre elaborazioni. In particolare, faremo riferimento ad alcuni modelli contenenti le varie analisi aggregate e stagionali (per Serie A, Serie B, Lega Pro Prima Divisione e Lega Pro Seconda Divisione).
Al fine di comprendere meglio i risultati derivanti dalle diverse aree gestionali abbiamo costruito diverse tabelle di sintesi, contenenti nell'ordine, i dati economici e patrimoniali ricavati dai documenti civilistici, le principali poste relative alle riclassificazioni patrimoniali, un quadro dei principali indici di bilancio e infine un focus sui vari flussi monetari, con l'evidenziazione della variazione di tali disponibilità. Questi approfondimenti ci consentono di determinare un quadro chiaro sullo stato di salute dei vari campionati professionistici italiani.
Con riguardo all'andamento reddituale possiamo fare riferimento ai dati riportati nella prima tabella. In essa sono stati riportati i principali dati economici, al fine di evidenziare alcuni margini di enorme importanza, quali EBITDA, EBIT, EBT e risultato netto. Come già evidenziato in precedenza, tutti questi dati vengono presentati per ognuna delle tre stagioni sportive oggetto d'analisi, sia in valore assoluto, che sotto forma di dato medio. La somma algebrica di questi dà origine ad ulteriore aggregato, riportante i risultati complessivamente realizzati nell'arco del triennio di riferimento.

Per i dati di tipo patrimoniale sono state costruite due tabelle, una contenente il dato assoluto, l'altra con l'indicazione del valore medio. Con l'ausilio di quest'ultima, è stata realizzata un'adeguata analisi grafica, favorendo una maggiore comprensione dell'argomento anche agli occhi di un lettore meno esperto.
Nella tabella successiva viene fornita una duplice analisi riclassificata, sia in forma finanziaria, che in forma funzionale. Il risultato aggregato rappresenta la somma delle riclassificazioni effettuate per ogni club partecipante alla competizione. Questo studio fornisce un quadro chiaro sulle modalità di finanziamento e impiego delle risorse, nonché sull'equilibrio economico-finanziario delle varie competizioni. Tale approfondimento sarà correttamente supportato da un'adeguata analisi per indici.

Ultimo aspetto oggetto di studio riguarda l'andamento della situazione monetaria. Comprendere la dinamiche dei flussi generati dalle varie gestioni è di cruciale importanza per creare ricchezza. Un obbiettivo imprescindibile in questo senso è realizzare una perfetta correlazione tra fonti e impieghi evitando così, continue tensioni di liquidità.
Una volta individuate le caratteristiche del modello utilizzato, si può procedere con l'analisi dei diversi campionati professionistici italiani. Nel fare questo, partiremo dalla massima

competizione nazionale, la Serie A, per poi trattare nell'ordine, Serie B, Lega Pro Prima Divisione e Lega Pro Seconda Divisione.

3.2.1. SERIE A

Il massimo campionato professionistico italiano rientra nel novero delle famose "Big-5", le cinque leghe professionistiche più influenti a livello europeo, sia dal punto di vista sportivo, che soprattutto dal punto di vista economico.

Il volume d'affari cumulato nell'arco del triennio di riferimento (2010-2013), si aggira attorno ai 6,28 miliardi di euro, pari a circa 2,09 miliardi di euro annui. Le cifre sono davvero considerevoli, specialmente se paragonate alle altre competizioni sportive a livello nazionale. Per esempio, la Serie A di basket genera nello stesso periodo di riferimento un ammontare pari a 76 milioni di euro annui, assolutamente irrisoria se confrontata con le cifre citate in precedenza.
Le buone notizie si fermano qui. La Serie A presenta numeri nettamente inferiori rispetto ai principali competitor a livello europeo come Premier League e Bundesliga (come evidenziato nel capitolo 1), registrando notevoli problemi di carattere strutturale ed organizzativo. La perdita di "appeal" del nostro campionato è sotto gli occhi di tutti e tale risultato, si riflette con evidenza nel valore della produzione generato dall'intero indotto. Le motivazioni di questo gap sono tristemente note; da una parte l'incapacità di generare adeguati ricavi dall'organizzazione delle partite e dall'altra, le notevoli difficoltà dal punto di vista commerciale, che impediscono ai nostri club di ottenere risorse economiche in linea con quelle percepite dai principali competitor a livello europeo. Tali aspetti saranno ulteriormente approfonditi quando analizzeremo le singole società partecipanti.
Nonostante un livello di costi della produzione particolarmente elevato l'EBITDA risulta comunque positivo. Le aree di spreco più evidenti si riferiscono alle spese per salari e stipendi per il personale sportivo e ai costi per servizi. La conseguenza più importante della tanto discussa "sentenza Bosman"[31] è stata sicuramente, una crescita repentina degli ingaggi degli atleti (anche quelli di minor livello), con risultati devastanti nei bilanci di moltissime società sportive professionistiche.
Particolarmente interessante risulta l'analisi di ammortamenti e accantonamenti. Tali voci risultano infatti escluse dall'EBITDA, in quanto quote di costi e spese pluriennali ripartite in più esercizi economici. Una menzione particolare deve essere fatta per gli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, tramite i quali il costo d'acquisto di un atleta, viene ripartito in più esercizi a seconda della durata del contratto che esso stipula. Sono diversi i metodi di ripartizione:

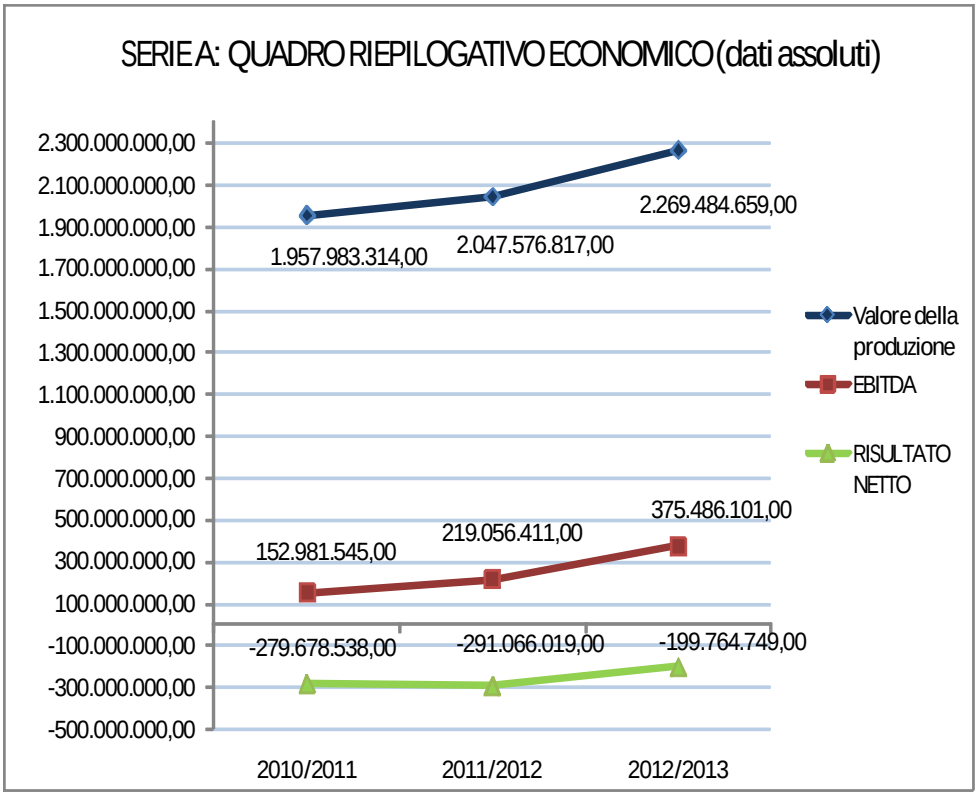
[31] Decisione presa dalla Corte di Giustizia delle Comunità Europee nel 1995, essa rivoluzionò il mercato degli atleti professionisti, eliminando ogni forma di vincolo sportivo verso la società d'appartenenza.

- in quote costanti;
- in quote decrescenti;
- con criteri relativi all'effettivo impiego del calciatore.

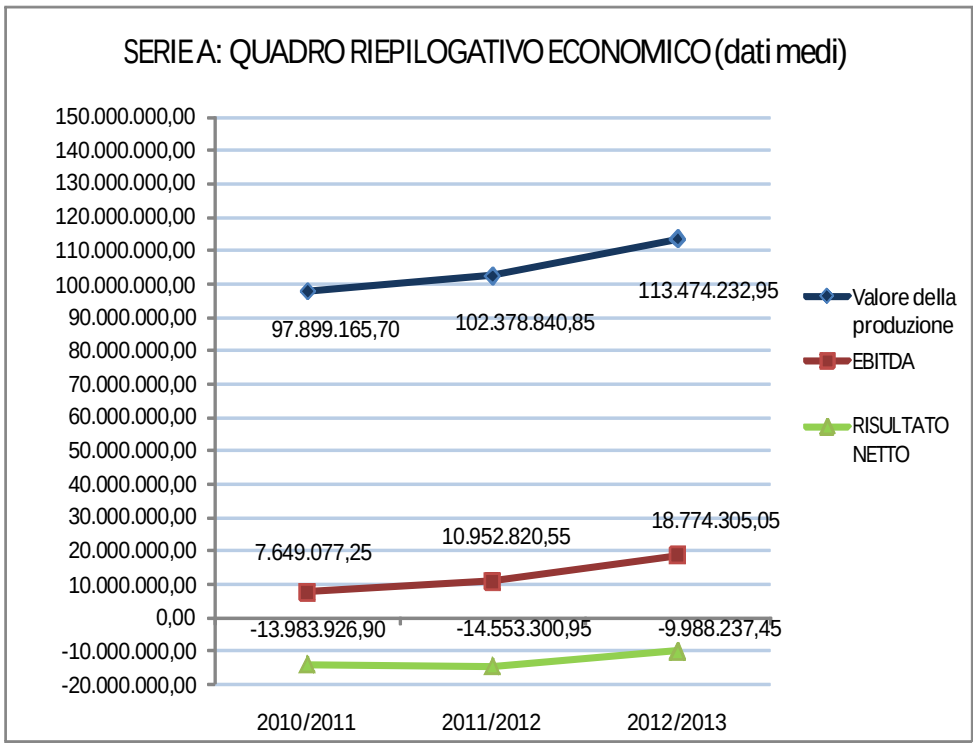
La particolare importanza di queste poste determina un EBIT aggregato fortemente negativo per il triennio di riferimento. (oltre 776 milioni di euro, circa 259 annui).

La forte perdita aggregata registrata a livello di risultato operativo, non viene più di tanto aggravata o migliorata dalle successive aree gestionali, meno attinenti all'attività tipica del settore, ovvero quella finanziaria e quella straordinaria. Pur trattandosi di cifre altamente significative, specialmente per quanto riguarda alcuni top club (si parla di decine di milioni di euro), esse non rovesciano in alcun modo la forte perdita aggregata descritta in precedenza.

La gestione fiscale determina un'ulteriore peggioramento del risultato netto aggregato, negativo per circa 771 milioni di euro.



Fonte: elaborazione propria, dati economici aggregati Serie A



Fonte: elaborazione propria, dati economici aggregati Serie A

Questo dato fornisce un quadro particolarmente preoccupante per il massimo campionato italiano, alla luce delle nuove normative introdotte dall'UEFA sul Fair Play Finanziario. Politiche di autofinanziamento, ma altresì, il semplice raggiungimento del pareggio di bilancio, sembrano obbiettivi davvero complicati per un contesto in forte crisi economica. Questa situazione, sommata all'incapacità di aumentare i ricavi, (almeno nel breve termine) rischiano di ampliare sempre di più il gap tra la Serie A e i principali competitor a livello europeo.

La nostra analisi prosegue attraverso l'osservazione di alcuni aggregati patrimoniali civilistici. Al di là dei numeri realizzati, di per se importanti ma non fondamentali, quello che preme sottolineare è la diversa composizione di fonti e impieghi. Circa il 61% dell'attivo di stato patrimoniale è rappresentato da immobilizzazioni, il 36% da attivo circolante e il 3% da altre attività (ratei e risconti attivi + crediti verso soci). Al contrario di molti settori industriali dove le immobilizzazioni materiali sono decisamente superiori a quelle immateriali, qui accade l'esatto contrario. In quest'ultime vengono infatti inseriti il valore dei Diritti Pluriennali alle prestazioni dei Calciatori (DPC), la capitalizzazione dei Costi del Vivaio e altri elementi come i Marchi del club. Anche le immobilizzazioni finanziarie assumono valori rilevanti, con particolare menzione per alcune società inserite all'interno di grandi gruppi industriali.
In tale sezione dell'attivo vengono solitamente collocati i diritti di compartecipazione vantati dalla società su un determinato giocatore. In questo caso al normale contratto di compravendita, si affianca un'ulteriore accordo con il quale la società che cede il DPC, si aggiudica il diritto a partecipare al 50% delle somme incassate dalla società cessionaria dalla

successiva vendita del giocatore compartecipato. Chi è cessionario del diritto di partecipazione e cedente il DPC iscriverà questo valore (pari al 50% del valore del giocatore ceduto) nell'attivo di stato patrimoniale, l'altra società nella posizione opposta, iscriverà nel passivo un debito per compartecipazioni dello stesso importo. Questo meccanismo di trattativa vigente solo in Italia è stato abolito dal maggio 2014, con la possibilità di rinnovare le comproprietà esistenti e senza crearne di nuove.[32]

Per quanto riguarda la composizione delle fonti, questa si presenta decisamente sbilanciata verso l'utilizzo di mezzi di terzi rispetto a mezzi propri. Il patrimonio netto rappresenta solo il 9% del totale, i debiti 82% e le altre passività residue il 9% (fondi rischi e oneri, TFR e ratei e risconti passivi). Alla luce dei dati presentati si nota una situazione di grande indebitamento e di elevata sottocapitalizzazione, dal momento che un rapporto "corretto" tra fonti proprietarie e fonti esterne non dovrebbe superare la proporzione di 1:4. Questo fatto genera forti perplessità sulla solidità finanziaria dell'intera serie A, con il rischio che molte società si vedano costrette a dismettere parte dei loro investimenti fissi, per fare fronte alle proprie scadenze.

Fonte: elaborazione propria, aggregato patrimoniale Serie A

Quanto finora descritto dall'osservazione dei dati civilistici, trova sostegno nei dati numerici rielaborati all'interno delle varie riclassificazioni.

La prima riclassificazione è di tipo finanziario. Un primo elemento che balza subito all'occhio è un totale "disequilibrio finanziario" tra attivo corrente (AC) e passivo corrente (PC). Il risultato del rapporto tra questi due macro aggregati patrimoniali è pari a 0,44 nell'arco del triennio oggetto di riferimento. Per comprendere al meglio questo risultato occorre definire la natura di questo indicatore. Questo rapporto viene inserito tra gli indici di liquidità fondamentali e vede al numeratore AC (che raccoglie le attività che diventeranno liquide entro 12 mesi) e al denominatore il PC (dove sono raccolti i debiti da saldare entro 12 mesi). Quanto più elevato è il valore di tale indicatore, tanto più la situazione finanziaria dell'azienda è positiva, in quanto le risorse finanziarie disponibili sono sufficienti per fare fronte ai debiti a breve, (nel caso del calcio ci riferiamo in particolare ai debiti verso fornitori, debiti v/finanziatori a breve, debiti v/ist. previdenziali e fisco a breve e soprattutto i debiti per l'acquisto dei calciatori). Un valore inferiore a 0,5, è testimone di una grande illiquidità del

[32] FIGC, Compartecipazioni abolite, assemblea statutaria a settembre, 27 maggio 2014

sistema. Le risorse finanziarie disponibili non riescono nemmeno a coprire il 50% dei debiti a breve. (*Mella P., Navaroni M., Business & Economics, 2012*)

Questo modo di vedere le cose risponde a una semplice logica economica, che non considera la straordinaria importanza del successo sportivo nel mondo del calcio. Tuttavia, sebbene le logiche del mondo sportivo impongano una struttura debitoria più aggravata rispetto a una comune azienda industriale, questo non giustifica in alcun modo uno squilibrio così elevato, sia a livello di tipologia di fonti utilizzate, sia nella scelta degli impieghi da effettuare.

La seconda parte della tabella relativa alle riclassificazioni di stato patrimoniale, risponde alla logica funzionale ed evidenzia le diverse modalità d'impiego del capitale a disposizione. Il capitale circolante netto operativo (CCNO) presenta un valore decisamente negativo, con un eccesso di fonti di finanziamento non onerose rispetto alle attività correnti operative. In tale caso l'impresa si vedrà costretta a finanziare i propri crediti correnti non finanziari con forme di debito anche di natura non finanziaria.

Osservando la situazione da un altro punto di vista possiamo dire che le attività correnti operative non sono sufficienti a fare fronte ai debiti a breve, in particolar modo, quelli sostenuti per l'acquisto degli atleti. Il verificarsi di un CCNO negativo non sarebbe automaticamente simbolo di squilibrio finanziario, ma in questo caso lo è, essenzialmente per due motivi:

- la portata di tale squilibrio: il CCNO presenta un valore negativo per oltre 1,7 miliardi di euro nell'arco del triennio in esame (circa 580 milioni annui), risultato che non può far pensare a un deficit dovuto a situazioni contingenti, ma bensì ad un'errata gestione di della correlazione tra fonti e impieghi;
- molte società, specialmente le più piccole, non hanno una forza contrattuale tale da potersi finanziare anche attraverso i propri fornitori. Inoltre, nel mondo del calcio e specialmente in quello italiano, si verifica periodicamente uno squilibrio tra i crediti generati dalla cessione di atleti e i debiti derivanti dall'acquisto di nuovi giocatori. Tranne qualche raro caso, le società sono costrette a cedere a determinati prezzi (a volte ridotti) giocatori che non rientrano più nei progetti del club, rimpiazzandoli con nuovi atleti, per i quali sono necessari esborsi superiori a quanto incassato dalle vendite.

Le osservazioni proposte diventano ancora più marcate se osserviamo le coperture finanziarie. Lo straordinario valore assunto dalla posizione finanziaria netta a breve, dimostra ancora una volta, come la maggior parte delle società di Serie A, si finanzino tramite l'utilizzo di debiti a breve, per sostenere buona parte degli investimenti fissi (come acquisto di giocatori, investimento nel vivaio ecc.).

Alla luce di quanto visto finora è possibile concludere che l'intera Serie A non solo si finanzia quasi esclusivamente a debito, ma nel fare questo non rispetta nemmeno i canoni di una corretta correlazione fonti - impieghi.

Gli indicatori economico finanziari presentati non fanno che confermare il quadro finora descritto, caratterizzato da una situazione di forte sottocapitalizzazione, associata al ripetersi di perdite economiche ingenti alla fine di ogni periodo. In particolare l'indice di solidità

patrimoniale (PFN/PN), pari a 3,36, esprime ancora una volta il totale squilibrio della struttura finanziaria generale della Serie A. La negatività inoltre di tutti i principali indici di redditività ,(ROE, ROS, ROA) non fa altro che confermare la continua distruzione di risorse in atto nel sistema.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI (delle tre stagioni)
Liquidità immediate	206.429.045,00	3.440.484,08
Attività finanziarie a breve	1.277.083,00	21.284,72
Crediti a breve	3.022.129.141,00	50.368.819,02
Rimanenze	13.763.320,00	229.388,67
= ATTIVO CORRENTE	3.243.598.589,00	54.059.976,48
ATTIVO IMMOBILIZZATO	7.190.212.505,00	119.836.875,08
PASSIVO CORRENTE	7.336.381.771,00	122.273.029,52
PASSIVO CONSOLIDATO	2.215.145.705,00	36.919.095,08
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	882.283.618,00	14.704.726,97
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	10.433.811.094,00	173.896.851,57
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-1.735.633.633,00	-28.927.227,22
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	5.561.307.962,00	92.688.466,03
PATRIMONIO NETTO	877.885.202,00	14.631.420,03
PFN a breve	2.361.547.965,00	39.359.132,75
PFN a lungo	586.241.162,00	9.770.686,03
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	3.825.674.329,00	63.761.238,82

Fonte: elaborazione propria, riclassificazioni patrimoniali aggregate Serie A

Ultimo aspetto meritevole di analisi, riguarda ancora una volta la liquidità, aspetto talvolta essenziale per la sopravvivenza di aziende in crescita. Quanto alla Serie A emerge un dato estremamente negativo, tanto che nel triennio 2010 -2013, sono state assorbite disponibilità monetarie per oltre 45 milioni di euro. La non corretta gestione degli investimenti nel parco atleti, si evidenzia come principale causa di tale risultato.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI (delle tre stagioni)
Flusso monetario gestione operativa	774.812.439,00	12.913.540,65
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	775.949.014,00	12.932.483,57
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-1.735.762.708,00	-28.929.378,47
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	914.253.099,00	15.237.551,65
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	-45.560.595,00	-759.343,25

Fonte: elaborazione propria, analisi per flussi aggregata Serie A

Alla luce dei dati presentati, possiamo affermare che il massimo campionato professionistico italiano è ancora fortemente legato alla politica del mecenatismo sportivo, con compagini proprietarie che mirano al raggiungimento del successo sportivo, anche a costo di una notevole perdita di capitale. Questa tipologia di gestione stride fortemente con una cultura manageriale d'impresa, invocata anche dall'UEFA con l'introduzione del Financial Fair Play. Un modello gestionale come quello odierno è senza dubbio troppo oneroso anche alla luce dell'attuale crisi economico-finanziaria che sta coinvolgendo l'intero panorama europeo.

Stagione 2010/2011

Il massimo campionato professionistico italiano presenta un volume d'affari, pari a 2 milioni di euro nella s.s. 2010/2011 (1.957.983.314 per la precisione), di gran lunga superiore a qualsiasi altro sport professionistico italiano. Al di là di questo dato positivo, la situazione economica della lega si dimostra piuttosto deficitaria nell'arco del triennio di riferimento. La perdita complessiva della stagione in esame è di circa 280 milioni di euro.
Il dato appena presentato assume ancor più significato se osserviamo i singoli aggregati economici che lo compongono.
Nonostante un elevatissimo livello di costi, l'EBITDA raggiunge comunque un valore positivo per circa 153 milioni di euro. Questo risultato non deve trarre in inganno, essenzialmente per due motivi:

- vi sono evidenti fonti di spreco a livello di costi della produzione, specialmente con riferimento agli ingaggi degli atleti e ai costi per servizi;
- dai costi della produzione sono esclusi tutte quelle quote di costi o spese pluriennali che vengono ripartite su più esercizi economici, in particolare, gli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. Il loro ammontare è talmente rilevante da generare un disavanzo per circa 315 milioni di euro.

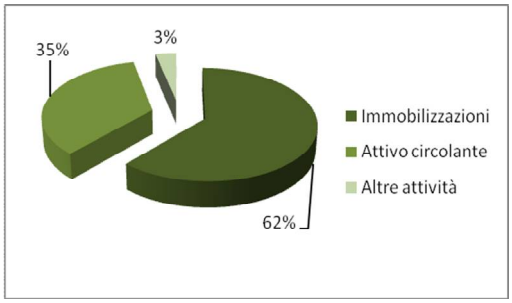
Quest'ultimo dato conferma sostanzialmente quanto affermato in sede di aggregato; la Serie A non produce valore dalla gestione caratteristica, realizzando perdite corpose difficilmente supportabili nel medio – lungo periodo.
L'aspetto fiscale peggiora leggermente il risultato netto stagionale, ma non lo stravolge. Molte società sportive professionistiche utilizzano le perdite pregresse, per ridurre l'imponibile fiscale dei periodi successivi.

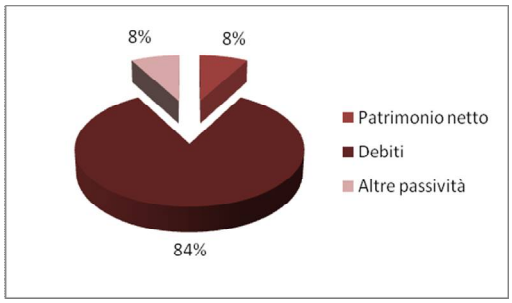
AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 20
Valore della produzione	1.957.983.314,00	97.899.165,70
Costi della produzione	1.805.001.769,00	90.250.088,45
EBITDA	152.981.545,00	7.649.077,25
Ammortamenti e accantonamenti	467.770.833,00	23.388.541,65
EBIT	-314.789.288,00	-15.739.464,40
Proventi e oneri finanziari	-8.945.562,00	-447.278,10
Proventi e oneri straordinari	51.079.809,00	2.553.990,45
di cui : Proventi partecipaz. strategiche	22.487.935,00	1.124.396,75
EBT	-272.655.041,00	-13.632.752,05
Imposte e tasse	7.023.497,00	351.174,85
RISULTATO NETTO	-279.678.538,00	-13.983.926,90

Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2010/2011 Serie A

La composizione dello stato patrimoniale non si discosta più di tanto da quella evidenziata a livello aggregato. In merito alle attività, si presenta un predominio piuttosto netto delle immobilizzazioni, con composizione simile a quella evidenziata in precedenza. Con riferimento a passività e netto si evidenzia invece un quadro di forte sottocapitalizzazione, con un rapporto tra MT (mezzi di terzi)/ PN (patrimonio netto) pari a 11,36. (tenendo conto delle caratteristiche del settore, si suppone che i mezzi di terzi possano essere al massimo 4 o 5 volte superiori al patrimonio netto).

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. SQUADRE 20	
Immobilizzazioni	1.987.130.544,00	99.356.527,20	62%
Attivo circolante	1.124.875.763,00	56.243.788,15	35%
Altre attività	110.842.232,00	5.542.111,60	3%
Patrimonio netto	260.747.804,00	13.037.390,20	8%
Debiti	2.700.891.178,00	135.044.558,90	84%
Altre passività	261.209.557,00	13.060.477,85	8%
Totale attivo = totale passivo	3.222.848.539,00	161.142.426,95	100%





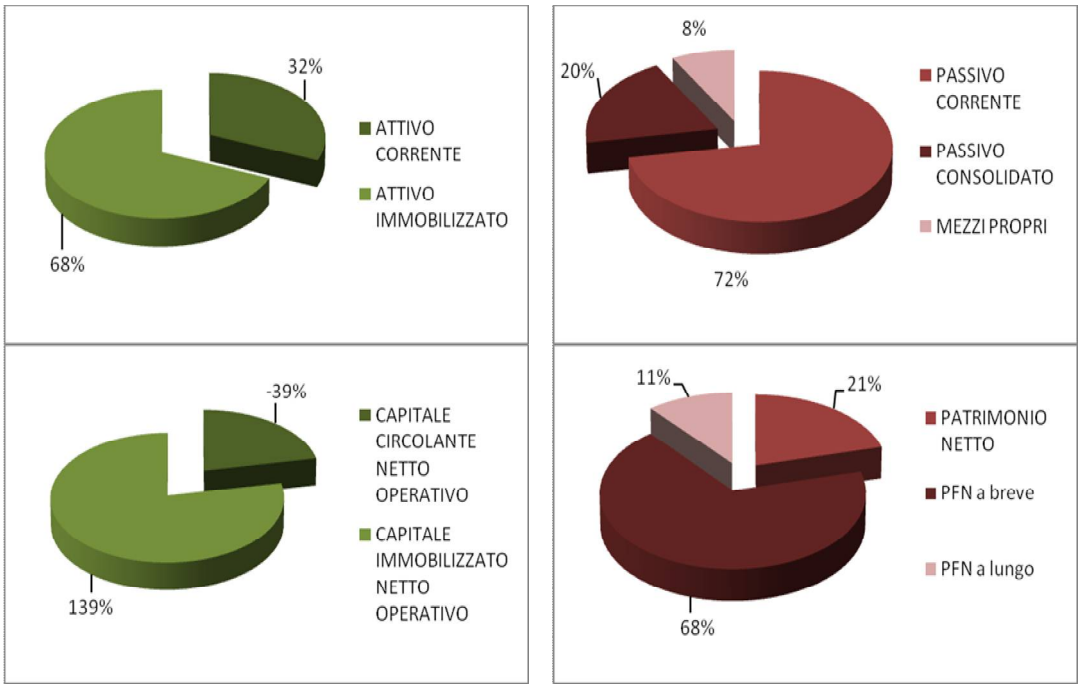
Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2010/2011 Serie A

Quanto finora descritto dall'osservazione dei dati civilistici, trova sostegno nei dati numerici rielaborati all'interno delle varie riclassificazioni.

La riclassificazione finanziaria evidenzia un certo squilibrio finanziario tra fonti e impieghi. Questa affermazione è confermata dal rapporto tra AC/PC pari a 0,44, valore assolutamente insufficiente a garantire un equilibrio accettabile. La principale voce dell'attivo corrente è rappresentata dai crediti a breve, mentre risultano quasi inesistenti, sia le rimanenze, sia le attività finanziarie a breve. La riclassificazione funzionale conferma essenzialmente il quadro appena descritto. Vi sono due elementi in particolare che sostengono la tesi di una non corretta correlazione tra fonti e impieghi:

- l'elevata negatività del CCNO;
- l'elevato livello della PFN a breve (trascinata dai debiti finanziari), che evidenzia come gran parte delle società partecipanti alla competizione si finanzino quasi esclusivamente a debito, non rispettando alcuni principi fondamentali della finanza aziendale.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 20
Liquidità immediate	39.682.646,00	1.984.132,30
Attività finanziarie a breve	1.277.083,00	63.854,15
Crediti a breve	970.748.867,00	48.537.443,35
Rimanenze	5.691.019,00	284.550,95
= ATTIVO CORRENTE	1.017.399.615,00	50.869.980,75
ATTIVO IMMOBILIZZATO	2.205.448.924,00	110.272.446,20
PASSIVO CORRENTE	2.323.356.261,00	116.167.813,05
PASSIVO CONSOLIDATO	638.744.474,00	31.937.223,70
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	260.747.804,00	13.037.390,20
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	3.222.848.539,00	161.142.426,95
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-478.569.881,00	-23.928.494,05
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	1.708.990.782,00	85.449.539,10
PATRIMONIO NETTO	256.420.616,00	12.821.030,80
PFN a breve	831.713.953,00	41.585.697,65
PFN a lungo	142.286.332,00	7.114.316,60
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	1.230.420.901,00	61.521.045,05



Fonte: elaborazione propria, riepilogo riclassificazioni patrimoniali stagione 2010/2011 Serie A

Ultimo aspetto da analizzare riguarda i flussi monetari generati dalle varie gestioni. Nella s.s. 2010/2011 la Serie A ha distrutto risorse monetarie per circa 66 milioni di euro. Particolarmente grave appare la gestione dell'attività d'investimento, capace di distruggere i risultati positivi provenienti dalle aree di attività.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 20
Flusso monetario gestione operativa	198.794.469,00	9.939.723,45
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	222.400.914,00	11.120.045,70
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-679.743.823,00	-33.987.191,15
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	391.192.808,00	19.559.640,40
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	-66.150.101,00	-3.307.505,05

Fonte: elaborazione propria, riepilogo analisi per flussi stagione 2010/2011 Serie A

Stagione 2011/2012

La seconda stagione oggetto d'analisi presenta una crescita complessiva del volume d'affari pari al 4,58% rispetto alla stagione precedente. Quest'aumento può essere imputabile alle maggiori plusvalenze dalla vendita di atleti e all'aumento di ricavi residuali. Anche i costi aumentano leggermente rispetto alla stagione precedente, ma non così tanto da coprire integralmente l'aumento dei ricavi. L'EBITDA migliora di circa 66 milioni di euro rispetto alla stagione precedente.

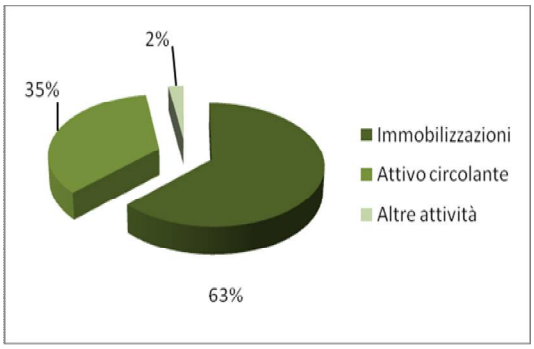
Il buon risultato realizzato a livello di questo primo margine operativo, viene totalmente assorbito dalla quota di ammortamenti e accantonamenti di competenza dell'esercizio, con un aumento del 9,48% rispetto al dato precedente. La crescita di tale valore è in gran parte dovuta, ai maggiori ammortamenti relativi ai costi del vivaio capitalizzati e dei diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori. Dal quadro appena descritto deriva un EBIT decisamente negativo, anche se in leggero miglioramento rispetto alla stagione precedente.
I risultati delle gestioni finanziaria e straordinaria si annullano a vicenda e non risultano particolarmente rilevanti, ai fini della determinazione del risultato netto complessivo.
Meritevole di approfondimento appare l'aspetto fiscale. Il valore complessivamente generato dalla competizione risulta negativo per circa 3,3 milioni euro. La cosa importante non è tanto l'effetto sul risultato netto, quanto il significato di tale valore, che dimostra il tentativo da parte dei club di utilizzare le perdite a fini fiscali. Alla luce del quadro presentato e in virtù del calo di risultati di alcune gestioni (su tutte quella straordinaria), il risultato netto peggiora di circa 11 milioni di euro rispetto alla stagione precedente.

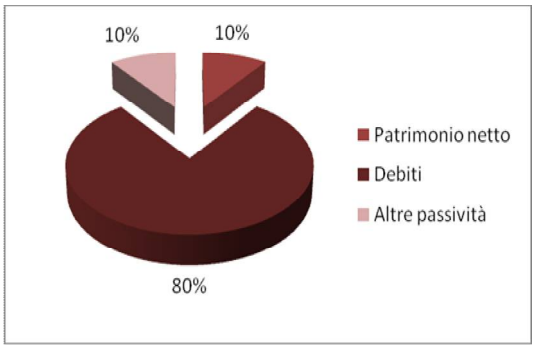
AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 20
Valore della produzione	2.047.576.817,00	102.378.840,85
Costi della produzione	1.828.520.406,00	91.426.020,30
EBITDA	219.056.411,00	10.952.820,55
Ammortamenti e accantonamenti	512.093.186,00	25.604.659,30
EBIT	-293.036.775,00	-14.651.838,75
Proventi e oneri finanziari	-12.598.213,00	-629.910,65
Proventi e oneri straordinari	11.258.933,00	562.946,65
di cui : Proventi partecipaz. strategiche	34.011.552,00	1.700.577,60
EBT	-294.376.055,00	-14.718.802,75
Imposte e tasse	-3.310.036,00	-165.501,80
RISULTATO NETTO	-291.066.019,00	-14.553.300,95

Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2011/2012 Serie A

L'analisi prosegue come di consueto con l'osservazione di alcuni aggregati patrimoniali civilistici. Riguardo alla composizione dell'attivo, si registra un predominio piuttosto netto delle immobilizzazioni rispetto all'attivo circolante. Non muta quindi la suddivisione, mentre aumenta sensibilmente il valore iscritto a bilancio. A livello di passività e netto si evidenzia un leggero miglioramento rispetto alla stagione precedente, con il rapporto MT/PN pari a 9,01.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 20	%
Immobilizzazioni	2.321.524.345,00	116.076.217,25	63%
Attivo circolante	1.287.893.793,00	64.394.689,65	35%
Altre attività	90.248.937,00	4.512.446,85	2%
Patrimonio netto	369.635.792,00	18.481.789,60	10%
Debiti	2.952.979.216,00	147.648.960,80	80%
Altre passività	377.052.067,00	18.852.603,35	10%
Totale attivo = totale passivo	3.699.667.075,00	184.983.353,75	100%





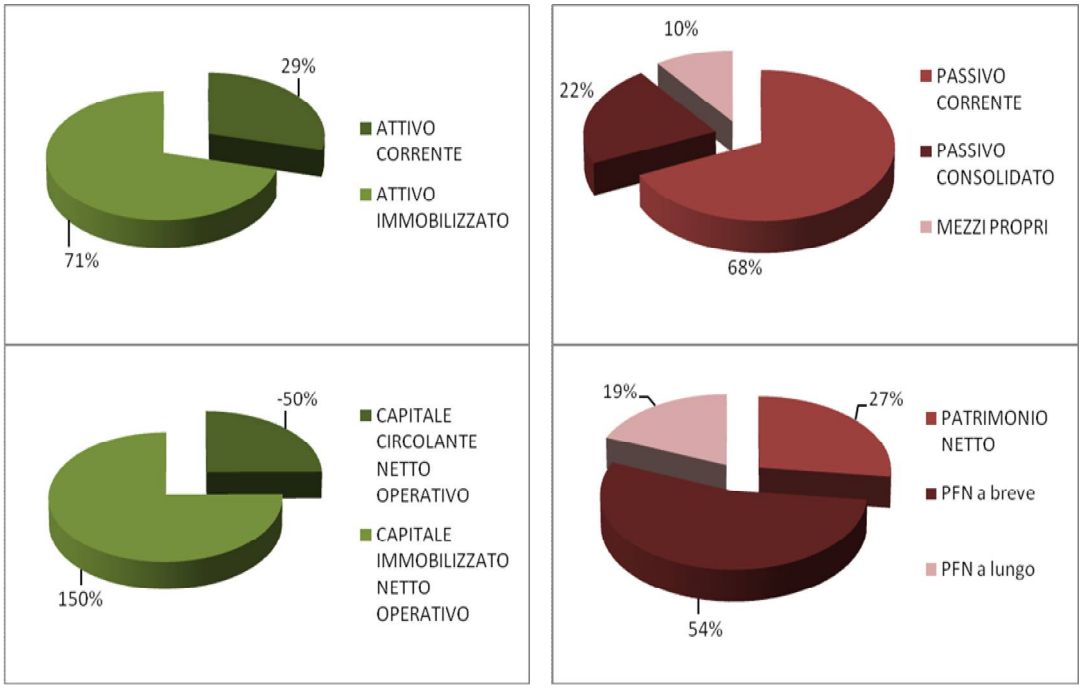
Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2011/2012 Serie A

La situazione descritta a livello civilistico, trova importanti conferme attraverso l'analisi delle successive riclassificazioni.

La rielaborazione finanziaria dello stato patrimoniale fornisce un quadro piuttosto chiaro sulla situazione della lega. Si conferma sostanzialmente uno squilibrio finanziario diffuso, con il rapporto tra AC/PC pari a 0,43, pressoché in linea con la stagione precedente. Scompaiono totalmente le attività finanziarie a breve, mentre aumenta notevolmente l'ammontare di depositi bancari e postali.

La riclassificazione a livello funzionale presenta un CCNO fortemente negativo, segno evidente di una mancata correlazione tra fonti e impieghi. I leggeri miglioramenti dal punto di vista della solidità patrimoniale, non sono tuttavia sufficienti a garantire un giudizio positivo in tal senso.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 20
Liquidità immediate	101.301.669,00	5.065.083,45
Attività finanziarie a breve	0,00	0,00
Crediti a breve	972.134.781,00	48.606.739,05
Rimanenze	4.560.965,00	228.048,25
= ATTIVO CORRENTE	1.077.997.415,00	53.899.870,75
ATTIVO IMMOBILIZZATO	2.621.669.660,00	131.083.483,00
PASSIVO CORRENTE	2.515.239.842,00	125.761.992,10
PASSIVO CONSOLIDATO	814.791.441,00	40.739.572,05
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	369.635.792,00	18.481.789,60
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	3.699.667.075,00	184.983.353,75
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-684.776.155,00	-34.238.807,75
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	2.065.287.765,00	103.264.388,25
PATRIMONIO NETTO	369.635.792,00	18.481.789,60
PFN a breve	752.466.272,00	37.623.313,60
PFN a lungo	258.409.546,00	12.920.477,30
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	1.380.511.610,00	69.025.580,50



Fonte: elaborazione propria, riepilogo riclassificazioni patrimoniali stagione 2011/2012 Serie A

Ultimo aspetto meritevole d'analisi è la variazione di disponibilità monetarie, positiva per circa 62 milioni di euro. I continui apporti di risorse da parte dei soci, uniti buoni risultati dal

punto di vista reddituale, consentono un recupero integrale delle risorse distrutte dall'attività d'investimento.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 20
Flusso monetario gestione operativa	288.213.415,00	14.410.670,75
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	330.336.003,00	16.516.800,15
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-827.474.855,00	-41.373.742,75
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	559.094.735,00	27.954.736,75
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	61.955.883,00	3.097.794,15

Fonte: elaborazione propria, riepilogo analisi per flussi stagione 2011/2012 Serie A

Stagione 2012/2013

L'ultima stagione oggetto d'analisi presenta una crescita del volume d'affari complessivo pari al 10,84%, rispetto alla stagione precedente. Aumentano in maniera esponenziale alcune categorie di ricavi:

- ricavi da prestito;
- sponsor e proventi commerciali;
- ricavi residuali.

Preoccupante invece la situazione dei "ricavi da stadio", in evidente controtendenza rispetto al dato generale (– 2,35%).

L'aumento dei proventi realizzati si riflette in maniera evidente a livello di EBITDA, positivo per oltre 375 milioni di euro.

Nonostante questo enorme miglioramento a livello operativo, l'EBIT presenta anche in questa stagione un valore estremamente negativo. Tale fatto è dovuto essenzialmente all'ingente ammontare di ammortamenti e accantonamenti, che registrano un +6,27% rispetto al dato precedente. Questo aumento è in buona parte dovuto ai maggiori ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni degli atleti e delle altre immobilizzazioni immateriali.

Anche la gestione finanziaria peggiora notevolmente generando una perdita netta di circa 50 milioni di euro. Questo effetto è in larga parte compensato dal risultato positivo delle poste straordinarie di bilancio, ritornato su livelli quantomeno simili alla prima stagione d'analisi.

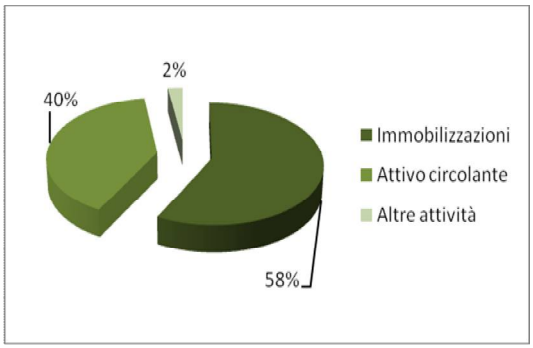
L'aspetto fiscale risulta invece determinante ai fini del risultato netto generando un risultato positivo per quasi 22 milioni di euro. L'utilizzo delle perdite pregresse a fini fiscali è stato sicuramente meno efficace che in passato.

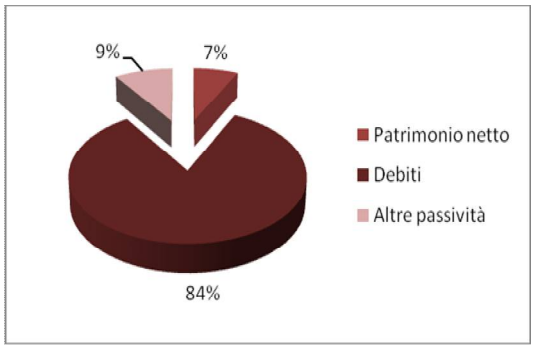
AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 20
Valore della produzione	2.269.484.659,00	113.474.232,95
Costi della produzione	1.893.998.558,00	94.699.927,90
EBITDA	375.486.101,00	18.774.305,05
Ammortamenti e accantonamenti	544.185.113,00	27.209.255,65
EBIT	-168.699.012,00	-8.434.950,60
Proventi e oneri finanziari	-50.279.599,00	-2.513.979,95
Proventi e oneri straordinari	41.302.616,00	2.065.130,80
di cui : Proventi partecipaz. strategiche	0,00	0,00
EBT	-177.675.995,00	-8.883.799,75
Imposte e tasse	22.088.754,00	1.104.437,70
RISULTATO NETTO	-199.764.749,00	-9.988.237,45

Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2012/2013 Serie A

La nostra analisi prosegue analizzando i principali aggregati patrimoniali civilistici. In quest'ultima stagione, si nota un leggero calo del livello d'immobilizzazioni rispetto all'attivo circolante. Questa diminuzione è in gran parte dovuta alla dismissione di alcune partecipazioni strategiche, oltre che alla cessione di alcuni atleti di grande valore. (con conseguente diminuzione del valore dei diritti pluriennali alla prestazione degli atleti). A livello di passività e netto si nota un certo peggioramento rispetto alla stagione precedente, con un quadro di elevata sottocapitalizzazione. Tale affermazione può essere tradotta dal rapporto MT/PN pari a 12,94 (era 9,01 in precedenza).

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. SQUADRE 20	
Immobilizzazioni	2.028.174.371,00	101.408.718,55	58%
Attivo circolante	1.398.941.013,00	69.947.050,65	40%
Altre attività	84.180.096,00	4.209.004,80	2%
Patrimonio netto	251.900.022,00	12.595.001,10	7%
Debiti	2.931.609.071,00	146.580.453,55	84%
Altre passività	327.786.387,00	16.389.319,35	9%
Totale attivo = totale passivo	3.511.295.480,00	175.564.774,00	100%

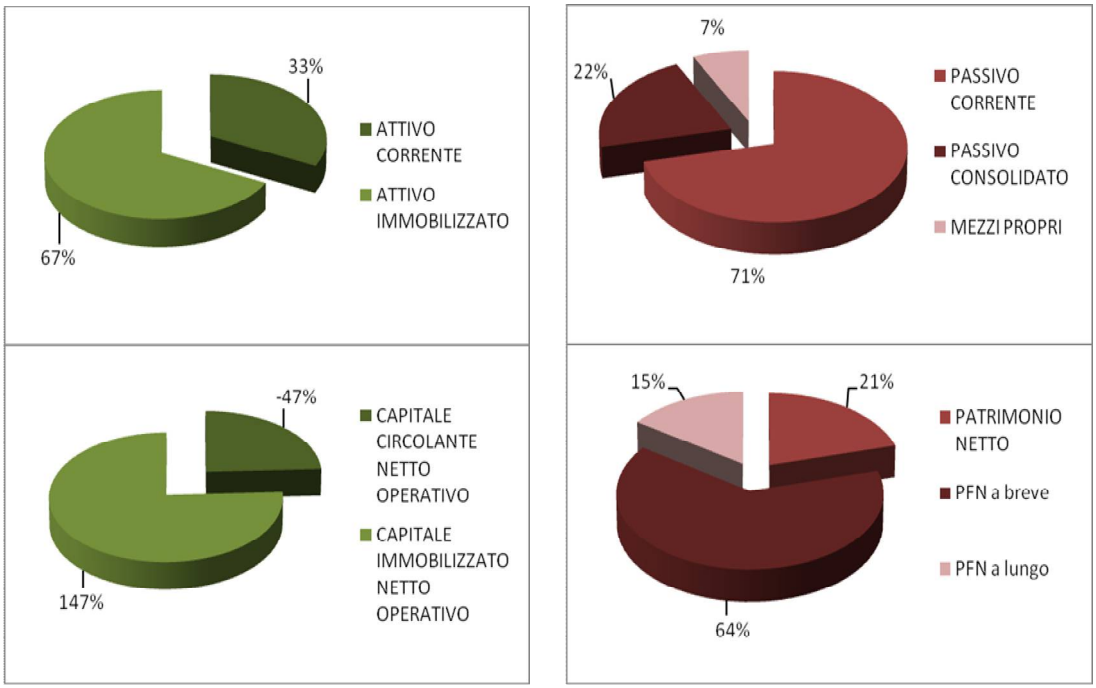




Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2012/2013 Serie A

La situazione patrimoniale descritta a livello civilistico viene sostanzialmente confermata a livello di riclassificazioni di bilancio. La prima rielaborazione presentata evidenzia l'enorme squilibrio finanziario all'interno della competizione. Questa affermazione è confermata dal rapporto AC/PC pari a 0,46, valore assolutamente insufficiente per dare un giudizio positivo in tal senso. Al di là dell'osservazione di alcuni indicatori, ciò che risulta davvero interessante osservare è la composizione dei diversi aggregati patrimoniali. La principale voce dell'attivo corrente è rappresentata dai crediti a breve, con una posizione di predominanza rafforzata, rispetto alle stagioni precedenti. Si nota inoltre una notevole diminuzione delle liquidità immediate. Con riferimento alla riclassificazione funzionale possiamo notare la posizione negativa del CCNO, ridotta sia in termini assoluti, che in termini relativi rispetto alla stagione precedente. Dal punto di vista delle coperture finanziarie, esse risultano fortemente sbilanciate a favore dei debiti, principalmente a breve termine.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 20
Liquidità immediate	65.444.730,00	3.272.236,50
Attività finanziarie a breve	0,00	0,00
Crediti a breve	1.079.245.493,00	53.962.274,65
Rimanenze	3.511.336,00	175.566,80
= ATTIVO CORRENTE	1.148.201.559,00	57.410.077,95
ATTIVO IMMOBILIZZATO	2.363.093.921,00	118.154.696,05
PASSIVO CORRENTE	2.497.785.668,00	124.889.283,40
PASSIVO CONSOLIDATO	761.609.790,00	38.080.489,50
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	251.900.022,00	12.595.001,10
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	3.511.295.480,00	175.564.774,00
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-572.287.597,00	-28.614.379,85
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	1.787.029.415,00	89.351.470,75
PATRIMONIO NETTO	251.828.794,00	12.591.439,70
PFN a breve	777.367.740,00	38.868.387,00
PFN a lungo	185.545.284,00	9.277.264,20
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	1.214.741.818,00	60.737.090,90



Fonte: elaborazione propria, riepilogo riclassificazioni patrimoniali stagione 2012/2013 Serie A

Ultima analisi in ordine cronologico è quella relativa alla variazione di disponibilità monetarie. L'approfondimento di questa stagione fornisce alcuni dati in evidente controtendenza rispetto alle stagioni precedenti. L'attività d'investimento si ridimensiona del 72,38%, generando un risparmio di risorse evidente, anche agli occhi di un lettore non esperto. Su questo risultato pesano come un macigno le nuove disposizioni sul Fair Play Finanziario introdotte dall'UEFA. Molti club italiani preoccupati dalla enorme esposizione verso terzi, hanno cominciato a vendere i lori pezzi pregiati per "questioni di bilancio". Così si spiega l'enorme riduzione di risorse investite, con importanti disinvestimenti anche nell'area finanziaria della società. (partecipazioni e altre immobilizzazioni finanziarie). Nonostante ciò, si è realizzata una variazione negativa di disponibilità monetarie per circa 41 milioni di euro. Essa è dovuta in particolar modo a due aspetti:

- il flusso monetario d'imposta: nell'esercizio interessato sono state pagate più imposte e rimborsati maggiori debiti tributari. Questo fatto è riscontrabile in un evidente riduzione del flusso monetario della gestione reddituale, rispetto a quella operativa;
- il saldo negativo generato dal flusso monetario delle attività di finanziamento: si evidenziano notevoli riduzioni di patrimonio netto, specialmente per i top club (escluso l'Inter) impegnati nelle competizioni internazionali. Il fatto non è casuale, in quanto come evidenziato nel secondo capitolo di questa tesi, il Fair Play Finanziario impone dei limiti stringenti in relazione agli apporti di azionisti e parti correlate. Nel rispetto di alcuni requisiti dettati da questa nuova disciplina, molti club hanno infatti ridotto i versamenti in c/copertura perdite. Larga parte del risultato negativo derivante dall'attività di finanziamento è dovuta a questi aspetti.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 20
Flusso monetario gestione operativa	287.804.555,00	14.390.227,75
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	223.212.097,00	11.160.604,85
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-228.544.030,00	-11.427.201,50
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	-36.034.444,00	-1.801.722,20
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	-41.366.377,00	-2.068.318,85

Fonte: elaborazione propria, riepilogo analisi per flussi stagione 2012/2013 Serie A

3.2.2. SERIE B

La Serie B è il secondo campionato professionistico italiano. L'ultima riforma dei campionati realizzata all'inizio della stagione 2004-2005, ha portato la competizione all'attuale composizione di 22 squadre[33].

Il volume d'affari prodotto dalla Serie B è notevolmente inferiore a quello realizzato dalla Serie A, con circa 980 milioni di euro (circa 327 milioni di euro annui) nell'arco del triennio di riferimento.

Alla luce di questo dato, il rapporto tra il valore della produzione creato dai due campionati, è di oltre 1:6. (un euro prodotto dalla Serie B, più di sei euro prodotti dalla Serie A). La competizione soffre in buona parte, delle stesse difficoltà incontrate dalla serie maggiore. L'incapacità di generare adeguati ricavi dall'organizzazione delle partite si presenta ancora più accentuata, basti pensare al semplice dato del riempimento medio degli stadi nell'arco del campionato (solo il 28%, contro il 56% della Serie A, per non parlare del 95% della Premier League). Il minore "appeal" si riflette anche dal punto di vista commerciale, sia con riferimento ai singoli club, che incontrano notevoli difficoltà a stringere nuovi accordi di sponsorizzazione, sia riguardo allo stesso torneo, che dopo i precedenti accordi con le società di scommesse Bwin e Eurobet, si presenta ai nastri di partenza della nuova stagione senza un "*title sponsor*".

Nonostante un livello di costi decisamente elevato, l'EBITDA risulta comunque positivo per circa 8 milioni di euro. Questo dato, come gli altri che verranno presentati successivamente, sconta la mancanza di tre bilanci rispettivamente, Unione Sportiva Triestina S.p.A. 2010/2011, Reggina Calcio S.p.A. 2012/2013 e l'Ascoli Calcio 1898 S.p.A. 2012/2013, in quanto non depositati presso la Camera di Commercio. Se per ipotesi consideriamo come linea di riferimento i ricavi – costi realizzati da queste società nella stagione precedente, l'EBITDA aumenterebbe di una cifra pari a 8,9 milioni di euro circa, più che raddoppiando il suo valore iniziale.

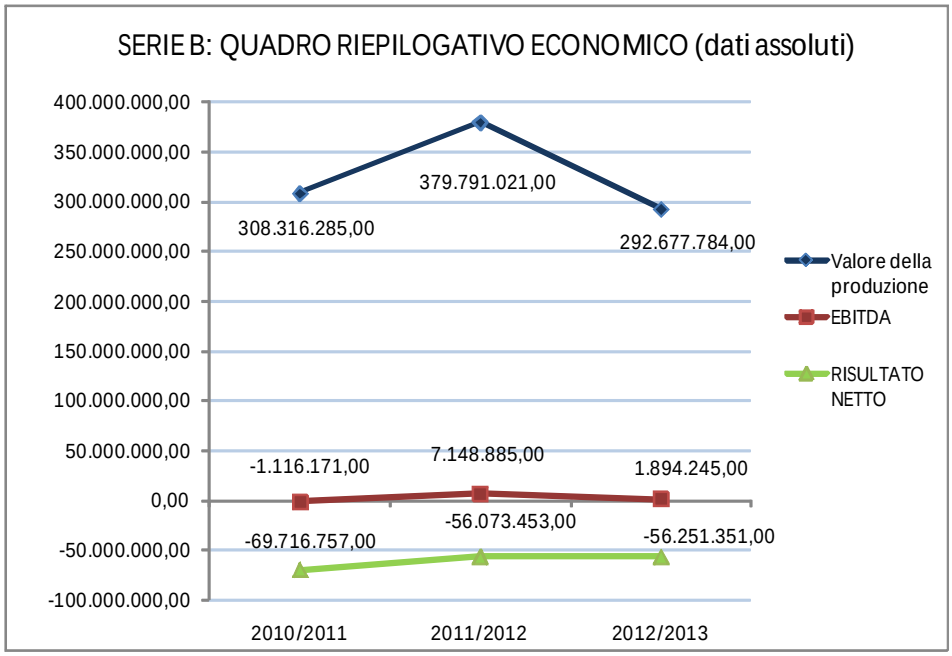
Particolarmente interessante risulta l'analisi di ammortamenti e accantonamenti. Come già evidenziato in precedenza in sede d'analisi della Serie A, queste quote di costo vengono

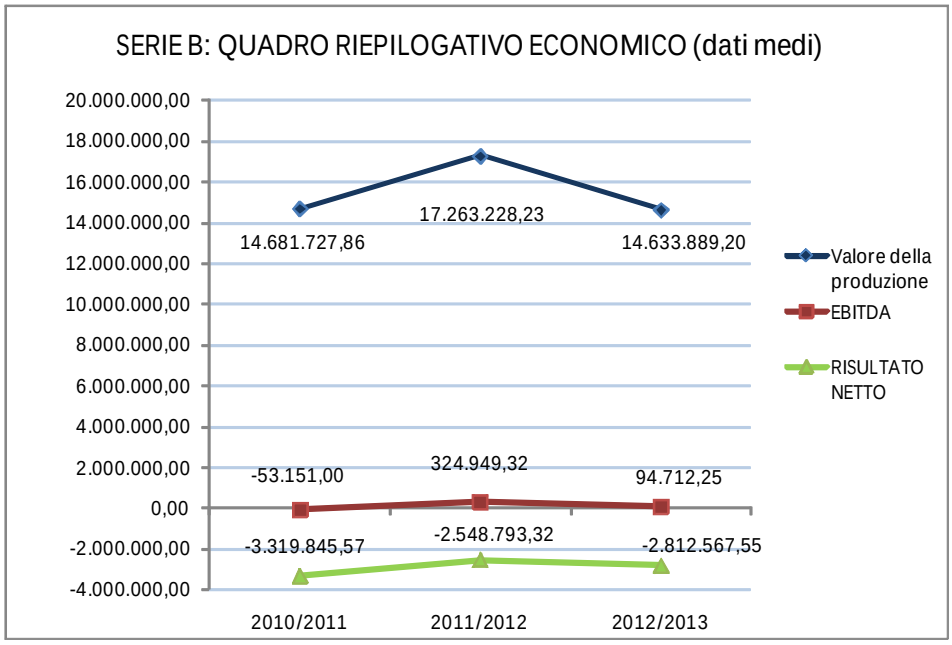
[33] La riforma dei campionati professionistici portò a 20 le squadre in Serie A e a 22 quelle in Serie B.

ripartite su più esercizi contabili, a seconda del bene che si va ad ammortizzare o delle quote di spese eventuali e probabili da accantonare. In tale campo risultano particolarmente onerosi, sia l'ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, sia quello relativo alla capitalizzazione dei costi del vivaio, pratica molto sviluppata nella serie "cadetta". L'enorme rilevanza giocata da queste poste, si riflette sull'EBIT complessivo del triennio di riferimento, negativo per oltre 202 milioni di euro.
La perdita aggregata a livello operativo non viene più di tanto peggiorata o aggravata dalla gestione finanziaria e straordinaria di conto economico. Queste gestioni, come nel caso della Serie A, non risultano particolarmente rilevanti nella determinazione del risultato netto complessivo.
Quello che risulta particolarmente interessante, specialmente agli occhi di un lettore non esperto in materia, è la realizzazione di imposte e tasse negative nell'arco del triennio di riferimento.
La perdita economica registrata dalla società va a ridurre l'utile del gruppo ed ad una riduzione del risultato ante-imposte corrisponde anche a una riduzione di tassazione per il gruppo. La società professionistica fa dunque emergere questo beneficio all'interno del proprio bilancio. La normativa che consente questa pratica a livello di gruppo prende il nome di "consolidato fiscale" ed è descritta negli articoli 117-129 del TUIR[34]. Essa prevede infatti la determinazione di un'unica base imponibile per la società o ente controllante del gruppo, qualora le singole società decidano facoltativamente di parteciparvi. La base totale sarà determinata dalla somma algebrica degli imponibili di ciascuna.
Tale disciplina viene spesso utilizzata dalle società sportive, ma si inserisce in una serie di atti del legislatore volti a riconoscere la nuova figura di gruppo facenti capo ad un unico soggetto economico.
La possibilità di utilizzare le perdite a fini fiscali ha consentito negli anni di mitigare le perdite nette d'esercizio per le varie società sportive professionistiche.

Nonostante l'effetto positivo della gestione impositiva, il risultato netto complessivo si presenta estremamente negativo, registrando una perdita per circa 182 milioni di euro. Utilizzando la stessa formulazione effettuata in sede d'analisi dell'EBITDA per i bilanci mancanti, il risultato peggiorerebbe per ulteriori 4 milioni di euro.

[34] Testo Unico delle Imposte sui Redditi





Fonte: elaborazione propria, dati economici aggregati Serie B

La nostra analisi prosegue attraverso l'osservazione di alcuni aggregati patrimoniali civilistici. Dal punto di vista dell'attivo patrimoniale, la situazione si presenta decisamente più equilibrata rispetto alla Serie A. A testimonianza di tale affermazione evidenziamo la composizione di tale sezione del bilancio civilistico, formata per il 47% da immobilizzazioni, per il 49% da attivo circolante e per il 4% da altre attività (ratei e risconti attivi + crediti verso soci).

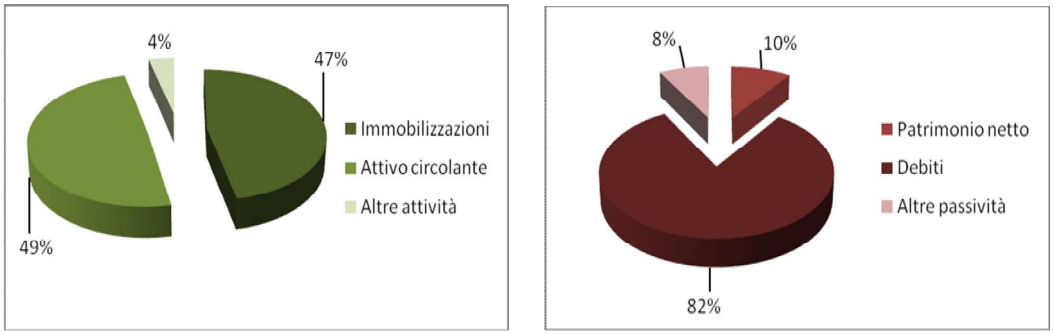
Questa crescita dell'attivo circolante, rispetto all'attivo immobilizzato è dovuta probabilmente a due aspetti:

- il minor peso dei diritti pluriennali alle prestazioni degli atleti, rispetto ai bilanci di Serie A. Aspetto non secondario da sottolineare, riguarda il boom di prestiti nelle ultime stagioni. Vista l'attuale crisi-economico finanziaria che sta coinvolgendo in buona parte

tutto il calcio italiano, molte società di Serie B, invece di acquisire molti giocatori a titolo definitivo (metodo molto oneroso), formalizzano operazioni di prestito riguardanti giovani calciatori o atleti in esubero nei club di Serie A (metodo decisamente meno oneroso);

- il minor peso delle immobilizzazioni finanziarie, sia con riferimento all'iscrizione dei diritti di compartecipazione, sia riguardo alle partecipazioni in società controllate, controllanti, collegate o in altre imprese.

Dal punto di vista delle fonti, il quadro si presenta piuttosto simile a quello della Serie A. Il patrimonio netto rappresenta solo il 10% del totale, i debiti l'82% e le altre passività il 8% (fondi rischi e oneri, TFR e ratei e risconti passivi). Buona parte delle società di Serie B presenta una struttura fortemente sottocapitalizzata, con un modello di gestione antiquato, basato essenzialmente sui continui apporti di capitale da parte della proprietà.



Fonte: elaborazione propria, dati patrimoniali aggregati Serie B

La successiva analisi delle riclassificazioni di stato patrimoniale, ci aiuta ad approfondire al meglio il reale stato di salute della competizione. La prima riclassificazione presentata è di tipo finanziario. Osservando la composizione delle varie voci notiamo subito come i crediti a breve rappresentino la fetta più importante dell'intero attivo corrente. Le parti più consistenti, sono rappresentate da crediti commerciali e da crediti verso settore specifico (laddove espressamente distinguibili dalla lettura della nota integrativa). Questi ultimi in particolare raccolgono le stanze di compensazione verso la lega per la campagna trasferimenti, i crediti verso singole società per l'acquisto di atleti e altri crediti verso gli organi di gestione del nostro calcio (es. FIGC).

Al contrario sia le rimanenze, sia soprattutto le attività finanziarie, presentano importi assai marginali rispetto al totale. L'assenza di quest'ultime pone un importante interrogativo sull'eventualità di valutare impieghi di risorse alternativi. Una tesi sostiene l'esigenza di evitare questo tipo di impieghi per focalizzare tutte le risorse sul business tipico della società, un'altra tesi sostiene invece la necessità di dare più spazio ad altre tipologie d'investimento, capaci di garantire un adeguato ritorno per il club. Come è possibile immaginare, queste due posizioni sono in continuo conflitto tra loro. Fino ad oggi ha quasi sempre prevalso la destinazione al business sportivo, indipendentemente dai risultati economici ottenuti.

Se da una parte è possibile notare un maggiore equilibrio tra attivo corrente e attivo immobilizzato, altrettanto non si può dire nel confronto tra passivo corrente e passivo

consolidato + mezzi propri. La bilancia pende nettamente a favore dei debiti a breve, a ulteriore testimonianza che anche in questa lega, non esiste una corretta correlazione tra fonti e impieghi. Il rapporto tra AC/PC ci consente di ottenere un quadro più chiaro sull'equilibrio finanziario raggiunto dal campionato. Nell'arco del triennio di riferimento questo valore è pari a 0,66, decisamente migliore se confrontato con quello della Serie A (0,44), ma tuttavia insufficiente per garantire un giudizio positivo sullo stato di liquidità del sistema. Questa affermazione è tristemente confermata dai dati riportati nella successiva riclassificazione di bilancio, quella funzionale. Anche in questo caso (come già successo per la Serie A), si registra un CCNO negativo. Nonostante il quadro dimostri una situazione al quanto preoccupante, gli ottimisti potrebbero osservare la questione da un altro punto di vista, cioè quello del citato confronto con la Serie A. Se poniamo l'attenzione su questo aspetto è innegabile, che nella serie cadetta, vi sia una migliore correlazione fonti-impieghi.
Gli indicatori economico finanziari presentati non fanno che confermare il quadro finora descritto, caratterizzato da una forte sottocapitalizzazione e da un sistema economico incapace di creare valore, con perdite annuali per decine di milioni di euro. Per quanto riguarda la solidità patrimoniale viene confermata una situazione leggermente migliore rispetto alla massima serie, con l'indice PFN/PN pari a 1,92 (contro 3,36 delle Serie A), segno di un migliore equilibrio nell'utilizzo delle risorse.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI (delle tre stagioni)
Liquidità immediate	33.038.231,00	523.275,09
Attività finanziarie a breve	6.379.817,00	99.366,37
Crediti a breve	676.176.625,00	10.716.382,22
Rimanenze	1.797.590,00	28.219,30
= ATTIVO CORRENTE	717.392.263,00	11.367.242,98
ATTIVO IMMOBILIZZATO	855.172.394,00	13.581.381,30
PASSIVO CORRENTE	1.088.226.836,00	17.251.174,39
PASSIVO CONSOLIDATO	331.977.521,00	5.297.433,87
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	152.360.300,00	2.400.016,01
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	1.572.564.657,00	24.948.624,27
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-176.139.313,00	-2.787.688,55
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	600.155.971,00	9.513.506,55
PATRIMONIO NETTO	145.071.597,00	2.285.014,95
PFN a breve	202.784.207,00	3.223.946,21
PFN a lungo	76.160.854,00	1.216.856,84
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	424.016.658,00	6.725.818,00

Fonte: elaborazione propria, riclassificazioni patrimoniali aggregate Serie B

Ultimo aspetto da analizzare riguarda i flussi monetari generati dalle varie gestioni. La Serie B nonostante una gestione degli investimenti fortemente penalizzante e una gestione operativa estremamente carente, riesce comunque a creare circa 4,7 milioni di euro di liquidità, nell'arco del triennio 2010-2013. Alcuni piccoli accorgimenti, uniti a metodi d'investimento più oculati (specie nel parco atleti), consentono di generare un piccolo segnale positivo, in un campionato attraversato da mille difficoltà economiche e sportive.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI (delle tre stagioni)
Flusso monetario gestione operativa	-38.577.490,00	-601.710,78
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	4.235.383,00	81.420,80
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-198.817.574,00	-3.195.225,04
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	199.261.076,00	3.189.775,83
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	4.678.885,00	75.971,59

Fonte: elaborazione propria, analisi per flussi aggregata Serie B

Stagione 2010/2011

Il volume d'affari prodotto dalla Serie B in questa stagione, si aggira sui 308 milioni di euro (oltre 14 milioni per singola società), con un risultato leggermente inferiore alla media aggregata. Come già evidenziato in sede d'aggregato, vi è una notevole differenza tra l'ammontare dei ricavi prodotto tra le massime leghe del nostro campionato. Nella stagione in esame questo rapporto si conferma di 1:6 (un euro prodotto dalla Serie B, sei euro prodotti dalla Serie A).

Nonostante un livello di introiti sufficientemente elevato per la categoria, il valore dell'EBITDA risulta comunque negativo per circa 1 milione di euro. Da questo dato, come dagli altri aggregati presentati, dobbiamo scontare la mancanza di un bilancio quello dell' Unione Sportiva Triestina S.p.A., in quanto non depositato presso la camera di commercio. Se per ipotesi consideriamo come linea di riferimento i ricavi – costi realizzati da questa società nella stagione precedente, l'EBITDA aumenterebbe di una cifra pari a 463 mila euro, riducendo sostanzialmente la perdita complessiva.

Particolarmente interessante dal punto di vista contabile appare la situazione di ammortamenti e accantonamenti. Questi peggiorano notevolmente la perdita registrata a livello di EBITDA. Il dato significativo è tuttavia un altro. Se calcoliamo il rapporto tra il livello di ammortamenti/accantonamenti e il volume d'affari dei due massimi campionati italiani(Serie A, Serie B), otterremo più o meno lo stesso risultato (uguale incidenza di ammortamenti/accantonamenti sul volume d'affari complessivo).

Le successive gestioni (finanziaria e straordinaria) non modificano più di tanto il risultato negativo registrato a livello di EBIT.

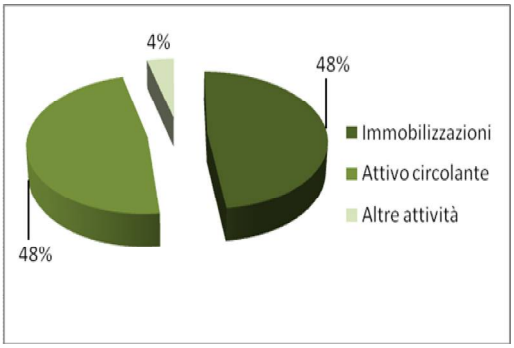
L’aspetto fiscale risulta invece particolarmente interessante, generando un risultato complessivo negativo per circa 7 milioni di euro. Le società professionistiche in quanto soggetti IRES, sfruttano la possibilità di riportare le perdite pregresse in diminuzione dei redditi degli esercizi successivi.
Il risultato netto presenta una perdita stagionale di quasi 70 milioni di euro, particolarmente rilevante, se confrontata con il volume d’affari prodotto dalla lega.

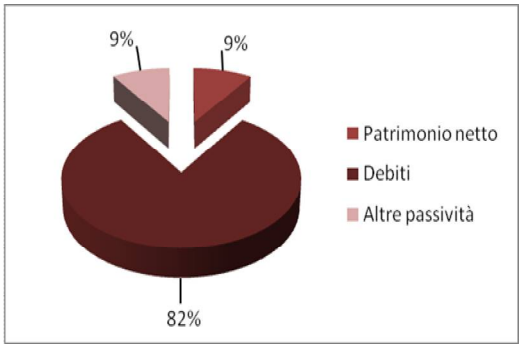
AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 21
Valore della produzione	308.316.285,00	14.681.727,86
Costi della produzione	309.432.456,00	14.734.878,86
EBITDA	-1.116.171,00	-53.151,00
Ammortamenti e accantonamenti	72.573.887,00	3.455.899,38
EBIT	-73.690.058,00	-3.509.050,38
Proventi e oneri finanziari	-4.569.806,00	-217.609,81
Proventi e oneri straordinari	1.361.518,00	64.834,19
di cui : Proventi partecipaz. strategiche		0,00
EBT	-76.898.346,00	-3.661.826,00
Imposte e tasse	-7.181.589,00	-341.980,43
RISULTATO NETTO	-69.716.757,00	-3.319.845,57

Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2010/2011 Serie B

La nostra analisi prosegue con l’osservazione di alcuni aggregati patrimoniali civilistici. La struttura dell’attivo patrimoniale risulta decisamente differente rispetto a quella della Serie A. In questo caso, si nota un equilibrio sostanziale tra immobilizzazioni (48%) e attivo circolante (48%). Il restante 4% è rappresentato da altre attività (ratei e risconti attivi + crediti verso soci). Al contrario, il passivo di S.P. presenta una composizione piuttosto simile alla massima serie, con un sistema caratterizzato da forte sottocapitalizzazione. Il PN rappresenta solo il 9% del totale, i debiti l’82% e le altre passività il 9%. Quanto affermato trova immediata conferma dal rapporto MT/PN pari a 9,69, valore assolutamente insufficiente a garantire un adeguato livello di capitalizzazione per l’intera competizione.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 21	%
Immobilizzazioni	249.623.714,00	11.886.843,52	48%
Attivo circolante	247.731.612,00	11.796.743,43	48%
Altre attività	21.288.655,00	1.013.745,48	4%
Patrimonio netto	48.527.108,00	2.310.814,67	9%
Debiti	422.349.957,00	20.111.902,71	82%
Altre passività	47.766.916,00	2.274.615,05	9%
Totale attivo = totale passivo	518.643.981,00	24.697.332,43	100%



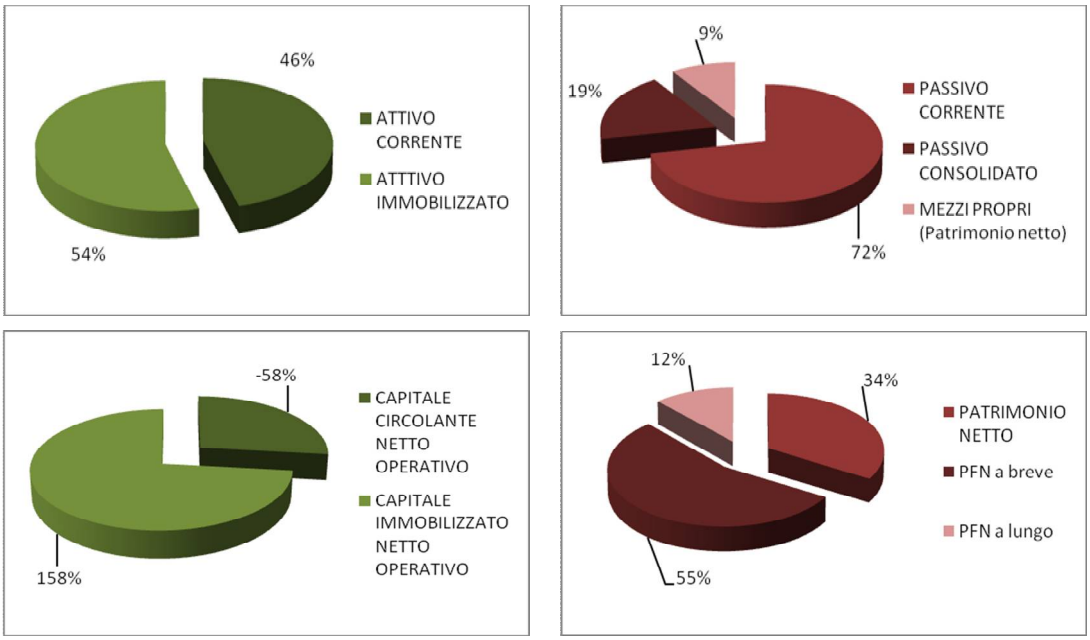


Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2010/2011 Serie B

La situazione patrimoniale descritta a livello civilistico, viene sostanzialmente confermata a livello di riclassificazioni di bilancio. L'equilibrio finanziario della lega risulta sostanzialmente precario, anche se sicuramente migliore rispetto a quello della Serie A. Il rapporto tra AC/PC è pari a 0,64 nella stagione in esame, valore tuttavia insufficiente per garantire un giudizio positivo in tal senso.
La principale voce dell'attivo corrente è rappresentata dai crediti a breve, con una posizione di straordinaria predominanza rispetto alle altre voci.

La riclassificazione funzionale presenta un CCNO fortemente negativo, segno evidente di una mancata correlazione tra fonti e impieghi. Dal punto di vista delle coperture si evidenzia una maggiore solidità patrimoniale rispetto alla Serie A. Tale affermazione viene confermata anche dal confronto dei rispettivi rapporti PFN/PN, (1,96 per la Serie B, 3,36 l'aggregato della Serie A) con un valore molto più vicino ad un risultato ideale.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 21
Liquidità immediate	11.077.159,00	527.483,76
Attività finanziarie a breve	2.050.761,00	97.655,29
Crediti a breve	223.686.649,00	10.651.745,19
Rimanenze	877.924,00	41.805,90
= ATTIVO CORRENTE	237.692.493,00	11.318.690,14
ATTIVO IMMOBILIZZATO	280.951.488,00	13.378.642,29
PASSIVO CORRENTE	372.074.685,00	17.717.842,14
PASSIVO CONSOLIDATO	98.042.188,00	4.668.675,62
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	48.527.108,00	2.310.814,67
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	518.643.981,00	24.697.332,43
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-72.563.543,00	-3.455.406,81
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	198.431.957,00	9.449.140,81
PATRIMONIO NETTO	42.513.405,00	2.024.447,86
PFN a breve	68.632.596,00	3.268.218,86
PFN a lungo	14.722.413,00	701.067,29
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	125.868.414,00	5.993.734,00



Fonte: elaborazione propria, riepilogo riclassificazioni patrimoniali stagione 2010/2011 Serie B

Ultimo aspetto meritevole d'analisi riguarda i principali flussi monetari generati dalle varie gestioni. Nella stagione 2010/2011 la Serie B distrugge risorse per circa 709 mila euro. L'origine di questo risultato negativo non è da attribuirsi ad un'unica causa, ma bensì a una serie di fattori tra i quali:

- la negatività del flusso monetario della gestione reddituale: si evidenziano tutti i limiti di una gestione caratteristica incapace di creare valore. La distruzione di risorse in questo campo, viene in un certo senso mitigata dalla positività del flusso monetario d'imposta (comprendente flusso d'imposta e variazione crediti/debiti tributari);
- la negatività del flusso monetario derivante dall'attività d'investimento: questo valore è estremamente influenzato dal saldo negativo della gestione dei diritti pluriennali alle prestazioni degli atleti e delle altre immobilizzazioni immateriali.

L'attività di finanziamento consente "quasi" un'integrale recupero delle risorse distrutte dalle precedenti gestioni, grazie ai continui apporti di risorse da parte dei soci e parti correlate.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 21
Flusso monetario gestione operativa	-30.499.402,00	-1.452.352,48
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	-13.616.641,00	-648.411,48
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-60.247.496,00	-2.868.928,38
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	73.154.346,00	3.483.540,29
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	-709.791,00	-33.799,57

Fonte: elaborazione propria, riepilogo analisi per flussi stagione 2010/2011 Serie B

Stagione 2011/2012

La seconda stagione oggetto d'analisi presenta una crescita marcata del volume d'affari, pari al 23,18% rispetto alla stagione precedente. Tale aumento è dovuto in particolar modo a due aspetti:

- la crescita esponenziale dei proventi derivanti dalla ripartizione dei diritti TV (in particolare per le squadre retrocesse dalla Serie A);
- la crescita importante dei ricavi da ticketing. Fondamentale sotto questo aspetto è l'approdo nella competizione di club con un grande seguito di tifosi come Sampdoria, Verona e Bari. Quest'affermazione è supportata da dati concreti, tanto che le tre società citate generano circa il 40% degli introiti complessivi.

Anche il livello dei costi aumenta decisamente, ma non così tanto da coprire integralmente l'aumento dei ricavi.

Il buon risultato raggiunto a livello di EBITDA è totalmente assorbito dalle quote di ammortamenti/accantonamenti di competenza dell'esercizio. Le maggiori risorse vengono destinate come sempre, ai diritti pluriennali alle prestazioni degli atleti.

Le successive gestioni (finanziaria e straordinaria) non cambiano di per sé la perdita aggregata registrata a livello di EBIT e non sono meritevoli di considerazioni particolari.

L'aspetto fiscale risulta invece determinante ai fini del risultato netto stagionale, con un saldo negativo per circa 16 milioni di euro (era - 7 milioni a nel 2010/2011). Le società si dimostrano estremamente abili nello sfruttare le perdite pregresse a fini fiscali.

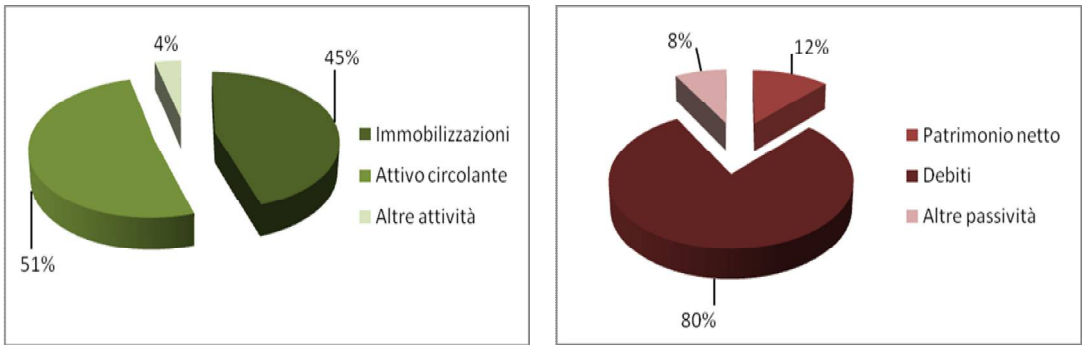
Alla luce di quanto detto, la perdita netta complessiva realizzata dalla competizione è pari a 56 milioni di euro, con un miglioramento sostanziale rispetto all'esercizio precedente.

AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 22
Valore della produzione	379.791.021,00	17.263.228,23
Costi della produzione	372.642.136,00	16.938.278,91
EBITDA	7.148.885,00	324.949,32
Ammortamenti e accantonamenti	78.116.484,00	3.550.749,27
EBIT	-70.967.599,00	-3.225.799,95
Proventi e oneri finanziari	-1.213.863,00	-55.175,59
Proventi e oneri straordinari	214.862,00	9.766,45
di cui : Proventi partecipaz. strategiche	0,00	0,00
EBT	-71.966.600,00	-3.271.209,09
Imposte e tasse	-15.893.147,00	-722.415,77
RISULTATO NETTO	-56.073.453,00	-2.548.793,32

Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2011/2012 Serie B

La nostra analisi prosegue attraverso l'osservazione di alcuni aggregati patrimoniali civilistici. Dal punto di vista dell'attivo patrimoniale, si nota una leggera diminuzione delle immobilizzazioni (45%) a favore dell'attivo circolante (51%). Resta invariata la quota delle altre attività (4%). Dal punto di vista delle fonti, si assiste a un leggero miglioramento in merito alla capitalizzazione complessiva dell'intera lega. Nonostante questo fatto il PN (12%), rimane decisamente inferiore al livello dei debiti (80%) e di poco superiore alle altre passività (8%).

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. SQUADRE 22	
Immobilizzazioni	252.032.906,00	11.456.041,18	45%
Attivo circolante	286.610.521,00	13.027.750,95	51%
Altre attività	21.805.123,00	991.141,95	4%
Patrimonio netto	66.533.773,00	3.024.262,41	12%
Debiti	446.075.124,00	20.276.142,00	80%
Altre passività	47.839.653,00	2.174.529,68	8%
Totale attivo = totale passivo	560.448.550,00	25.474.934,09	100%



Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2011/2012 Serie B

Le successive riclassificazioni di stato patrimoniale rafforzano il concetto già esposto a livello civilistico. Migliora ulteriormente l'equilibrio finanziario della lega con il rapporto tra AC/PC pari a 0,68. (era 0,64 nella stagione precedente). I crediti a breve aumentano decisamente il loro valore rispetto al dato precedente, mentre per le altre voci non sussistono variazioni significative.

Sotto il profilo funzionale, si riduce lo squilibrio del CCNO, grazie a una migliore rateizzazione dei debiti/crediti tributari e alla realizzazione di accordi di compartecipazione particolarmente vantaggiosi. Dal punto di vista delle coperture si evidenzia una migliore solidità patrimoniale, con un maggiore utilizzo di risorse proprie, rispetto a mezzi di terzi. L'indice PFN/PN testimonia quanto appena affermato con un valore pari a 1,43 (era 1,96 in precedenza). Sotto questo punto di vista sottolineiamo l'impatto delle tre big su questo risultato.

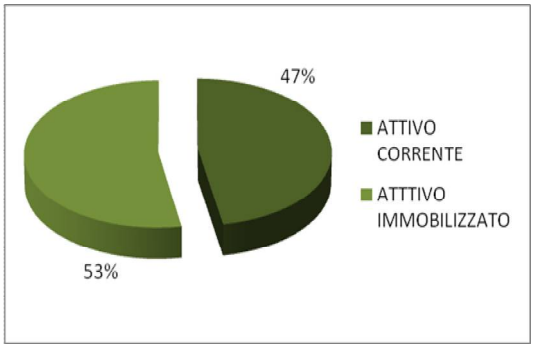
	Ricavi Complessivi	Ticketing	%. Ticketing/Ricavi Complessivi
Sampdoria	34.530.968,00	4.406.000,00	12,76%
Verona	10.697.179,00	3.343.833,00	31,26%
Bari	26.005.738,00	3.165.752,00	12,17%
Media Serie B	11.029.293,86	1.238.855,91	11,23%

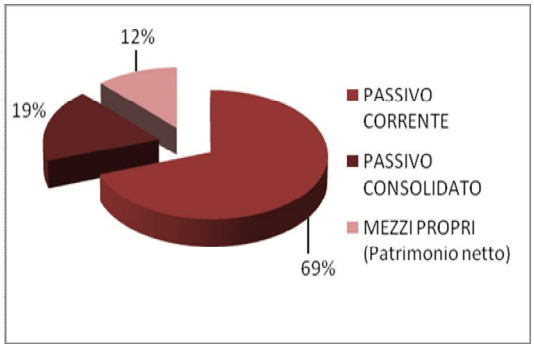
Fonte: elaborazione propria, incidenza delle"tre big"sui ricavi da ticketing, stagione 2011/2012 Serie B

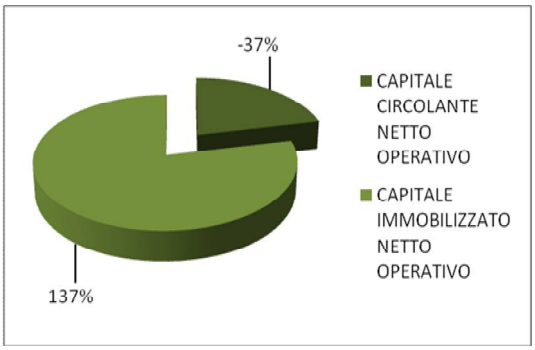
	Posizione Fin. Netta	Patrimonio Netto	Rapporto
Sampdoria	10.666.636,00	11.934.726,00	0,89
Verona	-1.425.402,00	4.728.166,00	-0,30
Bari	717.314,00	928.355,00	0,77
Media Serie B	4.263.795,82	2.973.126,05	1,43

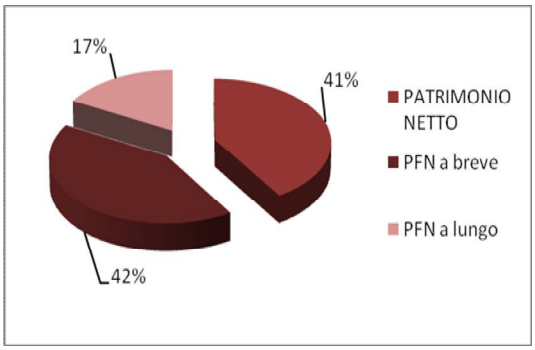
Fonte: elaborazione propria, incidenza delle"tre big"rapporto PFN/PN stagione 2011/2012 Serie B

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 22
Liquidità immediate	12.256.661,00	557.120,95
Attività finanziarie a breve	3.521.973,00	160.089,68
Crediti a breve	247.961.414,00	11.270.973,36
Rimanenze	688.888,00	31.313,09
= ATTIVO CORRENTE	264.428.936,00	12.019.497,09
ATTIVO IMMOBILIZZATO	296.019.614,00	13.455.437,00
PASSIVO CORRENTE	389.823.834,00	17.719.265,18
PASSIVO CONSOLIDATO	104.090.943,00	4.731.406,50
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	66.533.773,00	3.024.262,41
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	560.448.550,00	25.474.934,09
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-59.648.528,00	-2.711.296,73
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	218.860.809,00	9.948.218,59
PATRIMONIO NETTO	65.408.773,00	2.973.126,05
PFN a breve	66.871.370,00	3.039.607,73
PFN a lungo	26.932.138,00	1.224.188,09
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	159.212.281,00	7.236.921,86









Fonte: elaborazione propria, riepilogo riclassificazioni patrimoniali stagione 2011/2012 Serie B

Ultimo aspetto da analizzare sono i flussi monetari generati dalle varie gestioni. Si nota un sostanziale miglioramento, non solo nella variazione di disponibilità monetarie (positiva per

1,6 milioni di euro), ma anche relativamente ai vari aspetti analizzati. Con riferimento alla gestione operativa si evidenzia una riduzione sensibile della perdita generata, con risultati migliori dal punto di vista economico. L'aspetto fiscale risulta sempre fondamentale nel recupero di risorse generando un sostanziale pareggio per la gestione reddituale. L'attività d'investimento assorbe minori risorse rispetto alla stagione precedente, grazie a importanti dismissioni nell'area finanziaria dei vari club. Vi è infine una parziale modificazione delle politiche di finanziamento, maggiormente basate sull'utilizzo di mezzi propri rispetto a fonti onerose esterne.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 22
Flusso monetario gestione operativa	-11.247.396,00	-511.245,27
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	-15.992,00	-726,91
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-46.586.577,00	-2.117.571,68
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	48.300.847,00	2.195.493,05
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	1.698.278,00	77.194,45

Fonte: elaborazione propria, analisi per flussi stagione 2011/2012 Serie B

Stagione 2012/2013

La stagione 2012/2013 è l'ultima oggetto di studio. I dati presentati scontano la mancanza di due bilanci, rispettivamente di Reggina Calcio S.p.A. e Ascoli Calcio 1898 S.p.A. Alla luce di queste defezioni, risulta particolarmente difficile fornire dei dati assoluti attendibili sul volume d'affari complessivo. Per ovviare a questo problema effettueremo il nostro studio, focalizzandoci sul dato medio stagionale, che esprime i risultati economici realizzati da una singola società ipotetica. Utilizzeremo questo metodo anche nel successivo approfondimento relativo alla Lega Pro.

Un primo aspetto meritevole d'analisi è relativo al volume d'affari. Anche al netto dell'effetto generato dai due bilanci mancanti, esso risulta decisamente inferiore rispetto alla stagione precedente. Questo fatto è testimoniato dal dato medio stagionale per singola squadra (nel 2011/2012 era circa di 17,2 milioni di euro, mentre nel 2012/2013 era pari a 14,6 milioni di euro). Tale riduzione è dovuta in particolar modo a due aspetti:

- la riduzione dei ricavi da *ticketing*: dovuta da una parte al perdurare della crisi economica e dall'altro a una perdita "d'appeal" della competizione stessa;
- la riduzione dei ricavi derivanti dalla cessione dei diritti TV: il minore interesse verso la competizione, gioca un ruolo fondamentale anche negli introiti ottenuti dalle varie società.

L'EBIT dal canto suo presenta una perdita netta decisamente inferiore rispetto alla stagione precedente. L'aspetto particolarmente positivo in tal senso, è l'evidente riduzione delle quote di ammortamenti/accantonamenti di competenza dell'esercizio, in particolare dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive.

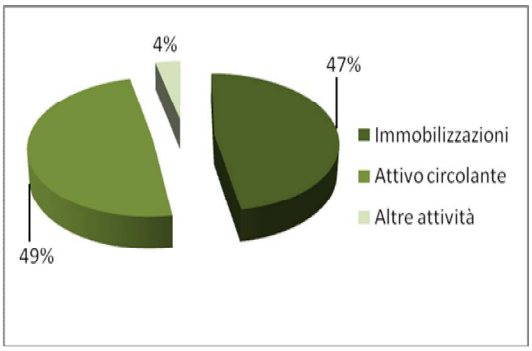
Nonostante i miglioramenti complessivi a livello di EBIT il risultato netto medio peggiora. Fondamentale da questo punto di vista è il differente risultato generato nella gestione fiscale, con benefici minori dall'utilizzo delle perdite economiche realizzate.

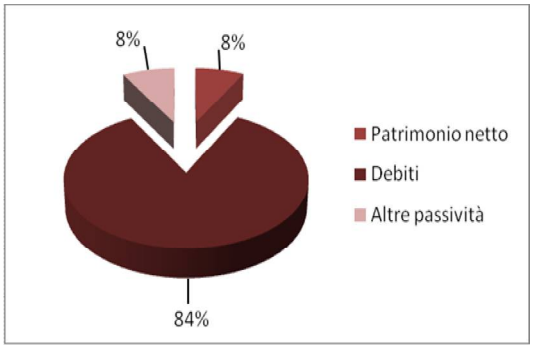
AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 20
Valore della produzione	292.677.784,00	14.633.889,20
Costi della produzione	290.783.539,00	14.539.176,95
EBITDA	1.894.245,00	94.712,25
Ammortamenti e accantonamenti	59.387.676,00	2.969.383,80
EBIT	-57.493.431,00	-2.874.671,55
Proventi e oneri finanziari	-6.874.332,00	-343.716,60
Proventi e oneri straordinari	5.337.090,00	266.854,50
di cui : Proventi partecipaz. strategiche	0,00	0,00
EBT	-59.030.673,00	-2.951.533,65
Imposte e tasse	-2.779.322,00	-138.966,10
RISULTATO NETTO	-56.251.351,00	-2.812.567,55

Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2012/2013 Serie B

La nostra analisi prosegue attraverso l'osservazione dei principali aggregati civilistici. Dal punto di vista dell'attivo patrimoniale si nota un leggero recupero delle immobilizzazioni (47%) rispetto all'attivo circolante (49%), mentre resta sostanzialmente immutata la quota relativa alle altre attività (4%). Più interessante appare l'osservazione del passivo patrimoniale, con una persistente sottocapitalizzazione per gran parte delle società. Il PN risulta infatti durevolmente inferiore rispetto all'ammontare dei debiti.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. SQUADRE 20	
Immobilizzazioni	233.576.837,00	11.678.841,85	47%
Attivo circolante	241.764.588,00	12.088.229,40	49%
Altre attività	18.130.701,00	906.535,05	4%
Patrimonio netto	37.299.419,00	1.864.970,95	8%
Debiti	416.229.289,00	20.811.464,45	84%
Altre passività	39.943.418,00	1.997.170,90	8%
Totale attivo = totale passivo	493.472.126,00	24.673.606,30	100%

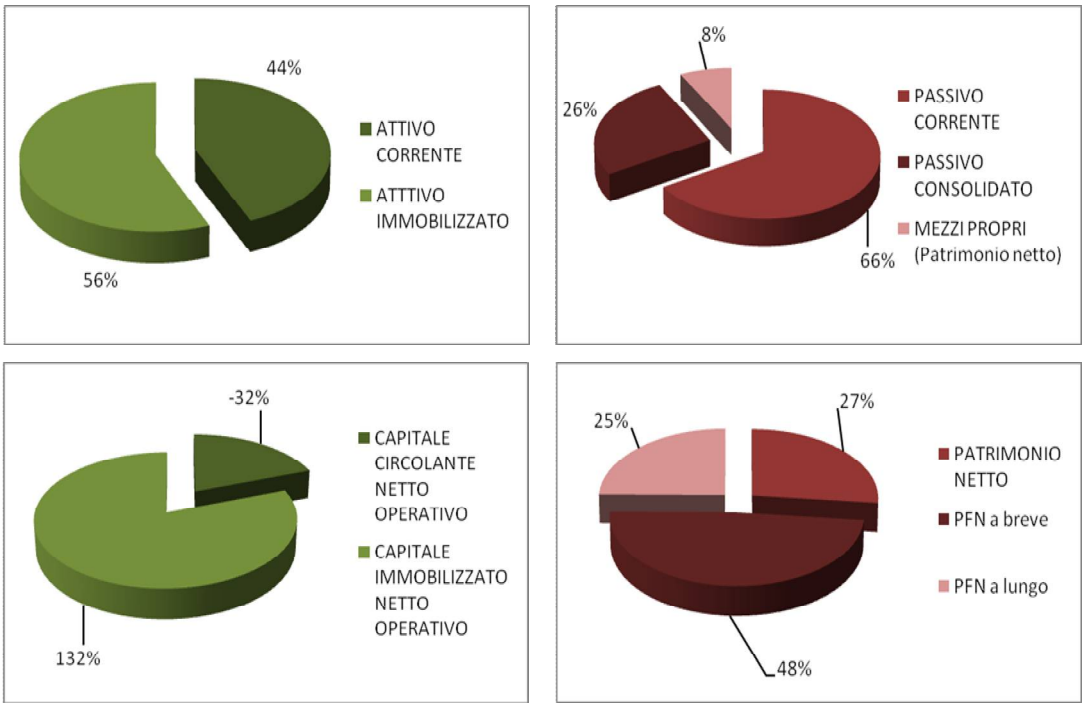




Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2012/2013 Serie B

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 20
Liquidità immediate	12.256.661,00	557.120,95
Attività finanziarie a breve	3.521.973,00	160.089,68
Crediti a breve	247.961.414,00	11.270.973,36
Rimanenze	688.888,00	31.313,09
= ATTIVO CORRENTE	264.428.936,00	12.019.497,09
ATTIVO IMMOBILIZZATO	296.019.614,00	13.455.437,00
PASSIVO CORRENTE	389.823.834,00	17.719.265,18
PASSIVO CONSOLIDATO	104.090.943,00	4.731.406,50
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	66.533.773,00	3.024.262,41
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	560.448.550,00	25.474.934,09
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-59.648.528,00	-2.711.296,73
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	218.860.809,00	9.948.218,59
PATRIMONIO NETTO	65.408.773,00	2.973.126,05
PFN a breve	66.871.370,00	3.039.607,73
PFN a lungo	26.932.138,00	1.224.188,09
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	159.212.281,00	7.236.921,86

Le successive riclassificazioni rafforzano il concetto espresso a livello civilistico. L'equilibrio finanziario risulta sostanzialmente immutato, rispetto alla stagione precedente. Il rapporto AC/PC è pari a 0,66, valore insufficente per fornire un giudizio positivo in tal senso. Dal punto di vista funzionale, da una parte otteniamo miglioramento del valore del CCNO, ma dall'altra peggiora la solidità patrimoniale dell'intera lega. Tale aspetto è ben visibile dal rapporto PFN/PN che assume un valore pari a 2,74 (contro l'1,43 delle stagione precedente).



Fonte: elaborazione propria, riepilogo riclassificazioni patrimoniali stagione 2012/2013 Serie B

Ultimo aspetto meritevole d'analisi riguarda l'andamento dei flussi monetari. Il risultato positivo generato dalla lega dev'essere oggetto di un'attenta valutazione. Se da una parte notiamo un sostanziale miglioramento nel flusso monetario della gestione operativa, dall'altro registriamo un notevole peggioramento del flusso generato dall'attività d'investimento. La distruzione di risorse proveniente da quest'ultima, viene recuperata attraverso l'apporto continuo da parte dei soci e il sostenimento di nuovi debiti finanziari.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 20
Flusso monetario gestione operativa	3.169.308,00	158.465,40
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	17.868.016,00	893.400,80
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-91.983.501,00	-4.599.175,05
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	77.805.883,00	3.890.294,15
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	3.690.398,00	184.519,90

Fonte: elaborazione propria, analisi per flussi stagione 2012/2013 Serie B

3.2.3. LEGA PRO PRIMA DIVISIONE

La Lega Pro è la terza serie professionistica del calcio italiano. Fino alla stagione 2013/2014, essa era suddivisa in due categorie, Prima Divisione e Seconda Divisione, in sostituzione delle vecchie Serie C1 e Serie C2. Dalla s.s. 2014/2015 è entrata in vigore un un'ulteriore

riforma, con il ritorno ad un unico campionato unificato e l'abolizione delle due divisioni[35] (era così negli anni '70). L'attuale format prevede la partecipazione di 60 squadre suddivise in tre gironi da 20, generalmente per area geografica. (gir. A Nord, gir. B. Centro, gir. C Sud)
I motivi di questo cambiamento sono dettati da un tentativo di rilanciare il torneo, attraversato da forti difficoltà organizzative ed economiche negli ultimi anni.
Pur evidenziando continui confronti tra le due categorie, analizzeremo separatamente le due divisioni.

La Lega Pro Prima Divisione era suddivisa in due gironi A e B da 18 squadre ciascuno. Questo format rimase tale fino alle stagione 2012/2013, quando si verificarono tre vacanze d'organico, per mancanza di società disposte a pagare la tassa d'iscrizione. A causa di questi avvenimenti, il gir. A risultava composto di sole 17 squadre e il gir. B di 16.
Va precisato che la visione complessiva di tale lega risulta orfana di una serie di bilanci, in quanto non depositati presso la Camera di Commercio. Questi possono essere riassunti nel seguente elenco:

- stagione 2010 – 2011: Salernitana Calcio 1919 S.p.A., Ravenna Calcio S.r.l., A.S. Lucchese Libertas S.r.l., S.S. Cavese 1919 S.r.l., Cosenza Calcio 1914 S.r.l.
- stagione 2011 – 2012: Unione Sportiva Foggia S.p.A., Unione Sportiva Pergocrema 1932 S.r.l., U.S. Siracusa S.r.l., Piacenza Foot-Ball Club S.p.A., Unione Sportiva Triestina Calcio S.p.A.
- stagione 2012 – 2013: San Marino Calcio, Tritium Calcio 1908 S.r.l., A.S.G. Nocerina S.r.l., A.S. Andria Bat. S.r.l.

Alla luce di queste mancanze, risulta particolarmente difficile fornire dei dati assoluti attendibili sul volume d'affari complessivo, in quanto risulterebbero inevitabilmente falsati dalla mancanza di diversi documenti contabili. Per ovviare a questo problema effettueremo la nostra analisi focalizzandoci sul dato medio aggregato, derivante dalla media delle tre stagioni sportive oggetto d'analisi. Esso definisce i principali risultati economici realizzati da un'ipotetica società in una stagione sportiva.

Il valore della produzione medio realizzato da una singola società è di circa 2,8 milioni euro, decisamente inferiore se paragonato ai 15,5 milioni registrati da un club di Serie B nel medesimo periodo. L'enorme differenza di introiti tra le due leghe professionistiche deriva essenzialmente da alcune voci tipiche del conto economico, tra cui i diritti TV e proventi derivanti da sponsor e/o operazioni commerciali.
Particolarmente grave appare la situazione dal punto di vista dell'EBITDA. Il primo margine operativo, risulta infatti negativo per oltre 1 milione di euro. Se effettuiamo il medesimo confronto attuato in precedenza, l'EBITDA medio di una singola società di Serie B risulta positivo per circa 122 migliaia di euro.

[35] Lega Pro, Comunicato Ufficiale n. 131/L del 26 Novembre 2012, riforma dei Campionati e misure da adottare nella fase di avvio ed attuazione della medesima riforma.

La seguente tabella consente un confronto apprezzabile tra le varie competizioni presentate finora.

RISULTATI ECONOMICI AGGREGATI MEDI PER COMPETIZIONE	VALORI MEDI			
	VALORE DELLA PRODUZIONE	COSTI DELLA PRODUZIONE	EBITDA	EBITDA/VAL PRODUZIONE
SERIE A	104.584.079,83	92.125.345,55	12.458.734,28	11,91%
SERIE B	15.526.281,76	15.404.111,57	122.170,19	0,79%
LEGA PRO PRIMA DIVISIONE	2.721.815,51	3.791.328,56	-1.069.513,05	-39,29%

Fonte: elaborazione propria, incidenza EBITDA/Val. produzione per categoria

I costi della produzione coprono integralmente i ricavi generati dalle singole società partecipanti alla lega. Questo fenomeno è dovuto essenzialmente a due problematiche:

- l'elevato livello dei salari e stipendi: gli ingaggi degli atleti in particolare, rappresentano la più importante voce di costo del conto economico. Nonostante la categoria inferiore, molte società mantengono un livello di salari e stipendi, per certi versi equiparabile a quello della Serie B. Con l'assunzione di campionato professionistico a tutti gli effetti, gli ingaggi dei tesserati sono notevolmente aumentati, con effetti devastanti sui bilanci societari. Esistono infatti vari esempi di giocatori di piccoli club di Serie A e Serie B, che non trovando spazio nelle rispettive società, decidono di accettare le proposte dalla Lega Pro, mantenendo comunque un ingaggio elevato;
- costi per servizi eccessivi: anche nei costi per servizi si evidenziano notevoli fonti di spreco, con le società che non effettuano alcun tipo di controllo sulle spese effettuate. Più in generale si nota una totale assenza di controllo di gestione, assolutamente necessaria per un equilibrato utilizzo delle risorse.

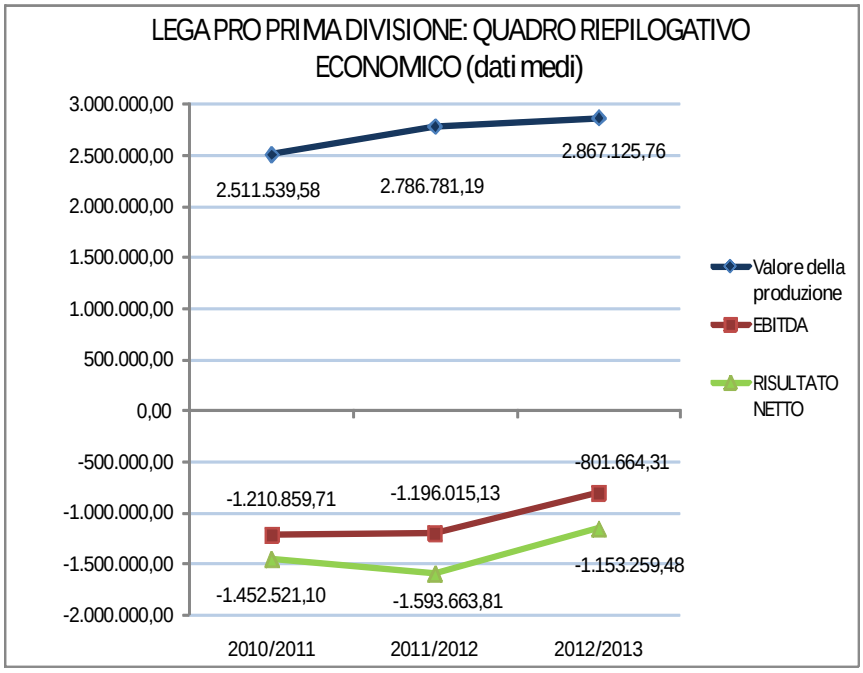
Gli ammortamenti e gli accantonamenti (specialmente dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori), non fanno altro che aggravare la perdita generata a livello operativo. In ogni caso, il livello di queste quote di costo risulta meno importante rispetto alle categorie precedenti. La motivazione principale può essere individuata, in un sostanziale cambiamento nelle politiche d'acquisto dei vari atleti. Sono sempre più frequenti le operazioni di prestito, spesso riguardanti giovani giocatori provenienti dai vivai dei più importanti club italiani. In un mercato con sempre minori risorse a disposizione, si è registrato un crollo degli acquisti a titolo definitivo, specialmente nelle categorie minori del professionismo italiano. L'equazione è presto nota, pochi acquisiti di atleti vincolati, minori ammortamenti da effettuare.

Le successive gestioni (finanziaria e straordinaria) di per sé non cambiano la perdita aggregata registrata a livello di EBIT, ma impongono ugualmente alcune considerazioni. Negli ultimi anni abbiamo assistito ad operazioni discutibili, con riferimento alla gestione straordinaria del club. Molte società di Lega Pro hanno ceduto diritti di proprietà dei marchi, al fine di ottenere risorse liquide da poter investire sul mercato. Nell'effettuare queste operazioni si è sempre adottata una logica di breve periodo, non considerando mai le conseguenze di lungo periodo.

Al contrario delle precedenti categorie, dove l'aspetto fiscale risultava determinante, in un modo o nell'altro, ai fini del risultato netto complessivo, in Lega Pro Prima Divisione questo effetto è piuttosto contenuto, aumentando leggermente la perdita ante-imposte. Il risultato netto medio registrato da una singola società ipotetica nel triennio di riferimento, presenta una perdita di 1,4 milioni di euro, circa metà del medesimo dato registrato dalla serie B. (2,9 milioni di perdita circa).
Analogamente a quanto presentato in precedenza in sede di EBITDA effettuiamo un raffronto tra le varie competizioni presentate finora, in merito al rapporto risultato netto/fatturato.

COMPETIZIONI	VALORI MEDI		
	RISULTATO NETTO	RICAVI	PERCENTUALE
SERIE A	-12.841.821,77	104.584.079,83	-12,28%
SERIE B	-2.893.735,48	15.526.281,76	-18,64%
LEGA PRO PRIMA DIVISIONE	-1.399.814,80	2.721.815,51	-51,43%

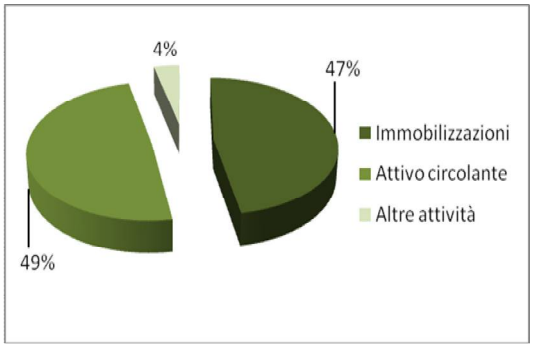
Fonte: elaborazione propria, incidenza Risultato netto/Ricavi produzione per categoria

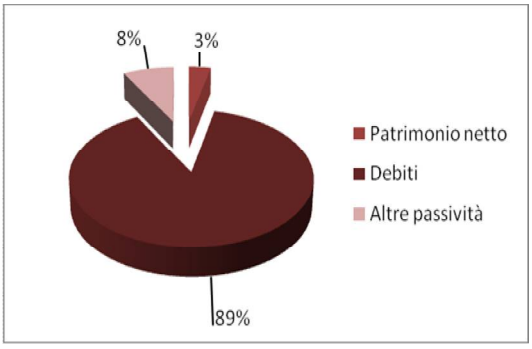


Fonte: elaborazione propria, dati economici aggregati Lega Pro Prima Divisione

Considerando un volume d'affari decisamente inferiore rispetto alle leghe maggiori, tale aspetto come altri sottolineati in precedenza, definisce un quadro estremamente grave sulla situazione economica della lega.
Nel prosieguo della nostra analisi, valutiamo ora la composizione patrimoniale a livello civilistico. A livello di attività otteniamo un quadro piuttosto simile alla Serie B, con il 47% di immobilizzazioni, il 49% rappresentato da attivo circolante e il restante 4% caratterizzato da altre attività (ratei e risconti attivi + crediti verso soci)

Alla luce dei risultati possiamo ritenere valide le stesse considerazioni fatte in sede d'analisi della serie "cadetta". Molto più interessante da analizzare è il passivo dello S.P. La lega presenta infatti un quadro di elevatissima sottocapitalizzazione, con il patrimonio netto pari al 3% del totale. La composizione residua vede i debiti con l'89% e le altre passività col 8% (fondi rischi e oneri, TFR e ratei e risconti passivi).





Fonte: elaborazione propria, dati patrimoniali aggregati Lega Pro Prima Divisione

Un approfondimento di questo quadro, si può ottenere attraverso l'osservazione delle successive riclassificazioni di S.P. La prima rielaborazione effettuata è di tipo finanziario. A conferma di quanto evidenziato nelle leghe maggiori, la principale voce dell'attivo corrente è rappresentata dai crediti a breve. Anche la composizione di tale aggregato si allinea a quanto evidenziato in precedenza, con crediti commerciali e crediti v/settore specifico a farla da padrone. Il rapporto tra AC/PC è pari a 0,65, sostanzialmente insufficiente per fornire un quadro positivo sullo stato di liquidità della lega. Questo aspetto trova sostanziali conferme osservando la successiva riclassificazione elaborata secondo il criterio funzionale. L'enorme negatività del CCNO è da imputarsi essenzialmente all'elevato livello dei debiti operativi, in particolare i debiti v/fornitori, i debiti tributari e i debiti v/ente settore specifico. Quest'ultimi vengono spesso inseriti all'interno degli altri debiti e molte volte non adeguatamente specificati a livello di nota integrativa. Dal punto di vista delle coperture finanziarie vi è un maggiore equilibrio tra PFN a breve e PFN a lungo, rispetto alle leghe maggiori. Tale fatto, può essere individuato, come un tentativo di rateizzare su più esercizi la restituzione di prestiti bancari e verso altri finanziatori.

I risultati dei principali indicatori, non fanno altro che confermare quanto finora descritto. Gli indici di redditività presentano dei risultati estremamente negativi, ancor peggiori se confrontati con le categorie superiori. Il rapporto PFN/PN pari a 7,26 definisce un quadro emblematico della situazione, caratterizzata da un'elevatissima sottocapitalizzazione e da un evidente squilibrio nell'utilizzo delle risorse, a favore delle fonti debitorie.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI (delle tre stagioni)
Liquidità immediate	13.934.205,00	152.182,59
Attività finanziarie a breve	687.645,00	7.658,38
Crediti a breve	111.847.262,00	1.228.984,39
Rimanenze	2.160.800,00	23.770,47
= ATTIVO CORRENTE	128.629.912,00	1.412.595,83
ATTIVO IMMOBILIZZATO	131.762.583,00	1.456.477,46
PASSIVO CORRENTE	198.473.257,00	2.184.112,22
PASSIVO CONSOLIDATO	52.923.852,00	587.525,56
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	8.995.386,00	97.435,50
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	260.392.495,00	2.869.073,28
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-48.922.486,00	-534.642,53
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	105.992.561,00	1.169.677,35
PATRIMONIO NETTO	6.936.946,00	75.261,38
PFN a breve	22.979.299,00	259.047,98
PFN a lungo	27.153.830,00	300.725,45
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	57.070.075,00	635.034,82

Fonte: elaborazione propria, riclassificazioni patrimoniali aggregate Lega Pro Prima Divisione

L'analisi dei flussi monetari generati dalle varie gestioni, conclude la prima parte del nostro approfondimento. Dal computo totale si genera una variazione media positiva per circa 16 mila euro (contro i circa 76 mila euro dello stesso dato in Serie B), nell'arco del triennio di riferimento. Questo dato non deve però ingannare. Tutte le principali gestioni distruggono un considerevole quantitativo di risorse monetarie (la gestione operativa più delle altre). La variazione positiva delle disponibilità monetarie non è dovuta ad una "buona amministrazione", bensì ai continui apporti di capitale da parte dei soci, al fine di ripianare le perdite. Agli apporti proprietari, si affiancano sempre più altri finanziamenti a medio lungo termine, aggravando ulteriormente l'esposizione debitoria di diversi club.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI (delle tre stagioni)
Flusso monetario gestione operativa	-98.057.504,00	-1.085.607,67
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	-83.582.608,00	-925.897,32
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-38.166.502,00	-424.073,03
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	123.142.020,00	1.366.209,73
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	1.392.910,00	16.239,38

Fonte: elaborazione propria, analisi per flussi aggregata Lega Pro Prima Divisione

L’introduzione di questo nuovo format ha come obbiettivo essenziale quello di ridurre drasticamente le perdite generate da questa competizione, rafforzando le garanzie economico-finanziarie necessarie per potervi partecipare e incentivando la buona gestione da parte dei club. La nuova strada intrapresa, si presenta come un estremo tentativo di salvare la lega dal collasso economico e finanziario.

Stagione 2010/2011

La Lega Pro Prima Divisione presenta una situazione economico-finanziaria molto complessa, caratterizzata da un elevata sottocapitalizzazione e da ingenti perdite d’esercizio.
Il volume d’affari prodotto da una singola società si aggira sui 2,5 milioni di euro, estremamente inferiore rispetto al medesimo dato presentato in Serie B. La differenza è ben visibile in ogni tipologia di ricavo trattato, ma in particolare sui diritti TV. La contribuzione di quest’ultimi alla creazione di valore è poco significativa (qualche migliaia di euro per singola società).
L’insieme dei ricavi creati da una singola società vengono integralmente coperti da un elevato livello dei costi della produzione, segno evidente di una totale mancanza di un controllo di gestione adeguato all’interno di piccole società sportive professionistiche.
La realizzazione di un’EBITDA negativo (per 1,2 milioni di euro) è la logica conseguenza del quadro appena descritto.
L’analisi economica prosegue attraverso l’osservazione di ammortamenti e accantonamenti. L’incidenza sul volume d’affari di queste quote di costi pluriennali è meno importante rispetto alle categorie maggiori. Questo fatto è in gran parte dovuto alla minore incidenza degli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive. (a seguito di un minore peso di tali immobilizzazioni nei bilanci di Lega Pro).
Le successive gestioni (finanziaria e straordinaria) modificano leggermente il valore generato a livello di EBIT. Quest’ultima in particolare genera un risultato positivo per 205 mila euro circa. L’origine di questo valore è difficile da giustificare, in quanto in molti casi, né gli schemi di bilancio, né la nota integrativa, forniscono utili spiegazioni sulla tipologia di proventi/oneri registrati.
L’aspetto fiscale non risulta così importante come nelle leghe maggiori, generando in media risultati positivi nell’ordine di poche migliaia di euro.
Alla luce delle varie gestioni descritte si realizza una perdita netta media per circa 1,45 milioni di euro, valore decisamente elevato se rapportato al volume d’affari prodotto.

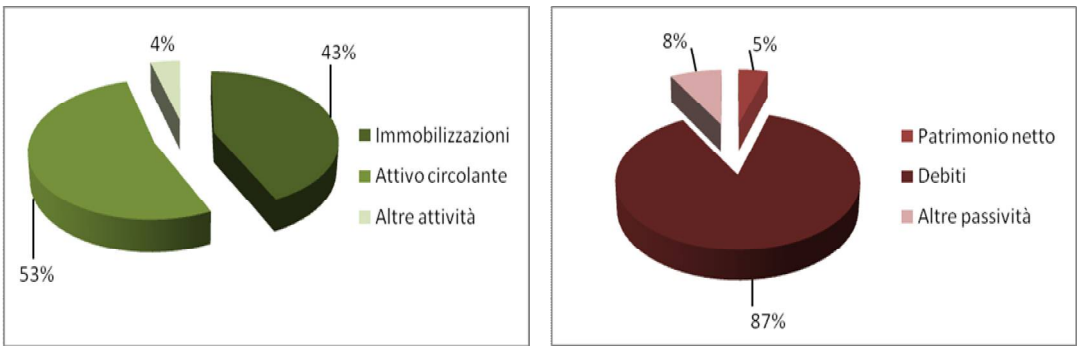
AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 31
Valore della produzione	77.857.727,00	2.511.539,58
Costi della produzione	115.394.378,00	3.722.399,29
EBITDA	-37.536.651,00	-1.210.859,71
Ammortamenti e accantonamenti	12.633.002,00	407.516,19
EBIT	-50.169.653,00	-1.618.375,90
Proventi e oneri finanziari	-842.919,00	-27.190,94
Proventi e oneri straordinari	6.349.500,00	204.822,58
di cui : Proventi partecipaz. strategiche		0,00
EBT	-44.663.072,00	-1.440.744,26
Imposte e tasse	365.082,00	11.776,84
RISULTATO NETTO	-45.028.154,00	-1.452.521,10

Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2010/2011 Lega Pro Prima Divisione

La nostra analisi prosegue attraverso l'osservazione di alcuni aggregati patrimoniali civilistici. Dal punto di vista dell'attivo patrimoniale si nota una certa predominanza dell'attivo circolante (53%) rispetto alle immobilizzazioni (43%), mentre il residuo è rappresentato da altre attività (4%).

L'analisi di passività e netto esprime un quadro di evidente sottocapitalizzazione, per alcuni lati ancora più grave di quella riscontrata in Serie A e in Serie B.

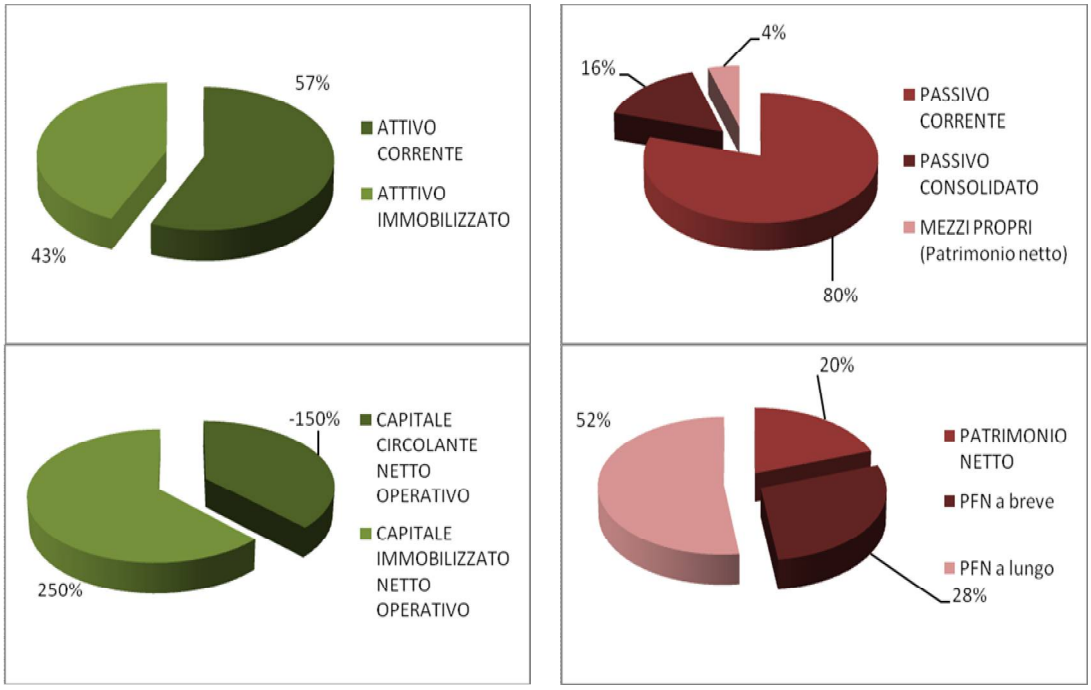
AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. SQUADRE 31	
Immobilizzazioni	34.102.359,00	1.100.076,10	43%
Attivo circolante	41.396.558,00	1.335.372,84	53%
Altre attività	3.452.120,00	111.358,71	4%
Patrimonio netto	3.592.284,00	115.880,13	5%
Debiti	68.612.842,00	2.213.317,48	87%
Altre passività	6.745.911,00	217.610,03	8%
Totale attivo = totale passivo	78.951.037,00	2.546.807,65	100%



Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2010/2011 Lega Pro Prima Divisione

Il quadro definito a livello civilistico, viene rafforzato attraverso l'osservazione delle principali riclassificazioni patrimoniali. Per quanto concerne l'equilibrio finanziario esso è leggermente migliore rispetto alle categorie superiori, testimoniato dal rapporto AC/PC pari a 0,71. La principale voce dell'attivo corrente è rappresentata dai crediti a breve, in netta maggioranza rispetto alle altre voci. Buona la presenza di liquidità immediate, mentre risultano quasi inesistenti le attività finanziarie a breve. La rielaborzione funzionale dello stato patrimoniale restituisce un quadro piuttosto preoccupante. Il CCNO risulta decisamente negativo, non tanto in termini assoluti, quanto in relazione al volume d'affari prodotto dalla lega. Dal punto di vista delle coperture emerge una certa instabilità patrimoniale, testimoniata dal rapporto PFN/PN pari a 4,12 (contro 1,92 del valore aggregato della Serie B). Altro particolare da non sottovalutare è il maggiore valore assunto dalla PFN a lungo rispetto alla PFN a breve, segno evidente di un maggiore utilizzo di finanziamenti onerosi a lungo termine.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 31
Liquidità immediate	5.863.444,00	189.143,35
Attività finanziarie a breve	140.000,00	4.516,13
Crediti a breve	38.152.260,00	1.230.718,06
Rimanenze	540.830,00	17.446,13
= ATTIVO CORRENTE	44.696.534,00	1.441.823,68
ATTIVO IMMOBILIZZATO	34.254.503,00	1.104.983,97
PASSIVO CORRENTE	62.991.150,00	2.031.972,58
PASSIVO CONSOLIDATO	12.367.603,00	398.954,94
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	3.592.284,00	115.880,13
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	78.951.037,00	2.546.807,65
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-16.583.684,00	-534.957,55
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	27.645.073,00	891.776,55
PATRIMONIO NETTO	2.161.648,00	69.730,58
PFN a breve	3.141.568,00	101.340,90
PFN a lungo	5.758.173,00	185.747,52
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	11.061.389,00	356.819,00



Fonte: elabor. propria, riepilogo riclassificazioni patrimoniali stagione 2010/2011 Lega Pro Prima Divisione

L'analisi dei principali flussi monetari conclude come di consueto la nostra analisi. La variazione di disponibilità monetarie risulta positiva per circa 114 mila euro. Il dato non deve però ingannare. Sia la gestione operativa, che l'attività d'investimento, distruggono risorse in maniera massiccia e solo il continuo apporto di capitali da parte dei soci consente un parziale riequilibrio della situazione.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 30
Flusso monetario gestione operativa	-34.429.212,00	-1.147.640,40
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	-25.569.313,00	-852.310,43
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-14.538.451,00	-484.615,03
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	43.548.800,00	1.451.626,67
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	3.441.036,00	114.701,20

Fonte: elaborazione propria, analisi per flussi stagione 2010/2011 Lega Pro Prima Divisione

Stagione 2011/2012

La seconda stagione oggetto di studio presenta una crescita del volume d'affari di circa l'11%. Gli incrementi maggiori si registrano in merito ai proventi derivanti dalla vendita dei diritti TV e ad altri guadagni residuali. Al contrario i ricavi da "*ticketing*" presentano un preoccupante trend negativo, destinato ad aggravarsi in futuro in assenza di interventi immediati sui nostri stadi italiani. L'aumento dei ricavi per singola società viene

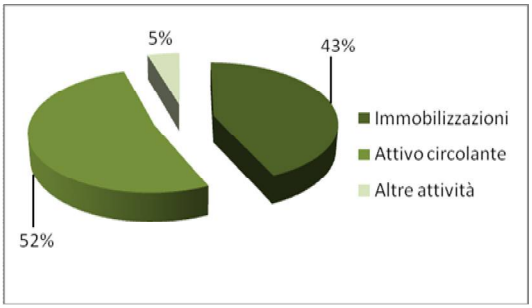
sostanzialmente coperto da un incremento dei costi di produzione, in particolare spese per ingaggi del personale sportivo. (giocatori soprattutto, ma anche dirigenti e tecnici). Alla luce del quadro descritto l'EBITDA assume un valore leggermente migliore alla stagione precedente, ma ugualmente negativo.
Un sostanziale miglioramento a livello operativo lo si ottiene dai minori ammortamenti e accantonamenti effettuati. Questo consente di ottenere un EBIT sostanzialmente migliore rispetto alla stagione precedente.
Le successive gestioni (finanziaria, straordinaria e fiscale) non incidono particolarmente nella determinazione del risultato netto. L'aspetto fiscale risulta tuttavia meritevole di approfondimento, generando un risultato positivo per circa 40 mila euro.
Le società di Lega Pro si dimostrano carenti anche da questo punto di vista, non riuscendo in alcun modo a sfruttare le perdite a fini fiscali. (cosa che avveniva invece sia in Serie A che in Serie B).

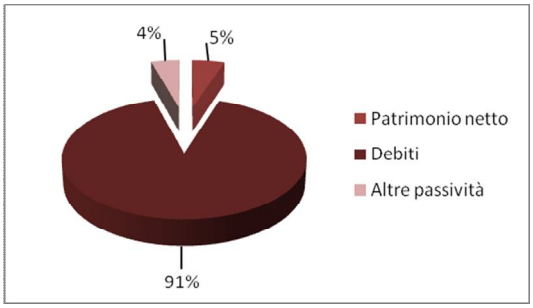
AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 31
Valore della produzione	86.390.217,00	2.786.781,19
Costi della produzione	123.466.686,00	3.982.796,32
EBITDA	-37.076.469,00	-1.196.015,13
Ammortamenti e accantonamenti	11.041.216,00	356.168,26
EBIT	-48.117.685,00	-1.552.183,39
Proventi e oneri finanziari	-912.514,00	-29.435,94
Proventi e oneri straordinari	852.560,00	27.501,94
di cui : Proventi partecipaz. strategiche		0,00
EBT	-48.177.639,00	-1.554.117,39
Imposte e tasse	1.225.939,00	39.546,42
RISULTATO NETTO	-49.403.578,00	-1.593.663,81

Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2011/2012 Lega Pro Prima Divisione

Il nostro approfondimento prosegue attraverso l'osservazione di alcuni aggregati patrimoniali civilistici. Per quanto riguarda l'attivo patrimoniale si conferma sostanzialmente la composizione della stagione precedente, con una predominanza dell'attivo circolante rispetto alle immobilizzazioni. In merito al passivo, il rapporto tra MT/PN è pari a 20,98, segno evidente di una situazione debitoria divenuta insostenibile per gran parte dei club. Si assiste infatti al fallimento di varie società impegnate nella competizione, costringendo gli organizzatori a rivedere periodicamente la formazione e i calendari dei vari gironi.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 31	%
Immobilizzazioni	38.109.476,00	1.229.337,94	43%
Attivo circolante	45.935.122,00	1.481.778,13	52%
Altre attività	4.142.714,00	133.635,94	5%
Patrimonio netto	4.444.421,00	143.368,42	5%
Debiti	79.881.315,00	2.576.816,61	91%
Altre passività	3.861.576,00	124.566,97	4%
Totale attivo = totale passivo	88.187.312,00	2.844.752,00	100%



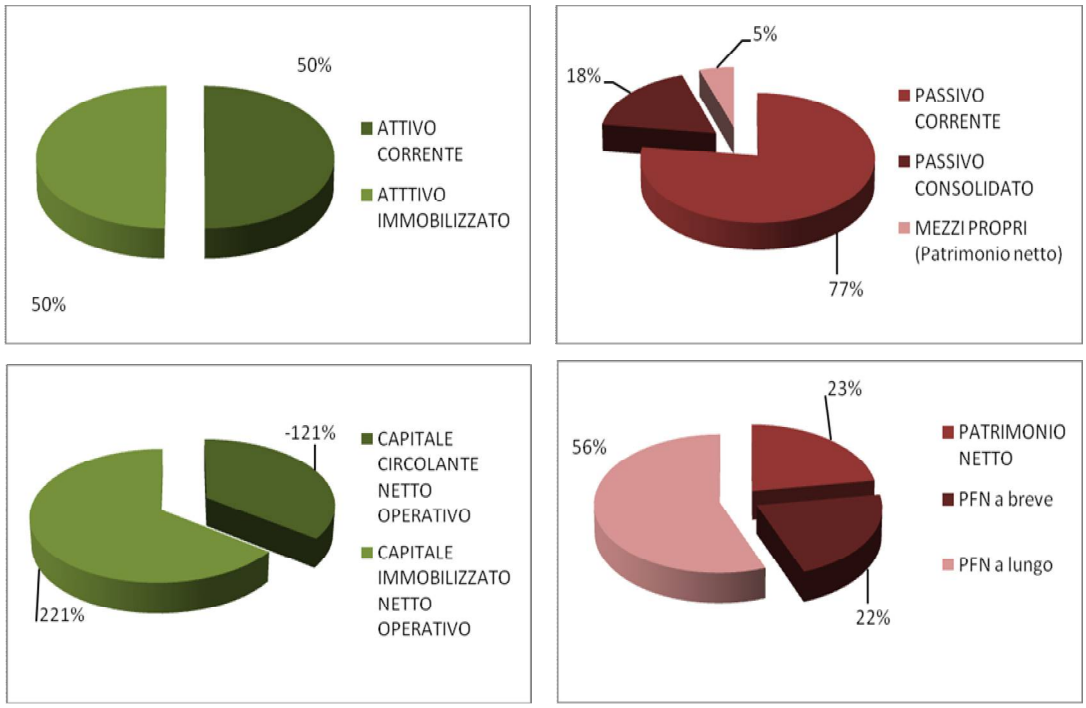


Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2011/2012 Lega Pro Prima Divisione

Quanto finora descritto dall'osservazione dei dati civilistici, trova sostegno nei dati numerici rielaborati all'interno delle varie riclassificazioni.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 31
Liquidità immediate	4.898.508,00	158.016,39
Attività finanziarie a breve	191.178,00	6.167,03
Crediti a breve	38.194.854,00	1.232.092,06
Rimanenze	897.089,00	28.938,35
= ATTIVO CORRENTE	44.181.629,00	1.425.213,84
ATTIVO IMMOBILIZZATO	44.005.683,00	1.419.538,16
PASSIVO CORRENTE	68.069.005,00	2.195.774,35
PASSIVO CONSOLIDATO	15.673.886,00	505.609,23
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	4.444.421,00	143.368,42
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	88.187.312,00	2.844.752,00
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-20.749.394,00	-669.335,29
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	37.929.715,00	1.223.539,19
PATRIMONIO NETTO	3.871.041,00	124.872,29
PFN a breve	3.711.362,00	119.721,35
PFN a lungo	9.597.918,00	309.610,26
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	17.180.321,00	554.203,90

La prima rielaborazione fornisce un quadro piuttosto chiaro sull'equilibrio finanziario della lega che risulta piuttosto precario. Riguardo agli aggregati la principale voce dell'attivo corrente è rappresentata come sempre dai crediti a breve. Il loro valore rimane sostanzialmente invariato rispetto alla stagione precedente. Con riferimento alle fonti è possibile individuare un profondo squilibrio tra mezzi propri e mezzi di terzi, in un contesto di evidente sottocapitalizzaione.
La riclassificaione funzionale evidenzia invece un ulteriore peggioramento del CCNO, sia in termini assoluti, che in termini relativi. Dal punto di vista delle coperture emerge un quadro di evidente instabilità patrimoniale, testimoniato dal rapporto PNF/PN pari a 3,44.



Fonte: elabor. propria, riepilogo riclassificazioni patrim. stagione 2011/2012 Lega Pro Prima Divisione

Ultima analisi in ordine cronologico è quella relativa ai flussi monetari. Nella stagione in esame si registra un risultato medio negativo per circa 38 mila euro. Tutte le principali gestioni assorbono rilevanti quantitativi di ricchezza dallo svolgimento delle varie attività e nemmeno i continui apporti di capitale da parte dei soci, sono sufficenti a fare fronte a questo fenomeno.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 31
Flusso monetario gestione operativa	-34.429.212,00	-1.147.640,40
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	-25.569.313,00	-852.310,43
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-14.538.451,00	-484.615,03
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	43.548.800,00	1.451.626,67
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	3.441.036,00	114.701,20

Fonte: elabor. propria, analisi per flussi stagione 2011/2012 Lega Pro Prima Divisione

Stagione 2012/2013

L'ultima stagione oggetto d'analisi presenta un'ulteriore incremento del volume d'affari prodotto da una singola società. Tale crescita, non è da imputarsi ad un particolare tipo di ricavo piuttosto che a un altro, ma assume caratteristiche piuttosto generalizzate. Parallelamente si assiste a una parziale diminuzione del livello di costi, non sufficiente però a ad evitare un risultato negativo a livello di EBITDA.
Tuttavia se da una parte ottengo un sostanziale miglioramento nel rapporto tra ricavi e costo del venduto, dall'altra si registra un concreto aumento del livello di ammortamenti e accantonamenti imputati all'esecizio economico. Questo fatto peggiora sensibilmente la negatività dell'EBIT.
Le successive gestioni (finanziaria, straordianaria e fiscale) sono meritevoli di ulteriori approfondimenti. Se da una parte il saldo fiscale si mantiene sostanzialmente in linea con il livello precedente, dall'altra il saldo della gestione straordinaria genera un risultato positivo che riduce la perdita ante-imposte.
Il risultato netto presenta una perdita media di 1,1 milioni di euro. (inferiore rispetto ai quasi 1,6 milioni della stagione precedente).

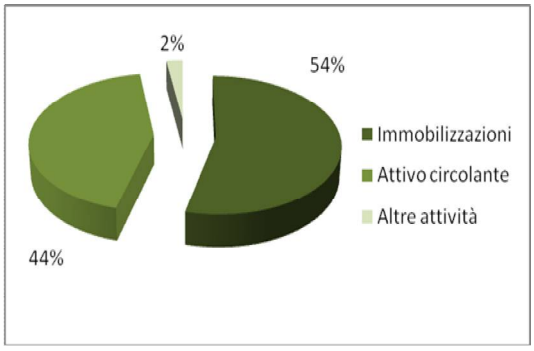
AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 29
Valore della produzione	83.146.647,00	2.867.125,76
Costi della produzione	106.394.912,00	3.668.790,07
EBITDA	-23.248.265,00	-801.664,31
Ammortamenti e accantonamenti	12.125.290,00	418.113,45
EBIT	-35.373.555,00	-1.219.777,76
Proventi e oneri finanziari	-1.627.011,00	-56.103,83
Proventi e oneri straordinari	4.620.308,00	159.320,97
di cui : Proventi partecipaz. strategiche		0,00
EBT	-32.380.258,00	-1.116.560,62
Imposte e tasse	1.064.267,00	36.698,86
RISULTATO NETTO	-33.444.525,00	-1.153.259,48

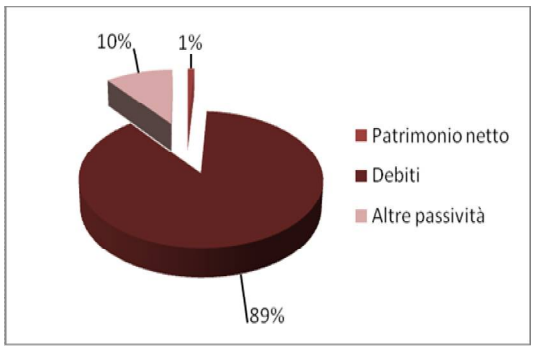
Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2012/2013 Lega Pro Prima Divisione

L'analisi prosegue attraverso l'osservazione di alcuni aggregati patrimoniali civilistici. Il quadro risulta sostanzialmente differente rispetto alla stagione precedente. Dal punto di vista

dell'attivo patrimoniale si nota la maggior presenza di immobilizzazioni (54%) rispetto all'attivo circolante (44%). Il residuo rappresentato dalle altre attività, copre solo il 2% del totale. Per quanto riguarda il passivo patrimoniale, esso è dominato dai debiti (89%) e dalle altre passività (10%). Il patrimonio netto (fortemente ridotto anche in termini assoluti) rappresenta solo 1% dell'ammontare totale. Questa situazione implica grosse difficoltà per le varie società, obbligate ad aumenti di capitale immediati e ad interventi drastici sulle politiche d'investimento e di finanziamento attuate fino a questo momento.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 29	%
Immobilizzazioni	50.333.617,00	1.735.641,97	54%
Attivo circolante	40.678.800,00	1.402.717,24	44%
Altre attività	2.241.729,00	77.301,00	2%
Patrimonio netto	958.681,00	33.057,97	1%
Debiti	82.541.127,00	2.846.245,76	89%
Altre passività	9.754.338,00	336.356,48	10%
Totale attivo = totale passivo	93.254.146,00	3.215.660,21	100%



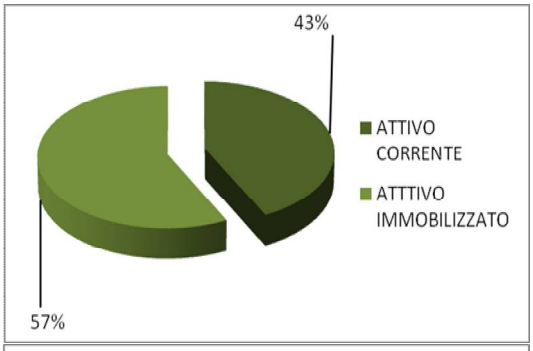


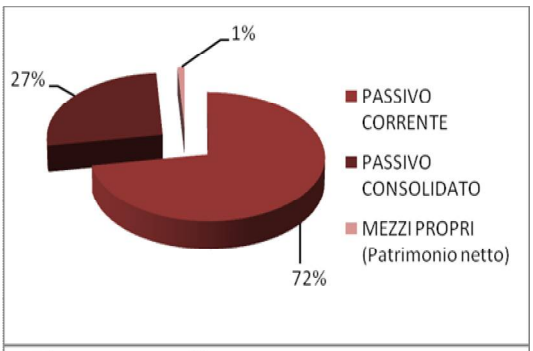
Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2012/2013 Lega Pro Prima Divisione

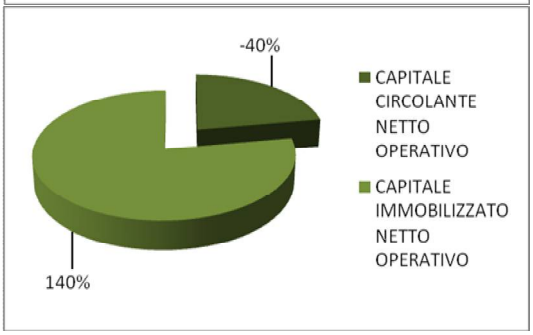
La situazione descritta a livello civilistico viene adeguatamente approfondita dall'analisi delle principali riclassificazioni patrimoniali. L'equilibrio finanziario della lega peggiora sensibilmente rispetto alle stagioni precedenti, con un evidente squilibrio tra fonti e impieghi. Il rapporto tra AC/PC pari a 0,59 conferma sostanzialmente quanto affermato. La principale voce dell'attivo corrente è rappresentata dai crediti a breve, che subiscono una lievissima flessione rispetto al dato precedente.

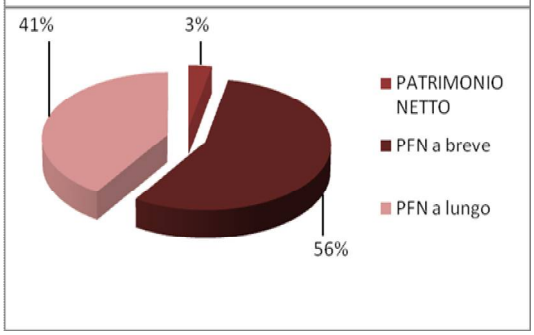
Dal lato funzionale osserviamo una concreta riduzione della negatività del CCNO, grazie ad alcuni sostanziali miglioramenti a livello operativo. Resta invece drammatica la situazione dal punto di vista delle coperture finanziarie, caratterizzate quasi esclusivamente da fonti onerose esterne. In merito a questo vengono utilizzati maggiori finanziamenti a breve termine rispetto al passato (questo aspetto è intuibile dal fatto che al contrario delle stagioni precedenti la PFN a breve risulta decisamente superiore alla PFN a lungo).

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 29
Liquidità immediate	3.172.253,00	109.388,03
Attività finanziarie a breve	356.467,00	12.291,97
Crediti a breve	35.500.148,00	1.224.143,03
Rimanenze	722.881,00	24.926,93
= ATTIVO CORRENTE	39.751.749,00	1.370.749,97
ATTIVO IMMOBILIZZATO	53.502.397,00	1.844.910,24
PASSIVO CORRENTE	67.413.102,00	2.324.589,72
PASSIVO CONSOLIDATO	24.882.363,00	858.012,52
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	958.681,00	33.057,97
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	93.254.146,00	3.215.660,21
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-11.589.408,00	-399.634,76
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	40.417.773,00	1.393.716,31
PATRIMONIO NETTO	904.257,00	31.181,28
PFN a breve	16.126.369,00	556.081,69
PFN a lungo	11.797.739,00	406.818,59
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	28.828.365,00	994.081,55









Fonte: elabor. propria, riepilogo riclassificazioni patrim. stagione 2012/2013 Lega Pro Prima Divisione

Ultimo approfondimento in ordine cronologico riguarda l'analisi dei principali flussi monetari. Le considerazioni da effettuare in questa stagione sono più o meno le stesse

evidenziate nelle stagioni precedenti. Sia la gestione reddituale, che l'attività d'investimento, distruggono un notevole quantitativo di risorse monetarie. L'ammanco emergente viene coperto dai continui apporti di capitale da parte dei soci e con nuovi finanziamenti onerosi a breve termine.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 29
Flusso monetario gestione operativa	-25.467.351,00	-878.184,52
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	-24.266.225,00	-836.766,38
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-11.421.281,00	-393.837,28
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	35.725.946,00	1.231.929,17
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	38.440,00	1.325,52

Fonte: elaborazione propria, analisi per flussi stagione 2012/2013 Lega Pro Prima Divisione

3.2.4. LEGA PRO SECONDA DIVISIONE

Passiamo ora all'analisi dell'ultimo campionato professionistico italiano. Come già evidenziato in precedenza, l'intera Lega Pro è stata riformata nel novembre 2012 con l'approvazione di un nuovo format, che ha definitivamente eliminato la distinzione tra Prima e Seconda Divisione. Tale sistema è entrato in vigore nella stagione in corso (2014-2015).
Prima di addentrarci nello studio della situazione economica e finanziaria della competizione analizziamo il precedente format della competizione. Fin dagli albori, la competizione era suddivisa in tre gironi (A, B e C) da 18 squadre ciascuno. La grave crisi economico finanziaria che ha colpito la lega negli ultimi anni, ha portato a una profonda modificazione di questo sistema. Nella stagione sportiva 2010-2011, a causa del primo blocco dei ripescaggi volto a limitare la categoria, le società si ridussero da 54 a 49, suddivise sempre in tre gironi (A e B da 17 squadre, C da 16 squadre). Al termine di quella stagione la crisi di alcuni club si fece irreversibile. Tra fallimenti societari, fusioni e rinunce all'iscrizione, il numero delle squadre partecipanti scese ulteriormente, passando da 49 a 41. Vennero organizzati per la stagione successiva due gironi (A e B), uno da 20 e l'altro da 21. Nella stagione 2012-2013 (l'ultima oggetto di studio), un nuovo blocco dei ripescaggi portò ad un ulteriore ridimensionamento della competizione, con la realizzazione di due gironi (A e B) da 18 squadre ciascuno.

Va precisato che la visione complessiva di tale lega risulta orfana di una serie di bilanci in quanto non depositati presso la Camera di Commercio. Questi possono essere riassunti nel seguente elenco:

- stagione 2010 – 2011: Savona 1907 F.B.C. S.r.l., A.C. Sangiovannese 1927, F.C. Matera S.r.l., F.C. Catanzaro S.p.A., F.B. Brindisi 1912 S.r.l., San Marino Calcio;

- stagione 2011 – 2012: A.S. Calcio Ebolitana 1925, Giulianova Calcio S.r.l., San Marino Calcio, F.C. Neapolis, Associazione Calcio Isola Liri S.r.l.;
- stagione 2012 – 2013: A.C. Bellaria Igea Marina S.r.l., A.S. Casale Calcio S.r.l., S.S. Milazzo S.r.l., S.S. Chieti Calcio S.r.l., Hintereggio Calcio, Polisportiva Nuovo Campobasso Calcio S.r.l., Foligno Calcio S.r.l., Fondi Calcio S.r.l. .

Alla luce di queste mancanze risulta particolarmente difficile fornire dei dati assoluti attendibili sul volume d'affari complessivo, in quanto questi risulterebbero inevitabilmente falsati dalla mancanza di diversi documenti contabili. In linea con quanto effettuato in sede d'analisi della Prima Divisione, ci focalizzeremo sul dato medio aggregato.

Il valore della produzione medio registrato da una singola società è di circa 1,4 milioni euro, più o meno la metà di quanto realizzato da un club di Prima Divisione (2,8 milioni di euro). Il gap di fatturato tra i due campionati di Lega Pro, deriva essenzialmente da alcune tipiche voci del conto economico tra cui:

- i diritti radiotelevisivi: la cessione di questi diritti porta sempre minori risorse ai club, mano a mano che ci avviciniamo alle leghe dilettantistiche;
- proventi commerciali e sponsor: le società trovano sempre più difficoltà a realizzare accordi commerciali vantaggiosi. In alcuni casi l'unica fonte di introito (in tal senso) è rappresentata dalla cartellonistica all'interno dello stadio.

La difficile situazione economica della lega viene confermata dal valore dell'EBITDA. Il primo margine operativo risulta infatti negativo per circa 295 mila euro. (contro oltre 1 milione di euro per la Prima Divisione). All'origine di questo risultato vi è un aumento incontrollato del livello dei costi di produzione, dovuto a diversi fattori tra cui:

- la totale mancanza di cultura manageriale nelle società sportive professionistiche. Questo aspetto si manifesta ancor in maniera ancor più evidente nei piccoli club, che non hanno ne le risorse, ne il personale, per formulare un controllo di gestione adeguato;
- fattore culturale. In Italia l'attenzione si è sempre focalizzata sull'aspetto sportivo della gestione e troppo poco sull'aspetto economico. L'immagine del presidente tifoso che ripiana le perdite è un classico del nostro calcio. Cambiare il modo di pensare è sempre la cosa più difficile;
- la corsa al rialzo degli ingaggi degli atleti. La sentenza "Bosman", oltre a rivoluzionare le regole del calciomercato, da origine a una corsa al rialzo degli stipendi dei grandi club impegnati nelle competizioni internazionali. Questa crescita generalizzata si estende in poco tempo anche il mercato degli atleti locale, in cui concorrono piccoli e medi club nazionali. Questi ultimi non hanno ne le risorse economiche, ne finanziarie, per supportare l'aumento del costo del lavoro ed entrano ben presto in crisi.

Al fine di rendere maggiormente comprensiva l'analisi ripetiamo il medesimo confronto tra le varie competizioni aggiungendo i dati relativi alla Lega Pro Prima Divisione.

RISULTATI ECONOMICI AGGREGATI MEDI PER COMPETIZIONE	VALORI MEDI			
	VALORE DELLA PRODUZIONE	COSTI DELLA PRODUZIONE	EBITDA	EBITDA/VAL PRODUZIONE
SERIE A	104.584.079,83	92.125.345,55	12.458.734,28	11,91%
SERIE B	15.526.281,76	15.404.111,57	122.170,19	0,79%
LEGA PRO PRIMA DIVISIONE	2.721.815,51	3.791.328,56	-1.069.513,05	-39,29%
LEGA PRO SECONDA DIVISIONE	1.401.621,84	1.696.488,83	-294.866,99	-21,04%

Fonte: elaborazione propria, incidenza EBITDA/Val. produzione per categoria

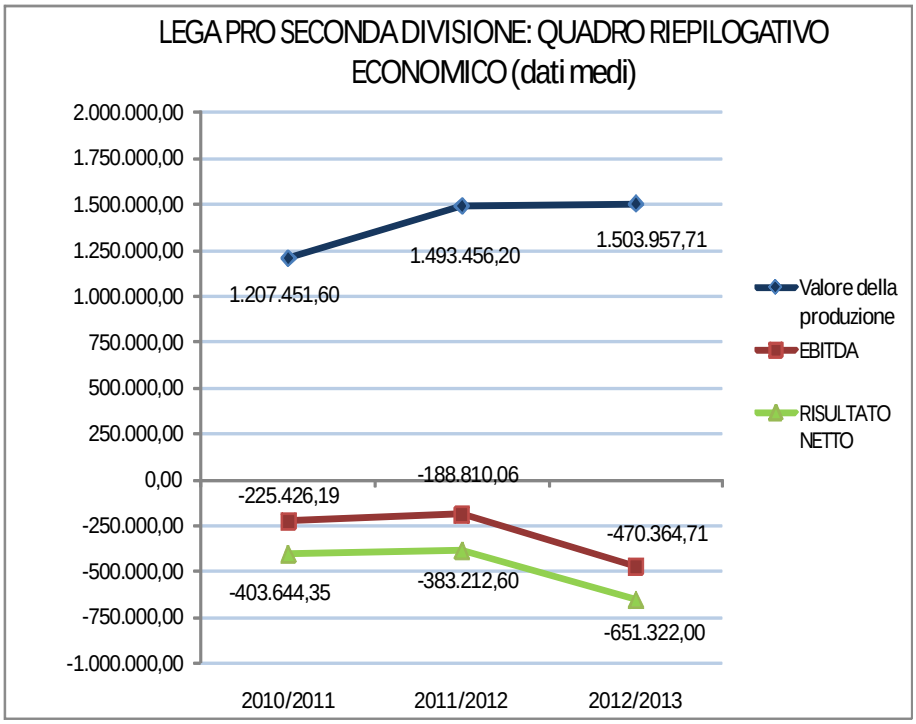
Gli ammortamenti e gli accantonamenti (specialmente dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori), non fanno altro che aggravare la perdita generata a livello operativo. L'incidenza di queste quote di costi pluriennali risulta tuttavia inferiore rispetto alle categorie superiori.

Le successive gestioni (finanziaria e straordinaria) di per se non cambiano la perdita aggregata registrata a livello di EBIT e non sono meritevoli di considerazioni particolari. L'aspetto fiscale non risulta così importante come nelle leghe maggiori (specialmente Serie A e Serie B), presentando un saldo positivo di circa 23 mila euro per singola società. Il risultato netto medio registra una perdita aggregata di 479 migliaia di euro, decisamente meno, se confrontata con il medesimo dato registrato dalla Prima divisione (1,4 milioni di euro).

Queste stime vengono confermate dalla seguente tabella che raccoglie il confronto tra le varie competizioni analizzate, in merito al rapporto risultato netto/fatturato.

COMPETIZIONI	VALORI MEDI		
	RISULTATO NETTO	RICAVI	PERCENTUALE
SERIE A	-12.841.821,77	104.584.079,83	-12,28%
SERIE B	-2.893.735,48	15.526.281,76	-18,64%
LEGA PRO PRIMA DIVISIONE	-1.399.814,80	2.721.815,51	-51,43%
LEGA PRO SECONDA DIVISIONE	-479.392,98	1.401.621,84	-34,20%

Fonte: elaborazione propria, incidenza Risultato netto/Ricavi produzione per categoria



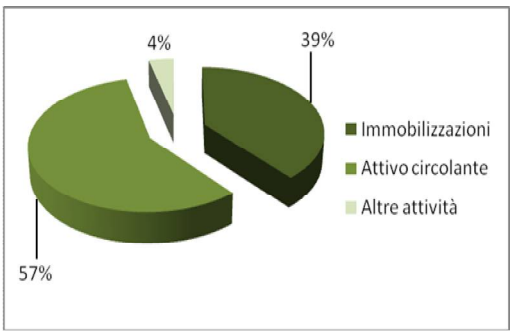
Fonte: elaborazione propria, dati economici aggregati Lega Pro Seconda Divisione

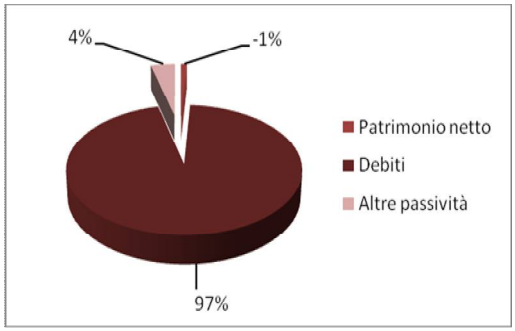
L'analisi sullo stato di salute delle Lega Pro Seconda Divisione prosegue attraverso l'osservazione dei principali aggregati patrimoniali civilistici. Per quanto riguarda l'attivo di S.P. esso risulta composto, per il 57% da attivo circolante, per il 39% da immobilizzazioni e per il restante 4% da altre attività (ratei e risconti attivi + crediti verso soci). Rispetto alle leghe maggiori vi è un evidente calo della quota di immobilizzazioni, in gran parte dovuta, alla minore iscrizione di diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori nell'attivo patrimoniale. Se la struttura dell'attivo risulta sostanzialmente equilibrata, altrettanto non si può dire per la sezione del passivo di S.P. . La competizione presenta una situazione estremamente complicata, tanto da registrare un patrimonio netto negativo. In una situazione di questo tipo, la stessa esistenza delle società in questione è messa a repentaglio. Si ritengono assolutamente necessari degli interventi urgenti, con lo smobilizzo di impieghi infruttiferi, al fine di remunerare le fonti. Quest'attività dovrà essere immediatamente seguita da un'adeguata ricapitalizzazione delle società, al fine di scongiurare il fallimento della lega stessa.

A testimonianza di quanto affermato nell'ultima stagione disputata (2013-2014) i requisiti d'iscrizione al campionato prevedevano 600.000 euro di fideiussione[36], la presentazione di budget trimestrali e la copertura di ogni sconfinamento entro trenta giorni dall'accertamento dell'organo di controllo (solitamente la CO.VI.SO.C.[37]).

[36]Lega Pro, Comunicato Ufficiale n. 131/L del 26 Novembre 2012: Requisiti Economici, Finanziari e Infrastrutturali.

[37] Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio





Fonte: elaborazione propria, dati patrimoniali aggregati Lega Pro Seconda Divisione

La disastrosa situazione patrimoniale della competizione, viene confermata anche dall'osservazione delle principali riclassificazioni di bilancio.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI (delle tre stagioni)
Liquidità immediate	11.001.690,00	111.285,55
Attività finanziarie a breve	97.379,00	772,59
Crediti a breve	62.076.886,00	583.116,44
Rimanenze	1.651.783,00	15.422,63
= ATTIVO CORRENTE	74.827.738,00	710.597,22
ATTIVO IMMOBILIZZATO	46.654.696,00	439.045,36
PASSIVO CORRENTE	103.343.931,00	968.678,88
PASSIVO CONSOLIDATO	19.939.101,00	192.077,57
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	-1.800.598,00	-11.113,87
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	121.482.434,00	1.149.642,59
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-15.024.024,00	-144.562,35
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	38.589.068,00	360.008,07
PATRIMONIO NETTO	-2.343.042,00	-16.325,69
PFN a breve	14.034.613,00	118.731,13
PFN a lungo	11.873.473,00	113.040,28
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	23.565.044,00	215.445,72

Fonte: elaborazione propria, riclassificazioni patrimoniali aggregate Lega Pro Seconda Divisione

La prima rielaborazione effettuata è di tipo finanziario. A conferma di quanto evidenziato nelle leghe maggiori, la principale voce dell'attivo corrente è rappresentata dai crediti a breve, in particolare crediti commerciali e crediti v/ente settore specifico. Se in Prima Divisione la proporzione tra queste due voci era più o meno paritaria, in questo caso si nota un evidente squilibrio a favore dei crediti commerciali. Alla luce di questo è possibile affermare che il

volume affari prodotto dal trasferimento degli atleti, risulta decisamente minore rispetto agli altri campionati professionistici (anche rispetto alla Prima Divisione).
La riclassificazione funzionale dello stato patrimoniale non fa altro che confermare la straordinaria fragilità patrimoniale dell'intero campionato. La negatività del CCNO è da imputarsi essenzialmente all'elevato livello dei debiti operativi, rappresentati non solo da debiti v/fornitori e debiti v/settore specifico, ma anche da un elevato livello di debiti tributari, segno evidente di un enorme difficoltà nel fare fronte agli obblighi fiscali previsti. A livello di coperture finanziarie troviamo una PFN complessiva molto elevata, con una distribuzione piuttosto equa tra il breve e il lungo termine.
Quanto agli indicatori di bilancio, si raccomanda massima attenzione, poiché la significatività degli stessi deve essere sempre messa in relazione con i dati a disposizione. Poste con segno negativo potrebbero rendere illogico il calcolo dell'indice stesso e assolutamente fuorviante ogni loro valutazione.

Ultimo aspetto da analizzare riguarda i flussi monetari generati dalle varie gestioni. Sotto questo aspetto il quadro risulta piuttosto simile alla Prima Divisione, con una variazione positiva delle disponibilità pari a 56 mila euro, nell'arco del triennio esaminato. Il dato di per se può presentarsi al quanto fuorviante, in quanto, sia la gestione operativa, sia la gestione d'investimento, distruggono un quantitativo considerevole di risorse. Alla luce di quanto descritto, la variazione positiva delle disponibilità monetarie non è dovuta al rispetto di principi di corretta gestione, bensì ai continui finanziamenti debitori da parte di banche, soci e altri finanziatori.
Il patrimonio netto aggregato negativo descritto in precedenza, dimostra come nemmeno gli apporti di risorse da parte dei soci, siano sufficienti a ripianare le perdite economiche generate.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI (delle tre stagioni)
Flusso monetario gestione operativa	-23.769.681,00	-275.494,68
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	-19.269.545,00	-227.161,04
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-18.729.364,00	-199.022,22
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	43.024.302,00	482.462,04
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	5.025.393,00	56.278,78

Fonte: elaborazione propria, analisi per flussi aggregata Lega Pro Seconda Divisione

Stagione 2010/2011

Il volume d'affari prodotto dalla Lega Pro Seconda Divisione nella stagione in esame, risulta decisamente inferiore rispetto al medesimo dato individuato nelle categorie superiori. Tale differenza non risulta circoscritta a una certa tipologia di proventi piuttosto che a un'altra, ma si evidenzia sostanzialmente a livello generalizzato.

L'insieme dei ricavi realizzati da una singola società, non sono sufficienti a fare fronte all'ingente livello di costi presente all'interno della categoria. Il quadro descritto si traduce in un EBITDA medio negativo per circa 225 mila euro. (decisamente inferiore al dato aggregato di Lega Pro Prima divisione pari a 1,069 milioni di euro).
Il risultato negativo dell'EBITDA peggiora ulteriormente a livello di EBIT, per effetto degli ammortamenti e accantonamenti di competenza dell'esercizio. Il valore di queste quote di costi pluriennali risulta decisamente minore rispetto alle categorie superiori. Anche in questo caso le riduzioni non risultano circoscritte a determinate voci del conto economico, ma sono evidenziabili a livello generalizzato.

AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 43
Valore della produzione	51.920.419,00	1.207.451,60
Costi della produzione	61.613.745,00	1.432.877,79
EBITDA	-9.693.326,00	-225.426,19
Ammortamenti e accantonamenti	4.943.488,00	114.964,84
EBIT	-14.636.814,00	-340.391,02
Proventi e oneri finanziari	-1.206.003,00	-28.046,58
Proventi e oneri straordinari	-181.234,00	-4.214,74
di cui : Proventi partecipaz. strategiche		0,00
EBT	-16.024.051,00	-372.652,35
Imposte e tasse	1.332.656,00	30.992,00
RISULTATO NETTO	-17.356.707,00	-403.644,35

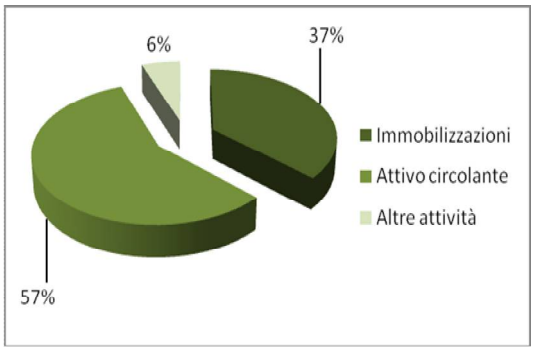
Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2010/2011 Lega Pro Seconda Divisione

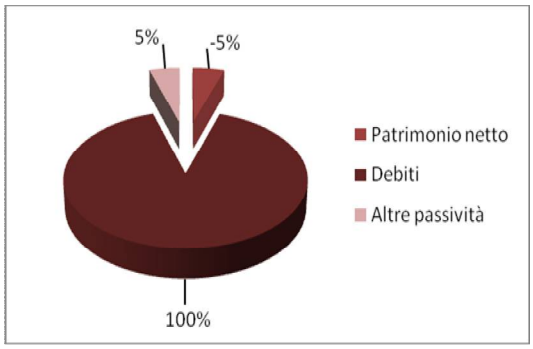
Le successive gestioni (finanziaria, straordinaria e fiscale) incidono in modo concreto sul risultato netto d'esercizio. Da una parte il risultato negativo della gestione finanziaria peggiora la perdita a livello di risultato ante-imposte, dall'altra il saldo positivo derivante da imposte e tasse incide negativamente sul risultato netto d'esercizio.
Alla luce di quanto descritto si registra una perdita netta media di circa 403 mila euro.

L'analisi prosegue come di consueto con l'analisi di alcuni aggregati patrimoniali civilistici. La situazione dell'attivo patrimoniale appare sostanzialmente differente rispetto alle leghe precedenti, con una netta predominanza dell'attivo circolante (57%) rispetto alle immobilizzazioni (37%). Il residuo è rappresentato da altre attività con il 6%.

Estremamente preoccupante appare la situazione del passivo. Come evidenziato dai dati presentati, la componente del patrimonio netto risulta addirittura negativa, in un contesto dominato dal finanziamento esterno per il 100%.
Questo contesto implica notevoli difficoltà per le varie società, che si vedranno costrette nell'immediato a ripristinare la soglia minima di capitale prevista dal Libro Quinto del codice civile.
In tale condizione si rende fondamentale un tempestivo intervento, al fine ristabilire un corretto rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 43	%
Immobilizzazioni	17.138.140,00	398.561,40	37%
Attivo circolante	26.723.989,00	621.488,12	57%
Altre attività	2.622.540,00	60.989,30	6%
Patrimonio netto	-2.547.945,00	-59.254,53	-5%
Debiti	46.604.299,00	1.083.820,91	100%
Altre passività	2.428.315,00	56.472,44	5%
Totale attivo = totale passivo	46.484.669,00	1.081.038,81	100%

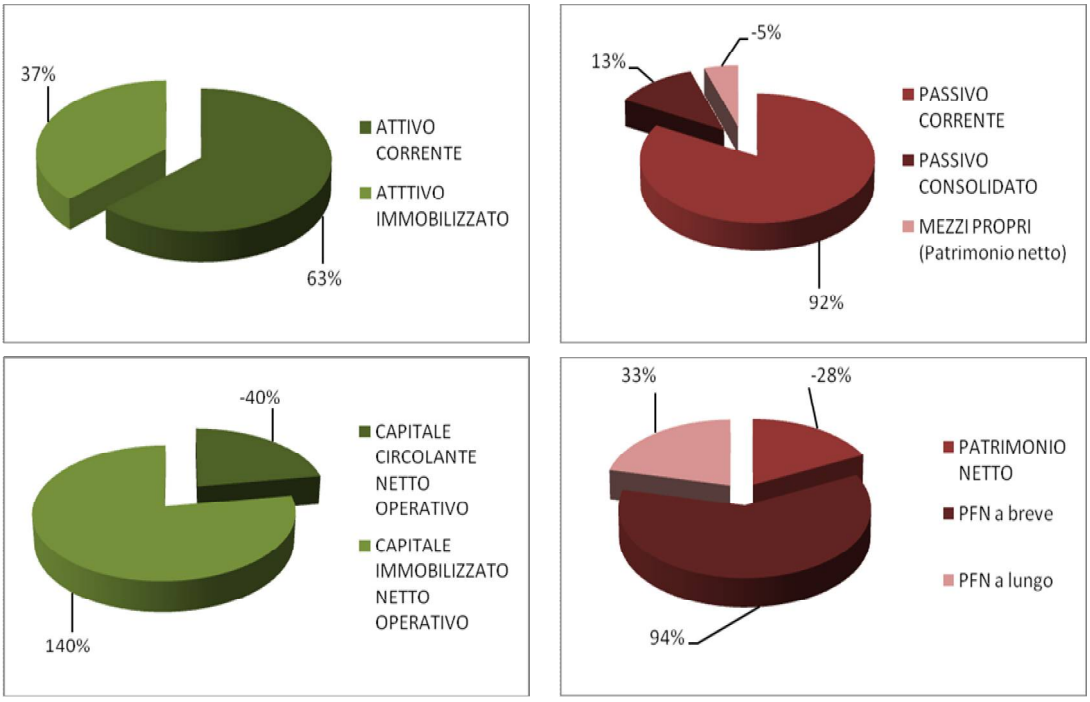




Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2010/2011 Lega Pro Seconda Divisione

Il quadro definito a livello civilistico viene sostanzialmente confermato e rafforzato dalle successive riclassificazioni di bilancio. La prima rielaborazione fornisce un quadro chiaro circa l'equilibrio finanziario dell'intera lega. Il rapporto AC/PC risulta pari a 0,68, valore insufficiente per garantire una corretta correlazione tra fonti e impieghi, ma sostanzialmente in linea con i migliori valori registrati dai campionati maggiori. Dal punto di vista funzionale emerge anche in questo caso un CCNO decisamente negativo, specialmente se confrontato con il volume d'affari complessivamente prodotto dalla competizione. La situazione dal punto di vista delle coperture appare davvero drammatica. Oltre alla già citata negatività del PN, si nota una PFN a breve decisamente superiore a quella a lungo, segno evidente di un maggiore utilizzo di debiti finanziari a breve.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 43
Liquidità immediate	1.860.010,00	43.256,05
Attività finanziarie a breve	90.080,00	2.094,88
Crediti a breve	26.466.321,00	615.495,84
Rimanenze	788.200,00	18.330,23
= ATTIVO CORRENTE	29.204.611,00	679.177,00
ATTIVO IMMOBILIZZATO	17.280.058,00	401.861,81
PASSIVO CORRENTE	42.838.447,00	996.242,95
PASSIVO CONSOLIDATO	6.194.167,00	144.050,40
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	-2.547.945,00	-59.254,53
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	46.484.669,00	1.081.038,81
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-4.176.405,00	-97.125,70
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	14.510.807,00	337.460,63
PATRIMONIO NETTO	-2.847.945,00	-66.231,28
PFN a breve	9.757.431,00	226.917,00
PFN a lungo	3.424.916,00	79.649,21
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	10.334.402,00	240.334,93



Fonte: elabor. propria, riepilogo riclassificazioni patrim. stagione 2010/2011 Lega Pro Seconda Divisione

L'analisi si conclude come di consueto con l'osservazione dei principali flussi monetari. La situazione si dimostra sostanzialmente simile a quella evidenziata in Lega Pro Prima Divisione (con proporzioni monetarie inferiori). Tutte i principali livelli di attività

distruggono risorse in maniera massiccia e il recupero di queste avviene solamente grazie al continuo apporto di capitali da parte dei soci e all'accensione di nuovi debiti finanziari a breve. Proprio per questo motivo, la stagione si chiude con una variazione media positiva di circa 6 mila euro.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 37
Flusso monetario gestione operativa	-7.101.492,00	-191.932,22
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	-5.665.900,00	-153.132,43
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-6.831.360,00	-184.631,35
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	12.722.281,00	343.845,43
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	225.021,00	6.081,65

Fonte: elabor. propria, analisi per flussi stagione 2010/2011 Lega Pro Seconda Divisione

Stagione 2011/2012

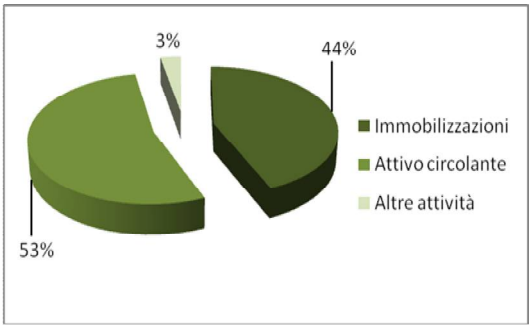
La seconda stagione oggetto di studio presenta un volume d'affari decisamente superiore rispetto alla stagione precedente. La crescita dei proventi dalla vendita dei diritti radiotelevisivi e di altri ricavi residuali, si presentano come elementi trainanti in tal senso. Al contrario si evidenzia una particolare tendenza negativa per quanto riguarda i proventi da sponsor e commerciali, ad ulteriore testimonianza delle notevoli difficoltà nel reperire risorse sotto questo punto di vista.
L'incremento ottenuto a livello di ricavi viene in parte assorbito da un deciso aumento dei costi, per i quali risulta molto più difficile individuare un motivo specifico. L'insieme dei due risultati genera un EBITDA negativo per circa 189 mila euro, dato leggermente migliore rispetto alla stagione precedente.
Il parziale miglioramento a livello di EBITDA viene sostanzialmente neutralizzato, dal notevole incremento di ammortamenti e accantonamenti imputati nell'esercizio. La situazione descritta si concretizza in un aumento consistente della perdita generata.
Le successive gestioni (finanziaria, straordinaria e fiscale) modificano solo in parte questo risultato. Il saldo proveniente dalla differenza tra i proventi/oneri finanziari e i proventi/oneri straordinari genera un avanzo economico che riduce la perdita a livello di risultato ante-imposte. Il risultato fiscale si mantiene invece in linea con la stagione precedente, peggiorando leggermente il risultato netto. Quest'ultimo assume un valore medio di – 383 mila euro circa.

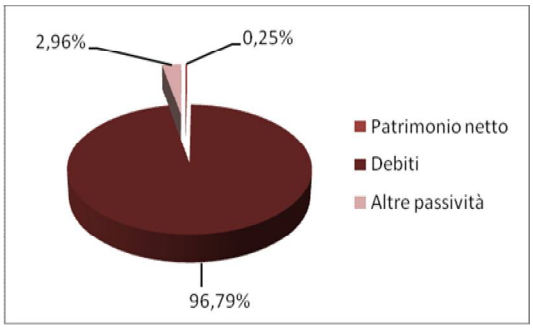
AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 35
Valore della produzione	52.270.967,00	1.493.456,20
Costi della produzione	58.879.319,00	1.682.266,26
EBITDA	-6.608.352,00	-188.810,06
Ammortamenti e accantonamenti	6.222.528,00	177.786,51
EBIT	-12.830.880,00	-366.596,57
Proventi e oneri finanziari	-1.055.499,00	-30.157,11
Proventi e oneri straordinari	1.519.129,00	43.403,69
di cui : Proventi partecipaz. strategiche		0,00
EBT	-12.367.250,00	-353.350,00
Imposte e tasse	1.045.191,00	29.862,60
RISULTATO NETTO	-13.412.441,00	-383.212,60

Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2011/2012 Lega Pro Seconda Divisione

L'analisi prosegue con l'osservazione di alcuni aggregati patrimoniali civilistici. In questa stagione assistiamo a notevoli cambiamenti. Dal punto di vista dell'attivo patrimoniale assistiamo ad un sostanziale recupero del livello di immobilizzazioni (44%) rispetto all'attivo circolante (53%). Il residuo rappresentato da altre attività è pari al 3% del totale. Per quanto concerne il passivo si registra un leggero miglioramento rispetto alla stagione precedente, con il patrimonio netto che torna ad assumere un valore positivo. Nonostante questo, il quadro complessivo rimane in ogni caso dominato dai debiti, con il 96,79% del totale.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. SQUADRE 35	
Immobilizzazioni	18.953.637,00	541.532,49	44%
Attivo circolante	23.217.676,00	663.362,17	53%
Altre attività	1.313.060,00	37.516,00	3%
Patrimonio netto	108.924,00	3.112,11	0,25%
Debiti	42.089.293,00	1.202.551,23	96,79%
Altre passività	1.286.156,00	36.747,31	2,96%
Totale attivo = totale passivo	43.484.373,00	1.242.410,66	100%



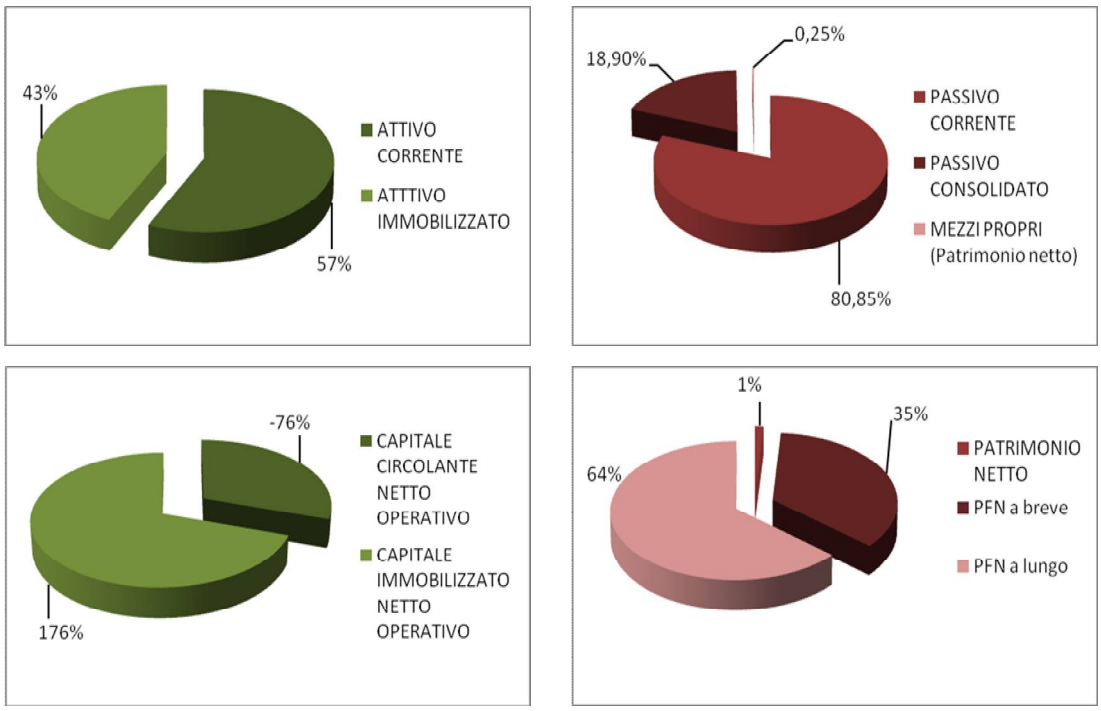


Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2011/2012 Lega Pro Seconda Divisione

La situazione descritta a livello civilistico viene approfondita successivamente attraverso l'osservazione delle principali riclassificazioni di S.P. . Dal punto di vista finanziario si registra un leggero miglioramento rispetto alla stagione precedente, testimoniato anche dal livello del rapporto AC/PC pari a 0,70 (era 0,68 in precedenza). La principale voce dell'attivo corrente è rappresentata dai crediti a breve, che riducono però il loro valore sia in termini assoluti, che in termini relativi. In parallelo, si assiste a una notevole crescita delle liquidità immediate, che triplicano il loro valore medio rispetto alla stagione precedente. Per quanto riguarda il lato impieghi, si evidenzia un totale squilibrio tra mezzi di terzi e mezzi propri. Quest'ultimi figurano positivi in bilancio per poche migliaia di euro.

L'analisi funzionale dello stato patrimoniale esprime invece un maggiore negatività del CCNO rispetto alla stagione precedente. Con riferimento alle coperture, si suppone invece un'inversione di tendenza nelle politiche di finanziamento, con l'accensione di maggiori debiti finanziari a lungo termine rispetto al passato. (PFN a lungo > di PFN a breve)

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 35
Liquidità immediate	5.024.314,00	143.551,83
Attività finanziarie a breve	5.289,00	151,11
Crediti a breve	19.313.338,00	551.809,66
Rimanenze	406.641,00	11.618,31
= ATTIVO CORRENTE	24.749.582,00	707.130,91
ATTIVO IMMOBILIZZATO	18.734.791,00	535.279,74
PASSIVO CORRENTE	35.156.302,00	1.004.465,77
PASSIVO CONSOLIDATO	8.219.147,00	234.832,77
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	108.924,00	3.112,11
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	43.484.373,00	1.242.410,66
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-7.119.504,00	-203.414,40
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	16.432.402,00	469.497,20
PATRIMONIO NETTO	108.924,00	3.112,11
PFN a breve	3.287.216,00	93.920,46
PFN a lungo	5.916.758,00	169.050,23
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	9.312.898,00	266.082,80



Fonte: elabor. propria, riepilogo riclassificazioni patrim. stagione 2011/2012 Lega Pro Seconda Divisione

Ultimo approfondimento in ordine cronologico riguarda come di consueto, lo studio dei principali flussi monetari. In realtà nonostante alcuni miglioramenti/peggioramenti relativamente ad alcune gestioni parziali, il quadro generale rimane piuttosto simile alla stagione precedente. Gli ingenti apporti di capitale da parte dei soci e l'accensione di nuovi prestiti finanziari a lungo termine, consentono di ripianare la costante distruzione di risorse proveniente dalle altre gestioni.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 32
Flusso monetario gestione operativa	-3.677.227,00	-114.913,34
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	-1.805.156,00	-56.411,13
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-7.255.410,00	-226.731,56
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	12.404.588,00	387.643,38
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	3.344.022,00	104.500,69

Fonte: elaborazione propria, analisi per flussi stagione 2011/2012 Lega Pro Seconda Divisione

Stagione 2012/2013

L'ultima stagione oggetto d'analisi presenta un quadro piuttosto preoccupante dal punto di vista economico. Se da una parte assistiamo a una modesta crescita dei ricavi medi prodotti da una singola società, dall'altra registriamo uno straordinario aumento dei costi della produzione pari al 20,71% rispetto alla stagione precedente. Questo effetto è in gran parte dovuto alla repentina crescita del costo per salari e stipendi del personale sportivo.
Proseguendo nella nostra analisi osserviamo il livello di ammortamenti e accantonamenti imputati nell'esercizio. Il loro valore medio risulta inferiore rispetto al dato precedente per

alcune migliaia di euro. Alla luce di quanto evidenziato sorgono spontanee alcune supposizioni tra loro correlate:

- la diminuzione del livello di ammortamenti implica probabilmente una minor livello di DPC (diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori), iscritti in bilancio. Minori acquisti di giocatori a titolo definitivo, minori costi da ammortizzare;
- la diminuzione del livello di ammortamenti (specialmente quelli dei DPC) potrebbe essere individuata come un modificazione delle politiche d'investimento nel parco atleti. In linea con quanto evidenziato a livello aggregato, si nota un maggiore utilizzo di metodi d'acquisto "*low-cost*", come acquisto di giocatori svincolati, permute e soprattutto prestiti (anche a titolo gratuito). In tutti questi casi la mancata corresponsione o la corresponsione di cifre modiche per l'acquisto, comporta solitamente un aumento del costo d'ingaggio per l'atleta a parità di altre condizioni. Così si spiegherebbe anche l'improvviso aumento del costo per salari e stipendi.

Le successive gestioni peggiorano ulteriormente la perdita media registrata a livello di EBIT. Un particolare approfondimento merita il saldo d'imposte e tasse, pur sempre positivo, ma con minore incidenza sul risultato netto realizzato.

L'esercizio si chiude con una perdita netta media pari a 651 mila euro.

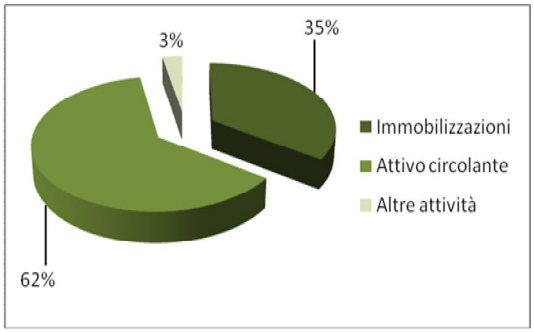
AGGREGATI ECONOMICI SIGNIFICATIVI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 28
Valore della produzione	42.110.816,00	1.503.957,71
Costi della produzione	55.281.028,00	1.974.322,43
EBITDA	-13.170.212,00	-470.364,71
Ammortamenti e accantonamenti	4.041.115,00	144.325,54
EBIT	-17.211.327,00	-614.690,25
Proventi e oneri finanziari	-789.228,00	-28.186,71
Proventi e oneri straordinari	9.896,00	353,43
di cui : Proventi partecipaz. strategiche		0,00
EBT	-17.990.659,00	-642.523,54
Imposte e tasse	246.357,00	8.798,46
RISULTATO NETTO	-18.237.016,00	-651.322,00

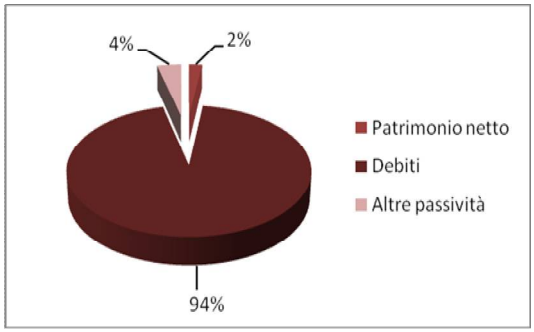
Fonte: elaborazione propria, riepilogo economico stagione 2012/2013 Lega Pro Seconda Divisione

La nostra analisi prosegue come di consueto con lo studio di alcuni aggregati patrimoniali civilistici. In questo esercizio si evidenzia una netta predominanza dell'attivo circolante

(62%), rispetto al livello di immobilizzazioni (35%). L'ammontare residuo è rappresentato da altre attività (2%). Dal punto di vista del passivo patrimoniale si assiste a un leggero miglioramento del rapporto tra PN e mezzi di terzi, tuttavia insufficiente a garantire un adeguato livello di solidità patrimoniale.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 28	%
Immobilizzazioni	10.975.504,00	391.982,29	35%
Attivo circolante	19.615.254,00	700.544,79	62%
Altre attività	922.634,00	32.951,21	3%
Patrimonio netto	638.423,00	22.800,82	2%
Debiti	29.702.092,00	1.060.789,00	94%
Altre passività	1.172.877,00	41.888,46	4%
Totale attivo = totale passivo	31.513.392,00	1.125.478,29	100%





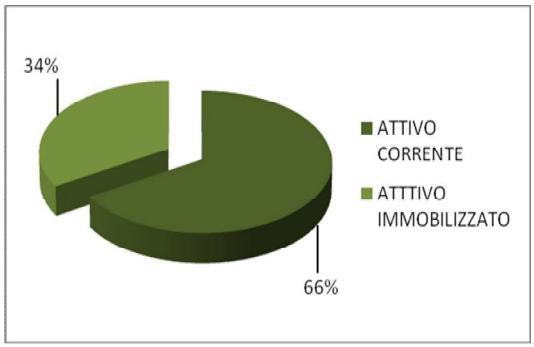
Fonte: elaborazione propria, riepilogo patrimoniale stagione 2012/2013 Lega Pro Seconda Divisione

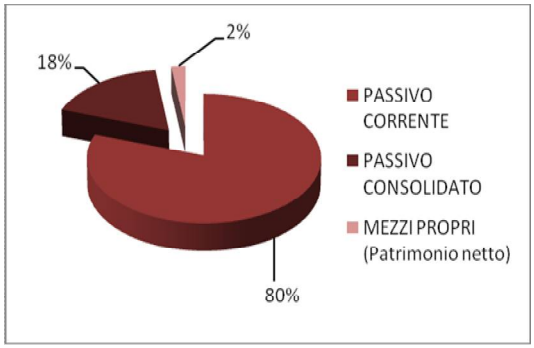
Le successive riclassificazioni patrimoniali, non fanno altro che rafforzare il quadro descritto a livello civilistico. La prima rielaborazione fornisce utili spunti sull'equilibrio finanziario e sulla composizione di alcuni aggregati patrimoniali. Riguardo al primo aspetto, osserviamo un scenario sostanzialmente migliorato nel rapporto tra fonti e impieghi. Questa tendenza è confermata dal rapporto AC/PC pari a 0,82, valore mai registrato in nessuna delle analisi effettuate in precedenza.

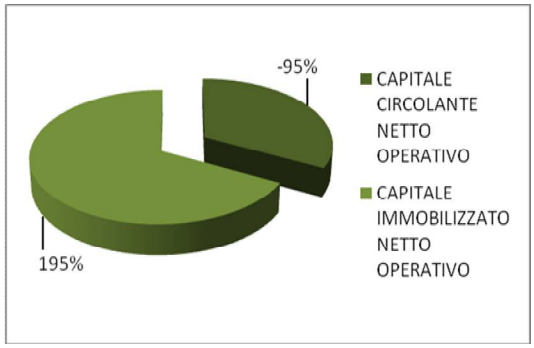
La principale voce dell'attivo corrente è rappresentata dai crediti a breve, seguiti a debita distanza dalle liquidità immediate. Risultano praticamente inesistenti le attività finanziarie.

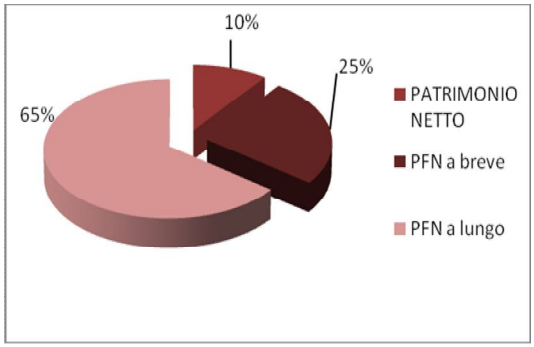
La riclassificazione funzionale conferma invece le difficoltà patrimoniali dell'intera competizione. Se da una parte assistiamo a una riduzione della negatività del CCNO, dall'altra constatiamo un persistente squilibrio tra PN e fonti di finanziamento onerose. Con riferimento a quest'ultime si evidenzia un maggiore utilizzo di prestiti finanziari a lungo termine (PFN a lungo > PFN a breve).

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI N. SQUADRE 28
Liquidità immediate	4.117.366,00	147.048,79
Attività finanziarie a breve	2.010,00	71,79
Crediti a breve	16.297.227,00	582.043,82
Rimanenze	456.942,00	16.319,36
= ATTIVO CORRENTE	20.873.545,00	745.483,75
ATTIVO IMMOBILIZZATO	10.639.847,00	379.994,54
PASSIVO CORRENTE	25.349.182,00	905.327,93
PASSIVO CONSOLIDATO	5.525.787,00	197.349,54
MEZZI PROPRI (Patrimonio netto)	638.423,00	22.800,82
TOTALE FONTI = TOTALE IMPIEGHI	31.513.392,00	1.125.478,29
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	-3.728.115,00	-133.146,96
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO OPERATIVO	7.645.859,00	273.066,39
PATRIMONIO NETTO	395.979,00	14.142,11
PFN a breve	989.966,00	35.355,93
PFN a lungo	2.531.799,00	90.421,39
CAP. INV. NETTO = TOTALE COPERTURE	3.917.744,00	139.919,43









Fonte: elabor. propria, riepilogo riclassificazioni patrim. stagione 2012/2013 Lega Pro Seconda Divisione

L'analisi dell'andamento dei flussi monetari conclude come di consueto il nostro approfondimento. La trama rimane sempre la stessa, con l'attività di finanziamento costretta a reperire le risorse necessarie, per coprire il continui risultati negativi provenienti dalle altre

gestioni. Particolarmente grave appare la situazione dal punto di vista operativo, in perenne dissesto economico nell'arco del triennio analizzato.

FLUSSI MONETARI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. SQUADRE 25
Flusso monetario gestione operativa	-12.990.962,00	-519.638,48
FLUSSO MONETARIO GESTIONE REDDITUALE	-11.798.489,00	-471.939,56
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	-4.642.594,00	-185.703,76
FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	17.897.433,00	715.897,32
VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' MONETARIE	1.456.350,00	58.254,00

Fonte: elaborazione propria, analisi per flussi stagione 2012/2013 Lega Pro Seconda Divisione

3.3. RIEPILOGO

In questo capitolo abbiamo analizzato la situazione del calcio professionistico italiano, focalizzandoci sugli aspetti peculiari della gestione ed evidenziando sostanziali differenze tra le diverse categorie. Il quadro emerso da questo approfondimento, disegna una contesto in perenne difficoltà, sia dal punto economico, che dal punto di finanziario. Vediamo ora i risultati emersi in seno alle diverse aree gestionali.

Economico – reddituale

Moltissimi club professionistici italiani presentano notevoli difficoltà nel creare valore, specialmente dalla gestione caratteristica. Emergono due tipologie di problemi:

- a livello di ricavi: la dipendenza dai diritti radiotelevisivi e le croniche carenze in merito ai proventi commerciali e ricavi da gare, rispetto ai principali competitor europei. Tali mancanze sono ben evidenti nelle categorie minori (vedi Lega Pro), dove l'importanza dei diritti TV è piuttosto bassa;
- elevato livello di costi: in particolar modo costi per servizi e salari e stipendi, che assorbono quasi la totalità del valore della produzione generato.

Questi elementi, uniti all'elevato valore di ammortamenti e accantonamenti (specie ammortamenti dei diritti pluriennali degli atleti) causano notevoli perdite a livello operativo.

Patrimoniale

Tutte le leghe professionistiche italiane sono caratterizzate da una situazione di grande indebitamento e di elevata sottocapitalizzazione. Questo aspetto è particolarmente accentuato nelle leghe minori (Lega Pro in particolare), dove si evidenziano diversi casi di patrimonio netto negativo. In una contesto di questo tipo, la stessa esistenza delle società in questione è

messa a repentaglio. Si ritengono assolutamente necessari degli interventi urgenti, con lo smobilizzo di impieghi infruttiferi, al fine di remunerare le fonti. Quest'attività dovrà essere immediatamente seguita da un'adeguata ricapitalizzazione dei club, al fine di scongiurare il fallimento della lega stessa.

Finanziario

Sotto il profilo finanziario si evidenzia una situazione di "totale disequilibrio". Si manifestano infatti continue tensioni di liquidità, principalmente dovute a un'errata correlazione tra fonti utilizzate e impieghi effettuati. L'attività di finanziamento viene spesso utilizzata per coprire l'ingente distruzione di risorse proveniente dalle altre gestioni (operativa e d'investimento su tutte). Tale meccanismo si concretizza attraverso i continui apporti di risorse da parte dei soci e l'accensione di nuovi debiti finanziari.

CAPITOLO 4: APPROFONDIMENTO SINGOLE SOCIETA'

4.1. PRESENTAZIONE ANALISI EFFETTUATE

In questo capitolo verrà approfondita la situazione di alcune società sportive, con riferimento a specifici aspetti della gestione. Per questo motivo sono stati realizzati una serie di approfondimenti che possono essere raccolti nel seguente elenco:

1° analisi dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario di alcune società, che presentano caratteristiche peculiari rispetto all'andamento generale della competizione;

2° presentazione di classifiche in merito alle principali grandezze economiche;

3° determinazione e ordinamento ricavi/costi per punto. Per fare questo sono state realizzate due tabelle contenenti differenti analisi economiche quali:

- i ricavi/costi operativi per punto realizzati dalle varie società. Il loro valore è determinato in base al rapporto tra i valori assoluti di bilancio e il numero di punti realizzati in *regular season*;
- analisi per sezioni rispetto alla quale sono stati evidenziati, il valore assoluto, la percentuale sul totale, la media della sezione e la media dei ricavi/costi per punto;
- ordinamento dei ricavi/costi operativi per punto sottolineando eventuali variazioni rispetto alla classifica di *regular season*.

L'obbiettivo di questo studio è fornire un quadro chiaro sulla generazione e utilizzazione delle risorse da parte delle varie società sportive professionistiche.

4° esibizione di una classifica sportiva ponderata per il risultato economico. Tale elaborazione, riprende sostanzialmente un precedente studio elaborato dall'esperto di calcio & business Luca Marotta. Il modello può essere spiegato nei seguenti punti:

- la classifica parte dalla considerazione dei risultati sportivi ottenuti, ma introduce un fattore di ponderazione (moltiplicatore del punteggio) derivante dall'andamento economico della squadra. Il valore di tale fattore deriva dal medesimo rapporto; (valore della produzione + proventi da compartecipazione) / (costi della produzione + oneri da compartecipazioni). L'inclusione di questo tipo di proventi e oneri all'interno dei due macro aggregati economici è data dal fatto, che le compartecipazioni sono uno degli strumenti con cui una società si finanzia;
- il risultato derivante da questo fattore di ponderazione viene poi moltiplicato per il numero di punti ottenuti in *regular season*, ottenendo un "differenziale di punti ponderati";
- si effettua infine una semplice somma algebrica, tra i punti realizzati sul campo e il differenziale di punti ponderati. Sulla base del nuovo punteggio ottenuto si procede a stilare la nuova classifica.

I vari casi verranno analizzati nel medesimo ordine cronologico adottato in precedenza, si partirà quindi dalla massima competizione professionistica italiana, la Serie A, per poi procedere successivamente con la Serie B, la Lega Pro Prima Divisione e la Lega Pro Seconda Divisione.

4.1.1. SERIE A

ANALISI DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO, PATRIMONIALE E FINANZIARIO SOCIETARIO

La punta dell'iceberg di questo movimento sportivo è rappresentata dalla Serie A, inclusa di diritto all'interno delle cinque leghe più influenti a livello europeo (vedi Capitolo 1). Alla luce dei dati presentati nei capitoli precedenti, proviamo ora ad individuare le società che si sono distinte in merito a specifici aspetti.

Riguardo all'equilibrio economico, vi sono poche società capaci di generare costantemente risultati positivi di rilevante entità; tra queste evidenziamo due casi di sorprendente rilevanza, il Napoli e l'Udinese. Questi due club sono gli unici a concludere ogni stagione sportiva oggetto di studio, con un'utile d'esercizio considerevole.
Al fine di comprendere l'origine di questi risultati analizziamo in breve i due modelli gestionali.
Il nuovo corso per la società "partenopea" ha inizio nell'estate del 2004, quando l'ormai compromessa situazione finanziaria porta al fallimento del club e alla conseguente perdita del titolo sportivo. Nelle settimane successive, l'imprenditore cinematografico Aurelio De Laurentiis, rileva il titolo sportivo dalla sezione fallimentare del Tribunale di Napoli e iscrive la squadra nell'allora Serie C1[38]. Da quel momento inizia una lenta risalita culminata nella stagione 2006-2007, con il secondo posto in Serie B e la conseguente promozione nella massima serie. Nel corso delle stagioni la proprietà ha mantenuto una linea coerente sulla gestione del club, invocando a più riprese la politica dell'autosufficienza. Non si effettuano spese folli, non si creano ulteriori debiti, l'obbiettivo è quello di coniugare risultati sportivi di vertice, con obbiettivi economici di tutto rispetto.
Il volume dei ricavi complessivamente prodotto dalla società oscilla tra i 130 milioni della s.s. 2010/2011 e i 156 milioni circa delle stagioni successive. Gli effetti della buona gestione operativa si vedono a livello di EBITDA, decisamente positivo in tutte e tre le stagioni analizzate. La società si dimostra estremamente attenta alla gestione del costi del personale, durevolmente inferiori rispetto ad altri competitor italiani ed europei. Sono questi gli elementi principali che consentono alla società, di ottenere un utile aggregato di quasi 27 milioni euro in tre stagioni.

[38] La Repubblica.it Il Napoli è di De Laurentiis, "E ora una grande squadra", 5 settembre 2009

Un caso sostanzialmente differente ma ugualmente di successo è quello dell'Udinese. Il club friulano ha da diversi anni intrapreso una politica di valorizzazione di giovani calciatori, con l'obbiettivo di ottenere un sostanziale ritorno economico da future cessioni. Nonostante questo, la squadra ha ottenuto notevoli risultati dal punto di vista sportivo, con ripetuti piazzamenti che hanno permesso al club di accedere alle maggiori competizioni europee.
Il volume dei ricavi complessivamente prodotto dalla società oscilla tra i 100 milioni circa della prima stagione e i 162 milioni dell'ultima stagione oggetto d'analisi. L'aumento esponenziale del loro valore è in gran parte dovuto, alle continue plusvalenze registrate dalla cessione degli atleti. Giovani giocatori come Sanchez, Handanovic, Isla, Asamoah acquistati per poche centinaia di migliaia di euro, sono venduti nell'arco delle tre stagioni per decine di milioni di euro.
Gli effetti della politica perseguita dalla società sono ben evidenti, sia a livello di EBITDA, che a livello di EBIT per due motivi ben precisi:

- da una parte l'acquisto di giovani giocatori semi-sconosciuti comporta minori costi per ingaggi, dato che questi atleti percepiscono compensi decisamente inferiori rispetto a giocatori già affermati;
- dall'altra l'iscrizione di valori decisamente inferiori dei Diritti Pluriennali alle Prestazioni Sportive all'interno dell'attivo patrimoniale, comporta minori ammortamenti da imputare all'esercizio. Tale effetto è ben evidente a livello di EBIT, decisamente superiore rispetto ai principali competitor nazionali.

Il frutto di quanto detto finora è esprimibile in un utile aggregato di quasi 44 milioni di euro in tre stagioni, più di qualsiasi altra società sportiva italiana.
Nonostante l'emergere di alcuni casi positivi, la situazione economica della lega rimane piuttosto deficitaria. Questo fatto è ben testimoniato da i continui risultati negativi registrati dai maggiori top club italiani, tra i quali Juventus, Roma, Milan e Inter. Proprio quest'ultima può essere oggetto di un ulteriore approfondimento.
La svolta chiave per la squadra milanese avviene nel 1995 con l'acquisto della società da parte di Massimo Moratti[39], figlio dell'indimenticato Angelo, presidente dell'Inter negli anni '50 e '60 e principale artefice dell'era della "Grande Inter". Durante la sua gestione la squadra raccoglierà numerosi trofei a livello nazionale e internazionale (specialmente negli ultimi anni), registrando tuttavia perdite economiche ingenti nei diversi esercizi.
Il volume dei ricavi complessivamente prodotto dalla società oscilla tra i 265 milioni della prima stagione ai 201 milioni dell'ultima stagione oggetto di studio. Da questo dato si evince una preoccupante decrescita degli introiti, dovuta in particolar modo a due aspetti tra loro legati:

- i modesti risultati sportivi delle ultime due stagioni hanno portato a un minore interesse verso la squadra, con una notevole riduzione dei ricavi da *ticketing*;
- i modesti risultati sportivi delle ultime due stagioni hanno ridotto sensibilmente i proventi derivanti dalla vendita dei diritti TV internazionali;

[39] La Repubblica, Moratti vicino alla Firma – Inter, 18 febbraio 1995

Nonostante un apprezzabile tentativo di ridurre il livello di costi, l'EBITDA risulta estremamente negativo in tutte le stagioni analizzate. Altro elemento che aggrava ulteriormente la perdita d'esercizio è rappresentata dalle quote di ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni degli atleti, durevolmente maggiori rispetto ad altri competitor nazionali.

L'insieme di questi elementi negativi, generano una perdita aggregata di quasi 244 milioni di euro in tre stagioni.

Un'altra questione di primaria importanza è legata all'elevato livello di sottocapitalizzazione delle società di Serie A e in particolare, al rapporto tra Mezzi di Terzi e Patrimonio Netto. Secondo gli esperti economici è molto difficile definire un valore soglia, in quanto la bontà o meno di tale risultato dipende in maniera determinante, dal tasso di crescita, dalla tipologia di debito e dalle caratteristiche strutturali e ambientali del settore. L'elevato indebitamento, associato a oneri finanziari consistenti è comunque sintomo di una situazione patrimoniale e finanziaria precaria che mette a serio rischio la continuità aziendale. (*Carini C., L'Analisi di bilancio e la valutazione del posizionamento strategico, 2010*)

Nel caso del calcio, dove la ricerca del successo sportivo assume una straordinaria rilevanza, tale rapporto può assumere un valore leggermente superiore rispetto ad altri settori, ma non tale da mettere a grave rischio la sopravvivenza della società stessa (abbiamo posto questo livello ad un massimo di 5). Alla luce del quadro presentato, vi sono alcuni club che rispettano ampiamente il limite previsto come Fiorentina, Napoli e Cagliari ed altri come Inter e Roma, che presentano sistematicamente un patrimonio netto negativo. La situazione per queste società appare piuttosto preoccupante, in quanto nemmeno i continui apporti di capitale proprio da parte dei soci, riescono a far fronte alle continue perdite realizzate a livello operativo. Alla luce delle nuove disposizioni volute dall'UEFA sul Fair Play Finanziario questi club saranno costretti a rivedere radicalmente il loro modello di business, per non incorrere in sanzioni che potrebbero avere effetti devastanti sulle prospettive future.

Dal punto di vista finanziario l'intera lega presenta una situazione piuttosto deficitaria, aggravata dal fatto che nella maggior parte dei casi, non sussiste una corretta correlazione tra fonti utilizzate ed impieghi effettuati. L'unica società che in almeno due stagioni su tre presenta un rapporto tra AC/PC equilibrato è il Napoli, ad ulteriore testimonianza di una ottima gestione delle risorse a disposizione. Il club "partenopeo" presenta oltretutto un bassissimo livello di debiti finanziari a breve, che risultano integralmente coperti dalle disponibilità liquide a disposizione.

Al contrario, il resto degli altri top club italiani presenta un totale disequilibrio nel rapporto fonti impieghi, decisamente sbilanciato nel breve termine. Questo fatto è dovuto in particolar modo a due aspetti:

- l'elevato livello di debiti finanziari a breve verso banche, soci e altri finanziatori;
- la presenza di maggiori debiti v/settore specifico rispetto ai crediti. In generale molte società di primo piano sono costrette a vendere a prezzi ridotti giocatori che non fanno più parte del progetto, sostituendoli con nuovi atleti, per i quali sostengono costi

decisamente superiori a quanto incassato dalle vendite. E quindi palese un'errata gestione del parco giocatori.

REALIZZAZIONE CLASSIFICHE SULLE PRINCIPALI GRANDEZZE ECONOMICHE

La nostra analisi prosegue attraverso la presentazione di alcune classifiche, realizzate prendendo spunto dalle principali grandezze economiche del Conto Economico Riclassificato. Sono state stilate cinque graduatorie relative ai ricavi, ai costi, all'EBITDA, all'EBIT e al risultato netto, ripetendo la procedura per ciascuna stagione sportiva oggetto di studio. Al di là del posizionamento delle singole squadre, quello che è interessante notare è l'evolvere del risultato economico all'interno delle varie gestioni.

Se osserviamo la classifica dei ricavi , troviamo nelle prime posizioni i principali top club italiani come Milan, Juventus, Inter, Napoli e Roma. La principale fonte di ricavo di queste società è rappresentata dai diritti TV, con una notevole disparità tra grandi e piccoli. Una chiave di volta fondamentale per ottenere un aumento concreto dei guadagni realizzati, è ottenere la qualificazione alle competizioni UEFA. Questo aspetto è importante sotto molteplici punti di vista:

- la partecipazione a competizioni come la UEFA Champions League o la Uefa Europa League, permette alle società che vi partecipano di ottenere importanti introiti dalla vendita dei diritti TV. Questo aspetto è ben evidente soprattutto nelle squadre che partecipano alla Champions, dove il livello di questi proventi e decisamente superiore che altrove;
- il confronto con altri club europei e il sostenimento di maggiori incontri casalinghi, può permettere alle società un importante aumento dei ricavi da "*ticketing*" e più complessivamente dall'organizzazione delle gare.

Quest'ultimo aspetto ripropone un importante tema per tutte le società di calcio italiane, quella della preoccupante diminuzione dei ricavi da "*ticketing*". Proprio per questo motivo risulta interessante osservare uno dei pochi casi in controtendenza rispetto all'andamento generale, quello della Juventus. La squadra bianconera dalla stagione 2011-2012 ha una nuova casa, lo Juventus Stadium[40], uno stadio completamente nuovo, il primo in Italia privo di barriere architettoniche, con una capienza di 41.000 posti a sedere. Sulla scia degli stadi inglesi la nuova struttura presenta diverse aree tematiche, come lo Juventus Museum, il Cammino delle stelle (una sorta di onorificenza ai giocatori più rappresentativi della storia del club) e l'Area 12 dove è stato realizzato un centro commerciale dedicato ai tifosi bianconeri (in onore del "dodicesimo uomo in campo"). La nuova struttura, unita agli ottimi risultati conseguiti dalla squadra, ha permesso di triplicare quasi l'ammontare dei ricavi da gare, passati dagli 11,5 milioni della stagione 2010-2011 ai 31,8 milioni della stagione successiva. L'effetto positivo si è mantenuto nella stagione successiva, con il ritorno della Juventus nel calcio europeo. L'esempio appena descritto dovrebbe servire da monito sia alle istituzioni,

[40] Gazzetta dello Sport, "Juve, la notte dell'orgoglio, Il nuovo stadio emoziona", 8 settembre 2011

che alle altre società italiane, sull'importanza di avere una struttura funzionale in grado di generare valore in maniera significativa.
Particolarmente interessante appare la graduatoria a livello di EBITDA.

Stagione 2010/2011				Stagione 2011/2012			
SQUADRA	RICAVI	SQUADRA	EBITDA	SQUADRA	RICAVI	SQUADRA	EBITDA
Inter	265.646.203,00	Napoli	44.750.379,00	Inter	242.373.388,00	Napoli	57.776.448,00
Milan	211.981.333,00	Palermo	36.159.744,00	Milan	228.864.940,00	Genoa	49.967.680,00
Juventus	172.066.450,00	Lazio	34.317.142,00	Juventus	213.786.231,00	Udinese	39.296.761,00
Roma	153.418.000,00	Udinese	27.862.672,00	Napoli	155.929.550,00	Parma	26.849.740,00
Napoli	131.476.940,00	Parma	26.789.404,00	Roma	136.962.000,00	Cagliari	22.355.929,00
Palermo	101.786.843,00	Genoa	23.174.645,00	Genoa	131.101.333,00	Bologna	18.978.483,00
Udinese	99.737.972,00	Catania	19.583.149,00	Udinese	122.803.538,00	Palermo	18.809.422,00
Genoa	98.875.183,00	Bologna	16.656.807,00	Parma	106.067.233,00	Catania	18.629.180,00
Lazio	93.700.236,00	Chievo	10.935.947,00	Palermo	96.817.784,00	Chievo	17.827.207,00
Parma	90.887.014,00	Lecce	8.205.930,00	Lazio	82.692.497,00	Cesena	15.206.188,00
Fiorentina	82.502.928,00	Brescia	6.872.964,00	Fiorentina	73.265.452,00	Lazio	10.730.596,00
Sampdoria	63.164.896,00	Cesena	4.546.383,00	Bologna	71.161.940,00	Juventus	7.467.731,00
Bologna	60.699.624,00	Bari	2.008.420,00	Cagliari	67.146.351,00	Lecce	5.589.971,00
Bari	58.107.124,00	Cagliari	1.428.617,00	Cesena	55.836.948,00	Novara	3.508.749,00
Catania	55.159.484,00	Sampdoria	403.353,00	Catania	55.104.422,00	Siena	-722.320,00
Cesena	46.080.962,00	Fiorentina	317.285,00	Chievo	53.773.741,00	Atalanta	-1.340.149,00
Brescia	45.756.503,00	Roma	-561.000,00	Siena	52.108.609,00	Fiorentina	-10.106.744,00
Cagliari	45.408.669,00	Inter	-30.512.076,00	Atalanta	39.286.325,00	Inter	-17.272.391,00
Chievo	42.831.927,00	Juventus	-31.596.582,00	Lecce	33.043.208,00	Roma	-19.616.000,00
Lecce	38.695.023,00	Milan	-48.361.638,00	Novara	29.451.327,00	Milan	-44.880.070,00

Stagione 2012/2013			
SQUADRA	RICAVI	SQUADRA	EBITDA
Milan	321.457.000,00	Udinese	68.390.453,00
Juventus	283.801.473,00	Milan	61.928.000,00
Inter	201.482.421,00	Juventus	56.711.196,00
Udinese	162.638.646,00	Napoli	51.156.282,00
Roma	158.378.000,00	Fiorentina	36.532.929,00
Napoli	155.721.936,00	Genoa	36.250.369,00
Genoa	136.449.955,00	Lazio	17.511.888,00
Fiorentina	112.022.685,00	Chievo	17.022.622,00
Lazio	109.165.015,00	Bologna	16.787.839,00
Parma	86.121.266,00	Siena	14.546.689,00
Bologna	73.896.533,00	Catania	13.768.860,00
Palermo	71.435.392,00	Atalanta	10.239.553,00
Siena	65.569.943,00	Parma	10.234.096,00
Chievo	61.364.642,00	Pescara	9.907.268,00
Atalanta	60.946.059,00	Cagliari	6.477.314,00
Catania	49.962.149,00	Palermo	6.216.799,00
Cagliari	47.015.411,00	Roma	946.000,00
Pescara	44.614.233,00	Torino	-5.522.450,00
Sampdoria	34.599.926,00	Inter	-14.623.808,00
Torino	32.841.974,00	Sampdoria	-38.995.798,00

Fonte: elaborazione propria, raffronto ricavi/EBITDA per singola società

Come possiamo ben notare, il vantaggio in termini di ricavi dei principali top club italiani, non solo si è esaurito, ma alcuni di essi registrano nelle varie stagioni un valore negativo di tale aggregato economico. L'elevato livello di costi per queste società è imputabile principalmente a due aspetti:

- salari e stipendi del personale sportivo: il costo per ingaggi di club come Milan, Juventus, Inter, Roma è decisamente superiore rispetto a quello degli altri club di Serie A, nonostante i tentativi di contenimento effettuati specie nell'ultima stagione oggetto d'analisi;
- costi per servizi: anche il livello di questi costi contribuisce in maniera significativa ad aumentare il valore complessivo di spese sostenute.

Dal punto di vista dell'EBIT assistiamo a un ulteriore peggioramento dei risultati precedenti. La causa principale di queste variazioni é rappresentata dall'elevato livello degli ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive, durevolmente superiori nei grandi club, rispetto alle piccole realtà di provincia.

Nelle successive gestioni (finanziaria, straordinaria e fiscale), non sussistono generalmente variazioni di rilievo. Per alcune società, vi è un ulteriore assorbimento di risorse dovute sia all'aspetto finanziario, che all'aspetto fiscale, per altre invece risulta fondamentale l'utilizzo delle perdite a fini fiscali, al fine di ridurre leggermente il risultato negativo realizzato nelle precedenti gestioni. Unici casi meritevoli di approfondimento sono quelli di Bari (2010/2011) e Siena (2011/2012) che ottengono un notevole beneficio economico a livello straordinario, dalla cessione di ramo d'azienda. Queste operazioni effettuate dalle società sono solitamente di "*extrema ratio*", con l'obbiettivo di recuperare risorse liquide essenziali, per garantire la continuità aziendale.

DETERMINAZIONE E ORDINAMENTO RICAVI/COSTI PER PUNTO

In questa fase evidenzieremo i ricavi realizzati e i costi sostenuti per ottenere un punto in classifica. Lo studio che andremo ad effettuare, ci consentirà di comprendere molte cose sulla diverse dinamiche economiche presenti all'interno della Serie A. Nel caso in esame diventa assai utile effettuare un'analisi, per ognuna della stagioni sportive interessate.

Stagione 2010/2011

CLASSIFICA REGULAR SEASON		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Milan	82	211.981.333,00					Inter	3.495.344,78
Inter	76	265.646.203,00					Juventus	2.966.662,93
Napoli	70	131.476.940,00	802.542.684,00	40,99%	160.508.536,80	2.177.921,38	Milan	2.585.138,21
Udinese	66	99.737.972,00					Roma	2.435.206,35
Lazio	66	93.700.236,00					Bari	2.421.130,17
Roma	63	153.418.000,00					Parma	1.975.804,65
Juventus	58	172.066.450,00					Genoa	1.938.729,08
Palermo	56	101.786.843,00	608.649.404,00	31,09%	121.729.880,80	2.155.185,01	Napoli	1.878.242,00
Fiorentina	51	82.502.928,00					Palermo	1.817.622,20
Genoa	51	98.875.183,00					Sampdoria	1.754.580,44
Chievo	46	42.831.927,00					Fiorentina	1.617.704,47
Parma	46	90.887.014,00					Udinese	1.511.181,39
Catania	46	55.159.484,00	280.368.056,00	14,32%	56.073.611,20	1.237.356,91	Bologna	1.445.229,14
Cagliari	45	45.408.669,00					Brescia	1.429.890,72
Cesena	43	46.080.962,00					Lazio	1.419.700,55
Bologna	42	60.699.624,00					Catania	1.199.119,22
Lecce	41	38.695.023,00					Cesena	1.071.650,28
Sampdoria	36	63.164.896,00	266.423.170,00	13,61%	53.284.634,00	1.598.922,30	Cagliari	1.009.081,53
Brescia	32	45.756.503,00					Lecce	943.781,05
Bari	24	58.107.124,00					Chievo	931.128,85
CLASSIFICA REGULAR SEASON		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Milan	82	316.631.691,00					Inter	4.707.764,88
Inter	76	357.790.131,00					Juventus	4.555.538,66
Napoli	70	121.264.344,00	958.619.902,00	42,18%	191.723.980,40	2.554.033,54	Milan	3.861.362,09
Udinese	66	91.371.578,00					Roma	2.828.555,56
Lazio	66	71.562.158,00					Bari	2.655.846,88
Roma	63	178.199.000,00					Fiorentina	2.250.433,92
Juventus	58	264.221.242,00					Genoa	2.217.051,18
Palermo	56	89.242.529,00	759.504.511,00	33,42%	151.900.902,20	2.689.039,18	Sampdoria	2.162.051,64
Fiorentina	51	114.772.130,00					Parma	1.890.902,30
Genoa	51	113.069.610,00					Napoli	1.732.347,77
Chievo	46	40.492.037,00					Palermo	1.593.616,59
Parma	46	86.981.506,00					Bologna	1.443.008,62
Catania	46	44.500.879,00	269.313.662,00	11,85%	53.862.732,40	1.189.919,08	Brescia	1.404.230,59
Cagliari	45	50.970.092,00					Udinese	1.384.417,85
Cesena	43	46.369.148,00					Cagliari	1.132.668,71
Bologna	42	60.606.362,00					Lazio	1.084.275,12
Lecce	41	38.218.602,00					Cesena	1.078.352,28
Sampdoria	36	77.833.859,00	285.334.527,00	12,55%	57.066.905,40	1.719.459,75	Catania	967.410,41
Brescia	32	44.935.379,00					Lecce	932.161,02
Bari	24	63.740.325,00					Chievo	880.261,67

Fonte: elaborazione propria, ricavi/costi per punto Serie A, stagione 2010/2011

La stagione sportiva 2010/2011 vede il trionfo del Milan con 82 punti, seguito da Inter, Napoli Udinese e Lazio. Queste ultime due società hanno ottenuto un volume di ricavi decisamente inferiore rispetto a chi le seguiva (vale a dire Roma e Juventus), segno che non sempre chi ottiene maggiori guadagni e utilizza maggiori risorse è colui che ottiene i risultati sportivi migliori. Un ulteriore aspetto che è possibile notare è la straordinaria disparità di

guadagni tra le società che lottano per le prime dieci posizioni e i club che hanno come unico obbiettivo il mantenimento della categoria. Le prime ottengono complessivamente circa il 72% dei guadagni complessivi realizzati dalla lega, mentre le restanti dieci società realizzano solamente il 28% dell'intero ammontare.
Se effettuiamo un confronto tra i ricavi e i costi operativi, ci accorgiamo che le maggiori perdite a livello operativo si registrano nelle prime dieci posizioni (salvo qualche caso particolare) . Questo fatto accade con proporzioni minori, anche per le società coinvolte nella lotta per non retrocedere. L'unico dato in controtendenza con i precedenti è rappresentato dalle piccole società di provincia di medio bassa classifica, uniche a registrare modesti avanzi operativi, conseguendo allo stesso tempo gli obbiettivi sportivi prefissati. Relativamente alle classifiche presentate evidenziamo in breve alcuni casi particolari. Particolarmente interessante è la situazione del Chievo Verona. La piccola compagine veneta riesce da diversi anni a far quadrare i conti e ottenere risultati soddisfacenti. Anche in questa stagione nonostante un livello di ricavi decisamente inferiore rispetto ad alcuni competitor è riuscita a conseguire delle performance sportive soddisfacenti, nel rispetto di un sostanziale equilibrio economico.
Al contrario club come la Sampdoria o il Bari, nonostante un livello di costi molto più simili a quello di un top club, non sono riusciti a evitare la retrocessione in Serie B, realizzando oltretutto evidenti perdite a livello operativo.

Stagione 2011/2012

La stagione 2011/2012, la seconda oggetto d'analisi, vede il trionfo della Juventus, seguita da Milan, Udinese, Lazio e Napoli. Rispetto alla stagione precedente osserviamo una leggera decrescita in termini percentuali delle prime due sezioni, sia a livello di ricavi, che a livello di costi operativi. La più equa distribuzione delle risorse, non è dovuta a nuovi meccanismi di ripartizione dei guadagni, bensì alla composizione "anomala" della classifica stessa. Vi sono infatti tre società come Fiorentina, Genoa e Palermo, che hanno ottenuto risultati sportivi inferiori rispetto alle attese. Esse si sono trovate coinvolte nella lotta per non retrocedere, nonostante un livello di ricavi e soprattutto di costi operativi, decisamente superiore ai loro diretti competitor di quella stagione. Per quanto riguarda la media di costi per punto, osserviamo che le società dalla 6° alla 10° posizione spendono decisamente di più per ottenere un punto in classifica rispetto ai club presenti nella prima sezione. Nel calcio, così come negli altri sport di squadra, esistono alcuni valori universali come l'organizzazione, lo spirito di squadra, il sacrificio, l'allenamento, che possono talvolta sopperire alle differenti potenzialità economiche tra le varie società.
L'osservazione delle classifiche conferma quanto affermato in precedenza. L'Inter arrivata sesta in *regular season*, è la società che presenta il più alto livello di costi/ricavi per punto, a ulteriore testimonianza che non sempre chi investe maggiori risorse e colui che ottiene i risultati migliori. A riprova di ciò evidenziamo il risultato dell'Udinese, che nonostante un

livello di costi/ricavi per punto di medio livello, riesce a ottenere uno strabiliante 3° posto garantendosi l'accesso alla UEFA Champions League.

CLASSIFICA REGULAR SEASON		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Juventus	84	213.786.231,00	804.076.756,00	39,27%	160.815.351,20	2.242.932,66	Inter	4.178.851,52
Milan	80	228.864.940,00					Genoa	3.121.460,31
Udinese	64	122.803.538,00					Milan	2.860.811,75
Lazio	62	82.692.497,00					Napoli	2.556.222,13
Napoli	61	155.929.550,00					Juventus	2.545.074,18
Inter	58	242.373.388,00	610.338.302,00	29,81%	122.067.660,40	2.202.282,94	Cesena	2.538.043,09
Roma	56	136.962.000,00					Roma	2.445.750,00
Parma	56	106.067.233,00					Palermo	2.251.576,37
Bologna	51	71.161.940,00					Udinese	1.918.805,28
Chievo	49	53.773.741,00					Parma	1.894.057,73
Catania	48	55.104.422,00	286.911.159,00	14,01%	57.382.231,80	1.268.123,23	Fiorentina	1.592.727,22
Atalanta	46	39.286.325,00					Cagliari	1.561.543,05
Fiorentina	46	73.265.452,00					Bologna	1.395.332,16
Siena	44	52.108.609,00					Lazio	1.333.749,95
Cagliari	43	67.146.351,00					Siena	1.184.286,57
Palermo	43	96.817.784,00	346.250.600,00	16,91%	69.250.120,00	1.949.860,13	Catania	1.148.008,79
Genoa	42	131.101.333,00					Chievo	1.097.423,29
Lecce	36	33.043.208,00					Novara	920.353,97
Novara	32	29.451.327,00					Lecce	917.866,89
Cesena	22	55.836.948,00					Atalanta	854.050,54
CLASSIFICA REGULAR SEASON		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Juventus	84	254.974.604,00	914.137.041,00	39,06%	182.827.408,20	2.488.880,76	Inter	5.504.401,69
Milan	80	331.950.827,00					Milan	4.149.385,34
Udinese	64	103.779.811,00					Roma	3.349.589,29
Lazio	62	93.677.829,00					Juventus	3.035.411,95
Napoli	61	129.753.970,00					Genoa	2.985.913,76
Inter	58	319.255.298,00	732.972.769,00	31,32%	146.594.553,80	2.629.890,53	Fiorentina	2.544.607,07
Roma	56	187.577.000,00					Palermo	2.357.151,65
Parma	56	101.851.637,00					Cesena	2.240.271,27
Bologna	51	74.750.546,00					Napoli	2.127.114,26
Chievo	49	49.538.288,00					Parma	1.818.779,23
Catania	48	46.850.533,00	345.179.197,00	14,75%	69.035.839,40	1.523.826,36	Udinese	1.621.559,55
Atalanta	46	53.094.227,00					Siena	1.579.778,41
Fiorentina	46	117.051.925,00					Lazio	1.510.932,73
Siena	44	69.510.250,00					Bologna	1.465.696,98
Cagliari	43	58.672.262,00					Cagliari	1.364.471,21
Palermo	43	101.357.521,00	348.324.585,00	14,88%	69.664.917,00	1.939.077,50	Lecce	1.171.772,89
Genoa	42	125.408.378,00					Atalanta	1.154.222,33
Lecce	36	42.183.824,00					Chievo	1.010.985,47
Novara	32	30.088.894,00					Catania	976.052,77
Cesena	22	49.285.968,00					Novara	940.277,94

Fonte: elaborazione propria, ricavi/costi per punto Serie A, stagione 2011/2012

Stagione 2012/2013

CLASSIFICA REGULAR SEASON		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Juventus	87	283.801.473,00					Milan	4.464.680,56
Napoli	78	155.721.936,00					Inter	3.731.155,94
Milan	72	321.457.000,00	1.035.641.740,00	45,63%	207.128.348,00	2.757.549,50	Genoa	3.590.788,29
Fiorentina	70	112.022.685,00					Juventus	3.262.085,90
Udinese	66	162.638.646,00					Roma	2.554.483,87
Roma	62	158.378.000,00					Udinese	2.464.221,91
Lazio	61	109.165.015,00					Palermo	2.232.356,00
Catania	56	49.962.149,00	605.108.851,00	26,66%	121.021.770,20	2.144.997,66	Siena	2.185.664,77
Inter	54	201.482.421,00					Pescara	2.027.919,68
Parma	49	86.121.266,00					Napoli	1.996.435,08
Cagliari	47	47.015.411,00					Lazio	1.789.590,41
Chievo	45	61.364.642,00					Parma	1.757.576,86
Bologna	44	73.896.533,00	277.822.571,00	12,24%	55.564.514,20	1.278.182,50	Bologna	1.679.466,66
Sampdoria	42	34.599.926,00					Fiorentina	1.600.324,07
Atalanta	40	60.946.059,00					Atalanta	1.523.651,48
Torino	39	32.841.974,00					Chievo	1.363.658,71
Genoa	38	136.449.955,00					Cagliari	1.000.327,89
Palermo	32	71.435.392,00	350.911.497,00	15,46%	70.182.299,40	2.175.766,13	Catania	892.181,23
Siena	30	65.569.943,00					Torino	842.101,90
Pescara	22	44.614.233,00					Sampdoria	823.807,76
CLASSIFICA REGULAR SEASON		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Juventus	87	287.607.479,00					Inter	5.128.942,96
Napoli	78	144.433.724,00					Milan	4.400.111,11
Milan	72	316.808.000,00	978.340.372,00	40,13%	195.668.074,40	2.588.230,21	Genoa	3.765.968,16
Fiorentina	70	108.161.695,00					Juventus	3.305.833,09
Udinese	66	121.329.474,00					Roma	3.060.435,48
Roma	62	189.747.000,00					Palermo	2.824.941,84
Lazio	61	112.888.061,00					Siena	2.214.313,03
Catania	56	49.570.966,00	735.308.618,00	30,16%	147.061.723,60	2.618.262,79	Parma	2.166.115,73
Inter	54	276.962.920,00					Sampdoria	2.055.933,86
Parma	49	106.139.671,00					Pescara	1.905.498,95
Cagliari	47	50.481.518,00					Napoli	1.851.714,41
Chievo	45	57.789.396,00					Lazio	1.850.623,95
Bologna	44	76.217.828,00	333.432.485,00	13,68%	66.686.497,00	1.542.260,78	Udinese	1.838.325,36
Sampdoria	42	86.349.222,00					Bologna	1.732.223,36
Atalanta	40	62.594.521,00					Atalanta	1.564.863,03
Torino	39	49.246.899,00					Fiorentina	1.545.167,07
Genoa	38	143.106.790,00					Chievo	1.284.208,80
Palermo	32	90.398.139,00	391.102.196,00	16,04%	78.220.439,20	2.394.692,60	Torino	1.262.741,00
Siena	30	66.429.391,00					Cagliari	1.074.074,85
Pescara	22	41.920.977,00					Catania	885.195,82

Fonte: elaborazione propria, ricavi/costi per punto Serie A, stagione 2012/2013

L'ultima stagione oggetto di studio vede la vittoria della Juventus, seguita da Napoli, Milan, Fiorentina e Udinese. Queste cinque squadre raccolgono oltre il 45% dei ricavi della lega, con una decisa crescita rispetto all'esercizio precedente. Alla luce del dato presentato, si potrebbe

dire che in questo campionato esiste una maggiore correlazione tra forza economica e risultato sportivo. Se osserviamo attentamente la classifica da cima a fondo, possiamo dire che quest'affermazione è sostanzialmente corretta, salvo alcune eccezioni positive e negative. Tra le prime il caso più eclatante è quello del Catania, che nonostante un livello di costi/ricavi decisamente inferiore rispetto a moltissimi competitor, riesce a raggiungere l'8° posizione in classifica, miglior risultato di sempre anche in termini di punti realizzati. Le note negative sono invece rappresentate da Inter e Genoa. La prima nonostante un livello di costi decisamente superiori a molti club non va oltre il 9° posto, l'altra fa addirittura peggio, sfiorando la retrocessione per la seconda stagione consecutiva, malgrado il 7° fatturato in termini assoluti della lega.
Per quanto riguarda la media di costi per punto osserviamo che le ultime cinque squadre spendono decisamente di più rispetto alle società della sezione precedente. Questo fatto è determinato dai risultati sportivi altalenanti di Genoa e Palermo, squadre che nelle stagioni precedenti avevano lottato per l'accesso alle competizioni UEFA.
L'ordinamento ricavi/costi operativi per punto sostanzialmente conferma quanto affermato in precedenza. In aggiunta a quanto detto, sottolineiamo la situazione di alcuni club come Cagliari e Chievo che nonostante potenzialità economiche decisamente inferiori rispetto a molti competitor, riescono a raggiungere risultati sportivi di tutto rispetto.

INDIVIDUAZIONE CLASSIFICA PONDERATA PER IL RISULTATO ECONOMICO

In quest'ultima parte presentiamo una "speciale" classifica ponderata per il risultato economico realizzato dalle varie società. Anche in questo caso analizzeremo i vari risultati registrati in ognuna delle tre stagioni oggetto di studio.

Nella stagione 2010/2011 riscontriamo un moltiplicatore fortemente negativo per i principali top club italiani, come Milan, Inter, Roma, Juventus e Fiorentina, che presentano un livello di costi decisamente superiore rispetto ai ricavi conseguiti. Questo risultato dimostra ancora una volta, la predisposizione a generare perdite operative da parte delle più importanti società italiane.
Se osserviamo attentamente la classifica ponderata, noteremo che le prime cinque posizioni sono occupate dalle squadre che registrano i maggiori guadagni in termini di punti, in virtù di risultati operativi soddisfacenti.
Con riferimento agli altri club, si evidenziano variazioni modeste sia in termini di punti, sia di posizionamento in classifica.

CLASSIFICA PONDERATA 2010/2011							
	PUNTI REGULAR SEASON	VP + P. COMPAR	CP + O. COMPAR.	MOLTIPLICATORE DEL PUNTEGGIO	DIFFERENZA PUNTI (POND. – REG.)	CLASSIFICA PONDERATA	
Milan	82	219.595.968,00	324.060.308,00	0,68	-26	Lazio	86
Inter	76	269.393.275,00	361.320.805,00	0,75	-19	Napoli	76
Napoli	70	131.476.940,00	121.264.344,00	1,08	6	Udinese	72
Udinese	66	99.737.972,00	91.371.578,00	1,09	6	Palermo	64
Lazio	66	93.670.372,00	71.532.294,00	1,31	20	Catania	57
Roma	63	153.418.000,00	178.199.000,00	0,86	-9	Inter	57
Juventus	58	172.066.450,00	264.221.242,00	0,65	-20	Milan	56
Palermo	56	101.786.843,00	89.242.529,00	1,14	8	Roma	54
Fiorentina	51	82.502.928,00	114.772.130,00	0,72	-14	Chievo	49
Genoa	51	102.940.719,00	117.135.146,00	0,88	-6	Parma	48
Chievo	46	45.225.533,00	42.885.643,00	1,05	3	Genoa	45
Parma	46	94.037.715,00	90.132.207,00	1,04	2	Cesena	43
Catania	46	55.735.214,00	45.076.609,00	1,24	11	Bologna	42
Cagliari	45	47.788.669,00	53.350.092,00	0,90	-5	Lecce	41
Cesena	43	47.280.962,00	47.569.148,00	0,99	0	Cagliari	40
Bologna	42	60.714.124,00	60.620.862,00	1,00	0	Juventus	38
Lecce	41	40.752.712,00	40.276.291,00	1,01	0	Fiorentina	37
Sampdoria	36	63.164.896,00	77.833.859,00	0,81	-7	Brescia	33
Brescia	32	47.456.049,00	46.634.925,00	1,02	1	Sampdoria	29
Bari	24	59.241.881,00	64.875.082,00	0,91	-2	Bari	22
TOTALE		1.987.987.222,00	2.302.374.094,00	0,86			

Fonte: elaborazione propria, classifica ponderata Serie A, stagione 2010/2011

La stagione 2011/2012 presenta alcune differenze rispetto alle precedenti. Se da una parte assistiamo a un leggero miglioramento di alcune situazioni critiche come Milan, Juventus e Inter, dall'altra registriamo un ulteriore peggioramento di importanti realtà come Roma, Fiorentina. Queste ultime oltre a conseguire risultati sportivi al di sotto delle attese, dimostrano un totale squilibrio nella gestione caratteristica. Le uniche società che mantengono anche in questa stagione, un corretto rapporto tra ricavi conseguiti e costi sostenuti sono Udinese e Napoli, non a caso prima e seconda nella nostra classifica ponderata.

Con riferimento ai piccoli club, si evidenziano situazioni piuttosto differenti. Da una parte abbiamo alcuni club come Atalanta e Siena, caratterizzati da un'evidente squilibrio operativo, dall'altra sottolineiamo posizioni come quella di Cagliari e Catania, contraddistinte da un soddisfacente rapporto tra ricavi e costi.

Alla luce di quanto descritto la classifica sportiva risulta rivoluzionata anche in questa stagione.

CLASSIFICA PONDERATA 2011/2012							
	PUNTI REGULAR SEASON	VP + P. COMPAR	CP + O. COMPAR.	MOLTIPLICATORE DEL PUNTEGGIO	DIFFERENZA PUNTI (PONDERATI-REGULAR)	CLASSIFICA PONDERATA	
Juventus	84	213.786.231,00	254.974.604,00	0,84	-14	Udinese	76
Milan	80	237.273.202,00	340.258.464,00	0,70	-24	Napoli	73
Udinese	64	122.803.538,00	103.779.811,00	1,18	12	Juventus	70
Lazio	62	82.692.497,00	93.677.829,00	0,88	-7	Parma	58
Napoli	61	155.929.550,00	129.753.970,00	1,20	12	Catania	56
Inter	58	247.131.416,00	323.917.701,00	0,76	-14	Milan	56
Roma	56	136.962.000,00	187.577.000,00	0,73	-15	Lazio	55
Parma	56	106.067.233,00	101.851.637,00	1,04	2	Cagliari	54
Bologna	51	73.290.741,00	76.879.347,00	0,95	-2	Chievo	53
Chievo	49	56.899.225,00	52.663.772,00	1,08	4	Bologna	49
Catania	48	55.674.218,00	47.420.329,00	1,17	8	Inter	44
Atalanta	46	42.147.796,00	55.955.698,00	0,75	-11	Genoa	44
Fiorentina	46	73.265.452,00	117.051.925,00	0,63	-17	Palermo	41
Siena	44	55.465.285,00	72.866.926,00	0,76	-11	Roma	41
Cagliari	43	67.639.706,00	53.895.779,00	1,26	11	Atalanta	35
Palermo	43	96.817.784,00	101.357.521,00	0,96	-2	Siena	33
Genoa	42	135.832.248,00	130.139.293,00	1,04	2	Novara	31
Lecce	36	34.662.999,00	43.717.010,00	0,79	-7	Fiorentina	29
Novara	32	29.451.327,00	30.088.894,00	0,98	-1	Lecce	29
Cesena	22	57.036.948,00	50.485.968,00	1,13	3	Cesena	25
TOTALE		2.080.829.396,00	2.368.313.478,00	0,88			

Fonte: elaborazione propria, classifica ponderata Serie A, stagione 2011/2012

L'ultima stagione oggetto di studio dimostra un quadro ancora differente rispetto alle precedenti. Se osserviamo attentamente i valori assunti dal moltiplicatore ci accorgeremo che buona parte delle società presenta valori al di sotto dell'unità, segno evidente di una mancata creazione di valore a livello operativo.

Nonostante ciò registriamo alcuni elementi positivi che possono essere riassunti nel seguente elenco:

- una migliore gestione delle risorse da parte di alcuni top club come Milan, Fiorentina, Juventus, Lazio (testimoniata da valori del moltiplicatore prossimi all'unità);
- la continua creazione di valore economico da parte di club come Napoli e Udinese. Il successo economico e sportivo di queste società deriva da un'attenta pianificazione di ogni scelta gestionale effettuata.

Il risultato negativo realizzato dalla lega in questa stagione è in larga parte determinato dal perdurare di alcune situazioni negative, come quelle di Inter, Roma e Sampdoria. Quest'ultima al ritorno nella massima serie dopo un anno di Serie B, vive una stagione

piuttosto travagliata caratterizzata da diverse vicissitudini tecniche e societarie, culminata con una salvezza sofferta raggiunta nelle ultime giornate. Si può ipotizzare che questo preoccupante risultato negativo sia dovuto in buona parte a questi aspetti.
Al di là di qualche caso sporadico (vedi appunto Sampdoria, Inter in negativo e Udinese in positivo) non si evidenziano sostanziali variazioni rispetto alla classifica sportiva.

CLASSIFICA PONDERATA 2012/2013							
	PUNTI REGULAR SEASON	VP + P. COMPAR	CP + O. COMPAR.	MOLTIPLICATORE DEL PUNTEGGIO	DIFFERENZA PUNTI (PONDERATI-REGULAR)	CLASSIFICA PONDERATA	
Juventus	87	283.801.473,00	287.607.479,00	0,99	-1	Udinese	88
Napoli	78	155.721.936,00	144.433.724,00	1,08	6	Juventus	86
Milan	72	329.367.000,00	324.613.000,00	1,01	1	Napoli	84
Fiorentina	70	112.022.685,00	108.161.695,00	1,04	2	Milan	73
Udinese	66	162.638.646,00	121.329.474,00	1,34	22	Fiorentina	72
Roma	62	158.378.000,00	189.747.000,00	0,83	-10	Lazio	59
Lazio	61	109.794.311,00	113.517.357,00	0,97	-2	Catania	56
Catania	56	50.736.955,00	50.345.772,00	1,01	0	Roma	52
Inter	54	206.076.488,00	281.473.296,00	0,73	-14	Chievo	48
Parma	49	89.945.477,00	109.963.882,00	0,82	-9	Cagliari	44
Cagliari	47	47.015.411,00	50.481.518,00	0,93	-3	Bologna	43
Chievo	45	64.178.522,00	60.603.276,00	1,06	3	Parma	40
Bologna	44	76.062.063,00	78.383.358,00	0,97	-1	Inter	40
Sampdoria	42	36.024.108,00	87.773.404,00	0,41	-25	Atalanta	39
Atalanta	40	63.969.600,00	65.604.401,00	0,98	-1	Genoa	36
Torino	39	34.541.299,00	50.946.224,00	0,68	-13	Siena	30
Genoa	38	141.223.912,00	147.880.747,00	0,95	-2	Torino	26
Palermo	32	72.614.356,00	91.577.103,00	0,79	-7	Palermo	25
Siena	30	68.179.152,00	69.038.600,00	0,99	0	Pescara	23
Pescara	22	45.534.405,00	42.841.149,00	1,06	1	Sampdoria	17
TOTALE		2.425.485.363,00	2.476.322.459,00	0,93			

Fonte: elaborazione propria, classifica ponderata Serie A, stagione 2012/2013

4.1.2. SERIE B

ANALISI DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO, PATRIMONIALE E FINANZIARIO SOCIETARIO

La Serie B presenta una struttura economica e finanziaria profondamente diversa dalla Serie A, non solo in valore assoluto, ma anche in termini di composizione e utilizzo delle risorse a disposizione. In questa fase ripetendo lo stesso ragionamento adottato per la Serie A,

cercheremo di capire quali sono i club che presentano caratteristiche peculiari in merito a specifici aspetti della gestione.

Le società della lega dimostrano una sostanziale incapacità di generare valore con una certa continuità. Molte di queste alternano risultati economici positivi, a perdite di bilancio consistenti negli esercizi successivi. Tra i vari club che si alternano nelle varie stagioni sportive, possiamo individuare un unico caso in cui viene mantenuta certa coerenza di risultati, il Cittadella.

La piccola società veneta viene individuata da molti, come un'isola felice del nostro calcio. Nonostante le difficoltà organizzative, la limitata capienza dell'impianto sportivo e le minori risorse economiche a disposizione, si è ritagliata uno spazio di tutto rispetto all'interno del panorama della Serie B. Nel corso delle varie stagioni la proprietà ha mantenuto una certa coerenza nelle scelte effettuate, sia sotto il profilo della continuità tecnica (dal 2005 mantiene sempre lo stesso allenatore), che dei risultati economici realizzati. In merito a quest'ultimo aspetto effettuiamo un ulteriore approfondimento.

Il volume di ricavi complessivamente creato dalla società oscilla tra i 16 milioni della prima stagione e gli 8,8 milioni dell'ultima stagione oggetto d'analisi. Questo improvviso calo degli introiti ottenuti può essere imputato a diversi fattori quali:

- una diminuzione dei ricavi da "*ticketing*", che come abbiamo visto a livello aggregato, si registra in modo generalizzato in tutta la Serie B;
- le minori plusvalenze da cessione atleti. Dopo la straordinaria stagione 2009/2010 conclusa al 6° posto con l'accesso ai play-off, la squadra cedette alcuni dei suoi pezzi pregiati, come Cherubin, Pesoli, Ardemagni, Iunco e Pettinari, con risultati apprezzabili a livello economico. Nelle stagioni successive il livello di tali introiti risulta decisamente minore.

Nonostante la diminuzione dei proventi conseguiti il club riesce ad ottenere risultati positivi, sia nella prima che nella seconda stagione, grazie a un'attenta politica di controllo dei costi di produzione e dei minori ammortamenti effettuati. Sotto questo punto di vista, la società è molto abile nell'operare sul mercato, attraverso operazioni di prestito o utilizzando il meccanismo della comproprietà. Queste metodologie d'acquisto consentono di ottenere giocatori di buon livello ad un costo relativamente contenuto. Nell'ultima annata, causa un leggero aumento delle spese sostenute, si registra un sostanziale pareggio di bilancio.

Nonostante l'emergere di alcune sporadiche situazioni positive, la condizione complessiva della lega rimane piuttosto deficitaria. Questo fatto è ben testimoniato da i continui risultati negativi registrati da importanti club di Serie B tra cui Torino, Bari e Padova. Proprio quest'ultima può essere oggetto di un'ulteriore approfondimento.

Il volume d'affari prodotto dalla società bianco-scudata oscilla da un massimo di 18,8 di milioni di euro della seconda stagione, a un minimo di 15,4 milioni registrato nella prima stagione oggetto di studio, più o meno in linea con la media ricavi registrata nel periodo interessato. L'aspetto negativo della gestione è determinato da un livello di costi estremamente elevato, tale da assorbire tutte le risorse generate a livello operativo.

Le voci più rilevanti si riferiscono a:

- costi per servizi;
- costi per salari e stipendi. Il loro ammontare copre quasi integralmente il valore della produzione.

Altro elemento che contribuisce a peggiorare la situazione economica e dato dal livello di ammortamenti e accantonamenti imputati all'esercizio. Essi risultano decisamente superiori rispetto a molti club di Serie B.
L'insieme di questi elementi negativi comporta una perdita aggregata di circa 28,6 milioni di euro in tre stagioni.

La nostra analisi prosegue attraverso l'osservazione dell'equilibrio patrimoniale della lega. Molte società di Serie B presentano un livello di sottocapitalizzazione marcata, sostanzialmente in linea con i medesimi valori riscontrati in Serie A. Analizzando le singole situazioni, vi sono alcuni club come Cittadella, Albinoleffe e Spezia che rispettano ampiamente un rapporto corretto tra Patrimonio Netto e Mezzi di Terzi, altri come Bari, Juve Stabia, Grosseto e Modena che presentano in alcune stagioni un Patrimonio Netto fortemente negativo.
L'equilibrio finanziario della lega risulta piuttosto scarso, ma è possibile evidenziare un sostanziale miglioramento rispetto alla Serie A. Tale fatto è garantito da una migliore correlazione tra fonti e impieghi, testimoniata in alcuni casi da eccellenti valori del rapporto tra attivo corrente e passivo corrente. In particolare possiamo citare ancora una volta il caso Cittadella, ad ulteriore riprova di un'accurata gestione delle risorse effettuata dalla società veneta nelle ultime stagioni.
Le situazioni più precarie dal punto di vista finanziario si registrano in società come Bari, Sampdoria, Brescia, Reggina, Ascoli e Cesena che presentano un elevato livello di debiti finanziari iscritti in bilancio. Il fatto che siano queste squadre ad avere le posizioni più preoccupanti non è casuale. Molte di loro infatti hanno un recente passato in Serie A, categoria che comporta maggiori sforzi economici per le varie società. Questi club non avendo le capacità finanziare per potersi sostenere autonomamente, richiedono prestiti alla banche o altri finanziatori, non riuscendo il più delle volte a rimborsare tali somme nei termini inizialmente previsti.

REALIZZAZIONE CLASSIFICHE SULLE PRINCIPALI GRANDEZZE ECONOMICHE

Presentiamo ora una serie di classifiche in merito alle principali grandezze del Conto Economico Riclassificato. In questa sede analizzeremo non tanto i vari posizionamenti, bensì l'evolvere del risultato economico all'interno delle varie gestioni. Nel fare questo cercheremo di individuare possibili differenze o analogie rispetto alla Serie A.
La graduatoria dei ricavi presenta una composizione differente nelle varie stagioni oggetto di studio, con risultati altalenanti per le medesime società. I club che registrano i maggiori valori

sono rispettivamente Siena, Sampdoria e Cesena, squadre appena retrocesse dalla Serie A. Il fatto non è casuale e determina un vantaggio competitivo frutto di diverse ragioni tra le quali:

- il mantenimento di un elevato livello di ricavi commerciali e da sponsor. Molte volte le società stipulano accordi di sponsorizzazione pluriennale in grado di garantire elevate risorse, nonostante i mancati risultati sul piano sportivo;
- l'ottenimento di contributi dalla retrocessione in Serie B. Da qualche stagione sono stati introdotte delle misure "paracadute" che aiutano i vari club ad assorbire le perdite di fatturato dovute all'abbandono della massima competizione;
- un elevato livello di diritti TV rispetto alla concorrenza. Il blasone e l'elevato bacino d'utenza di tifosi, consente di ottenere importanti introiti nonostante la categoria inferiore (vedi casi Sampdoria e Bari).

Al di là dei singoli aspetti economici di per sé importanti, va sottolineata un'ulteriore motivazione che in un certo senso racchiude la serie di considerazioni effettuate. Dato il non eccessivo divario economico tra i piccoli club di Serie A e i top club di Serie B, molte società retrocesse decidono di preservare sostanzialmente la squadra, allo scopo di riconquistare immediatamente la massima categoria. A ulteriore testimonianza di quanto appena descritto, esse mantengono sostanzialmente lo stesso livello di costi della stagione precedente. Particolarmente grave appare la situazione dell'EBITDA, con molte società che registrano evidenti valori negativi nell'arco del triennio oggetto di studio. In questo campo si evidenzia una certa predisposizione, anche da parte di club di media fascia, ad operare al di sopra delle proprie potenzialità finanziarie ed economiche. Le principali fonti di costo sono evidenziate nel seguente elenco:

- salari e stipendi personale sportivo. Risultano particolarmente rilevanti anche in questa categoria, con valori consistenti non solo nei club di prima fascia, ma anche nei piccoli club;
- costi per servizi. L'elevato livello di tali spese dimostra una totale mancanza di un controllo di gestione adeguato nelle diverse società.

Dal punto di vista dell'EBIT assistiamo a un ulteriore peggioramento dei risultati precedenti. Questo aspetto è estremamente visibile nei club di grande tradizione sportiva, come Torino, Sampdoria, Padova, Bari, Siena, Cesena, che sostengono maggiori ammortamenti dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive.

Altro aspetto molto importante e meritevole di approfondimento è rappresentato dalla gestione fiscale. La possibilità di utilizzare le perdite a fini fiscali ha consentito di mitigare le perdite nette d'esercizio per alcuni club di Serie B. Questo aspetto è ben visibile in società come Padova, Verona, Sampdoria, Torino, Pescara e Siena.

DETERMINAZIONE E ORDINAMENTO RICAVI/COSTI PER PUNTO

In questa fase evidenzieremo i ricavi realizzati e i costi sostenuti per ottenere un punto in classifica. Questo studio ci consentirà di comprendere ulteriori aspetti economici della Serie B, non emersi nelle analisi precedenti.

Stagione 2010/2011

CLASSIFICA REGULAR SEASON		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Atalanta	79	18.896.943,00	98.181.710,00	31,84%	16.363.618,33	232.989,45	Torino	548.837,45
Siena	77	32.479.948,00					Siena	421.817,51
Novara	70	7.830.230,00					Vicenza	397.389,44
Varese	68	5.803.535,00					Sassuolo	376.260,61
Padova	62	15.418.953,00					Frosinone	365.674,71
Reggina	61	17.752.101,00					Empoli	350.817,58
Livorno	59	6.414.931,00	99.378.478,00	32,23%	16.563.079,67	294.484,53	Cittadella	315.159,06
Torino	58	31.832.572,00					Reggina	291.018,05
Empoli	57	19.996.602,00					Ascoli	276.353,94
Modena	55	9.572.733,00					Padova	248.692,79
Crotone	54	10.102.610,00					Atalanta	239.201,81
Vicenza	54	21.459.030,00					Albinoleffe	234.896,29
Pescara	53	10.785.840,00	69.972.443,00	22,70%	13.994.488,60	273.889,35	Pescara	203.506,42
Cittadella	51	16.073.112,00					Grosseto	198.166,73
Grosseto	51	10.106.503,00					Portogruaro	190.161,63
Sassuolo	51	19.189.291,00					Crotone	187.085,37
Ascoli	50	13.817.697,00					Modena	174.049,69
Albinoleffe	49	11.509.918,00	40.783.654,00	13,23%	10.195.913,50	239.920,29	Piacenza	168.948,52
Piacenza	46	7.771.632,00					Novara	111.860,43
Triestina	40	-					Livorno	108.727,64
Portogruaro	40	7.606.465,00					Varese	85.346,10
Frosinone	38	13.895.639,00					Triestina	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Atalanta	79	18.047.989,00	142.291.276,00	37,25%	23.715.212,67	338.456,39	Torino	807.088,22
Siena	77	57.307.229,00					Siena	744.249,73
Novara	70	10.771.577,00					Frosinone	435.351,68
Varese	68	5.856.509,00					Reggina	409.779,84
Padova	62	25.311.402,00					Padova	408.248,42
Reggina	61	24.996.570,00					Vicenza	387.499,61
Livorno	59	9.310.245,00	117.311.284,00	30,71%	19.551.880,67	346.258,36	Sassuolo	363.002,59
Torino	58	46.811.117,00					Pescara	315.923,53
Empoli	57	15.888.809,00					Piacenza	307.580,91
Modena	55	14.848.051,00					Albinoleffe	295.853,43
Crotone	54	9.528.083,00					Empoli	278.751,04
Vicenza	54	20.924.979,00					Modena	269.964,56
Pescara	53	16.743.947,00	69.829.918,00	18,28%	13.965.983,60	272.335,30	Ascoli	247.431,12
Cittadella	51	12.382.623,00					Cittadella	242.796,53
Grosseto	51	9.818.660,00					Atalanta	228.455,56
Sassuolo	51	18.513.132,00					Grosseto	192.522,75
Ascoli	50	12.371.556,00					Portogruaro	184.624,03
Albinoleffe	49	14.496.818,00	52.573.865,00	13,76%	13.143.466,25	305.852,51	Crotone	176.445,98
Piacenza	46	14.148.722,00					Livorno	157.800,76
Triestina	40	-					Novara	153.879,67
Portogruaro	40	7.384.961,00					Varese	86.125,13
Frosinone	38	16.543.364,00					Triestina	-

Fonte: elaborazione propria, ricavi/costi per punto Serie B, stagione 2010/2011

La stagione sportiva 2010/2011 vede la promozione diretta di Atalanta (vincitrice del campionato) e Siena (seconda classificata) , con l'accesso ai play-off di Novara, Varese, Padova e Reggina.
I ricavi realizzati da questi club confermano solo parzialmente i valori sportivi riscontrati sul campo. Si evidenzia infatti un sostanziale equilibrio tra le società contenute nella prima sezione e quelle rientranti nella seconda. Se eseguiamo il confronto dal punto di vista dei costi sembrano ristabilirsi i rapporti di forza a livello sportivo, con le prime sei squadre che spendono di più in termini assoluti rispetto ai diretti concorrenti. Tale risultato è in gran parte dovuto agli enormi costi operativi sostenuti da Siena e Padova.
L'osservazione dei ricavi/costi medi nelle diverse sezioni ci consente di individuare quali sono le società, che generano i migliori/peggiori risultati a livello economico. Le maggiori perdite operative si registrano nella prima e nella seconda sezione, mentre le società di medio - bassa classifica sono le uniche a registrare un sostanziale pareggio.
L'ordinamento ricavi/costi operativi per punto offre importanti spunti di approfondimento in merito ad alcune situazioni particolari. I casi di Siena e Torino sono emblematici. Entrambe le società spendono decisamente di più di quanto incassato, ma mentre il Siena ottiene un'importante risultato sportivo con promozione in Serie A, il Torino conquista un modesto 8° posto, deludendo ampiamente le aspettative di inizio stagione. L'esempio presentato conferma ancora una volta che non sempre investe maggiori risorse, ottiene i risultati migliori.

Stagione 2011/2012

CLASSIFICA REGULAR SEASON		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Pescara	83	14.818.076,00	141.324.296,00	37,21%	23.554.049,33	320.837,14	Sampdoria	920.865,19
Torino	83	20.070.506,00					Bari	773.448,72
Sassuolo	80	20.290.772,00					Vicenza	509.836,55
Verona	78	11.190.679,00					Brescia	476.637,93
Varese	71	13.256.295,00					Reggina	347.860,80
Sampdoria	67	61.697.968,00					Padova	299.704,41
Padova	63	18.881.378,00	96.884.588,00	25,51%	16.147.431,33	286.761,98	Livorno	290.927,77
Brescia	57	27.168.362,00					Empoli	290.588,11
Juve Stabia	57	7.881.171,00					Ascoli	268.284,12
Reggina	55	19.132.344,00					Sassuolo	253.634,65
Crotone	52	12.158.921,00					Torino	241.813,33
Modena	52	11.662.412,00					Crotone	233.825,40
Bari	50	38.672.436,00	84.574.623,00	22,27%	16.914.924,60	344.147,12	Gubbio	229.831,91
Grosseto	49	8.042.512,00					Modena	224.277,15
Ascoli	49	13.145.922,00					Cittadella	223.942,08
Cittadella	48	10.749.220,00					Albinoleffe	209.395,33
Livorno	48	13.964.533,00					Varese	186.708,38
Empoli	47	13.657.641,00	57.007.514,00	15,01%	11.401.502,80	284.333,30	Nocerina	182.014,60
Vicenza	44	22.432.808,00					Pescara	178.531,04
Nocerina	40	7.280.584,00					Grosseto	164.132,90
Gubbio	32	7.354.621,00					Verona	143.470,24
Albinoleffe	30	6.281.860,00					Juve Stabia	138.266,16

CLASSIFICA REGULAR SEASON		TOTALE COSTI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA COSTI PER PUNTO	ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO	
Pescara	83	19.047.577,00	182.911.840,00	40,58%	30.485.306,67	412.740,33	Sampdoria	1.188.375,58
Torino	83	40.136.915,00					Bari	939.793,00
Sassuolo	80	19.156.666,00					Vicenza	565.995,68
Verona	78	12.547.315,00					Padova	486.617,51
Varese	71	12.402.203,00					Torino	483.577,29
Sampdoria	67	79.621.164,00					Brescia	429.669,54
Padova	63	30.656.903,00	106.944.024,00	23,73%	17.824.004,00	313.100,34	Empoli	378.157,89
Brescia	57	24.491.164,00					Livorno	375.580,73
Juve Stabia	57	7.431.248,00					Reggina	367.904,89
Reggina	55	20.234.769,00					Albinoleffe	323.001,90
Crotone	52	11.235.407,00					Ascoli	251.638,18
Modena	52	12.894.533,00					Modena	247.971,79
Bari	50	46.989.650,00	94.212.491,00	20,90%	18.842.498,20	382.894,91	Sassuolo	239.458,33
Grosseto	49	9.137.990,00					Pescara	229.488,88
Ascoli	49	12.330.271,00					Crotone	216.065,52
Cittadella	48	7.726.705,00					Gubbio	214.928,94
Livorno	48	18.027.875,00					Grosseto	186.489,59
Empoli	47	17.773.421,00	66.690.265,00	14,80%	13.338.053,00	333.643,14	Nocerina	186.131,28
Vicenza	44	24.903.810,00					Varese	174.678,92
Nocerina	40	7.445.251,00					Cittadella	160.973,02
Gubbio	32	6.877.726,00					Verona	160.863,01
Albinoleffe	30	9.690.057,00					Juve Stabia	130.372,77

Fonte: elaborazione propria, ricavi/costi per punto Serie B, stagione 2011/2012

La seconda stagione oggetto d'analisi vede la promozione diretta del Pescara (vincitore del campionato) e Torino (secondo posto) , con l'accesso ai play-off di Sassuolo, Verona, Varese e Sampdoria. Queste sei squadre coprono circa il 37% dei ricavi complessivamente realizzati dalla lega, con una decisa crescita rispetto al passato. Alla luce del dato presentato si potrebbe dire che in questo campionato esiste una maggiore correlazione tra forza economica e risultato sportivo. In effetti osservando attentamente la classifica da cima a fondo, questa affermazione può essere sostanzialmente confermata, anche se sussistono qua e la alcuni casi che non rispettano l'andamento generale. Tra i casi più eclatanti in tal senso individuiamo Bari e Vicenza. Queste due società, nonostante un livello di ricavi e costi decisamente superiori a molti competitor, ottengono risultati sportivi estremamente deludenti. La prima sconta addirittura 6 punti di penalizzazione, a causa della mancata attestazione del pagamento di emolumenti e ritenute Irpef, ad ulteriore testimonianza delle notevoli difficoltà economico-finanziarie riscontrate dal club pugliese.

L'osservazione della media delle varie sezioni ci permette di definire alcuni spunti in merito ai risultati operativi realizzati. Le maggiori perdite operative si registrano in alta classifica, con il dato di Sampdoria e Torino in particolare, ad aggravare in maniera significativa questo valore. Nei restanti casi è possibile qualche sporadico risultato positivo, come quello realizzato da Brescia e Cittadella, in un quadro di forte difficoltà economica per l'intera lega.

Gli ordinamenti costi/ricavi per punto, non fanno altro che confermare quanto detto finora. In aggiunta a quanto detto, sottolineiamo il particolare caso della Juve Stabia. La società

campana nonostante un livello di ricavi e costi decisamente inferiori alla quasi totalità dei competitor, riesce ad ottenere importanti risultati a livello sportivo con uno straordinario 9° posto. (miglior posizionamento di sempre).

Stagione 2012/2013

CLASSIFICA REGULAR SEASON		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Sassuolo	85	23.004.063,00	124.998.209,00	42,71%	20.833.034,83	293.367,65	Cesena	799.930,08
Verona	82	13.817.918,00					Novara	502.321,38
Livorno	80	10.809.234,00					Vicenza	472.461,81
Empoli	73	18.806.583,00					Brescia	425.997,47
Novara	64	32.148.568,00					Padova	335.136,42
Brescia	62	26.411.843,00					Grosseto	277.427,57
Varese	60	12.723.730,00	62.082.697,00	21,21%	10.347.116,17	189.763,16	Sassuolo	270.636,04
Modena	55	6.973.335,00					Bari	262.351,04
Ternana	53	5.357.484,00					Empoli	257.624,42
Bari	53	13.904.605,00					Pro Vercelli	215.783,24
Padova	53	17.762.230,00					Varese	212.062,17
Crotone	53	5.361.313,00					Cittadella	176.158,86
Spezia	51	7.528.322,00	63.377.733,00	21,65%	15.844.433,25	316.150,59	Verona	168.511,20
Cesena	50	39.996.504,00					V. Lanciano	155.977,71
Cittadella	50	8.807.943,00					Spezia	147.614,16
Juve Stabia	50	7.044.964,00					Juve Stabia	140.899,28
Reggina	49	-					Livorno	135.115,43
V. Lanciano	48	7.486.930,00	42.219.145,00	14,43%	10.554.786,25	280.412,58	Modena	126.787,91
Vicenza	42	19.843.396,00					Crotone	101.156,85
Ascoli	41	-					Ternana	101.084,60
Pro Vercelli	33	7.120.847,00					Reggina	-
Grosseto	28	7.767.972,00					Ascoli	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Sassuolo	85	21.120.737,00	135.192.217,00	38,61%	22.532.036,17	314.340,13	Cesena	764.710,42
Verona	82	20.683.152,00					Padova	584.726,60
Livorno	80	15.807.982,00					Vicenza	533.171,62
Empoli	73	19.200.329,00					Novara	523.999,42
Novara	64	33.535.963,00					Bari	471.676,94
Brescia	62	24.844.054,00					Brescia	400.710,55
Varese	60	12.903.436,00	95.820.657,00	27,36%	15.970.109,50	295.844,46	Spezia	304.641,41
Modena	55	6.509.703,00					Pro Vercelli	284.088,70
Ternana	53	14.994.757,00					Ternana	282.919,94
Bari	53	24.998.878,00					Grosseto	280.127,18
Padova	53	30.990.510,00					Empoli	263.018,21
Crotone	53	5.423.373,00					Verona	252.233,56
Spezia	51	15.536.712,00	71.781.837,00	20,50%	17.945.459,25	357.385,98	Sassuolo	248.479,26
Cesena	50	38.235.521,00					Varese	215.057,27
Cittadella	50	8.926.484,00					Livorno	197.599,78
Juve Stabia	50	9.083.120,00					Juve Stabia	181.662,40
Reggina	49	-					Cittadella	178.529,68
V. Lanciano	48	7.764.808,00	47.376.504,00	13,53%	11.844.126,00	314.788,58	V. Lanciano	161.766,83
Vicenza	42	22.393.208,00					Modena	118.358,24
Ascoli	41	-					Crotone	102.327,79
Pro Vercelli	33	9.374.927,00					Reggina	-
Grosseto	28	7.843.561,00					Ascoli	-

L'ultima stagione oggetto di studio risulta orfana di due bilanci, quelli di Reggina e Ascoli, in quanto non depositati presso la Camera di Commercio. Al fine di rendere quanto più omogenea possibile l'analisi delle varie sezioni ci focalizzeremo sull'osservazione del dato medio.
Dal punto di vista sportivo il campionato vede la promozione diretta di Sassuolo (vincitore) e Verona (secondo posto), con Livorno, Empoli, Novara e Brescia che accedono ai playoff.
Il confronto tra ricavi e costi operativi, fornisce un'utile spunto sull'andamento economico delle varie società partecipanti alla competizione. Le maggiori perdite operative sono realizzate nella seconda sezione, con società come Ternana, Bari e Padova che spendono decisamente di più rispetto a quanto incassato. Le difficoltà economiche della lega sono sempre più marcate e sono pochissime le società che riescono a ottenere risultati positivi a livello operativo. Uno dei pochi casi evidenziabili in tal senso è quello del Sassuolo. La società emiliana riesce infatti a coniugare il raggiungimento di risultati positivi a livello economico, con la strabiliante vittoria del campionato ottenuta all'ultima giornata in un vero e proprio match spareggio con il Livorno.
L'ordinamento ricavi/costi operativi conferma sostanzialmente quanto detto finora, aggiungendo qualche spunto originale in merito a qualche caso particolare. Un chiaro esempio è rappresentato dal Cesena, che pur mantenendo un livello di ricavi e costi decisamente superiore alla concorrenza, non riesce a ottenere i risultati sportivi sperati. Un discorso analogo può essere fatto per il Vicenza che dopo una serie di campionati tribolati di medio bassa classifica, retrocede in Lega Pro dopo ben 11 stagioni consecutive in Serie B. La difficile situazione sportiva ha effetti evidenti sulla gestione economica, particolarmente deficitaria a livello operativo.

INDIVIDUAZIONE CLASSIFICA PONDERATA PER IL RISULTATO ECONOMICO

L'analisi della Serie B si conclude con la presentazione di una "speciale" classifica ponderata per il risultato economico. In analogia con quanto visto in precedenza a livello di Serie A, esamineremo i vari risultati registrati in ognuna delle tre stagioni oggetto di studio.

Nella stagione 2010/2011, riscontriamo un moltiplicatore fortemente negativo per buona parte delle società di alta classifica, che presentano un livello di costi decisamente superiore ai ricavi realizzati. La situazione di club come Siena, Padova, Modena e Torino appare piuttosto preoccupante specialmente se confrontata con il volume d'affari complessivamente generato.
L'osservazione della classifica ponderata ci aiuta ad avere un quadro concreto della situazione. Ai primi tre posti troviamo Atalanta, Empoli e Cittadella, ovvero i club che ottengono il maggior guadagno di punti in termini assoluti (anche l'Ascoli in verità). Nelle posizioni immediatamente successive troviamo una serie di squadre che ottengono un sostanziale pareggio a livello operativo, come Varese, Crotone, Vicenza e Sassuolo. I club

che presentano i maggiori squilibri a livello operativo si trovano invece nella medio - bassa classifica, stravolgendo completamente i risultati del campo.

CLASSIFICA PONDERATA 2010/2011							
	PUNTI REGULAR SEASON	VP + P. COMPAR	CP + O. COMPAR.	MOLTIPLICATORE DEL PUNTEGGIO	DIFFERENZA PUNTI (PONDERATI-REGULAR)	CLASSIFICA PONDERATA	
Atalanta	79	20.154.633,00	19.295.508,00	1,04	4	Atalanta	83
Siena	77	34.605.277,00	59.432.558,00	0,58	-32	Empoli	69
Novara	70	7.830.230,00	10.771.577,00	0,73	-19	Cittadella	66
Padova	68	16.637.644,00	26.530.093,00	0,63	-25	Varese	61
Varese	62	6.280.269,00	6.333.243,00	0,99	-1	Crotone	57
Reggina	61	19.427.049,00	25.500.858,00	0,76	-15	Ascoli	56
Livorno	59	6.711.239,00	9.606.553,00	0,70	-18	Vicenza	55
Torino	58	33.311.917,00	48.290.462,00	0,69	-18	Sassuolo	53
Empoli	57	23.305.166,00	19.197.373,00	1,21	12	Grosseto	52
Modena	55	9.572.733,00	14.848.051,00	0,64	-20	Novara	51
Crotone	54	10.584.414,00	10.009.887,00	1,06	3	Reggina	46
Vicenza	54	21.459.030,00	20.924.979,00	1,03	1	Siena	45
Pescara	53	11.796.899,00	17.755.006,00	0,66	-18	Padova	43
Cittadella	51	16.073.112,00	12.382.623,00	1,30	15	Livorno	41
Grosseto	51	11.272.714,00	10.984.871,00	1,03	1	Portogruaro	41
Sassuolo	51	19.189.291,00	18.513.132,00	1,04	2	Torino	40
Ascoli	50	14.578.892,00	13.132.751,00	1,11	6	Albinoleffe	39
Albinoleffe	49	12.036.775,00	15.023.675,00	0,80	-10	Modena	35
Piacenza	46	8.234.115,00	14.611.205,00	0,56	-20	Pescara	35
Triestina	40	-	-	-	-	Frosinone	32
Portogruaro	40	7.606.465,00	7.384.961,00	1,03	1	Piacenza	26
Frosinone	38	14.717.396,00	17.365.121,00	0,85	-6	Triestina	-
TOTALE		325.385.260,00	397.894.487,00	0,82			

Fonte: elaborazione propria, classifica ponderata Serie B, stagione 2010/2011

La stagione 2011/2012 espone un quadro di sostanziale squilibrio a livello operativo, con evidenti analogie rispetto alla stagione precedente. Le situazioni più critiche sono in gran parte concentrate nelle parti alte della classifica, con Pescara, Torino, Sampdoria e Padova, che presentano una differenza punti estremamente negativa. Tra i casi positivi citiamo ancora una volta la strabiliante posizione del Cittadella, che si dimostra estremamente abile nel conciliare risultati sportivi (il mantenimento della categoria), con risultati economici. Preoccupante è l'inversione di tendenza da parte dell'Empoli, segno evidente dell'incapacità progettuale di creare valore in maniera continuativa.

Alla luce di quanto descritto la classifica sportiva risulta rivoluzionata anche in questa stagione.

CLASSIFICA PONDERATA 2011/2012							
	PUNTI REGULAR SEASON	VP + P. COMPAR	CP + O. COMPAR.	MOLTIPLICATORE DEL PUNTEGGIO	DIFFERENZA PUNTI (PONDERATI-REGULAR)	CLASSIFICA PONDERATA	
Pescara	83	15.686.258,00	19.915.759,00	0,79	-18	Sassuolo	85
Torino	83	21.493.578,00	41.558.487,00	0,52	-40	Varese	76
Sassuolo	80	20.290.772,00	19.156.666,00	1,06	5	Verona	70
Verona	78	11.190.679,00	12.547.315,00	0,89	-8	Cittadella	67
Varese	71	13.845.583,00	12.991.491,00	1,07	5	Pescara	65
Sampdoria	67	61.697.968,00	79.621.164,00	0,77	-15	Brescia	63
Padova	63	20.235.054,00	32.010.579,00	0,63	-23	Juve Stabia	60
Brescia	57	28.627.040,00	25.949.842,00	1,10	6	Crotone	56
Juve Stabia	57	7.881.171,00	7.431.248,00	1,06	3	Reggina	52
Reggina	55	20.689.566,00	21.791.991,00	0,95	-3	Ascoli	52
Crotone	52	12.675.662,00	11.752.148,00	1,08	4	Sampdoria	52
Modena	52	11.662.412,00	12.894.533,00	0,90	-5	Modena	47
Bari	50	39.991.561,00	48.308.775,00	0,83	-9	Grosseto	44
Grosseto	49	8.966.743,00	10.062.221,00	0,89	-5	Torino	43
Ascoli	49	13.818.594,00	13.002.943,00	1,06	3	Bari	41
Cittadella	48	10.749.220,00	7.726.705,00	1,39	19	Padova	40
Livorno	48	14.810.048,00	18.873.390,00	0,78	-10	Vicenza	40
Empoli	47	16.755.418,00	20.871.198,00	0,80	-9	Nocerina	39
Vicenza	44	22.432.808,00	24.903.810,00	0,90	-4	Empoli	38
Nocerina	40	7.280.584,00	7.445.251,00	0,98	-1	Livorno	38
Gubbio	32	7.678.623,00	7.201.728,00	1,07	2	Gubbio	34
Albinoleffe	30	6.752.814,00	10.161.011,00	0,66	-10	Albinoleffe	20
TOTALE		395.212.156,00	466.178.255,00	0,85			

Fonte: elaborazione propria, classifica ponderata Serie B, stagione 2011/2012

L'ultima stagione oggetto di studio presenta un quadro estremamente preoccupante sulla situazione economica dell'intera lega. Le sofferenze maggiori si concentrano nella zona centrale della classifica, con società come Ternana, Bari, Padova e Spezia, che presentano perdite operative nell'ordine di diversi milioni di euro. I motivi di questo significativo peggioramento sono sempre gli stessi:

- l'incapacità di molti club professionistici di prevedere adeguati piani di sviluppo sostenibile, sganciandosi una volta per tutte dal mecenatismo sportivo;
- le cospicua riduzione di determinate tipologie di ricavi, su tutti i ricavi da *ticketing* e i ricavi da sponsor.

L’insieme di questi elementi genera notevoli difficoltà a livello economico, sia per i club che puntano alla promozione in Serie A, sia per coloro che sono coinvolti nella lotta per non retrocedere. La classifica sportiva risulta rivoluzionata anche in questa stagione.

CLASSIFICA PONDERATA 2012/2013							
	PUNTI REGULAR SEASON	VP + P. COMPAR	CP + O. COMPAR.	MOLTIPLICATORE DEL PUNTEGGIO	DIFFERENZA PUNTI (PONDERATI-REGULAR)	CLASSIFICA PONDERATA	
Sassuolo	85	23.004.063,00	21.120.737,00	1,09	8	Sassuolo	93
Verona	82	14.121.918,00	20.987.152,00	0,67	-27	Empoli	72
Livorno	80	11.551.338,00	16.550.086,00	0,70	-24	Brescia	66
Empoli	73	20.461.661,00	20.855.407,00	0,98	-1	Novara	61
Novara	64	32.148.568,00	33.535.963,00	0,96	-3	Varese	59
Brescia	62	27.776.965,00	26.209.176,00	1,06	4	Modena	59
Varese	60	13.406.683,00	13.586.389,00	0,99	-1	Livorno	56
Modena	55	6.973.335,00	6.509.703,00	1,07	4	Verona	55
Ternana	53	5.357.484,00	14.994.757,00	0,36	-34	Crotone	52
Bari	53	15.096.799,00	26.191.072,00	0,58	-22	Cesena	52
Padova	53	19.175.395,00	32.403.675,00	0,59	-22	Cittadella	49
Crotone	53	5.567.313,00	5.629.373,00	0,99	-1	V. Lanciano	46
Spezia	51	8.054.094,00	16.062.484,00	0,50	-25	Juve Stabia	39
Cesena	50	41.046.504,00	39.285.521,00	1,04	2	Vicenza	37
Cittadella	50	8.807.943,00	8.926.484,00	0,99	-1	Padova	31
Juve Stabia	50	7.044.964,00	9.083.120,00	0,78	-11	Bari	31
Reggina	49	-	-	-	-	Grosseto	28
V. Lanciano	48	7.973.361,00	8.251.239,00	0,97	-2	Spezia	26
Vicenza	42	19.843.396,00	22.393.208,00	0,89	-5	Pro Vercelli	25
Ascoli	41	-	-	-	-	Ternana	19
Pro Vercelli	33	7.268.767,00	9.522.847,00	0,76	-8	Reggina	-
Grosseto	28	8.193.080,00	8.268.669,00	0,99	0	Ascoli	-
TOTALE		302.873.631,00	360.367.062,00	0,84			

Fonte: elaborazione propria, classifica ponderata Serie B, stagione 2012/2013

4.1.3. LEGA PRO PRIMA DIVISIONE

ANALISI DELL’EQUILIBRIO ECONOMICO, PATRIMONIALE E FINANZIARIO SOCIETARIO

In questo paragrafo analizzeremo la situazione economico, patrimoniale e finanziaria del terzo campionato professionistico italiano. Al fine di fornire un quadro chiaro sull’equilibrio societario raggiunto all’interno della competizione, ci focalizzeremo sul confronto delle diverse posizioni individuate nei due gironi, evidenziando eventuali analogie o differenze rispetto alle leghe maggiori.

Con riguardo all'equilibrio economico, non si registrano casi di costante creazione di valore nelle varie stagioni. I pochi risultati positivi che si ottengono, sono per lo più relativi a sostanziali pareggi di bilancio. La maggior parte delle società registra infatti costanti perdite economiche per centinaia di migliaia di euro, dimostrando una totale incapacità nell'individuare progetti di sviluppo sostenibile. Tra i casi più eclatanti in tal senso individuiamo Spezia e Benevento.

Il nuovo corso per la società ligure ha inizio nel 2008, quando l'ormai compromessa situazione finanziaria porta al fallimento del club e alla conseguente esclusione dai campionati professionistici. Dalle ceneri del club nasce L'Associazione Sportiva Dilettantistica Spezia Calcio 2008, presieduta dal Sindaco della città Massimo Federici. Nell'agosto dello stesso la squadra viene acquistata da un nuovo proprietario Gabriele Volpi[41], già noto nell'ambiente sportivo in quanto patron dello storico club di pallanuoto della Pro Recco. Il neo presidente impone subito la sua presenza, non lesinando alcun tipo d'investimento, al fine di riportare lo Spezia nel professionismo che conta.

Il volume dei ricavi complessivamente prodotto dalla società oscilla tra 1,09 milioni della stagione 2010/2011, ai 2,81 milioni della stagione successiva (ultima in cui lo Spezia ha militato in questa categoria). Le difficoltà incontrate a livello economico si evidenziano già a livello di EBITDA, estremamente negativo in entrambe le stagioni. Le ragioni di questo risultato sono da imputare ad un elevatissimo livello di costi e in particolare:

- costi per salari e stipendi personale sportivo. Questi costi in entrambe le stagioni coprono integralmente l'intero valore della produzione. Lo Spezia acquista giocatori di categoria superiore come Vannucchi, Mastonunzio, Iunco, Madonna, con ingaggi considerevoli per la categoria;
- costi per servizi, in particolare spese di consulenza, per ampliare il volume d'affari commerciale della società.

Altro elemento che contribuisce a peggiorare la situazione economica è dato dal livello di ammortamenti e accantonamenti imputati all'esercizio. Essi risultano decisamente superiori rispetto a molti club di Lega Pro, specialmente nella seconda stagione. L'insieme di questi elementi negativi generano una perdita aggregata di oltre 10 milioni di euro in due stagioni.

Un altro caso di costante dissesto economico è quello del Benevento. La società campana è gestita dal 2006 da Oreste Vigorito, uno dei pionieri nel settore delle fonti rinnovabili con il gruppo IVPC. Il nuovo proprietario impone subito la sua presenza attraverso campagne acquisti faraoniche, puntando senza mezzi termini al raggiungimento della Serie B. I risultati però arrivano solo parzialmente e nonostante diverse partecipazioni ai play-off promozione, il salto di categoria tanto atteso non arriva.

Il volume d'affari complessivamente prodotto dalla società oscilla tra i quasi 2 milioni della stagione 2011/2012 a un massimo di 2,28 milioni della stagione precedente. I dati presentati esprimono una preoccupante diminuzione dei ricavi, dovuta a svariati fattori tra i quali:

[41] Tuttosport, "Spezia acquistato da Gabriele Volpi", 4 agosto 2008

- i minori ricavi da sponsor. Da sottolineare che il *Main Sponsor* è lo stesso gruppo IVPC (Italian Vento Power Corporation), di cui Vigorito è tutt'ora presidente;
- il calo di alcuni ricavi residuali.

La situazione economica appare piuttosto critica già a livello di EBITDA, decisamente negativo in tutte e tre le stagioni analizzate. Le ragioni di questo risultato sono da imputare ai notevoli costi per salari e stipendi sostenuti nel periodo.

Questi ed altri elementi negativi (come ad esempio l'ammontare di ammortamenti e accantonamenti) generano una perdita aggregata di 25,6 milioni di euro nell'arco del triennio oggetto di studio.

Un ulteriore problema molto sentito in questa categoria, è quello della forte sottocapitalizzazione delle società sportive professionistiche. Possiamo individuare differenti situazioni all'interno della competizione:

- alcuni club presentano un rapporto MT/PN perfettamente in ordine, non tanto per un basso utilizzo di mezzi di terzi, quanto per i continui apporti di capitale proprio effettuati dai soci al fine di ripianare le perdite. Tipici esempi in tal senso possono essere, Spezia, Bassano, Ternana e Benevento;
- la maggior parte dei club presenta situazioni di estrema sottocapitalizzazione, con patrimonio netto ridotto a poche migliaia di euro o in molti casi addirittura negativo. Come già evidenziato a livello aggregato, questa situazione mette a serio rischio la continuità aziendale di molte società che partecipano al campionato. Esempi calzanti possono essere quelli di Pisa, Frosinone, Lecce, Spal e Taranto. (queste ultime falliranno nel corso del periodo interessato);
- pochi club che riescono a mantenere un rapporto di capitalizzazione sufficiente, senza ricorrere in maniera massiccia a continui apporti di risorse da parte dei soci. Gli unici casi sporadici che incontriamo nell'arco di tre stagioni sono relativi a Trapani e Lumezzane, grazie a politiche gestionali particolarmente oculate.

Concludiamo questa prima analisi della Lega Pro Prima Divisione, con un focus sull'equilibrio finanziario della competizione. In questo ambito si conferma sostanzialmente quanto evidenziato a livello aggregato, soprattutto con riferimento al rapporto tra fonti utilizzate e impieghi effettuati. Da una parte vi sono alcune società che operano correttamente mantenendo un sostanziale equilibrio tra breve periodo e lungo periodo, dall'altra vi sono moltissimi club che finanziano le loro attività in modo totalmente squilibrato, con l'utilizzo prevalente di debiti finanziari.

Quest'ultima analisi dimostra ancora una volta quello che motivo ricorrente della competizione. Ci sono alcune società (poche per la verità) che utilizzano le risorse in maniera oculata, rispettando i principi di corretta gestione, molti club invece che fanno unico affidamento sugli ingenti investimenti proprietari, talvolta però insufficienti a fare fronte all'insieme di obblighi e impegni assunti. Viste le premesse la Lega Pro è ancora ben lontana da raggiungere un equilibrio economico-finanziario persistente.

REALIZZAZIONE CLASSIFICHE SULLE PRINCIPALI GRANDEZZE ECONOMICHE

Come di consueto, presentiamo ora una serie di classifiche sulle principali grandezze economiche del Conto Economico Riclassificato. L'approccio da seguire in Lega Pro (sia Prima che Seconda Divisione successivamente) sarà leggermente diverso da quello di Serie A e Serie B, data la particolare conformazione della competizione stessa, suddivisa in due gironi.

La graduatoria dei ricavi presenta degli elementi in comune all'interno delle varie stagioni oggetto di studio. Salvo alcuni casi particolari in positivo o in negativo, si evidenzia un maggiore equilibrio in merito al volume d'affari realizzato dalle varie società che partecipano alla competizione. Questa situazione comporta in teoria alcuni benefici:

- economico: con ricavi simili saranno premiate le società che attueranno un controllo dei costi attento e duraturo. Questa procedura permetterà loro di generare utili di bilancio da poter investire nell'attività caratteristica del club;
- sportivo: minori disparità a livello economico, implicano sulla carta, un maggiore equilibrio competitivo tra i vari club (dunque maggiore interesse verso la competizione).

La realtà dei fatti è ben diversa, caratterizzata da un mecenatismo sportivo che sposta in maniera decisa gli equilibri a favore di una o dell'altra squadra.

Nelle prime posizioni della classifica troviamo costantemente due società dal passato importante come Reggiana e Cremonese. I due club presentano una struttura di ricavi profondamente differente. La prima punta molto sulla valorizzazione del giovani calciatori, investendo notevoli risorse nel settore giovanile e realizzando importanti plusvalenze dalla loro cessione, la seconda presenta elevati introiti da sponsor ufficiali e istituzionali. (da sottolineare che i proventi da *main sponsor* derivano da società di proprietà dell'azionista di maggioranza Cav. Giovanni Arvedi).

Concludiamo l'analisi di questa classifica effettuando confronto con le categorie superiori. Le maggiori differenze si evidenziano in merito ad alcune tipologie di entrate tra cui, la vendita dei diritti TV, i ricavi da sponsor e i proventi commerciali. Va inoltre sottolineato che il volume d'affari complessivamente prodotto da un top club di Lega Pro, risulta di poco inferiore a quello di un piccolo club di Serie B.

Decisamente grave appare la situazione dal punto di vista dell'EBITDA, con moltissime società che registrano continui risultati negativi nell'arco del triennio oggetto di studio. In Lega Pro si rafforza il legame tra mecenatismo sportivo e perdite operative generate.

Concludiamo questo nostro approfondimento presentando un quadro riepilogativo dei diversi risultati economici realizzati nelle varie stagioni.

	N. squadre di cui si dispongono i dati	N. squadre in Utile	N. squadre in perdita	N. squadre con perdita > 1.000.000
Stagione 2010/2011	31	1	30	12
Stagione 2011/2012	31	2	29	10
Stagione 2012/2013	29	5	24	10

DETERMINAZIONE E ORDINAMENTO RICAVI/COSTI PER PUNTO

L'approfondimento della Lega Pro Prima Divisione, prosegue ora con la determinazione dei ricavi realizzati e dei costi sostenuti per ottenere un punto in classifica.
Data la particolare struttura del modello risulta decisamente opportuno suddividere l'analisi dei due gironi, evidenziando eventuali differenze o elementi in comune. Infine, vista la mancanza di alcuni bilanci fondamentali, ci focalizzeremo sul dato medio per esprimere alcuni giudizi in merito alle varie sezioni.

Stagione 2010/2011

Girone A
Dopo un inizio stentato Il Gubbio vince con grande autorità il campionato, riconquistando la Serie B a sessantatre anni di distanza dall'ultima apparizione. Accedono ai Play off Sorrento, Alessandria (poi retrocessa all'ultimo posto per illecito sportivo), Salernitana, Verona e Spezia.
Se osserviamo attentamente la composizione delle varie sezioni ci accorgeremo che la classifica sportiva rispetta solo parzialmente i valori economici evidenziati dai vari bilanci. Le prime cinque squadre presentano un volume medio di introiti, decisamente inferiore rispetto alla sezione successiva, segno che non sempre chi ottiene maggiori guadagni è colui che ottiene i risultati sportivi migliori. Il confronto tra ricavi/costi operativi ci consente di avere un quadro chiaro sulle società che registrano i migliori/peggiori risultati economici. Le maggiori perdite operative sono realizzate dalle prime cinque classificate, ma si estendono cospicue a tutti i diversi livelli della competizione.
L'ordinamento costi/ricavi per punto offre importanti spunti di approfondimento, in merito ad alcune situazioni particolari. E il caso squadre come Gubbio e Cremonese. La prima ottiene la vittoria del campionato spendendo un quantitativo di risorse decisamente inferiore rispetto alla concorrenza e mantenendo allo stesso tempo un sostanziale equilibrio operativo. La seconda nonostante un elevato livello di costi operativi sostenuti, ottiene sul piano sportivo un modesto 10° posto, deludendo ampiamente le attese di inizio stagione.

Girone B
Il campionato vede la netta vittoria della Nocerina, che precede nell'ordine Benevento, Atletico Roma, Taranto e Juve Stabia. Partiamo fin da subito dal confronto tra ricavi e costi. Le maggiori perdite operative si registrano nella prima sezione, ma si estendono anche in questo a caso a tutti i livelli della competizione. Particolarmente importanti sono i dati emersi dalla lotta per non retrocedere, con le ultime quatto società che spendono in media di più rispetto a chi li precede in classifica.
L'ordinamento costi/ricavi per punto fa emergere alcune situazioni di forte squilibrio economico. L'esempio di Ternana e Benevento è emblematico in tal senso. Entrambe le

società spendono decisamente di più di quanto incassato, ma mentre il Benevento ottiene quantomeno l'accesso ai playoff, la Ternana conquista un deludente 15° posto, retrocedendo dopo un drammatico playout con il Foligno in Seconda Divisione. (la squadra verrà poi ripescata per completamento organici)

Un caso in controtendenza con i precedenti è quello della Nocerina. La squadra campana ottiene la vittoria del campionato, nonostante un livello di costi decisamente inferiore rispetto a molti competitor (testimoniato ulteriormente dall'eccellente rapporto costi per punto).

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Gubbio	65	2.220.087,00	8.500.072,00	21,68%	2.125.018,00	39.392,85	Cremonese	159.377,69
Sorrento	58	1.295.343,00					Reggiana	102.768,51
Salernitana	54	-					Sudtirol	88.834,25
Verona	50	3.895.919,00					Verona	77.918,38
Spezia	47	1.088.723,00					Pergocrema	71.601,11
Lumezzane	46	2.431.958,00	17.332.330,00	44,21%	3.466.466,00	79.493,44	Pavia	61.748,54
Reggiana	45	4.624.583,00					Monza	53.055,22
Como	44	1.604.890,00					Lumezzane	52.868,65
Spal	43	1.977.036,00					Spal	45.977,58
Cremonese	42	6.693.863,00					Paganese	41.717,25
Bassano	42	1.372.817,00	6.287.049,00	16,03%	2.095.683,00	55.345,26	Como	36.474,77
Pavia	39	2.408.193,00					Gubbio	34.155,18
Ravenna	35	-					Bassano	32.686,12
Pergocrema	35	2.506.039,00					Spezia	23.164,32
Monza	32	1.697.767,00	7.089.135,00	18,08%	1.772.283,75	51.418,59	Sorrento	22.333,50
Sudtirol	32	2.842.696,00					Alessandria (*)	22.067,64
Paganese	32	1.334.952,00					Salernitana	-
Alessandria *	55	1.213.720,00					Ravenna	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Gubbio	65	2.246.978,00	17.145.931,00	26,85%	4.286.482,75	83.321,35	Cremonese	195.565,62
Sorrento	58	1.667.175,00					Verona	181.029,28
Salernitana	54	-					Monza	175.009,94
Verona	50	9.051.464,00					Spal	138.211,51
Spezia	47	4.180.314,00					Reggiana	113.082,78
Lumezzane	46	2.761.330,00	24.399.777,00	38,20%	4.879.955,40	112.254,45	Spezia	88.942,85
Reggiana	45	5.088.725,00					Sudtirol	87.383,81
Como	44	2.392.871,00					Pergocrema	84.945,89
Spal	43	5.943.095,00					Bassano	82.973,98
Cremonese	42	8.213.756,00					Pavia	68.992,03
Bassano	42	3.484.907,00	9.148.702,00	14,32%	3.049.567,33	78.970,63	Alessandria (*)	61.705,35
Pavia	39	2.690.689,00					Lumezzane	60.028,91
Ravenna	35	-					Como	54.383,43
Pergocrema	35	2.973.106,00					Paganese	43.222,25
Monza	32	5.600.318,00	13.173.506,00	20,63%	3.293.376,50	91.830,34	Gubbio	34.568,89
Sudtirol	32	2.796.282,00					Sorrento	28.744,40
Paganese	32	1.383.112,00					Salernitana	-
Alessandria *	55	3.393.794,00					Ravenna	-

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Nocerina	72	1.808.328,00	16.167.264,00	41,83%	3.233.452,80	55.836,46	Taranto	105.469,91
Benevento	61	2.278.372,00					V.Lanciano	81.127,39
At. Roma	57	4.593.312,00					At. Roma	80.584,42
Taranto	55	5.800.845,00					Viareggio	76.460,52
Juve Stabia	55	1.686.407,00					Foligno	73.539,45
Foggia	45	3.100.779,00	10.829.551,00	28,02%	2.707.387,75	61.364,68	Foggia	68.906,20
Lucchese	44	-					Ternana	67.276,58
V.Lanciano	44	3.569.605,00					Siracusa	55.885,43
Siracusa	44	2.458.959,00					Barletta	41.079,98
Pisa	43	1.700.208,00					Pisa	39.539,72
Barletta	40	1.643.199,00	4.580.370,00	11,85%	1.526.790,00	38.488,83	Andria BAT	38.290,08
Gela	40	1.443.858,00					Benevento	37.350,36
Andria BAT	39	1.493.313,00					Gela	36.096,45
Cosenza	38	-					Juve Stabia	30.661,95
Ternana	36	2.421.957,00	7.071.956,00	18,30%	2.357.318,67	72.425,52	Nocerina	25.115,67
Foligno	31	2.279.723,00					Lucchese	-
Viareggio	31	2.370.276,00					Cosenza	-
Cavese	29	-					Cavese	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Nocerina	72	2.269.188,00	27.119.243,00	42,27%	5.423.848,60	92.219,62	Ternana	257.722,00
Benevento	61	10.493.982,00					Benevento	172.032,49
At. Roma	57	5.439.852,00					Taranto	113.355,49
Taranto	55	6.234.552,00					Pisa	105.835,00
Juve Stabia	55	2.681.669,00					Foggia	97.271,36
Foggia	45	4.377.211,00	15.215.248,00	23,71%	3.803.812,00	86.498,93	At. Roma	95.436,00
Lucchese	44	-					Foligno	95.080,32
V.Lanciano	44	3.427.807,00					Viareggio	80.426,26
Siracusa	44	2.859.325,00					V.Lanciano	77.904,70
Pisa	43	4.550.905,00					Barletta	69.937,18
Barletta	40	2.797.487,00	7.106.277,00	11,08%	2.368.759,00	59.724,34	Siracusa	64.984,66
Gela	40	1.943.661,00					Andria BAT	60.644,33
Andria BAT	39	2.365.129,00					Juve Stabia	48.757,62
Cosenza	38	-					Gela	48.591,53
Ternana	36	9.277.992,00	14.718.696,00	22,94%	4.906.232,00	144.409,53	Nocerina	31.516,50
Foligno	31	2.947.490,00					Lucchese	-
Viareggio	31	2.493.214,00					Cosenza	-
Cavese	29	-					Cavese	-

Fonte: elabor. propria, ricavi/costi per punto Lega Pro Prima Dvisione, stag. 2010/2011, Girone A, Girone B

Stagione 2011/2012

Girone A

La Ternana dopo un rocambolesco ripescaggio in Prima Divisione vince il campionato, condizionato da una lunga serie di penalizzazioni che ha visto coinvolte moltissime società, per diverse inadempienze previdenziali e fiscali. Accedono ai play-off Taranto, Carpi, Sorrento e Pro Vercelli. Partiamo anche in questo caso dal confronto tra ricavi e costi. Le

maggiori perdite operative si registrano nella seconda sezione, ma sono tuttavia abbastanza diffuse in tutta la competizione. La lotta per non retrocedere presenta un risultato estremamente importante, con le ultime quattro classificate che generano rilevanti risultati negativi, nonostante un livello di ricavi decisamente superiore rispetto a chi le precede in classifica.
L'elevato livello di costi di alcune società pone un serio interrogativo sulla stabilità economica della lega stessa. Un caso emblematico è quello della Spal. Lo storico club di Ferrara vive una stagione estremamente travagliata sia sul piano sportivo, sia soprattutto a livello societario. Le continue inadempienze nella corresponsione di salari e stipendi si susseguono senza sosta durante tutta la stagione, causando ripetute sanzioni da parte degli organi federali. L'annata si conclude come peggio non poteva, retrocessione in Seconda Divisione e successivo fallimento della società (il secondo in 7 anni).

Girone B
Il campionato vede la vittoria dello Spezia che realizza uno storico "*triplete*", con la vittoria della Coppa Italia di Lega Pro e della Supercoppa di Lega Pro Prima Divisione. Accedono ai play-off Trapani, Siracusa, Virtus Lanciano e Cremonese. La stagione si chiude con il fallimento di alcune società come Siracusa, Pergocrema, Triestina e Piacenza, ad ulteriore testimonianza delle difficoltà finanziarie generali dell'intera Lega Pro.
Effettuiamo ora un confronto tra i ricavi e costi. Le maggiori perdite operative si registrano nella seconda sezione, ma sono tuttavia abbastanza diffuse in tutta la competizione. Riguardo alla lotta per non retrocedere si evidenziano situazioni similari alle stagioni precedenti, con gli ultimi quattro club che spendono in media di più dei loro diretti rivali nella lotta per non retrocedere.
L'ordinamento ricavi/costi operativi per punto offre importanti spunti di approfondimento in merito ad alcune situazioni particolari. I casi di Frosinone e Spezia sono emblematici in tal senso. Entrambe le società spendono decisamente più risorse rispetto agli altri competitor, ma mentre lo Spezia conquista la promozione in Serie B, il Frosinone si deve "accontentare" di un modesto 8° posto, ben distante dalle aspettative di inizio stagione.

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Ternana	65	1.997.367,00	13.458.256,00	30,32%	2.691.651,20	44.605,42	Reggiana	108.338,02
Taranto	63	2.673.522,00					Foligno	102.148,59
Carpi	61	3.064.471,00					Monza	86.013,82
Sorrento	58	2.570.059,00					Pavia	80.416,39
Pro Vercelli	57	3.152.837,00					Spal	71.910,15
Benevento	56	1.986.705,00	15.178.355,00	34,20%	3.035.671,00	69.378,40	Pisa	70.534,72
Pisa	46	3.244.597,00					Lumezzane	67.833,07
Lumezzane	43	2.916.822,00					Avellino	64.709,30
Reggiana	41	4.441.859,00					Viareggio	62.609,00
Avellino	40	2.588.372,00					Como	56.370,00
Foggia	38	-	5.564.795,00	12,54%	1.854.931,67	51.205,17	Pro Vercelli	55.312,93
Tritium	37	1.281.551,00					Carpi	50.237,23
Como	36	2.029.320,00					Sorrento	44.311,36
Viareggio	36	2.253.924,00					Taranto	42.436,86
Spal	34	2.444.945,00	10.184.411,00	22,95%	2.546.102,75	85.122,24	Benevento	35.476,88
Pavia	33	2.653.741,00					Tritium	34.636,51
Monza	33	2.838.456,00					Ternana	30.728,72
Foligno	22	2.247.269,00					Foggia	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Ternana	65	6.760.683,00	22.214.989,00	31,25%	4.442.997,80	72.085,65	Spal	186.445,94
Taranto	63	6.053.317,00					Benevento	171.540,30
Carpi	61	3.256.027,00					Monza	136.869,61
Sorrento	58	2.811.809,00					Foligno	119.188,00
Pro Vercelli	57	3.333.153,00					Pisa	109.889,39
Benevento	56	9.606.257,00	25.483.694,00	35,85%	5.096.738,80	108.821,95	Reggiana	107.189,44
Pisa	46	5.054.912,00					Ternana	104.010,51
Lumezzane	43	2.983.235,00					Taranto	96.084,40
Reggiana	41	4.394.767,00					Avellino	86.113,08
Avellino	40	3.444.523,00					Pavia	85.965,06
Foggia	38	-	7.072.145,00	9,95%	2.357.381,67	65.036,22	Como	83.399,03
Tritium	37	1.784.632,00					Lumezzane	69.377,56
Como	36	3.002.365,00					Viareggio	63.476,33
Viareggio	36	2.285.148,00					Pro Vercelli	58.476,37
Spal	34	6.339.162,00	16.314.842,00	22,95%	4.078.710,50	132.117,15	Carpi	53.377,49
Pavia	33	2.836.847,00					Sorrento	48.479,47
Monza	33	4.516.697,00					Tritium	48.233,30
Foligno	22	2.622.136,00					Foggia	-

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Spezia	62	2.814.797,00	20.222.351,00	48,14%	5.055.587,75	94.444,20	Cremonese	181.545,43
Trapani	60	3.669.312,00					V. Lanciano	89.676,22
Siracusa	58	-					FeralpiSalò	76.799,47
V. Lanciano	54	4.842.516,00					Sudtirol A.A.	75.097,28
Cremonese	49	8.895.726,00					Frosinone	73.097,16
Barletta	48	1.666.733,00	11.623.902,00	27,67%	2.324.780,40	51.456,68	Bassano	63.121,97
Sudtirol A.A.	46	3.454.475,00					Trapani	61.155,20
Frosinone	45	3.289.372,00					Andria BAT	54.979,72
Carrarese	45	1.349.641,00					Spezia	45.399,95
Portogruaro	42	1.863.681,00					Portogruaro	44.373,36
Pergocrema	40	-	6.594.363,00	15,70%	2.198.121,00	58.514,72	Latina	44.110,89
Andria BAT	39	2.144.209,00					Prato	43.764,97
FeralpiSalò	38	2.918.380,00					Barletta	34.723,60
Prato	35	1.531.774,00					Carrarese	29.992,02
Triestina	35	-	3.563.784,00	8,48%	1.781.892,00	53.616,43	Siracusa	-
Latina	35	1.543.881,00					Pergocrema	-
Piacenza	34	-					Triestina	-
Bassano	32	2.019.903,00					Piacenza	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Spezia	62	9.477.021,00	26.576.789,00	41,90%	6.644.197,25	119.940,21	Frosinone	260.996,29
Trapani	60	3.528.754,00					Cremonese	181.202,69
Siracusa	58	-					Spezia	152.855,18
V. Lanciano	54	4.692.082,00					Bassano	111.735,06
Cremonese	49	8.878.932,00					Barletta	90.967,35
Barletta	48	4.366.433,00	23.501.016,00	37,05%	4.700.203,20	103.727,89	V. Lanciano	86.890,41
Sudtirol A.A.	46	3.389.895,00					FeralpiSalò	76.882,16
Frosinone	45	11.744.833,00					Sudtirol A.A.	73.693,37
Carrarese	45	1.418.885,00					Andria BAT	73.160,79
Portogruaro	42	2.580.970,00					Portogruaro	61.451,67
Pergocrema	40	-	7.719.479,00	12,17%	2.573.159,67	68.535,14	Trapani	58.812,57
Andria BAT	39	2.853.271,00					Latina	58.555,03
FeralpiSalò	38	2.921.522,00					Prato	55.562,46
Prato	35	1.944.686,00					Carrarese	31.530,78
Triestina	35	-	5.624.948,00	8,87%	2.812.474,00	85.145,05	Siracusa	-
Latina	35	2.049.426,00					Pergocrema	-
Piacenza	34	-					Triestina	-
Bassano	32	3.575.522,00					Piacenza	-

Fonte: elabor. propria, ricavi/costi per punto Lega Pro Prima Dvisione, stag. 2011/2012, Girone A, Girone B

Stagione 2012/2013

Girone A

Il Trapani corona il suo inseguimento alla Serie B dopo un lungo testa a testa con il più quotato Lecce di Savino Tesoro, retrocesso d'ufficio nella stagione precedente in seguito allo scandalo "calcio scommesse". Oltre alla compagine pugliese, accedono ai play off Carpi, Sudtirol e Virtus Entella.

La classifica sportiva rispecchia sostanzialmente i valori economici evidenziati a livello di bilancio, con i primi nove club che presentano un volume d'affari decisamente superiore agli ultimi otto. (ci riferiamo ai dati medi).
L'analisi dell'ordinamento costi e ricavi per punto offre importanti spunti sia in zona promozione, che in zona salvezza. Particolare appare la situazione di Lecce e Trapani. Le due società presentano un livello di ricavi decisamente superiore rispetto a molte società della categoria. Questo importante vantaggio economico viene sfruttato in maniera completamente differente:

- il Trapani attraverso un'attenta politica di controllo dei costi riesce a realizzare un modesto avanzo operativo, centrando l'obbiettivo sportivo sfuggito sul filo di lana nella stagione precedente;
- il Lecce nonostante un monte-ingaggi decisamente elevato per la categoria, non riesce a raggiungere l'obbiettivo sportivo prefissato. La stagione si chiude dunque con doppio risultato negativo, sia a livello sportivo, che soprattutto a livello economico.

Limiti nella gestione operativa si registrano anche in posizioni di bassa classifica, come nel caso del Treviso. La società veneta presenta un livello di ricavi assolutamente inadeguato per la categoria, non consentendogli di combattere ad armi pari con i relativi competitor. Durante la stagione le difficoltà finanziarie del club si fanno sempre più concrete, influendo in modo pesante sui risultati sportivi. L'ultimo posto in classifica sembra solo l'antipasto di quanto accadrà da lì a poco, con l'esclusione dai campionati professionistici.

Girone B

Il campionato vede la vittoria dell'Avellino con Perugia, Latina, Nocerina e Pisa che si devono accontentare dei play-off.
I dati relativi al Girone B esprimono un quadro estremamente preoccupante sulla situazione economica di tante società di Lega Pro. Le maggiori perdite operative si registrano nelle prime due sezioni, ma sono tuttavia fortemente diffuse in tutta la competizione.
I motivi di questo dissesto sono molteplici e possono essere individuati nel seguente elenco:

- diminuzione dei ricavi, in particolare ricavi da sponsor e commerciali;
- incapacità di programmare metodi di sviluppo sostenibile.

Evidenziamo ora due casi eclatanti di questa tendenza quelli Benevento e Perugia. Entrambe le società presentano un livello di costi decisamente superiori ai ricavi realizzati, ma mentre il Perugia riesce a lottare fino alla fine per la vittoria del campionato, il Benevento non va oltre un deludente 6° posto, staccatissimo dalla vetta.

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Trapani	64	4.758.285,00	18.349.339,00	36,80%	3.669.867,80	65.867,09	Cremonese	176.199,37
Lecce	61	4.345.241,00					Reggiana	113.089,10
Carpi	51	2.964.272,00					Cuneo	81.068,71
Sudtirol	50	3.746.378,00					Lumezzane	75.893,93
V. Entella	50	2.535.163,00					Pavia	75.563,58
Albinoleffe	47	2.599.874,00	16.834.171,00	33,77%	4.208.542,75	93.513,41	Sudtirol	74.927,56
Cremonese	46	8.105.171,00					Trapani	74.348,20
Lumezzane	43	3.263.439,00					Lecce	71.233,46
FeralpiSalò	43	2.865.687,00					FeralpiSalò	66.643,88
San Marino	43	-	7.542.875,00	15,13%	2.514.291,67	65.408,22	Portogruaro	64.789,73
Pavia	40	3.022.543,00					Carpi	58.122,98
Como	38	2.123.112,00					Como	55.871,37
Portogruaro	37	2.397.220,00					Albinoleffe	55.316,47
Cuneo	35	2.837.405,00	7.129.631,00	14,30%	2.376.543,67	81.596,64	V. Entella	50.703,26
Reggiana	29	3.279.584,00					Treviso	50.632,10
Tritium	20	-					San Marino	-
Treviso	20	1.012.642,00					Tritium	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Trapani	64	4.598.239,00	25.463.531,00	40,14%	5.092.706,20	90.321,23	Cremonese	181.523,39
Lecce	61	10.012.506,00					Lecce	164.139,44
Carpi	51	3.663.061,00					Reggiana	146.736,90
Sudtirol	50	3.609.828,00					Treviso	116.975,85
V. Entella	50	3.579.897,00					Albinoleffe	115.681,55
Albinoleffe	47	5.437.033,00	19.757.617,00	31,15%	4.939.404,25	109.013,49	Como	80.665,34
Cremonese	46	8.350.076,00					Cuneo	77.179,74
Lumezzane	43	2.988.700,00					Portogruaro	76.377,03
FeralpiSalò	43	2.981.808,00					Pavia	75.709,85
San Marino	43	-	8.919.627,00	14,06%	2.973.209,00	77.584,07	Sudtirol	72.196,56
Pavia	40	3.028.394,00					Trapani	71.847,48
Como	38	3.065.283,00					Carpi	71.824,73
Portogruaro	37	2.825.950,00					V. Entella	71.597,94
Cuneo	35	2.701.291,00	9.296.178,00	14,65%	3.098.726,00	113.630,83	Lumezzane	69.504,65
Reggiana	29	4.255.370,00					FeralpiSalò	69.344,37
Tritium	20	-					San Marino	-
Treviso	20	2.339.517,00					Tritium	-

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Avellino	60	2.238.059,00	5.392.535,00	29,77%	1.797.511,67	31.501,10	Barletta	53.756,33
Perugia	58	1.423.938,00					Viareggio	52.206,36
Latina	53	1.730.538,00					Sorrento	49.479,17
Nocerina	53	-					Carrarese	46.971,86
Pisa	52	728.129,00	4.403.853,00	24,31%	1.100.963,25	26.001,47	Avellino	37.300,98
Benevento	43	1.083.420,00					Gubbio	36.319,90
Frosinone	40	1.139.508,00					Latina	32.651,66
Gubbio	40	1.452.796,00					Paganese	30.328,87
Paganese	39	1.182.826,00	4.742.685,00	26,18%	1.185.671,25	32.703,11	Frosinone	28.487,70
Catanzaro	37	807.366,00					Prato	26.456,48
Viareggio	36	1.879.429,00					Benevento	25.195,81
Prato	33	873.064,00					Perugia	24.550,66
Andria BAT	32	-	3.575.851,00	19,74%	1.191.950,33	50.069,12	Catanzaro	21.820,70
Barletta	27	1.451.421,00					Pisa	14.002,48
Sorrento	23	1.138.021,00					Nocerina	-
Carrarese	21	986.409,00					Andria BAT	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Avellino	60	3.771.852,00	12.175.581,00	22,10%	4.058.527,00	70.639,73	Benevento	267.433,65
Perugia	58	5.844.243,00					Frosinone	173.320,40
Latina	53	2.559.486,00					Barletta	115.593,04
Nocerina	53	-					Carrarese	104.241,67
Pisa	52	3.853.633,00	25.891.227,00	47,00%	6.472.806,75	151.247,66	Catanzaro	104.235,84
Benevento	43	11.499.647,00					Perugia	100.762,81
Frosinone	40	6.932.816,00					Sorrento	99.778,43
Gubbio	40	3.605.131,00					Gubbio	90.128,28
Paganese	39	1.617.664,00	9.411.450,00	17,09%	2.352.862,50	64.895,42	Pisa	74.108,33
Catanzaro	37	3.856.726,00					Avellino	62.864,20
Viareggio	36	2.153.279,00					Viareggio	59.813,31
Prato	33	1.783.781,00					Prato	54.053,97
Andria BAT	32	-	7.604.991,00	13,81%	2.534.997,00	106.537,71	Latina	48.292,19
Barletta	27	3.121.012,00					Paganese	41.478,56
Sorrento	23	2.294.904,00					Nocerina	-
Carrarese	21	2.189.075,00					Andria BAT	-

Fonte: elabor. propria, ricavi/costi per punto Lega Pro Prima Dvisione, stag. 2012/2013, Girone A, Girone B

INDIVIDUAZIONE CLASSIFICA PONDERATA PER IL RISULTATO ECONOMICO

Come di consueto concludiamo il nostro approfondimento con la presentazione di una classifica ponderata per il risultato economico. Per fare questo osserveremo i dati registrati nei diversi gironi, ripetendo l'analisi per ciascuna stagione oggetto di studio.

Stagione 2010/2011

CLASSIFICA PONDERATA 2010/2011 GIRONE A						CLASSIFICA PONDERATA 2010/2011 GIRONE B					
	PUNTI REGUL. SEASON	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA			PUNTI REGUL. SEASON.	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Gubbio	65	0,99	-1	Gubbio	64	Nocerina	72	0,80	-15	Nocerina	57
Sorrento	58	0,78	-13	Sorrento	45	Benevento	61	0,22	-48	Taranto	51
Salernitana	54	-	-	Reggiana	41	At. Roma	57	0,84	-9	At. Roma	48
Verona	50	0,44	-28	Lumezzane	41	Taranto	55	0,93	-4	V.Lanciano	46
Spezia	47	0,32	-32	Pavia	35	Juve Stabia	55	0,63	-20	Siracusa	38
Lumezzane	46	0,88	-5	Cremonese	34	Foggia	45	0,71	-13	Juve Stabia	35
Reggiana	45	0,91	-4	Sudtirol	33	Lucchese	44	-	-	Foggia	32
Como	44	0,67	-14	Paganese	31	V.Lanciano	44	1,04	2	Gela	30
Spal	43	0,33	-29	Como	30	Siracusa	44	0,86	-6	Viareggio	30
Cremonese	42	0,81	-8	Pergocrema	30	Pisa	43	0,37	-27	Andria BAT	25
Bassano	42	0,39	-25	Verona	22	Barletta	40	0,59	-16	Foligno	24
Pavia	39	0,90	-4	Alessandria	20	Gela	40	0,75	-10	Barletta	24
Ravenna	35	-	-	Bassano	17	Andria BAT	39	0,63	-14	Pisa	16
Pergocrema	35	0,84	-5	Spezia	15	Cosenza	38	-	-	Benevento	13
Monza	32	0,42	-19	Spal	14	Ternana	36	0,26	-27	Ternana	9
Sudtirol	32	1,02	1	Monza	13	Foligno	31	0,79	-7	Lucchese	-
Paganese	32	0,97	-1	Salernitana	-	Viareggio	31	0,95	-1	Cosenza	-
Alessandria	55	0,36	-35	Ravenna	-	Cavese	29	-	-	Cavese	-
Tot		0,63				Tot		0,61			

Fonte: elaborazione propria, classifiche ponderate Lega Pro Prima Divisione, stagione 2010/2011

Girone A

La situazione economica precaria dell'intera categoria, si riflette in maniera evidente sui risultati ottenuti a livello di moltiplicatore. La maggior parte delle società opera in costante perdita operativa, finanziandosi molto spesso a debito o attraverso il continuo apporto di capitali da parte dei soci.

Scorrendo la classifica ponderata troviamo nelle prime posizioni troviamo Gubbio, Reggiana e Lumezzane. Queste società sono coloro perdite minori in termini di punti, in virtù di risultati negativi contenuti rispetto alle società. In fondo alla graduatoria troviamo tutti quei club che presentano le perdite operative più consistenti.

Girone B

I dati riportati nel girone B, confermano sostanzialmente quanto affermato in sede d'analisi del girone A, introducendo ulteriori elementi meritevoli di approfondimento. Al termine di questa stagione assistiamo al fallimento di tre formazioni storiche di questa categoria, come Lucchese, Cavese e Cosenza. Proprio quest'ultimo club ha vissuto negli ultimi anni una situazione paradossale con tre fallimenti nel giro di otto anni, ad ulteriore testimonianza di un assenza totale di cultura manageriale, in molte società sportive professionistiche.

La classifica ponderata viene anche in questo caso rivoluzionata dai diversi risultati operativi realizzati dalle varie società. In testa alla graduatoria troviamo la Nocerina, che nonostante un saldo decisamente negativo a livello economico, mantiene la prima posizione grazie all'elevato punteggio conquistato sul campo. In fondo a questo speciale "raggruppamento", troviamo tutti quei club che presentano le perdite operative più consistenti, come Benevento, Pisa e Ternana. Queste società presentano una cronica difficoltà a mantenere un sufficiente equilibrio tra ricavi e costi, basando la loro attività sui continui apporti di capitale da parte dei soci. (mecenatismo puro)

Stagione 2011/2012

CLASSIFICA PONDERATA 2011/2012 GIRONE A						CLASSIFICA PONDERATA 2011/2012 GIRONE B					
	PUNTI REGUL. SEASON	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA			PUNTI REGUL. SEASON.	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Ternana	65	0,30	-46	Carpi	58	Spezia	62	0,32	-42	Trapani	62
Taranto	63	0,48	-33	P. Vercelli	54	Trapani	60	1,04	2	V.Lanciano	56
Carpi	61	0,94	-3	Sorrento	53	Siracusa	58	-	-	Cremonese	49
Sorrento	58	0,91	-5	Lumezzane	42	V.Lanciano	54	1,03	2	Sudtirol	47
Pro Vercelli	57	0,95	-3	Reggiana	41	Cremonese	49	1,00	0	Carrarese	44
Benevento	56	0,21	-44	Viareggio	36	Barletta	48	0,39	-29	FeralpiSalò	38
Pisa	46	0,64	-16	Pavia	31	Sudtirol	46	1,02	1	Portogruaro	30
Lumezzane	43	0,98	-1	Taranto	30	Frosinone	45	0,32	-31	Andria BAT	29
Reggiana	41	1,01	0	Avellino	30	Carrarese	45	0,97	-1	Prato	28
Avellino	40	0,76	-10	Pisa	30	Portogruaro	42	0,72	-12	Latina	27
Foggia	38	-	-	Tritium	27	Pergocrema	40	-	-	Spezia	20
Tritium	37	0,73	-10	Como	24	Andria BAT	39	0,75	-10	Barletta	19
Como	36	0,68	-12	Monza	22	FeralpiSalò	38	1,00	0	Bassano	18
Viareggio	36	0,99	0	Foligno	19	Prato	35	0,79	-7	Frosinone	14
Spal	34	0,39	-21	Ternana	19	Triestina	35	-	-	Siracusa	-
Pavia	33	0,94	-2	Spal	13	Latina	35	0,77	-8	Pergocrema	-
Monza	33	0,66	-11	Benevento	12	Piacenza	34	-	-	Triestina	-
Foligno	22	0,88	-3	Foggia	-	Bassano	32	0,67	-14	Piacenza	-
Tot		0,64				Tot					

Fonte: elaborazione propria, classifiche ponderate Lega Pro Prima Divisione, stagione 2011/2012

Girone A

Il quadro generale di questo girone rimane sostanzialmente immutato rispetto alla stagione precedente. Molte società presentano infatti una situazione economica, molto precaria ben testimoniata dalle continue perdite operative realizzate. Alcuni club rischiano seriamente di essere schiacciati da livello di costi divenuto ormai insostenibile.

Se osserviamo attentamente la classifica ponderata troviamo nelle prime posizioni squadre come Carpi, Pro Vercelli, Sorrento, Lumezzane e Reggiana, vale a dire coloro che registrano le minori perdite a livello economico.

Un altro aspetto meritevole di approfondimento è rappresentato dal caso Ternana. Se da un lato la società umbra può ritenersi soddisfatta per la vittoria del campionato, d'altro canto si deve preoccupare per l'ennesimo risultato economico negativo. (il terzultimo posto nella classifica ponderata evidenzia al meglio quest'aspetto).

Girone B

Salvo alcuni casi particolari, la situazione del girone B appare sostanzialmente migliore rispetto alla stagione precedente. Nelle prime posizioni della classifica ponderato troviamo una serie di società che presentano un saldo positivo a livello economico. I casi di Trapani e V. Lanciano in particolare, dimostrano che anche in Lega Pro è possibile conciliare obbiettivi economici con importanti risultati sportivi.

Molte società preferiscono in ogni caso basare il proprio sviluppo sui continui apporti di risorse da parte dei soci, come nel caso dello Spezia. Per la società ligure vale lo stesso discorso effettuato in precedenza per la Ternana, grande successo sportivo, ma ennesima perdita di bilancio da ripianare.

Stagione 2012/2013

CLASSIFICA PONDERATA 2012/2013 GIRONE A						CLASSIFICA PONDERATA 2012/2013 GIRONE B					
	PUNTI REGUL. SEASON	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA			PUNTI REGUL. SEASON.	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Trapani	64	1,03	2	Trapani	66	Avellino	60	0,67	-20	Latina	48
Lecce	61	0,47	-32	Sudtirol	57	Perugia	58	0,65	-20	Gubbio	43
Carpi	51	0,82	-9	Lumezzane	47	Latina	53	0,90	-5	Avellino	40
Sudtirol	50	1,13	7	Cremonese	45	Nocerina	53	-	-	Pisa	38
V. Entella	50	0,73	-13	Carpi	42	Pisa	52	0,73	-14	Perugia	38
Albinoleffe	47	0,51	-23	FeralpiSalò	41	Benevento	43	0,20	-34	Paganese	35
Cremonese	46	0,97	-1	Pavia	40	Frosinone	40	0,41	-23	Viareggio	34
Lumezzane	43	1,09	4	Cuneo	37	Gubbio	40	1,06	3	Catanzaro	28
FeralpiSalò	43	0,96	-2	V. Entella	37	Paganese	39	0,89	-4	Prato	26
San Marino	43	-	-	Portogruaro	31	Catanzaro	37	0,75	-9	Sorrento	19
Pavia	40	1,00	0	Lecce	29	Viareggio	36	0,94	-2	Frosinone	17
Como	38	0,72	-11	Como	27	Prato	33	0,79	-7	Carrarese	16
Portogruaro	37	0,85	-6	Albinoleffe	24	Andria BAT	32	-	-	Barletta	16
Cuneo	35	1,05	2	Reggiana	23	Barletta	27	0,58	-11	Benevento	9
Reggiana	29	0,79	-6	Treviso	9	Sorrento	23	0,83	-4	Nocerina	-
Tritium	20	-	-	San Marino	-	Carrarese	21	0,78	-5	Andria B.	-
Treviso	20	0,43	-11	Tritium	-						
Tot		0,80				Tot		0,61			

Fonte: elaborazione propria, classifiche ponderate Lega Pro Prima Divisione, stagione 2012/2013

Girone A
L'ultima stagione oggetto di studio invia qualche segnale positivo in merito alla situazione economica di alcuni club, almeno per quanto riguarda questo girone.
Nelle prime posizioni della classifica pondera troviamo alcune società che presentano significativi risultati positivi dal punto di vista operativo. Singolare è il confronto tra le prime due classificate Trapani e Lecce. La blasonata squadra "pugliese" nonostante una rosa decisamente superiore sulla carta, non riesce ad avere la meglio sulla piccola squadra siciliana che trionfa meritatamente in un campionato non privo di colpi di scena. Il merito di questo club è quello di aver puntato su tanti giovani talento affiancati da giocatori di esperienza. Questa politica ha permesso alla società di attuare un notevole controllo dei costi, assicurandosi in ogni caso atleti di valore, vogliosi di mettersi in mostra nel panorama professionistico italiano.

Girone B
La situazione del girone B appare piuttosto preoccupante dal punto di vista economico. A una crisi generalizzata a livello di ricavi, (vedi paragrafo precedente) si aggiunge una marcata mediocrità a livello amministrativo. Mai come in questa stagione è possibile individuare una netta differenza economica e sportiva tra i due gironi. Questa crisi generalizzata è ben visibile nella classifica ponderata, che salvo qualche caso particolare (vedi Benevento, Frosinone e Gubbio), registra minori variazioni in termini di posizionamento.

4.1.4. LEGA PRO SECONDA DIVISIONE

ANALISI DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO, PATRIMONIALE E FINANZIARIO SOCIETARIO

In questa fase andremo ad analizzare l'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'ultima categoria del professionismo calcistico italiano. Nel fare questo ci focalizzeremo sul confronto delle diverse posizioni individuate nei vari gironi, evidenziando eventuali analogie o differenze rispetto alle leghe maggiori.
Riguardo alle equilibrio economico e finanziario, si evidenzia una situazione sostanzialmente simile a quella della Prima Divisione, con pochissime società in grado di creare valore nell'arco del triennio oggetto di studio. Tra questi il caso più eclatante è quello del Castiglione. Il piccolo club lombardo ha ottenuto una storica promozione in Lega Pro al termine della stagione 2011/2012, dopo oltre trent'anni di dilettantismo.
Il volume d'affari complessivamente prodotto dal club è di circa 1,3 milioni di euro, poco inferiore rispetto alla media dell'intera competizione. Le principali voci di ricavo realizzate si riferiscono a importanti contratti di sponsorizzazione, su cui spicca l'accordo con l'azienda alimentare Sterilgarda, terzo produttore italiano di latte dopo Parmalat e Granarolo.

Il club si dimostra molto abile nel gestire le poche risorse a disposizione, dimostrando una certa preparazione sul piano amministrativo. Questa serie di aspetti consente al Castiglione di concludere la stagione con un'utile di quasi 67 mila euro, conquistando allo stesso tempo un onesto 8° posto sul piano sportivo.[42]

L'esempio appena presentato può essere considerato a tutti gli effetti come l'eccezione che conferma la regola. La realtà narra infatti di un costante squilibrio economico, per gran parte delle società impegnate nella competizione. Tra i casi più eclatanti in tal senso citiamo Alessandria e Monza.

La storica società piemontese retrocede d'ufficio in Seconda Divisione al termine della stagione 2010/2011, a seguito dello scandalo calcio-scommesse che la vede direttamente coinvolta. Il contraccolpo sul piano economico è decisamente pesante ed è ben visibile dai bilanci successivi.

Il volume d'affari complessivamente prodotto dal club oscilla tra 1,9 milioni della stagione 2011/2012 ai 1,17 milioni della stagione successiva. Questo improvviso calo dei ricavi è dovuto essenzialmente a due aspetti:

- i minori ricavi dalla cessione temporanea degli atleti;
- il brusco calo delle plusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni di calciatori.

La non esaltante situazione dei ricavi è aggravata da un elevatissimo livello di costi che contribuisce a generare gran parte della perdita economica di fine esercizio. Le spese per ingaggi e per servizi appaiono totalmente fuori controllo, specialmente se paragonate a buona parte delle società partecipanti alla competizione.

Discorso simile vale per il Monza. Il club lombardo ha vissuto negli ultimi anni diverse vicissitudini societarie, che hanno inciso enormemente sui risultati sportivi ottenuti dalla squadra. Il volume d'affari complessivamente prodotto dalla società nella stagione 2012/2013 è di circa 1 milione di euro, valore decisamente inferiore agli oltre 2,8 milioni dell'annata precedente, quando la squadra militava in Prima Divisione. Il brusco calo dei ricavi è dovuto a vari aspetti:

- diminuzione dei ricavi da *ticketing*, a testimonianza di una disaffezione dei tifosi verso la squadra e verso le discutibili decisioni della società;
- drastico calo dei ricavi da diritti tv, causato dalla retrocessione del club in Seconda Divisione;
- calo dei proventi da sponsorizzazione.

Ad un drastico calo del valore della produzione, non corrisponde tuttavia una adeguata riduzione dei costi sostenuti, tra i più alti dell'intera categoria. L'insieme di queste elementi comporta un'importante perdita economica a livello di EBITDA, ulteriormente peggiorata dalle successive gestioni.

Un'altra questione di primaria importanza è legata all'elevato livello di sottocapitalizzazione delle società professionistiche italiane. Per quanto riguarda la Lega Pro Seconda Divisione è

[42] Nel 2010 muta il nome in Football Club Sterilgarda Castiglione

possibile evidenziare diverse analogie con la Prima Divisione. Descriviamo in breve le diverse situazioni:

- vi sono alcune società che presentano un rapporto MT/PN decisamente equilibrato solamente a seguito dei continui apporti di risorse da parte dei soci. Esempi tipici in tal senso sono Bassano e Catanzaro;
- la larga maggioranza dei club presenta un quadro di evidente sottocapitalizzazione, caratterizzato talvolta dalla presenza di patrimoni netti negativi. In questa lega si registrano decisamente più situazioni di questo tipo rispetto alla Prima Divisione;
- pochissime società presentano un rapporto accettabile tra MT/PN in virtù di una corretta gestione economica e finanziaria delle risorse a disposizione. Tale situazione si verifica in particolar modo in piccoli club, dalle limitate risorse a disposizione. (esempi possono essere Poggibonsi, Castiglione e Gavorrano).

Ultimo aspetto meritevole d'approfondimento in questa prima fase è legato all'equilibrio finanziario. In merito a questo aspetto, prosegue la serie di analogie con la situazione evidenziata in Lega Pro Prima Divisione. Vi sono infatti alcune società che operano correttamente mantenendo un sostanziale equilibrio tra breve periodo e lungo periodo, altre invece che non si curano di questo aspetto, con inevitabili difficoltà nel fare fronte agli impegni presi.

La non attenzione in merito a questi aspetti ha portato al fallimento di numerosi club negli ultimi anni, specialmente nelle categorie meno abbienti del professionismo calcistico italiano (Lega Pro su tutte).

REALIZZAZIONE CLASSIFICHE SULLE PRINCIPALI GRANDEZZE ECONOMICHE

Presentiamo ora una serie di classifiche sulle principali grandezze economiche del Conto Economico Riclassificato. Tale approfondimento ci consentirà di comprendere meglio la situazione economica di diverse società di Seconda Divisione.

Per quanto riguarda i ricavi si evidenzia un certo bilanciamento tra le diverse società impegnate nella competizione. A parità di altre condizioni questo segnale va interpretato come un aspetto positivo, traducibile in un maggiore equilibrio competitivo.

La realtà è tuttavia ben diversa, dominata da un mecenatismo sportivo, che sposta in maniera evidente gli equilibri verso l'una o l'altra squadra, costringendo anche le società più piccole a compiere enormi sacrifici economici che molte volte non sono in grado di sostenere.

Questo aspetto è ben evidente a livello di costi decisamente elevati per molti club. In merito a tale aspetto evidenziamo due squadre dalla differente storia sportiva, l'Alessandria e il Bassano. Entrambe le società presentano rilevanti spese per salari e stipendi, talmente elevate da coprire integralmente l'intero ammontare di ricavi realizzato. Le pesanti perdite economiche sono molto spesso coperte da continui apporti di capitale da parte dei soci. La squadra veneta in particolare è di proprietà di Renzo Rosso[43], fondatore e attuale presidente

[43] Secondo Forbes è il 10° uomo più ricco d'Italia, con un patrimonio di circa 3 miliardi di dollari.

della Diesel, multinazionale dell'abbigliamento italiana con sede a Breganze nei pressi di Vicenza. Nelle diverse stagioni di militanza nel professionismo, nonostante risultati sportivi altalenanti, Rosso non ha mai fatto mancare il suo supporto economico al club, investendo notevoli risorse sia nel rafforzamento della prima squadra, che soprattutto nel potenziamento del settore giovanile. In merito a questo ultimo aspetto la società ha avviato un progetto formativo ad ampio raggio, volto a valorizzare l'atleta sotto il profilo tecnico e umano.
Dal punto di vista dell'EBIT assistiamo a un'ulteriore peggioramento dei risultati precedenti. La causa principale di queste variazioni é rappresentata dalle quote di ammortamenti e accantonamenti imputate all'esercizio, in ogni caso meno consistenti rispetto ai campionati maggiori.
Analogamente a quanto effettuato in sede d'analisi della Prima Divisione presentiamo una tabella di sintesi dei diversi risultati economici realizzati nelle varie stagioni. Va in ogni caso sottolineato che visto il minor volume d'affari generato dalla competizione, alcuni di questi dati forniscono un quadro ancor più negativo rispetto alle leghe maggiori.

	N. squadre di cui si dispongono i dati	N. squadre in Utile	N. squadre in perdita	N. squadre con perdita > 1.000.000
Stagione 2010/2011	43	3	40	5
Stagione 2011/2012	35	4	31	3
Stagione 2012/2013	28	3	25	5

DETERMINAZIONE E ORDINAMENTO RICAVI/COSTI PER PUNTO

L'approfondimento della Lega Pro Seconda Divisione prosegue ora attraverso la determinazione dei ricavi realizzati e dei costi sostenuti per ottenere un punto in classifica. Anche in questo caso, vista la particolare conformazione della competizione, risulta opportuno suddividere l'analisi stagionale nei diversi gironi, evidenziando eventuali differenze o elementi in comune.

Stagione 2010/2011

Girone A
Il campionato viene vinto dalla Tritium, con FeralpiSalò, Pro Vercelli, Pro Patria e Renate che accedono ai playoff.
Il confronto tra ricavi e costi operativi ci permette di effettuare alcune considerazioni in merito all'equilibrio economico della lega. La composizione dei ricavi risulta piuttosto lineare, senza un'eccessiva differenza di introiti ottenuti tra le prime e le ultime classificate.
La situazione appare sicuramente più interessante dal punto di vista dei costi dove le ultime quattro società spendono decisamente meno rispetto a coloro che le precedono in graduatoria. Le maggiori perdite operative si registrano proprio nella fascia centrale della classifica.

L'ordinamento costi/ricavi per punto ribalta in alcuni casi i risultati emersi dalla classifica sportiva. Particolare è il caso della Tritium. La società lombarda vince con merito il campionato, nonostante un livello di ricavi e costi decisamente inferiore rispetto alla diretta concorrenza, che la pone addirittura ultima in entrambi gli ordinamenti. Di tutt'altra fattura è il risultato del Casale. Nonostante un livello di costi decisamente superiore rispetto a molte società della lega, la storica squadra piemontese chiude la stagione con un modesto 10° posto, staccatissimo dalla zona play-off.

Girone B

Il Carpi dopo un rocambolesco ripescaggio in Seconda Divisione vince con merito il campionato, cancellando sul campo la delusione dell'anno precedente. Accedono ai play-off Carrarese, Prato, L'Aquila e San Marino.

In questo girone sembrano ristabilirsi i rapporti di forza economici, con le prime 4° classificate che presentano un livello di ricavi medi decisamente superiore alla concorrenza. Le maggiori perdite operative si registrano in paradossalmente in bassa classifica, con le ultime quattro società che spendono (in media) di più rispetto alle dirette avversarie nella lotta per non retrocedere.

I costi e ricavi per punto fanno emergere alcune situazioni particolari, come quelle di Villacidrese e Celano Marsica. La piccola squadra sarda dopo una sofferta salvezza nella prima stagione, si iscrive con notevoli difficoltà alla competizione, terminando malinconicamente all'ultimo posto. Fatali saranno i 13 punti di penalizzazione inflitti nell'arco del campionato, per continue inadempienze nei confronti dei propri tesserati. Altro caso è quello del Celano Marsica che sfruttando alcune penalizzazioni e problemi economici di altre società, riesce a raggiungere l'ennesima salvezza. Va comunque dato merito alla società di aver valorizzato molti giovani giocatori, raggiungendo allo stesso tempo un sostanziale equilibrio a livello economico.

Girone C

Il campionato vede la netta vittoria del Latina che domina il campionato dalla prima all'ultima giornata. Accedono ai play-off Trapani, Milazzo, Avellino, e Neapolis. La stagione 2010/2011 è l'ultima con la formula dei tre gironi. L'esito sportivo del campionato risente molto dei problemi economici e finanziari che hanno coinvolto moltissime società durante la stagione. Molte le penalizzazioni inflitte, prevalentemente concentrate nella parte bassa della classifica.

Mai come in questa occasione il confronto tra ricavi e costi operativi può portare a considerazioni fuorvianti. Il caso più eclatante è quello del Pomezia. La società laziale alla prima assoluta tra i professionisti disputa un campionato di tutto rispetto, rimanendo a lungo in corsa per la zona play-off. Durante la stagione però, la FIGC apre un'inchiesta su presunte irregolarità e documentazione falsa per l'iscrizione al campionato. Nel maggio 2011 la sentenza diviene ufficiale, retrocessione d'ufficio all'ultimo posto. Nelle successive settimane

la crisi societaria si farà sempre più grave, con la conseguente esclusione dalla Serie D per motivi economico-finanziari.

Concludiamo la nostra analisi facendo un commento sui diversi ordinamenti per punto. I migliori rapporti ricavi per punto sono ottenuti dalle società di centro classifica (Vigor Lamezia, Melfi e Campobasso su tutti), che oltretutto, registrano le minori perdite a livello operativo. Molti club presentano notevoli difficoltà a creare ricavi adeguati in modo continuativo. La competizione e in generale tutta la lega dimostra una totale inadeguatezza, sia dal punto di vista gestionale, sia della promozione del prodotto sportivo. (inesistente sia il marketing, che il merchandising)

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Tritium	59	754.637,00	6.486.663,00	34,75%	1.297.332,60	24.074,28	Mezzocorona	57.089,91
FeralpiSalò	57	2.047.745,00					Montichiari	51.823,98
Pro Vercelli	52	1.813.098,00					Sambonifacese	43.628,76
Pro Patria	52	825.926,00					Virtus Entella	41.845,77
Renate	50	1.045.257,00					Sacilese	37.273,70
Savona	49	-	3.867.290,00	20,72%	1.289.096,67	30.255,43	FeralpiSalò	35.925,35
Lecco	47	1.142.666,00					Pro Vercelli	34.867,27
Montichiari	41	2.124.783,00					Canavese	27.405,42
Rod.Saiano	41	599.841,00					Valenzana	25.060,33
Casale	37	838.727,00	4.135.691,00	22,15%	1.033.922,75	29.690,70	Lecco	24.312,04
Canavese	36	986.595,00					Casale	22.668,30
Sambonifacese	34	1.483.378,00					Renate	20.905,14
Valenzana	33	826.991,00					Sanremese	20.804,52
Virtus Entella	31	1.297.219,00	4.178.399,00	22,38%	1.044.599,75	39.253,48	Pro Patria	15.883,19
Sacilese	27	1.006.390,00					Rod.Saiano	14.630,27
Sanremese	27	561.722,00					Tritium	12.790,46
Mezzocorona	23	1.313.068,00					Savona	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Tritium	59	1.016.961,00	9.087.744,00	32,50%	1.817.548,80	34.004,18	Casale	91.756,57
FeralpiSalò	57	2.009.043,00					Mezzocorona	64.676,96
Pro Vercelli	52	1.940.246,00					Sanremese	55.774,52
Pro Patria	52	2.865.722,00					Pro Patria	55.110,04
Renate	50	1.255.772,00					Montichiari	54.624,83
Savona	49	-	5.533.001,00	19,79%	1.844.333,67	42.646,41	Virtus Entella	53.311,19
Lecco	47	2.252.023,00					Canavese	51.003,42
Montichiari	41	2.239.618,00					Lecco	47.915,38
Rod.Saiano	41	1.041.360,00					Sambonifacese	44.135,18
Casale	37	3.394.993,00	7.618.998,00	27,25%	1.904.749,50	53.445,65	Sacilese	39.846,44
Canavese	36	1.836.123,00					Pro Vercelli	37.312,42
Sambonifacese	34	1.500.596,00					FeralpiSalò	35.246,37
Valenzana	33	887.286,00					Valenzana	26.887,45
Virtus Entella	31	1.652.647,00	5.721.983,00	20,46%	1.430.495,75	53.402,28	Rod.Saiano	25.399,02
Sacilese	27	1.075.854,00					Renate	25.115,44
Sanremese	27	1.505.912,00					Tritium	17.236,63
Mezzocorona	23	1.487.570,00					Savona	-

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Carpi	65	2.238.059,00	6.120.664,00	33,79%	1.530.166,00	26.455,07	Villacidrese	65.760,60
Carrarese	63	1.730.538,00					Giulianova	64.807,90
Prato	49	728.129,00					Celano Marsica	58.056,84
L'Aquila	49	1.423.938,00					Fano	47.417,54
San Marino	47	-	3.675.724,00	20,29%	1.225.241,33	29.221,80	Poggibonsi	36.319,90
Chieti	46	1.083.420,00					Carpi	34.431,68
Giacomense	41	1.139.508,00					Bellaria	33.795,03
Poggibonsi	40	1.452.796,00					Crociati Noceto	31.180,86
Bellaria	35	1.182.826,00	4.742.685,00	26,18%	1.185.671,25	38.956,96	L'Aquila	29.059,96
Gavorrano	31	807.366,00					Giacomense	27.792,88
Giulianova	29	1.879.429,00					Carrarese	27.468,86
Crociati Noceto	28	873.064,00					Gavorrano	26.044,06
Celano Marsica	25	1.451.421,00	3.575.851,00	19,74%	1.191.950,33	57.078,33	Chieti	23.552,61
Sangiovannese	24	-					Prato	14.859,78
Fano	24	1.138.021,00					San Marino	-
Villacidrese	15	986.409,00					Sangiovannese	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Carpi	65	2.288.155,00	6.884.030,00	33,63%	1.721.007,50	30.187,36	Villacidrese	98.896,87
Carrarese	63	1.818.312,00					Giulianova	81.761,00
Prato	49	1.345.766,00					Fano	68.043,88
L'Aquila	49	1.431.797,00					Celano Marsica	57.037,28
San Marino	47	-	3.647.841,00	17,82%	1.215.947,00	29.008,37	Crociati Noceto	36.842,46
Chieti	46	1.069.525,00					Poggibonsi	36.440,78
Giacomense	41	1.120.685,00					Carpi	35.202,38
Poggibonsi	40	1.457.631,00					Bellaria	30.800,77
Bellaria	35	1.078.027,00	5.396.025,00	26,36%	1.349.006,25	44.732,83	Gavorrano	29.527,10
Gavorrano	31	915.340,00					L'Aquila	29.220,35
Giulianova	29	2.371.069,00					Carrarese	28.862,10
Crociati Noceto	28	1.031.589,00					Prato	27.464,61
Celano Marsica	25	1.425.932,00	4.542.438,00	22,19%	1.514.146,00	74.659,34	Giacomense	27.333,78
Sangiovannese	24	-					Chieti	23.250,54
Fano	24	1.633.053,00					San Marino	-
Villacidrese	15	1.483.453,00					Sangiovannese	-

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE C)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Latina	67	1.246.310,00	4.889.010,00	32,30%	1.222.252,50	21.181,81	Pomezia (*)	51.098,93
Trapani	58	1.382.737,00					Vigor Lamezia	42.923,42
Milazzo	54	1.017.449,00					Vibonese	42.236,72
Avellino	53	1.242.514,00					Melfi	39.390,25
Neapolis	52	793.464,00	3.367.541,00	22,25%	1.122.513,67	26.244,36	Campobasso	33.174,63
Aversa Norm.	48	1.156.028,00					Fondi	27.115,07
Matera	36	-					Aversa Norm.	24.083,92
Melfi	36	1.418.049,00					Trapani	23.840,29
Isola Liri	31	681.871,00	3.821.188,00	25,24%	955.297,00	31.302,24	Avellino	23.443,66
Vigor Lamezia	31	1.330.626,00					Isola Liri	21.995,84
Campobasso	30	995.239,00					Milazzo	18.841,65
Fondi	30	813.452,00					Latina	18.601,64
Brindisi	24	-	3.059.713,00	20,21%	1.529.856,50	46.667,83	Neapolis	15.258,92
Vibonese	18	760.261,00					Matera	-
Catanzaro	11	-					Brindisi	-
Pomezia (*)	45	2.299.452,00					Catanzaro	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE C)		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Latina	67	1.703.418,00	6.463.523,00	35,66%	1.615.880,75	28.171,51	Pomezia (*)	62.895,40
Trapani	58	1.334.524,00					Vibonese	52.725,89
Milazzo	54	1.089.692,00					Melfi	45.700,00
Avellino	53	2.335.889,00					Avellino	44.073,38
Neapolis	52	873.386,00	3.480.773,00	19,20%	1.160.257,67	27.513,82	Vigor Lamezia	42.634,03
Aversa Norm.	48	962.187,00					Isola Liri	40.195,68
Matera	36	-					Campobasso	32.510,97
Melfi	36	1.645.200,00					Fondi	28.615,60
Isola Liri	31	1.246.066,00	4.401.518,00	24,28%	1.100.379,50	35.989,07	Latina	25.424,15
Vigor Lamezia	31	1.321.655,00					Trapani	23.009,03
Campobasso	30	975.329,00					Milazzo	20.179,48
Fondi	30	858.468,00					Aversa Norm.	20.045,56
Brindisi	24	-	3.779.359,00	20,85%	1.889.679,50	57.810,64	Neapolis	16.795,88
Vibonese	18	949.066,00					Matera	-
Catanzaro	11	-					Brindisi	-
Pomezia (*)	45	2.830.293,00					Catanzaro	-

Fonte: elaborazione propria, ricavi/costi per punto Lega Pro Seconda Divisione, stag. 2010/2011, Girone A, Girone B, Girone C

Stagione 2011/2012

Girone A

Il campionato si decide sul filo di lana con la vittoria del neo-promosso Treviso di Diego Zanin. La competizione in esame verrà ricordata come una delle più combattute della storia della Lega Pro, con le prime 7 squadre raccolte in soli 7 punti. Anche in questa stagione le penalizzazioni inflitte dalla disciplinare della FIGC, influiranno in maniera pesante sul risultato finale. Caso emblematico è quello della Pro Patria penalizzata di 11 punti, in seguito

a mancati pagamenti riferiti alla precedente proprietà. (senza questo handicap avrebbe vinto il campionato)
Partiamo anche in questo caso dal confronto tra ricavi e costi. Le maggiori perdite operative si realizzano nelle ultime due sezioni, con le società di medio bassa classifica che spendono decisamente di più rispetto agli altri competitor. I casi più eclatanti in tal senso sono quelli di Alessandria e Lecco. Entrambe le società presentano un livello di costi estremamente elevato per la categoria, ma nonostante questo non ottengono i risultati sperati. Va male in particolare alla società lombarda che dopo diverse stagioni tra i professionisti, retrocede in Serie D.

Girone B
La stagione si chiude con la meritata vittoria del Perugia, al ritorno dai professionisti dopo la triste fine dell'era Gaucci. Seguono nell'ordine Catanzaro, Vigor Lamezia, Chieti e Paganese.
In questa stagione si evidenzia (salvo alcuni casi particolari), una netta differenza economica tra i due gironi, particolarmente marcata nelle zone di medio bassa classifica. In generale si nota un maggior equilibrio economico rispetto alle stagioni precedenti, con perdite d'esercizio contenute per buona parte dei club impegnati nella competizione.
I successi ottenuti da Perugia e Catanzaro sembrano ristabilire una certa correlazione tra forza economica e risultato sportivo. Entrambe le società presentano infatti un livello di ricavi e costi decisamente superiore rispetto alla concorrenza.

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Treviso	67	870.359,00					Montichiari	58.029,31
San Marino	66	-					Sambonifacese	52.787,88
Cuneo	65	2.307.783,00	6.814.362,00	24,17%	1.703.590,50	26.917,62	Valenzana	48.620,04
Casale	62	1.643.160,00					Mantova	39.357,73
Virtus Entella	61	1.993.060,00					Alessandria	39.247,29
Rimini	61	1.507.734,00					Cuneo	35.504,35
Pro Patria	60	2.097.187,00					Pro Patria	34.953,12
Poggibonsi	54	1.815.876,00	7.848.247,00	27,84%	1.569.649,40	27.947,34	Poggibonsi	33.627,33
Santarcangelo	54	1.062.845,00					Lecco	33.533,43
Borgo a Bugg.	51	1.364.605,00					Giacomense	33.417,53
Alessandria	49	1.923.117,00					Virtus Entella	32.673,11
Renate	48	1.320.656,00					Renate	27.513,67
Savona	46	-	5.983.890,00	21,23%	1.495.972,50	31.913,11	Bellaria	27.473,96
Giacomense	45	1.503.789,00					Borgo a Bugg.	26.756,96
Bellaria	45	1.236.328,00					Casale	26.502,58
Mantova	44	1.731.740,00					Rimini	24.716,95
Lecco	37	1.240.737,00					Santarcangelo	19.682,31
Montichiari	35	2.031.026,00	7.542.869,00	26,76%	1.508.573,80	46.465,68	Treviso	12.990,43
Sambonifacese	26	1.372.485,00					San Marino	-
Valenzana	24	1.166.881,00					Savona	-

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		TOTALE COSTI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA COSTI PER PUNTO	ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO	
Treviso	67	1.205.452,00					Alessandria	118.385,14
San Marino	66	-					Sambonifacese	86.602,69
Cuneo	65	2.187.249,00	8.489.308,00	21,77%	2.122.327,00	33.611,83	Lecco	83.392,65
Casale	62	2.819.194,00					Montichiari	82.765,00
Virtus Entella	61	2.277.413,00					Mantova	56.156,27
Rimini	61	1.762.460,00					Pro Patria	45.762,47
Pro Patria	60	2.745.748,00					Casale	45.470,87
Poggibonsi	54	1.726.324,00	8.682.460,00	22,27%	1.736.492,00	30.699,50	Valenzana	45.065,96
Santarcangelo	54	1.033.007,00					Virtus Entella	37.334,64
Borgo a Bugg.	51	1.414.921,00					Cuneo	33.649,98
Alessandria	49	5.800.872,00					Bellaria	32.704,29
Renate	48	1.383.640,00					Poggibonsi	31.968,96
Savona	46	-	10.032.033,00	25,73%	2.508.008,25	52.622,31	Giacomense	30.573,96
Giacomense	45	1.375.828,00					Rimini	28.892,79
Bellaria	45	1.471.693,00					Renate	28.825,83
Mantova	44	2.470.876,00					Borgo a Bugg.	27.743,55
Lecco	37	3.085.528,00					Santarcangelo	19.129,76
Montichiari	35	2.896.775,00	11.786.432,00	30,23%	2.357.286,40	70.796,51	Treviso	17.991,82
Sambonifacese	26	2.251.670,00					San Marino	-
Valenzana	24	1.081.583,00					Savona	-

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Perugia	87	3.348.240,00					Celano Marsica	46.227,52
Catanzaro	83	2.443.415,00					Perugia	38.485,52
Vigor Lamezia	80	1.718.888,00	10.319.603,00	42,87%	1.719.933,83	21.892,62	Melfi	35.079,37
Chieti	69	1.425.067,00					Milazzo	33.894,73
Paganese	65	361.208,00					Catanzaro	29.438,73
Aprilia	65	1.022.785,00					L'Aquila	28.641,82
Gavorrano	62	1.085.682,00					Fondi	28.124,00
L'Aquila	60	1.718.509,00					Vibonese	27.603,66
Arzanese	55	1.021.478,00	6.152.314,00	25,56%	1.230.462,80	22.197,36	Aversa Norman.	24.497,94
Fano	54	1.175.242,00					Campobasso	23.792,30
Aversa	47	1.151.403,00					Fano	21.763,74
Fondi	45	1.265.580,00					Vigor Lamezia	21.486,10
Campobasso	44	1.046.861,00					Chieti	20.653,14
Giulianova	44	-	5.312.222,00	22,07%	1.328.055,50	30.222,60	Arzanese	18.572,33
Milazzo	44	1.491.368,00					Gavorrano	17.511,00
Melfi	43	1.508.413,00					Paganese	15.735,15
Vibonese	41	1.131.750,00					Aprilia	5.557,05
Neapolis	40	-					Giulianova	-
Isola Liri	32	-	2.287.438,00	9,50%	1.143.719,00	36.915,59	Neapolis	-
Ebolitana	31	-					Isola Liri	-
Celano Marsica	25	1.155.688,00					Ebolitana	-

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		TOTALE COSTI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA COSTI PER PUNTO	ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO	
Perugia	87	4.121.324,00	11.611.037,00	44,49%	1.935.172,83	24.690,92	Celano Marsica	51.753,28
Catanzaro	83	2.474.062,00					Perugia	47.371,54
Vigor Lamezia	80	1.718.426,00					Fano	33.526,65
Chieti	69	1.391.311,00					Melfi	33.237,23
Paganese	65	588.877,00					Milazzo	32.509,39
Aprilia	65	1.317.037,00					Fondi	30.771,20
Gavorrano	62	1.240.657,00	6.718.872,00	25,75%	1.343.774,40	24.272,63	Catanzaro	29.807,98
L'Aquila	60	1.552.996,00					Campobasso	27.387,30
Arzanese	55	986.395,00					L'Aquila	25.883,27
Fano	54	1.810.439,00					Vibonese	24.960,44
Aversa	47	1.128.385,00					Aversa Norman.	24.008,19
Fondi	45	1.384.704,00	5.449.359,00	20,88%	1.362.339,75	30.976,28	Vigor Lamezia	21.480,33
Campobasso	44	1.205.041,00					Paganese	20.262,11
Giulianova	44	-					Chieti	20.163,93
Milazzo	44	1.430.413,00					Gavorrano	20.010,60
Melfi	43	1.429.201,00					Arzanese	17.934,45
Vibonese	41	1.023.378,00	2.317.210,00	8,88%	1.158.605,00	38.356,86	Aprilia	9.059,65
Neapolis	40	-					Giulianova	-
Isola Liri	32	-					Neapolis	-
Ebolitana	31	-					Isola Liri	-
Celano Marsica	25	1.293.832,00					Ebolitana	-

Fonte: elabor. propria, ricavi/costi per punto Lega Pro Seconda Divisione, stag. 2011/2012, Girone A,

Stagione 2012/2013

Girone A

Dopo la straordinaria rimonta dell'anno precedente la Pro Patria si aggiudica il campionato, nonostante qualche battuta d'arresto nel girone di ritorno. Accedono ai play-off Savona, Unione Venezia, Bassano e Monza. Proprio quest'ultima subisce una penalizzazione di ben 6 punti in classifica, in seguito alla triste vicenda del calcio-scommesse.

Partiamo anche in questo caso dal confronto tra ricavi e costi. Le maggiori perdite economiche sono concentrate nelle prime due sezioni, con società che spendono decisamente più risorse rispetto a quelle realizzate. L'ordinamento dei costi/ricavi per punto fa emergere alcune situazioni particolari meritevoli di approfondimento. È il caso di club come Bassano e Venezia. Entrambe le società presentano un livello di ricavi estremamente inferiore rispetto ai diretti competitor, colmando questo gap attraverso i continui apporti di risorse da parte dei soci. Tale esempio dimostra come il mecenatismo sportivo giochi un ruolo fondamentale, non solo in Serie A, ma anche nelle categorie minori.

Girone B

Il campionato vede la vittoria della Salernitana, con Pontedera Aprilia, Chieti e L'Aquila che accedono ai play-off. Particolarmente interessante risulta la lotta per non retrocedere con diverse squadre raccolte in pochi punti.

Il risultato sportivo di questa stagione è fortemente influenzato dalle continue crisi finanziarie che coinvolgono buona parte delle società partecipanti alla competizione.

Sotto il profilo economico, non si registrano variazioni di rilievo, con gran parte delle società che registrano risultati d'esercizio negativi. Caso emblematico in tal senso è quello della Salernitana. Se da un lato la società campana può ritenersi soddisfatta per la vittoria del campionato, d'altro canto registra una pesante perdita economica che dovrà prontamente essere ripianata dai soci. Sarà necessaria in ogni caso un'inversione di tendenza in tal senso, al fine di evitare possibili problemi negli anni a venire.

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Pro Patria	62	1.741.921,00	7.033.071,00	33,59%	1.406.614,20	23.739,17	Rimini	52.579,24
Savona	60	1.632.604,00					Fano	45.048,65
U. Venezia	59	823.371,00					Giacomense	33.572,84
Bassano	58	1.008.517,00					Monza	32.046,63
Monza	57	1.826.658,00					Vallèe d'Aoste	30.875,17
Renate	57	1.609.200,00	6.864.838,00	32,78%	1.372.967,60	26.869,81	Forlì	29.585,28
Alessandria	52	1.174.825,00					Mantova	28.635,94
Castiglione	52	1.315.780,00					Renate	28.231,58
Mantova	48	1.374.525,00					Pro Patria	28.095,50
Forlì	47	1.390.508,00					Savona	27.210,07
Giacomense	44	1.477.205,00	4.564.940,00	21,80%	1.521.646,67	37.572,42	Santarcangelo	26.565,19
Santarcangelo	43	1.142.303,00					Castiglione	25.303,46
Bellaria	42	-					Alessandria	22.592,79
Rimini	37	1.945.432,00					Bassano	17.388,22
Vallèe d'Aoste	35	1.080.631,00	2.477.139,00	11,83%	1.238.569,50	37.961,91	U. Venezia	13.955,44
Fano	31	1.396.508,00					Bellaria	-
Casale	24	-					Casale	-
Milazzo	9	-					Milazzo	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE A)		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Pro Patria	62	2.686.254,00	16.242.232,00	44,84%	3.248.446,40	55.229,84	Alessandria	89.528,08
Savona	60	2.126.899,00					Monza	73.937,95
U. Venezia	59	3.263.396,00					Rimini	69.741,22
Bassano	58	3.951.220,00					Fano	68.946,65
Monza	57	4.214.463,00					Bassano	68.124,48
Renate	57	1.512.580,00	11.012.547,00	30,40%	2.202.509,40	43.140,02	U. Venezia	55.311,80
Alessandria	52	4.655.460,00					Mantova	47.361,96
Castiglione	52	1.188.450,00					Vallèe d'Aoste	44.009,14
Mantova	48	2.273.374,00					Pro Patria	43.326,68
Forlì	47	1.382.683,00					Savona	35.448,32
Giacomense	44	1.493.178,00	5.287.799,00	14,60%	1.762.599,67	43.971,40	Giacomense	33.935,86
Santarcangelo	43	1.214.196,00					Forlì	29.418,79
Bellaria	42	-					Santarcangelo	28.237,12
Rimini	37	2.580.425,00					Renate	26.536,49
Vallèe d'Aoste	35	1.540.320,00	3.677.666,00	10,15%	1.838.833,00	56.477,89	Castiglione	22.854,81
Fano	31	2.137.346,00					Bellaria	-
Casale	24	-					Casale	-
Milazzo	9	-					Milazzo	-

CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		TOTALE RICAVI	TOTALE SEZIONE	%	MEDIA SEZIONE	MEDIA RICAVI PER PUNTO	ORDINAMENTO RICAVI PER PUNTO	
Salerinitana	70	3.247.528,00	7.963.757,00	37,62%	1.990.939,25	32.290,17	Aversa Norman.	86.989,33
Pontedera	62	1.449.331,00					Salerinitana	46.393,26
Aprilia	57	1.135.776,00					L'Aquila	39.465,22
Chieti	55	-					Teramo	35.669,57
L'Aquila	54	2.131.122,00					Melfi	35.595,67
Teramo	53	1.890.487,00	7.933.415,00	37,47%	1.586.683,00	33.184,08	Arzanese	34.479,39
Poggibonsi	53	1.627.078,00					Martina Franca	32.080,95
Melfi	45	1.601.805,00					Vigor Lamezia	31.907,76
Borgo a Bugg.	44	1.296.952,00					Poggibonsi	30.699,58
Arzanese	44	1.517.093,00					Gavorrano	30.468,51
Campobasso	44	-	2.719.607,00	12,85%	1.359.803,50	31.994,36	Borgo a Bugg.	29.476,18
Martina Franca	43	1.379.481,00					Pontedera	23.376,31
Vigor Lamezia	42	1.340.126,00					Aprilia	19.925,89
HinterReggio	42	-					Chieti	-
Gavorrano	41	1.249.209,00	2.554.049,00	12,06%	1.277.024,50	58.728,92	Campobasso	-
Foligno	41	-					HinterReggio	-
Aversa	15	1.304.840,00					Foligno	-
Fondi	15	-					Fondi	-
CLASSIFICA REGULAR SEASON (GIRONE B)		**TOTALE COSTI**	**TOTALE SEZIONE**	**%**	**MEDIA SEZIONE**	**MEDIA COSTI PER PUNTO**	**ORDINAMENTO COSTI PER PUNTO**	
Salerinitana	70	4.682.697,00	9.378.109,00	40,59%	2.344.527,25	37.307,39	Aversa Norman.	79.181,20
Pontedera	62	1.411.653,00					Salerinitana	66.895,67
Aprilia	57	1.277.422,00					Teramo	42.435,98
Chieti	55	-					L'Aquila	37.154,39
L'Aquila	54	2.006.337,00					Borgo a Bugg.	35.110,50
Teramo	53	2.249.107,00	8.321.912,00	36,02%	1.664.382,40	34.651,53	Vigor Lamezia	35.100,48
Poggibonsi	53	1.684.412,00					Arzanese	33.310,43
Melfi	45	1.377.872,00					Gavorrano	32.937,51
Borgo a Bugg.	44	1.544.862,00					Martina Franca	32.314,00
Arzanese	44	1.465.659,00					Poggibonsi	31.781,36
Campobasso	44	-	2.863.722,00	12,40%	1.431.861,00	33.707,24	Melfi	30.619,38
Martina Franca	43	1.389.502,00					Pontedera	22.768,60
Vigor Lamezia	42	1.474.220,00					Aprilia	22.410,91
HinterReggio	42	-					Chieti	-
Gavorrano	41	1.350.438,00	2.538.156,00	10,99%	1.269.078,00	56.059,36	Campobasso	-
Foligno	41	-					HinterReggio	-
Aversa	15	1.187.718,00					Foligno	-
Fondi	15	-					Fondi	-

Fonte: elabor. propria, ricavi/costi per punto Lega Pro Seconda Divisione, stag. 2012/2013, Girone A, Girone B

INDIVIDUAZIONE CLASSIFICA PONDERATA PER IL RISULTATO ECONOMICO

Presentiamo ora una speciale classifica ponderata per il risultato economico. Questa elaborazione ci consentirà di porre un ulteriore focus sull'equilibrio economico della lega, evidenziando quali società presentano i risultati migliori o peggiori.

Stagione 2010/2011

CLASSIFICA PONDERATA 2010/2011 GIRONE A						CLASSIFICA PONDERATA 2010/2011 GIRONE B					
	PUNTI REGUL. SEASON	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA			PUNTI REGUL. SEASON.	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Tritium	59	0,76	-14	FeralpiSalò	58	Carpi	65	0,98	-1	Carpi	64
FeralpiSalò	57	1,02	1	Pro Vercelli	49	Carrarese	63	0,95	-3	Carrarese	60
Pro Vercelli	52	0,94	-3	Tritium	45	Prato	49	0,54	-22	L'Aquila	49
Pro Patria	52	0,35	-34	Renate	42	L'Aquila	49	0,99	0	Chieti	47
Renate	50	0,84	-8	Montichiari	39	San Marino	47	-	-	Giacomense	42
Savona	49	-	-	Sambonifacese	34	Chieti	46	1,01	1	Poggibonsi	40
Lecco	47	0,55	-21	Valenzana	31	Giacomense	41	1,01	1	Bellaria	38
Montichiari	41	0,95	-2	Lecco	26	Poggibonsi	40	1,00	0	Gavorrano	27
Rod.Saiano	41	0,58	-17	Sanremese	25	Bellaria	35	1,10	3	Prato	27
Casale	37	0,24	-28	V. Entella	25	Gavorrano	31	0,88	-4	Celano Mar.	25
Canavese	36	0,53	-17	Rod.Saiano	24	Giulianova	29	0,81	-6	Crociati Noc.	24
Sambonifacese	34	0,99	0	Mezzocorona	20	Crociati Noc.	28	0,87	-4	Giulianova	23
Valenzana	33	0,93	-2	Canavese	19	Celano Mar.	25	1,02	0	Fano	17
V. Entella	31	0,81	-6	Pro Patria	18	Sangiovann.	24	-	-	Villacidrese	10
Sacilese	27	0,37	-17	Sacilese	10	Fano	24	0,70	-7	San Marino	-
Sanremese	27	0,94	-2	Casale	9	Villacidrese	15	0,66	-5	Sangiovann.	-
Mezzocorona	23	0,89	-3	Savona	-						
Tot		0,68				Tot		0,89			

CLASSIFICA PONDERATA 2010/2011 GIRONE C					
	PUNTI REGUL. SEASON	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Latina	67	0,74	-17	Trapani	60
Trapani	58	1,03	2	Aversa Norm.	58
Milazzo	54	0,93	-4	Milazzo	50
Avellino	53	0,54	-24	Latina	50
Neapolis	52	0,91	-5	Neapolis	47
Aversa Norm.	48	1,20	10	Pomezia (*)	37
Matera	36	-	-	Vigor Lamezia	31
Melfi	36	0,86	-5	Melfi	31
Isola Liri	31	0,55	-14	Campobasso	31
Vigor Lamezia	31	1,01	0	Avellino	29
Campobasso	30	1,02	1	Fondi	28
Fondi	30	0,95	-2	Isola Liri	17
Brindisi	24	-	-	Vibonese	14
Vibonese	18	0,80	-4	Matera	-
Catanzaro	11	-	-	Brindisi	-
Pomezia (*)	45	0,81	-8	Catanzaro	-
Tot		0,84			

Fonte: elaborazione propria, classifiche ponderate Lega Pro Seconda Divisione, stagione 2010/2011

Girone A

La situazione economica precaria dell'intero girone, si riflette in maniera evidente sui risultati ottenuti a livello di moltiplicatore. Molte società presentano infatti un'evidente deficit a livello operativo, colmato attraverso continui apporti di risorse da parte dei soci. Laddove queste risorse non siano sufficienti a ripianare le perdite, si apre un concreto rischio per la stessa continuità aziendale dei club.

La classifica sportiva viene sostanzialmente rivoluzionata a livello ponderato. In testa alla graduatoria troviamo il FeralpiSalò, unica società del girone a presentare un saldo positivo in merito al moltiplicatore. Nelle ultime posizioni troviamo club come Pro Patria, Sacilese, Casale, Rod. Saiano e Lecco, che scontano le maggiori perdite in termini di punti in virtù di un dissesto economico estremamente marcato.

Girone B

Il girone B presenta una situazione economica decisamente migliore rispetto al girone A e questo fatto è ben visibile in merito a due aspetti:

- vi sono molte società che chiudono l'esercizio con un sostanziale equilibrio a livello operativo;
- le perdite realizzate sono spesso nell'ordine di poche migliaia di euro e solo in alcuni casi particolari il dissesto è estremamente marcato.

La classifica sportiva rimane dunque sostanzialmente immutata a livello ponderato. L'unica vera variazione di rilievo è rappresenta dal Prato che presenta una differenza punti estremamente negativa, in virtù di un quadro economico piuttosto precario.

Girone C

L'ultimo girone oggetto di studio si pone in una posizione intermedia rispetto ai precedenti. Vi sono alcune società che presentano una situazione economica molto precaria e altre che raggiungono un buon equilibrio a livello operativo.

La classifica ponderata esprime in modo chiaro i cambiamenti evidenziati. Nelle prime due posizioni troviamo Trapani e Aversa Normanna, società che presentano ottimi risultati a livello di moltiplicatore. Quest'ultima in particolare riesce a raggiungere un ottimo sesto posto in campionato, pur disponendo di risorse economiche decisamente inferiori rispetto a molti competitor. In quarta posizione troviamo il Latina, che nonostante una differenza punti fortemente negativa, mantiene una posizione di avanguardia in classifica grazie all'enorme quantità di punti conquistata sul campo.

Stagione 2011/2012

CLASSIFICA PONDERATA 2011/2012 GIRONE A						CLASSIFICA PONDERATA 2011/2012 GIRONE B					
	PUNTI REGUL. SEASON	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA			PUNTI REGUL. SEASON.	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Treviso	67	0,83	-11	Cuneo	68	Perugia	87	0,81	-16	Catanzaro	82
San Marino	66	-	-	Poggibonsi	57	Catanzaro	83	0,99	-1	Vigor Lam.	80
Cuneo	65	1,05	3	Treviso	56	Vigor Lam.	80	1,00	0	Perugia	71
Casale	62	0,59	-25	Santarcangelo	55	Chieti	69	1,02	2	Chieti	71
V. Entella	61	0,89	-7	Rimini	55	Aprilia	65	0,61	-25	L'Aquila	65
Rimini	61	0,90	-6	V. Entella	54	Paganese	65	0,78	-15	Arzanese	57
Pro Patria	60	0,78	-13	Borgo a Bugg.	49	Gavorrano	62	0,88	-8	Gavorrano	54
Poggibonsi	54	1,05	3	Giacomense	49	L'Aquila	60	1,09	5	Paganese	50
Santarcangelo	54	1,03	1	Pro Patria	47	Arzanese	55	1,04	2	Aversa Nor.	48
Borgo a Bugg.	51	0,96	-2	Renate	46	Fano	54	0,65	-19	Milazzo	46
Alessandria	49	0,33	-33	Bellaria	38	Aversa Nor.	47	1,02	1	Melfi	45
Renate	48	0,96	-2	Casale	37	Fondi	45	0,91	-4	Vibonese	45
Savona	46	-	-	Mantova	32	Campobasso	44	0,87	-6	Fondi	41
Giacomense	45	1,08	4	Valenzana	26	Giulianova	44	-	-	Aprilia	40
Bellaria	45	0,84	-7	Montichiari	25	Milazzo	44	1,04	2	Campobasso	38
Mantova	44	0,73	-12	Alessandria	16	Melfi	43	1,06	2	Fano	35
Lecco	37	0,40	-22	Sambonifacese	16	Vibonese	41	1,11	4	Celano Mar.	22
Montichiari	35	0,70	-10	Lecco	15	Neapolis	40	-	-	Giulianova	-
Sambonifacese	26	0,61	-10	San Marino	-	Isola Liri	32	-	-	Neapolis	-
Valenzana	24	1,08	2	Savona	-	Ebolitana	31	-	-	Isola Liri	-
						Celano Mar.	25	0,89	-3	Ebolitana	-
Tot		0,74				Tot		0,92			

Fonte: elaborazione propria, classifiche ponderate Lega Pro Seconda Divisione, stagione 2011/2012

Girone A

La situazione economica del girone appare piuttosto precaria, nonostante un leggero miglioramento rispetto alla stagione precedente. Sono ancora molte le società che presentano una differenza punti estremamente negativa, sia in alta, che in bassa classifica.

La graduatoria sportiva risulta completamente rivoluzionata anche in questa stagione. Nelle prime due posizioni troviamo Cuneo e Poggibonsi, due società che presentano un evidente equilibrio a livello economico. In terza posizione scorgiamo il Treviso vincitore del campionato, che nonostante un saldo negativo in termini di punti, mantiene comunque una posizione di avanguardia in classifica. In bassa classifica si concentrano tutti quei club con evidenti perdite operative. (Alessandria, Casale e Lecco in particolare)

Girone B

Alla luce dei dati disponibili la situazione economica è decisamente migliore rispetto al girone A. I motivi sono sostanzialmente gli stessi della stagione precedente e cioè:

- vi sono diverse società che chiudono l'esercizio con un buon equilibrio a livello operativo;
- sono pochi i club che presentano un evidente squilibrio economico (ben visibile con una differenza punti negativa > 10). Sebbene rimangano minoritari si nota qualche caso in più rispetto alla stagione precedente.

Alla luce del quadro presentato la classifica ponderata risulta composta nel seguente modo:

- nelle prime due posizioni troviamo Catanzaro e Vigor Lamezia, che mantengono un sostanziale equilibrio economico, sfruttando l'enorme mole di punti conquistati sul campo;
- i punti sul campo salvano in un certo senso il Perugia che conquista in ogni caso la terza posizione, nonostante un risultato economico non all'altezza.
- la corta graduatoria sportiva determina una totale rivoluzione nel centro classifica. Salgono società come Aversa Normanna, Milazzo, Melfi e Vibonese con una differenza punti positiva, scendono Aprilia, Fano, Fondi e Campobasso con un saldo punti negativo.

Stagione 2012/2013

CLASSIFICA PONDERATA 2012/2013 GIRONE A						CLASSIFICA PONDERATA 2012/2013 GIRONE B					
	PUNTI REGUL. SEASON	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA			PUNTI REGUL. SEASON.	MOLT.	DIFF. PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Pro Patria	62	0,66	-21	Renate	60	Salerinitana	70	0,69	-21	Pontedera	64
Savona	60	0,80	-12	Castiglione	58	Pontedera	62	1,03	2	L'Aquila	57
U. Venezia	59	0,25	-44	Savona	48	Aprilia	57	0,89	-6	Melfi	52
Monza	58	0,43	-33	Forlì	47	Chieti	55	-	-	Poggibonsi	51
Bassano	57	0,33	-38	Giacomense	44	L'Aquila	54	1,05	3	Aprilia	51
Renate	57	1,06	3	Pro Patria	41	Teramo	53	0,85	-8	Salerinitana	49
Alessandria	52	0,25	-39	Santarcangelo	41	Poggibonsi	53	0,97	-2	Arzanese	46
Castiglione	52	1,11	6	Mantova	30	Melfi	45	1,16	7	Teramo	45
Mantova	48	0,63	-18	Rimini	29	Borgo a Bug.	44	0,84	-7	Martina Fr.	43
Forlì	47	1,01	0	Monza	25	Arzanese	44	1,04	2	Vigor Lam.	38
Giacomense	44	0,99	0	Vallèe d'Ao.	25	Campobasso	44	-	-	Gavorrano	38
Santarcangelo	43	0,95	-2	Fano	20	Martina Fr.	43	0,99	0	Borgo a Bug.	37
Bellaria	42	-	-	Bassano	19	Vigor Lam.	42	0,92	-4	Aversa Nor.	16
Rimini	37	0,79	-8	U. Venezia	15	HinterReggio	42	-	-	Chieti	-
Vallèe d'Ao.	35	0,70	-10	Alessandria	13	Gavorrano	41	0,93	-3	Campobasso	-
Fano	31	0,65	-11	Bellaria	-	Foligno	41	-	-	HinterReggio	-
Casale	24	-	-	Casale	-	Aversa Nor.	15	1,10	1	Foligno	-
Milazzo	9	-	-	Milazzo	-	Fondi	15	-	-	Fondi	-
Tot		0,60				Tot		0,92			

Fonte: elaborazione propria, classifiche ponderate Lega Pro Seconda Divisione, stagione 2012/2013

Girone A

L'ultima stagione oggetto di studio evidenzia un notevole passo indietro in merito all'equilibrio economico complessivo della competizione. Sono molte le perdite economiche generate, soprattutto nelle zone di alta classifica.

La classifica ponderata rispecchia sostanzialmente quanto detto finora. Nelle prime posizioni troviamo Renate e Castiglione, uniche squadre a presentare un saldo positivo in termini di punti. In fondo a questo speciale "raggruppamento" troviamo tutti quei club che presentano le perdite operative più consistenti, come Monza, Bassano, Venezia e Alessandria. Queste società presentano una cronica difficoltà a mantenere un sufficiente equilibrio tra ricavi e costi, basando la loro attività sui continui apporti di capitale da parte dei soci.

Girone B

La situazione del girone B si presenta sostanzialmente in linea con quella della stagione precedente. Il quadro preciso può essere raccolto nei seguenti punti:

- vi sono poche società che presentano evidenti perdite nella gestione caratteristica (si potrebbe individuare un unico caso, quello della Salernitana);
- vi sono alcuni club che presentano perdite operative moderate, comunque da non sottovalutare;
- vi sono piccoli club che riescono a coniugare obbiettivi sportivi rilevanti con il rispetto di determinati parametri economici.

La classifica ponderata rispecchia sostanzialmente il quadro descritto finora. Nelle prime posizioni troviamo piccole società come Pontedera, L'Aquila e Melfi, che presentano i maggiori guadagni in termini di punti. In sesta posizione troviamo la Salernitana che, nonostante un risultato economico fortemente negativo, mantiene una posizione soddisfacente in graduatoria grazie all'enorme quantità di punti conquistata sul campo. Nelle zone di medio - bassa classifica non si evidenziano variazioni di rilievo.

4.2. RIEPILOGO

In questo capitolo abbiamo analizzato la situazione di alcune società sportive, che si evidenziano rispetto ad altre in merito a specifici aspetti della gestione. Data la particolarità delle analisi effettuate suddividiamo questo quadro riepilogativo per le diverse categorie analizzate.

SERIE A

Il massimo campionato professionistico italiano presenta poche società poche società capaci di generare costantemente risultati positivi di rilevante entità. Tra questi abbiamo individuato Udinese e Napoli, che pur presentando modelli gestionali sostanzialmente differenti, riescono a coniugare al meglio obbietti sportivi, con performance economiche di tutto rispetto. Questo

discorso non può essere fatto per i maggiori top club italiani, in costante dissesto economico-finanziario. Un esempio in tal senso è rappresentato dall'Inter, dove i continui apporti di capitale da parte del socio di riferimento non risultano sufficienti a fare fronte alle ingenti perdite d'esercizio realizzate.
Un discorso a parte merita la lotta per non retrocedere. In questa battaglia sono coinvolte piccole società come Chievo, Cagliari e Catania, che nonostante un volume d'affari notevolmente inferiore rispetto alla concorrenza riescono a raggiungere l'obbiettivo in tutte e tre le stagioni analizzate, mantenendo allo stesso tempo un sostanziale equilibrio a livello economico.

SERIE B

La Serie B presenta una struttura economica e finanziaria profondamente diversa dalla Serie A, non solo in termini di valore assoluto, ma anche in termini di composizione e utilizzo delle risorse a disposizione. I minori ricavi (specialmente da diritti TV), aggravano notevolmente la perdita economica realizzata da alcune società di primo piano, che pur di ottenere la promozione in Serie A, spendono decisamente di più rispetto ai loro competitor e "forse" alle loro possibilità. È il caso di squadre come Padova, Siena, Sampdoria, Torino e Bari.
Emergono in ogni caso alcuni esempi positivi, come quello del Cittadella. La piccola società veneta, punta molto sui giovani e al rilancio di giocatori ai margini dei grandi club. Grazie a una sapiente gestione societaria, riesce a mantenere la categoria da diverse stagioni, ottenendo allo stesso tempo risultati d'esercizio soddisfacenti.
Sul piano patrimoniale si mantengono inalterate le stesse considerazioni evidenziate in sede di aggregato, con alcuni piccoli club che mantengono livello di capitalizzazione soddisfacente rispetto all'andamento generale della competizione.

LEGA PRO PRIMA DIVISIONE

Questa categoria presenta diverse carenze in ordine a diversi aspetti:

- Economico: la preoccupante diminuzione dei ricavi rispetto alle leghe maggiori, non è seguita in alcuni casi, da una paritaria diminuzione di costi, che si mantengono molte volte su livelli simili rispetto alla Serie B. In questo contesto sono estremamente diffuse politiche dissennate da parte di alcuni presidenti, che non si curano minimamente di quanto spendono, pur di ottenere risultati sportivi di rilievo. E il caso di società come Benevento, Ternana, Spezia e Spal. Proprio quest'ultimo caso rappresenta il rischio che si corre a non tenere sotto controllo il livello di spese effettuate, trasformando una crisi economica, in finanziaria.
- Patrimoniale: il livello di sottocapitalizzazione della lega è sotto gli occhi di tutti ed assumendo valori insostenibili per qualsiasi attività economica. I pochi casi di equilibrio in tal senso derivano sostanzialmente dai continui apporti di capitale da parte dei soci al

fine di ripianare le perdite economiche realizzate dal club. L'ammontare dei debiti copre molto spesso la totalità del passivo patrimoniale. (Alessandria, Pisa e Spal per esempio)

- Finanziario: dal punto di vista della correlazione fonti-impieghi si evidenzia una situazione leggermente migliore rispetto alle leghe maggiori. Questo dato macro non deve però ingannare. La maggior parte dei club opera senza alcun rispetto delle regole di base della finanza aziendale e l'eccessiva posizione debitoria non può far emergere un giudizio positivo in tal senso.

LEGA PRO SECONDA DIVISIONE

Le difficoltà emerse nelle leghe maggiori si evidenziano in maniera ancor più importante in quella che si presenta come l'ultimo campionato professionistico italiano. In un certo senso si aggravano le situazioni viste a livello di Prima Divisione, sia a livello economico che a livello patrimoniale e finanziario.

Analisi situazione economica: si assiste ad ulteriore diminuzione dei ricavi, che rende sempre più difficile il raggiungimento di un equilibrio operativo, dato l'elevato livello di costi che difficilmente i club riescono ad abbattere. Uno dei pochi casi positivi in tal senso è quello del Castiglione, piccolo club lombardo proveniente dai dilettanti che riesce a ottenere ottimi risultati a livello economico grazie ai vantaggiosi accordi di sponsorizzazione stipulati e ad un attenta gestione delle risorse a disposizione.

Analisi situazione patrimoniale: il livello di sottocapitalizzazione della lega si fa ancor più grave che nelle leghe maggiori. Emergono in molti casi patrimoni netti negativi, segno di un totale disequilibrio nell'utilizzo delle fonti e dell'incapacità di fare fronte alle perdite economiche generate dalle società (Casale, Lecco e Alessandria quelli più eclatanti). Come già evidenziato in precedenza in sede di aggregato, questa situazione non è sostenibile nel lungo periodo e necessita di immediate operazioni di "*downsizing*" per i club che si trovano in queste condizioni.

Analisi situazione finanziaria: in merito a questo aspetto, prosegue la serie di analogie con la situazione evidenziata in Lega Pro Prima Divisione. Vi sono infatti alcune società che operano correttamente mantenendo un sostanziale equilibrio tra breve periodo e lungo periodo, altre invece che non si curano in alcun modo di questo aspetto, con inevitabili difficoltà nel fare fronte agli impegni presi.

Alcune società hanno pagato con il fallimento una non corretta gestione delle risorse a disposizione.

Va infine sottolineato, che al contrario delle leghe maggiori (Serie A e Serie B) dove il fattore economico è spesso direttamente proporzionale al risultato sportivo (salvo qualche caso particolare), in Lega Pro abbiamo assistito a continui capovolgimenti della situazione, dove non sempre le squadre più blasonate (o comunque quelle che hanno speso di più) hanno avuto la meglio.

CAPITOLO 5: QUALITÀ INFORMATIVA DEI BILANCI

5.1. ESPOSIZIONE DEI CRITERI GUIDA NELLA DEFINIZIONE DEL MODELLO D'ANALISI QUALITATIVA

Una qualsiasi analisi economico-finanziaria risente inevitabilmente della tipologia di dati e informazioni utilizzate, siano essi bilanci societari o come nel caso del calcio, report realizzati dalle leghe nazionali di riferimento. L'obbiettivo di quest'ultimo capitolo sarà proprio questo, focalizzarci sulla qualità informativa dei bilanci d'esercizio delle società professionistiche italiane, evidenziando punti di forza e punti di debolezza di tale reportistica contabile. La complessità di tale studio ha richiesto la creazione di un apposito modello valutativo, articolato su 5 variabili chiave:

- Tipologia degli schemi utilizzati;
- Ampiezza e completezza del dettaglio presente in nota integrativa:
- Precisione dei valori contenuti nella nota integrativa, con relativa corrispondenza con quanto riportato negli schemi contabili;
- Presenza di schemi di riclassificazione e analisi per indici;
- Informazioni e/o analisi aggiuntive di varia natura.

Ad ogni variabile corrispondono diverse possibili articolazioni, di seguito esplicate, ad ognuna delle quali è assegnato un diverso punteggio.

Relativamente alla prima variabile, si è voluto evidenziare la tipologia di schemi utilizzati per la redazione dei prospetti contabili. Da tale analisi possono derivare tre differenti tipologie: schema contenente poste di dettaglio tipiche del settore sportivo (3 punti), schema aderente ai dettami del c.c. (2 punti) , schema di bilancio in forma abbreviata (1 punto). Nel primo caso, oltre al rispetto della tradizionale disciplina civilistica, la società ha ritenuto necessario seguire le Raccomandazioni Contabili definite dalla FIGC. Nonostante siano rivolte solo alle società di calcio ed il loro rispetto non sia obbligatorio, rappresentano un'utile integrazione alle norme civilistiche, migliorando la qualità informativa del bilancio stesso. Nel secondo caso invece si fa riferimento alla disciplina civilistica e in particolare a bilanci redatti secondo gli art. 2424 e 2425 del c.c. Il terzo caso riguarda le società in possesso dei requisiti dettati dall'art. 2435 del c.c., che consente loro di redigere il bilancio in forma abbreviata. Per questa variabile il punteggio varia da 1 a 3 punti, dove 1 punto indica un'informativa minima, mentre 3 è rappresentativo di abbondanza di dettagli informativi e buona chiarezza espositiva.

La seconda variabile valuta invece l'ampiezza e la qualità del dettaglio contenuto in nota integrativa. Vista l'importanza di avere una nota integrativa adeguatamente ricca d'informazioni aggiuntive, si sono previste quattro differenti articolazioni in tal senso. La

prima ipotesi prevede la presenza di tabelle informative ed esplicative di tutte le poste che lo richiedono, adeguatamente commentate ed approfondite, andando oltre a ciò richiesto dalla tradizionale disciplina civilistica; a questa opzione sono stati attribuiti 3 punti. Il punteggio tende progressivamente a scendere a seconda della tipologia di errori e/o mancanze riscontrate nella lettura della nota stessa. Alla luce di quanto affermato vengono assegnati 2 punti in presenza parziale di tabelle esplicative, con informazioni aggiuntive non totalmente esaustive, 1 punto con dettagli aggiuntivi insufficienti e/o poco significativi che consentono poche elaborazioni relativamente alla situazione economico, patrimoniale e finanziaria della società, 0 punti per dettagli aggiuntivi inesistenti e/o inadeguati che non consentono in alcun modo analisi integrative appropriate.

La terza variabile si collega alla precedente ed è volta a valutare la bontà della nota integrativa, secondo un duplice aspetto. Da un lato si valuta la precisione dei valori di nota integrativa, rispetto a quanto riportato negli schemi di bilancio. A tal proposito si sono penalizzati (con il punteggio minimo) bilanci dove non vi è corrispondenza tra schemi di bilancio e valori di nota, ivi compreso il caso, in cui la nota riporta valori approssimati alle migliaia, limitando quindi la precisione rispetto allo schema presentato con numeri interi. Dall'altro lato si verifica la corrispondenza tra la sequenza espositiva degli schemi di bilancio e la nota integrativa, penalizzando con il punteggio minimo, quei bilanci dove tale ordine non è rispettato, rendendo molto più complessa e meno precisa la comprensione del documento stesso. Sarà assegnato 1 punto se i requisiti sopracitati saranno rispettati, in alternativa non verrà corrisposto alcun punto.

La quarta variabile in gioco si focalizza sull'analisi delle performance aziendali e in particolare, prevede la presenza di schemi di riclassificazione, rendiconto e ulteriori analisi attraverso la costruzione di indicatori appropriati. A tale scopo si sono previste tre diverse articolazioni. La prima ipotesi prevede una presenza esaustiva di schemi di riclassificazione, determinabile attraverso la presenza congiunta di S.P. riclassificato, C.E. riclassificato e rendiconto finanziario, affiancata ad un'analisi per indici che non si limiti a pochissimi indicatori generali, ma che offra una visione d'insieme di più aspetti, sia dal punto di vista economico, sia sotto il profilo patrimoniale e finanziario. In tale caso verranno assegnati 2 punti. Una presenza invece solo parziale di questi elementi (almeno uno tra S.P. riclassificato, C.E. riclassificato e rendiconto finanziario) unita ad un'analisi per indici limitata a pochi indicatori, prevede l'assegnazione di 1 punto. Infine in totale assenza di tali aspetti economici, finanziari e patrimoniali non è stato corrisposto alcun punto. Quest'ultima analisi coinvolge sia la lettura della nota integrativa, sia della relazione sulla gestione ove presente.

La quinta ed ultima variabile oggetto di approfondimento è di carattere generale e concerne la presenza di informazioni e/o analisi aggiuntive supportate dall'utilizzo di grafici e/o tabelle esplicative. Particolare importanza è stata assegnata all'indicazione del numero dei

dipendenti, ripartito tra tesserati e non (meglio ancora se presente una tabella con l'intera rosa), l'indicazione dei compensi corrisposti al collegio sindacale o all'amministratore della società e altre informazioni riguardanti il futuro dell'azienda, specie se corredate dall'utilizzo di grafici e tabelle esplicative. Laddove almeno una delle informazioni richieste sia presente, è stato assegnato 1 punto, qualora invece le informazioni fossero assenti, scarse o poco significative, non è stato attribuito alcun punto.
Prima di analizzare i risultati dell'analisi occorre soffermarsi sul peso dato alle diverse variabili. Le prime due, nel caso di ottenimento del massimo punteggio (vale a dire 3 punti) consentono di ottenere da sole un massimo di 6 punti. Tale punteggio non è casuale e rappresenta il raggiungimento della "sufficienza informativa", considerando che uno schema di bilancio adeguato e una nota integrativa ricca ed esaustiva, possa ritenersi esauriente al fine di ottenere un quadro chiaro della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda, nonché delle prospettive future.
Una ponderazione di massimo 2 punti è stata assegnata alla quarta variabile, relativa alle performance aziendali. Questo aspetto è uno degli scopi principali di questa tesi all'interno della quale è stato costruito un modello per la valutazioni degli equilibri economici, patrimoniali e finanziari, sia a livello di club, sia a livello di campionato. Una società che presenti al suo interno queste informazioni, presenta una marcia in più rispetto alle altre, consentendo una valutazione tangibile per soggetti meno esperti. Al contrario una società che non presenti alcun tipo di analisi in tal senso, rende molto più complessa la valutazione della stessa e meno immediato un giudizio sull'andamento attuale e futuro della gestione.
La terza e la quinta variabile presentano un peso marginale rispetto alle altre, in quanto, anche in caso di punteggio minimo, si è riusciti comunque ad ottenere un'informativa soddisfacente (seppur con fatica). Infatti sia la precisione che l'abbondanza di informazioni aggiuntive, sono due aspetti che completano e rendono migliore l'analisi, ma non rendono conto della situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società. Assieme consentono di ottenere un massimo di 2 punti, importanti per ottenere il massimo punteggio, ma non fondamentali per ottenere comunque un punteggio alto. (le altre tre caratteristiche scelte consentono di ottenere fino ad un massimo di 8 punti).
Dopo aver illustrato le variabili in gioco e le linee guida seguite nell'attribuzione dei punteggi, è possibile procedere con l'analisi dei risultati ottenuti. Si procederà fin da subito con la Serie A, poi verrà il turno della Serie B e così in ordine cronologico si arriverà dapprima alla Lega Pro Prima Divisione e poi alla Lega Pro Seconda Divisione.

5.1.1. SERIE A

I bilanci redatti dalle società che partecipano alla Serie A, rappresentano quanto di meglio ottenibile nello sport professionistico, sul tema della qualità informativa. Il punteggio medio aggregato complessivo è di 8,33 punti, con un trend in leggera crescita nel triennio oggetto

d'analisi. Questo ottimo dato assume ancora più importanza se estendiamo l'analisi alle singole variabili in gioco.

Per quanto riguarda la tipologia di schema utilizzato, molte società di Serie A si avvalgono di un proprio schema contenente le poste di dettaglio tipiche del settore. La qualità in questo caso si presenta sia a livello di Stato Patrimoniale (con individuazione di poste come diritti alle prestazioni dei calciatori, capitalizzazione costi del vivaio, crediti e debiti v/settore specifico, compartecipazioni ecc.) che a livello di Conto Economico (con l'indicazione di ricavi e costi tipici del settore). Il punteggio aggregato ottenuto si attesta su 2,60 punti su un massimo di 3 ottenibili, con un trend in leggera crescita nel triennio in esame.
Per quanto concerne il contenuto della nota integrativa, essa si presenta ampia ed esaustiva per quasi la totalità dei bilanci in esame. Lo schema di bilancio viene infatti integrato dalla presenza di tabelle informative ed esplicative di tutte le poste che lo richiedono, con informazioni aggiuntive rispetto a quanto richiesto dai dettami civilistici. Spesso vengono proposte tabelle comparative con l'esercizio precedente e relative variazioni. Il punteggio medio aggregato è 2,88 punti su un massimo di 3 ottenibili, testimone dell'accuratezza dell'informativa integrativa presentata.
Riguardo alla leggibilità della nota stessa si manifesta un valore non all'altezza dei precedenti, dovuto in particolare al caso in cui la nota integrativa riporta valori approssimati alle migliaia, limitando quindi la precisione rispetto allo schema presentato con numeri interi. Il punteggio medio aggregato e di 0,53 punti su un massimo di 1 ottenibile.
Con riferimento all'analisi dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario molte società di Serie A effettuano analisi approfondite ed esaustive, componendo diversi schemi di riclassificazione sia per lo Stato Patrimoniale che per il Conto Economico. Quello che spesso manca per raggiungere la perfezione è una analisi per indici approfondita, a volte limitata a pochi e non significativi indicatori. Il punteggio medio aggregato e di 1,32 punti su un massimo di 2, con un trend relativamente stabile nel triennio in esame.
Ciò che non manca sicuramente in questi bilanci sono ulteriori informazioni e analisi aggiuntive. Queste sono spesso corredate dall'utilizzo di tabelle o grafici che integrano l'informativa presentata, consentendo anche ad un lettore non esperto, di acquisire un'idea chiara sull'evoluzione futura della società e sui risultati che potrà ottenere, sia in termini economici che in termini di risultato sportivo.

Passiamo ora all'analisi delle singole stagioni oggetto di studio, evidenziando le società che si sono contraddistinte per una miglior qualità informativa rispetto a coloro che hanno ottenuto risultati inferiori.

	Punteggio medio stagione 2010/2011	Punteggio medio stagione 2011/2012	Punteggio medio stagione 2012/2013	Punteggio medio aggregato
Tipologia degli Schemi Utilizzati	2,55	2,60	2,65	2,60
Dettaglio Nota Integrativa	2,85	2,90	2,90	2,88
Leggibilità Nota Integrativa	0,50	0,55	0,55	0,53
Analisi equilibrio Economico, Patrimoniale e Finanziario	1,35	1,25	1,35	1,32
Info e/o analisi aggiuntive	1,00	1,00	1,00	1,00
Totali	8,25	8,30	8,45	8,33

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Seria A, triennio 2010-2013

Stagione 2010 – 2011

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 8,25 punti, testimone di un'ottima qualità informativa, da parte delle società partecipanti. Come già evidenziato a livello di punteggio medio aggregato complessivo (foglio Serie A aggregato), sia la tipologia di schemi utilizzati che il dettaglio della nota integrativa, risultano all'altezza della situazione. In 11 casi su 20 sono stati redatti bilanci contenenti le tipiche poste di dettaglio di settore, mentre per tutti gli altri si sono seguiti esclusivamente i dettami civilistici. Il contenuto della nota in 17 casi su 20 è stato considerato pienamente all'altezza, mentre solo in tre situazioni si è riscontrata una parziale presenza di tabelle e informazioni aggiuntive.
Con riferimento alle caratteristiche citate è difficile individuare un migliore e un peggiore, dato l'alto standard dell'informativa presentata. Tuttavia è possibile riscontrare piena aderenza alle peculiarità richieste, all'interno del bilancio della "Società Sportiva Calcio Napoli S.p.A." Il documento in esame fornisce tutte le informazioni relative settore sportivo in modo chiaro e molto dettagliato evidenziando tutte le poste che necessitano di approfondimento sia a livello di Stato Patrimoniale, sia a livello di Conto Economico. La nota integrativa, rappresenta quanto di meglio ottenibile, in termini di chiarezza, correttezza e qualità dell'analisi. Ogni singola posta viene accuratamente approfondita attraverso l'utilizzo di tabelle esplicative, li dove ve ne sia necessità.
Come già evidenziato in precedenza è difficile individuare un bilancio non adeguato in tale contesto, al massimo è possibile individuare qualche raro caso (Brescia Calcio S.p.A. e Associazione Sportiva Bari S.p.A. in particolare) dove l'ampiezza dell'analisi risulta parziale, specie per quanto riguarda l'approfondimento delle tipiche poste del settore.
A livello di leggibilità della nota integrativa, le considerazioni che si possono fare sono le stesse descritte precedentemente a livello di aggregato. Solo il 50 % delle squadre si presenta con i corretti attributi per la variabile in esame e le problematiche individuate, rimangono tali

nell'arco di tutto il triennio. Esempio di correttezza formale e sostanziale in tale campo risulta ancora il bilancio presentato dalla "Società Sportiva Calcio Napoli S.p.A.".
Più interessante, anche ai fini di questa tesi, risulta l'analisi dell'equilibrio economico patrimoniale e finanziario. In questa stagione 8 squadre su 20 presentano un'informativa completa in tal senso, redigendo più schemi di riclassificazione affiancati a una ricca e appropriata presenza di indicatori. Per contro invece, 11 su 20 effettuano solo un'analisi parziale in tal senso, dovuta in molte situazioni, ad una analisi per indici non pienamente esaustiva.
La società che si evidenzia come esempio negativo e il " Parma Football Club S.p.A." , unica società di Serie A che non effettua alcun tipo di analisi.
Chi fornisce invece, un'analisi completa ed esaustiva della situazione economico-finanziaria della società è la S.S. Lazio S.p.A., con l'esibizione di riclassificazioni, sia per lo Stato Patrimoniale che per il Conto Economico e di un'adeguata analisi per indici. Vi sono altre società che effettuano ottimi approfondimenti a tal proposito, ma lievemente inferiori, con riferimento alla qualità degli indicatori presentati.
Il punteggio medio ottenuto è di 1,35 punti su un massimo di 2 ottenibili, testimone di uno studio non esaustivo in tale campo, specialmente se confrontato con le prime due variabili in gioco.
Quello che sicuramente non manca in questi bilanci è la presenza di ulteriori informazioni e analisi aggiuntive. A conferma di quanto descritto in sede di aggregato, nei bilanci suddetti vengono riportate tutte le informazioni relative al parco giocatori, compresa la compravendita degli stessi, nonché quelle relative ai compensi corrisposti a C.d.A. e Collegio Sindacale e una serie di ulteriori approfondimenti dei ricavi e dei costi, conseguiti e sostenuti dalla società, attraverso l'utilizzo di grafici e tabelle esplicative. Un esempio positivo in tal senso, è dato dalle tre società quotate in borsa (Juventus F.C. S.p.A., A.S. Roma S.p.A. e S.S. Lazio S.p.A.), che forniscono ogni genere di informazione relativa alla situazione attuale e futura della società, ivi compreso l'andamento del titolo in borsa.

	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2010/2011	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Milan	3	3	0	2	1	9
Inter	3	3	0	1	1	8
Napoli	3	3	1	1	1	9
Udinese	3	3	1	1	1	9
Lazio	3	2	0	2	1	8
Roma	2	3	1	2	1	9
Juventus	3	3	0	1	1	8
Palermo	2	3	1	2	1	9
Fiorentina	3	3	1	1	1	9
Genoa	3	3	1	1	1	9
Chievo	2	3	1	1	1	8
Parma	3	3	0	0	1	7
Catania	2	3	0	1	1	7
Cagliari	3	3	1	1	1	9
Cesena	2	3	0	1	1	7
Bologna	3	3	0	2	1	9
Lecce	2	3	1	1	1	8
Sampdoria	2	3	0	2	1	8
Brescia	2	2	1	2	1	8
Bari	2	2	0	2	1	7
Punteggio medio	2,55	2,85	0,50	1,35	1,00	8,25

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Seria A, stagione 2010-2011

Stagione 2011 – 2012

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 8,30 punti in leggerissima crescita rispetto alla stagione precedente. Anche in questa stagione, alla base di questo risultato vi sono, la bontà degli schemi di bilancio utilizzati e l'elevato grado di dettaglio della nota integrativa. In ben 12 casi su 20 gli schemi danno indicazione delle tipiche poste del settore, mentre per i rimanenti si fa riferimento ai dettami civilistici. Con rifermento alla nota integrativa il dato è ancora più esaltante, basti pensare che il 90% delle società partecipanti fornisce un informativa di dettaglio esaustiva di tutte le poste che necessitano di un qualche approfondimento. Esempio migliore in tal senso è il bilancio della "Società Sportiva Calcio Napoli S.p.A.". Esso mantiene invariate le stesse caratteristiche della stagione precedente, ma ciò non gli impedisce di risultare ancora una volta il più completo in termini di dettaglio e correttezza della nota integrativa. In controtendenza con il resto dei bilanci presentati, il documento integrativo presentato dal "Novara Calcio S.p.A." si registra solo una presenza parziale di tabelle informative ed esplicative, alle volte confuse e non totalmente adeguate.

Per quanto riguarda l'analisi dell'equilibrio economico e finanziario, va registrato un valore inferiore rispetto alla stagione precedente (1,25 punti contro 1,35 della stagione precedente). Nel 65% dei casi vengono effettuate analisi solo parziali, per il 30% le elaborazioni effettuate risultano esaustive e solo in un caso non viene effettuato alcun approfondimento in tal senso. La società che meglio interpreta tale analisi è la S.S. Lazio S.p.A., mentre, anche in questa stagione, l'unica a non effettuare alcuna elaborazione in tal senso è il " Parma Football Club S.p.A."

Infine, per quanto riguarda la presenza d'informazioni aggiuntive, valgono le considerazioni fatte nella stagione precedente, constatato che anche quest'anno, tutte le società partecipanti al campionato, forniscono chi nella nota, chi nella relazione sulla gestione, le informazioni rilevanti per l'ottenimento del massimo punteggio.

	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2011/2012	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Juventus	3	3	0	1	1	8
Milan	3	3	0	2	1	9
Udinese	3	3	1	2	1	10
Lazio	3	3	0	2	1	9
Napoli	3	3	1	1	1	9
Inter	3	3	0	1	1	8
Roma	2	3	1	2	1	9
Parma	2	3	0	0	1	6
Bologna	3	3	0	2	1	9
Chievo	2	3	1	1	1	8
Catania	2	3	0	1	1	7
Atalanta	3	2	1	1	1	8
Fiorentina	3	3	1	1	1	9
Siena	3	3	1	1	1	9
Cagliari	3	3	1	1	1	9
Palermo	2	3	1	2	1	9
Genoa	3	3	1	1	1	9
Lecce	2	3	1	1	1	8
Novara	2	2	0	1	1	6
Cesena	2	3	0	1	1	7
Punteggio Medio	2.60	2,90	0,55	1,25	1,00	8,30

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Seria A, stagione 2011-2012

Stagione 2012 – 2013

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 8,45 punti in crescita rispetto alla stagione precedente. Come nelle stagioni precedenti, questo ottimo risultato deriva da due variabili in particolare, da una parte la bontà degli schemi di bilancio utilizzati e dall'altra l'elevato grado di dettaglio della nota integrativa. In 13 casi su 20, le società hanno utilizzato uno schema con poste di dettaglio tipiche del settore, usufruendo invece nei rimanenti, di un modello basato esclusivamente sul rispetto dei dettami civilistici. Per quanto riguarda la nota integrativa, il risultato è ancor più gratificante, basti pensare che in 18 casi su 20 è stato attribuito il punteggio massimo, segno di un dettaglio ampio e comprensivo di tutte le poste che richiedono un certo approfondimento. Esempio positivo in tal senso, risulta essere ancora una volta, il bilancio redatto dalla "Società Sportiva Calcio Napoli S.p.A.". Esso attraverso la costruzione di tabelle chiare e dettagliate, fornisce a un comune lettore, tutte le informazioni necessarie sulle poste di attivo e passivo della società, nonché sulla composizione di costi e ricavi. In questa stagione è molto difficile individuare un esempio negativo a tal proposito, in quanto anche i bilanci di "Atalanta Bergamasca Calcio S.p.A." e "Torino Football Club S.p.A." (gli unici a ricevere due punti nella seconda variabile) sono adeguati allo scopo di fornire un'informativa di buon livello. Per quanto riguarda l'analisi dell'equilibrio economico e finanziario, va registrato un valore superiore rispetto alla stagione precedente (1,35 punti contro 1,25 della stagione precedente). Nel 55% dei casi viene effettuata solo un'analisi parziale di tale equilibrio, nel 40% dei casi le elaborazioni risultano esaustive e solo in un caso non viene effettuato alcun approfondimento in tal senso. Le società che meglio interpretano tale analisi sono la "S.S. Lazio S.p.A." e la neo promossa "Torino Football Club S.p.A.", mentre, anche in questa stagione, l'unica società che non effettua in alcun modo questo studio è il "Parma Football Club S.p.A.".
Per concludere per quanto riguarda la presenza di informazioni aggiuntive e integrative, si fa riferimento a quanto giù precedentemente descritto per le stagioni precedenti, in quanto né il dato complessivo, né le analisi aggiuntive effettuate, variano in misura tale da richiedere un commento a tal proposito.

	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2012/2013	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Juventus	3	3	0	1	1	8
Napoli	3	3	1	1	1	9
Milan	3	3	0	2	1	9
Fiorentina	3	3	1	1	1	9
Udinese	3	3	1	2	1	10
Roma	2	3	1	2	1	9
Lazio	3	3	0	2	1	9
Catania	2	3	0	1	1	7
Inter	2	3	0	1	1	7
Parma	3	3	0	0	1	7
Cagliari	3	3	1	1	1	9
Chievo	2	3	1	1	1	8
Bologna	3	3	0	2	1	9
Sampdoria	2	3	1	2	1	9
Atalanta	3	2	1	1	1	8
Torino	3	2	0	2	1	8
Genoa	3	3	1	1	1	9
Palermo	2	3	0	2	1	8
Siena	3	3	1	1	1	9
Pescara	2	3	1	1	1	8
Punteggio Medio	2,65	2,90	0,55	1,35	1,00	8,45

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Seria A, stagione 2012-2013

5.1.2. SERIE B

Va precisato che la visione complessiva di tale campionato risulta orfana di due bilanci relativi alla stagione 2012/2013, nella fattispecie Reggina Calcio S.p.A. e Ascoli Calcio 1898 S.p.A. e di un bilancio relativo alla stagione 2010/2011 per la società Unione Sportiva Triestina Calcio S.p.A., in quanto non depositati presso la Camera di Commercio.
La qualità informativa dei bilanci della Serie B è senza dubbio buona, ma decisamente inferiore se paragonata a quella della Serie A. Il punteggio medio aggregato complessivo è di 7,36 punti, con un trend decrescente nel triennio oggetto d'analisi. Questo dato negativo trova spiegazione attraverso l'analisi delle singole variabili in gioco.
Per quanto riguarda la tipologia di schema utilizzato, alcune società di Serie B si avvalgono di un proprio schema contenente le poste di dettaglio tipiche del settore, anche se la maggior parte utilizza uno schema puramente civilistico. Il punteggio aggregato ottenuto si attesta su 2,33 punti su un massimo di 3 ottenibili, con un trend in decrescita specialmente nella stagione 2012-2013.

Per quanto concerne il contenuto della nota integrativa, essa si presenta abbastanza ricca e corposa per quasi la totalità dei bilanci in esame, anche se decisamente più povera se confrontata con quelle presentate dalle società di Serie A. Le differenze si riscontrano sia a livello di Stato Patrimoniale, nel dettagliare in maniera accurata i crediti-debiti v/settore specifico e le compartecipazioni dei calciatori, sia a livello di conto economico con un dettaglio meno marcato, sia per quanto riguarda i costi che per i ricavi. Il punteggio medio aggregato è 2,33 punti su un massimo di 3 ottenibili, testimone di una buona informativa ma parziale in alcuni frangenti.
Riguardo alla leggibilità della nota integrativa si manifesta un valore discreto. L'origine di un valore non ottimale è dovuta in alcuni casi ai motivi già affrontati in sede d'analisi della Serie A e in altri a una mancanza di corrispondenza tra la nota integrativa e la sequenza espositiva degli schemi. Il punteggio medio aggregato e di 0,67 punti su un massimo di 1 ottenibile, con uno *spread* di 0,24 punti tra la S.S. 2010/2011 e la S.S. 2012-2013.
Con riferimento all'analisi dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario la maggior parte delle società di Serie B effettua analisi di bilancio, componendo almeno uno schema di riclassificazione per Stato Patrimoniale o per Conto Economico. Poche società redigono un Rendiconto Finanziario e gli indicatori utilizzati sono spesso pochi e nemmeno troppo significativi. Al contrario della Serie A dove tutti (tranne un solo caso) redigono un minimo di analisi in tal senso, già in Serie B si riscontrano delle società che non affrontano minimamente queste tematiche, né in sede di nota integrativa, né nella relazione sulla gestione. Il punteggio medio aggregato e di 1,06 punti su un massimo di 2 ottenibili, con un trend relativamente stabile nel triennio in esame.
Ciò che è possibile riscontrare in questi bilanci sono ulteriori informazioni e analisi aggiuntive. Le informazioni vengono talvolta corredate da tabelle o grafici esemplificativi, facilitando l'analisi anche per un lettore non esperto. Le informazioni riportate riguardano principalmente il numero dei dipendenti, ripartito tra tesserati e non, l'elenco dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori, un prospetto storico delle variazioni di PN, i compensi corrisposti al collegio sindacale e all'amministratore e altre analisi a livello di ricavi, costi e relative variazioni. Il punteggio medio aggregato e di 0,97 punti su un massimo di 1 ottenibile.

Analizziamo ora le singole stagioni di questo campionato, al fine di osservare le società che si sono contraddistinte per una qualità informativa migliore, da coloro che hanno ottenuto un risultato non all'altezza della situazione.

	Punteggio medio stagione 2010/2011	Punteggio medio stagione 2011/2012	Punteggio medio stagione 2012/2013	Punteggio medio aggregato
Tipologia degli Schemi Utilizzati	2,38	2,36	2,25	2,33
Dettaglio Nota Integrativa	2,38	2,32	2,30	2,33
Leggibilità Nota Integrativa	0,81	0,64	0,55	0,67
Analisi equilibrio Economico, Patrimoniale e Finanziario	1,05	1,09	1,05	1,06
Info e/o analisi aggiuntive	1,00	0,95	0,95	0.97
Totali	7,62	7,36	7,10	7,36

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Seria B, triennio 2010-2013

Stagione 2010-2011

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 7,62 punti, testimone di una buona qualità informativa dei bilanci delle società partecipanti. Come già illustrato a livello di aggregato, le due principali variabili che consentono il raggiungimento di questo buon punteggio sono, da una parte la tipologia degli schemi utilizzati e dall'altra il dettaglio di nota integrativa. Queste variabili si assestano su valori inferiori rispetto alla Serie A, ma i documenti che le rappresentano sono comunque di ottima fattura. In 8 casi su 21 sono stati redatti bilanci contenenti le tipiche poste di dettaglio di settore, mentre per tutti gli altri si sono seguiti esclusivamente i dettami civilistici. Il contenuto della nota integrativa in circa il 43% dei casi è stato considerato pienamente all'altezza e meritevole del massimo punteggio, nel 52% dei casi circa si è registrata una presenza parziale di tabelle esplicative e informazioni aggiuntive e in un solo caso, il dettaglio si è rivelato insufficiente e non significativo. Esempio di correttezza formale e sostanziale in tale campo si riscontra nel bilancio presentato dalla società "U.C. Albinoleffe S.r.l.", la quale presenta uno schema comprensivo di tutte le poste tipiche del settore e una nota integrativa che spiega in modo dettagliato ogni singola voce, attraverso l'utilizzo di tabelle esplicative che rendono migliore l'analisi. Il bilancio che si evidenzia come peggiore per qualità e ampiezza informativa è senza dubbio quello presentato dall' "Unione Sportiva Grosseto Football Club S.r.l.", nel quale non viene indicato, né il valore dei diritti alle prestazioni dei calciatori, né viene effettuata alcuna suddivisione dei ricavi, rendendo estremamente complicato ogni tipo d'analisi.
A livello di leggibilità della nota integrativa, le considerazioni che si possono fare sono le stesse descritte precedentemente a livello di aggregato. In questa stagione più dell'80% delle società dimostra contemporaneamente, sia una certa precisione dei valori di nota integrativa, sia la corrispondenza tra la stessa e la sequenza espositiva degli schemi.

Molto interessante, anche ai fini di questa tesi, risulta l'analisi dell'equilibrio economico patrimoniale e finanziario. In questa stagione vi sono solamente 6 società su 21 che effettuano uno studio completo e approfondito rispetto a queste tematiche, 10 società su 21 si limitano ad elaborare alcuni approfondimenti parziali, mentre le restanti non effettuano alcun tipo di indagine. La società che meglio interpreta tale analisi è "l'A.S. Cittadella S.r.l.", con l'esibizione di riclassificazioni, sia per lo Stato Patrimoniale che per il Conto Economico, la presentazione del Rendiconto Finanziario e un adeguata analisi per indici, molto più ricca e originale di molte società di Serie A. Al contrario le cinque società che non effettuano alcun approfondimento in tal senso sono il "Livorno Calcio S.p.A.", "l'Ascoli Calcio 1898 S.p.A.", il "Novara Calcio S.p.A.", " l'Empoli F.B.C. S.p.A. e "l'Unione Sportiva Grosseto Football Club S.r.l.".

Per quanto concerne invece la presenza d'informazioni e analisi aggiuntive, queste non si discostano molto da quelle presenti all'interno dei bilanci di Serie A. Sussiste comunque qualche piccola differenza rispetto al campionato maggiore, con una minore presenza di grafici e tabelle che rendono più semplice e immediata l'analisi, rispetto al dato riportato in semplice forma scritta.

	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2010/2011	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Atalanta	3	2	1	1	1	8
Siena	3	2	1	2	1	9
Novara	2	2	0	0	1	5
Padova	2	3	0	1	1	7
Varese	2	2	1	1	1	7
Reggina	2	2	1	1	1	7
Livorno	2	2	1	0	1	6
Torino	3	2	0	2	1	8
Empoli	2	3	1	0	1	7
Modena	3	2	1	2	1	9
Crotone	3	3	0	1	1	8
Vicenza	2	3	1	2	1	9
Pescara	2	3	1	1	1	8
Cittadella	2	2	1	2	1	8
Grosseto	2	1	1	0	1	5
Sassuolo	3	3	1	1	1	9
Ascoli	2	3	1	0	1	7
Albinoleffe	3	3	1	1	1	9
Piacenza	2	3	1	1	1	8
Triestina	-	-	-	-	-	-
Portogruaro	2	2	1	1	1	7
Frosinone	3	2	1	2	1	9
Punteggio Medio	2,38	2,38	0,81	1.05	1,00	7,62

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Seria B, stagione 2010-2011

Stagione 2011-2012

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 7,36 punti, in decrescita rispetto alla stagione precedente. Il calo registrato nella qualità informativa, può essere imputato a svariati fattori, tra cui, il risultato al di sotto della media ottenuto dalle squadre neo-promosse dalla Lega Pro. (Juve Stabia, Nocerina e Gubbio raccolgono rispettivamente 5, 6 e 7 punti). La spiegazione probabilmente è da ricercarsi nella scarsa "cultura contabile" di queste società, evidenziata in particolar modo nei documenti alla base dell'informativa di bilancio, vale a dire gli schemi contabili e la nota integrativa.

Nonostante questi casi negativi, il livello informativo di bilancio si mantiene comunque buono, sia a livello di tipologia di schemi utilizzati, sia a livello di dettaglio della nota.

Per quanto riguarda la prima caratteristica 8 società su 22 utilizzano un proprio schema contenente le poste di dettaglio tipiche del settore, mentre nei restanti 14 casi si sono seguite esclusivamente i dettami della disciplina civilistica. Con riferimento alla nota integrativa il 41% delle società presenta una serie ordinata d'informazioni per tutte le poste che lo richiedono, mentre il restante 59% si suddivide in:

- Il 50% presenta un dettaglio parziale, specialmente con riferimento alle voci tipiche del settore sportivo o alla suddivisione dei ricavi;
- Il 9% allega una nota integrativa poco significativa, specialmente a livello di Conto Economico.

Come nella stagione precedente, il bilancio che si caratterizza per una migliore qualità informativa in tale ambito, è quello presentato dalla società "U.C. Albinoleffe S.r.l.". Chi invece si evidenzia per un bilancio insufficiente e inadeguato alla categoria sono la "S.S. Juve Stabia S.p.A." e l'Unione Sportiva Grosseto Football Club S.r.l.".

Il calo registrato nel dettaglio di nota integrativa, si manifesta altresì con riferimento alla leggibilità del documento stesso. Le motivazioni e le problematiche evidenziate sono le stesse individuate in sede di aggregato, con un trend preoccupante se riferite al triennio in esame.

Per quanto riguarda l'analisi dell'equilibrio economico patrimoniale e finanziario la situazione è simile a quella della stagione precedente. In particolare vi sono 6 società su 22 che effettuano uno studio completo, 12 società su 21 che compiono un approfondimento parziale e le restanti non effettuano alcun tipo d'indagine. La società che si distingue positivamente in tale ambito è ancora "l'A.S. Cittadella S.r.l.". Al contrario le quattro società che non effettuano alcun approfondimento in tal senso sono "l'S.S. Juve Stabia S.p.A.", "l'Ascoli Calcio 1898 S.p.A.", il "Livorno Calcio S.p.A." e " l'Empoli F.B.C. S.p.A.".

Riguardo alla presenza di informazioni e/o analisi aggiuntive, la serie cadetta raggiunge anche quest'anno un livello ottimale. Tutte le società (tranne una la A.S.G. Nocerina S.r.l.), forniscono le informazioni necessarie al fine dell'attribuzione del punteggio previsto. Tali informazioni sono le stesse individuate in sede di aggregato e coincidono, in buona parte, con i bilanci redatti dalle società di Serie A.

	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2011/2012	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Pescara	2	3	1	1	1	8
Torino	3	2	0	2	1	8
Sampdoria	2	3	0	2	1	8
Varese	2	2	0	1	1	6
Sassuolo	3	3	1	1	1	9
Verona	3	2	0	2	1	8
Padova	2	3	0	1	1	7
Brescia	2	2	1	1	1	7
Juve Stabia	2	1	1	0	1	5
Reggina	2	2	1	1	1	7
Crotone	3	3	0	1	1	8
Modena	3	2	1	2	1	9
Bari	2	2	1	2	1	8
Grosseto	2	1	0	1	1	5
Ascoli	3	3	1	0	1	8
Cittadella	2	3	1	2	1	9
Livorno	2	2	1	0	1	6
Empoli	2	3	1	0	1	7
Vicenza	2	2	1	1	1	7
Nocerina	2	2	1	1	0	6
Gubbio	3	2	0	1	1	7
Albinoleffe	3	3	1	1	1	9
Punteggio Medio	2,36	2,32	0,64	1,09	0,95	7,36

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Seria B, stagione 2011-2012

Stagione 2012-2013

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 7,10 punti, in decrescita rispetto alla stagione precedente.

Il calo registrato nella qualità informativa, può essere imputato a svariati fattori, sintetizzati nel seguente elenco:

- il risultato modesto ottenuto dalle squadre neo-promosse dalla Lega Pro. (escluso lo Spezia che ottiene 8 punti, Ternana, Virtus Lanciano e Pro Vercelli ricevono rispettivamente 6, 6 e 7 punti);
- Il punteggio mediocre ottenuto dalle squadre retrocesse dalla Serie A (Novara e Cesena ricevono rispettivamente 6 e 7 punti), rispetto alle neo-promosse in Serie A nella stagione precedente (Pescara, Torino e Sampdoria ottengono tutte e tre 8 punti). Migliora quindi la qualità informativa della Serie A, peggiora invece quella della Serie B.

La cosa allarmante del quadro appena descritto è che questo ulteriore calo, unito a quello della stagione precedente, interessa in particolar modo le componenti alla base del bilancio, vale a dire schemi utilizzati e nota integrativa. Relativamente alla tipologia degli schemi utilizzati solamente 5 società su 20 utilizzano un proprio schema contenente le tipiche poste del settore, mentre tutte le altre seguono esclusivamente i dettami civilistici. Con riferimento alla nota integrativa, il 35% delle società presenta un dettaglio adeguato, con presenza di tabelle informative ed esplicative di tutte le poste che lo necessitano, mentre il restante 65% si suddivide in:

- Il 60% presenta un dettaglio parziale, specialmente con riferimento alle voci tipiche del settore sportivo o alla suddivisione dei ricavi;
- Il 5% presenta dettagli aggiuntivi insufficienti, con tabelle esplicative mal costruite ed imprecise.

Alla luce di quanto detto finora, il bilancio che si caratterizza per una migliore qualità informativa in tale ambito, è quello presentato dalla società "Unione Sportiva Sassuolo Calcio S.r.l." la quale presenta uno schema comprensivo di tutte le poste tipiche del settore e una nota integrativa che spiega in modo dettagliato ogni singola voce, compresa la gestione del parco giocatori e la loro compravendita. Chi invece si evidenzia per un bilancio insufficiente e inadeguato (anche in questa stagione), è l'Unione Sportiva Grosseto Football Club S.r.l.".

Come nella stagione precedente ad un calo nel dettaglio di nota, ne consegue uno altrettanto importante nella leggibilità della stessa. Le motivazioni e le problematiche evidenziate sono in buona parte le stesse evidenziate in sede di aggregato, con la particolarità che in questa stagione, si registra una maggiore mancanza di precisione dei valori di nota.

Con riferimento all'analisi dell'equilibrio economico patrimoniale e finanziario la situazione non si discosta molto da quella dell'anno precedente. In particolare vi sono 5 società su 20 che effettuano uno studio completo di tale equilibrio, 11 società su 20 che compiono un approfondimento parziale e le restanti non effettuano alcun tipo d'indagine. La società che si distingue positivamente in tale ambito è il " Modena Football Club S.p.A. " con l'esibizione di riclassificazioni, sia per lo Stato Patrimoniale che per il Conto Economico, la presentazione del Rendiconto Finanziario e una ricchissima analisi per indici. Al contrario le quattro società che non effettuano alcun approfondimento sono il "Livorno Calcio S.p.A.", " l'Empoli F.B.C. S.p.A.", il "Novara Calcio S.p.A." e "l'S.S. Juve Stabia S.p.A.".

Con riguardo alla presenza di informazioni e/o analisi aggiuntive, la serie cadetta raggiunge lo stesso risultato della stagione precedente e non emergono differenze di rilievo relativamente alla tipologia e alla qualità delle informazioni presentate.

	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2012/2013	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Sassuolo	3	3	1	1	1	9
Verona	3	2	0	2	1	8
Livorno	2	2	1	0	1	6
Empoli	2	3	1	0	1	7
Novara	2	2	1	0	1	6
Brescia	2	2	1	1	1	7
Varese	2	2	0	1	1	6
Modena	3	2	1	2	0	8
Ternana	2	2	0	1	1	6
Bari	2	2	1	2	1	8
Padova	2	3	0	1	1	7
Crotone	3	3	0	2	1	9
Spezia	3	3	0	1	1	8
Cesena	2	3	0	1	1	7
Cittadella	2	3	1	2	1	9
Juve Stabia	2	2	1	0	1	6
Reggina	-	-	-	-	-	-
Virtus Lanciano	2	2	0	1	1	6
Vicenza	2	2	1	1	1	7
Ascoli	-	-	-	-	-	-
Pro Vercelli	2	2	1	1	1	7
Grosseto	2	1	0	1	1	5
Punteggio Medio	2,25	2,30	0,55	1,05	0,95	7,10

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Seria B, stagione 2012-2013

5.1.3. LEGA PRO PRIMA DIVISIONE

Va precisato che la visione complessiva di tale lega risulta orfana di una serie di bilanci che possono essere riassunti nel seguente elenco:

- Stagione 2010 – 2011: Salernitana Calcio 1919 S.p.A., Ravenna Calcio S.r.l., A.S. Lucchese Libertas S.r.l., S.S. Cavese 1919 S.r.l., Cosenza Calcio 1914 S.r.l.
- Stagione 2011 – 2012: Unione Sportiva Foggia S.p.A., Unione Sportiva Pergocrema 1932 S.r.l., U.S. Siracusa S.r.l., Piacenza Foot-Ball Club S.p.A., Unione Sportiva Triestina Calcio S.p.A.
- Stagione 2012 – 2013: San Marino Calcio, Tritium Calcio 1908 S.r.l., A.S.G. Nocerina S.r.l., A.S. Andria Bat. S.r.l.

Tutti i seguenti bilanci non sono presenti in quanto non depositati presso la Camera di Commercio.

La qualità dei bilanci redatti in questa categoria si può definire più che sufficiente, nonostante le carenze strutturali e notevoli difficoltà economiche che hanno portato al fallimento di più società. Il punteggio medio aggregato complessivo è di 6,33 punti. Rispetto al caso in esame, risulta difficile definire un trend omogeneo, in virtù del fatto che alcune società sono state inserite, a volte Girone A, a volte Girone B, nel triennio oggetto d'analisi. Per questo motivo è forse più giusto, non focalizzarsi sul confronto tra i due gironi, ma valutare la qualità informativa della lega nel suo complesso. Al fine rendere più comprensibili le ragioni di questo dato si studiano le singole variabili in gioco.

Per quanto riguarda la tipologia di schema utilizzato, lo scenario si presenta piuttosto variegato. La maggioranza utilizza uno schema basato su dettami civilistici, una minoranza utilizza un proprio schema di bilancio con l'indicazione delle tipiche poste del settore e qualche piccola società utilizza lo schema abbreviato sfruttando le proprie piccole dimensioni per poterlo fare. Il punteggio aggregato ottenuto si attesta su 2,19 punti su un massimo di 3 ottenibili, valore che non si discosta molto da quello ottenuto dalla Serie B, segno evidente che esiste una cultura contabile con basi piuttosto solide anche in questa lega.

Per quanto concerne il contenuto della nota integrativa essa si presenta sufficientemente adeguata per buona parte dei bilanci in esame, anche se cominciano a sussistere dei casi dove i dettagli forniti sono insufficienti e/o poco significativi. Le principali carenze si verificano rispetto alle poste tipiche del settore, che in taluni casi o non vengono proprio citate, o vengono citate solo parzialmente. I mancati approfondimenti non si riferiscono esclusivamente a poste di Conto Economico, o a poste di Stato Patrimoniale, segno che la qualità informativa dove presente, è assolutamente trasversale e non legata a singoli ambiti. Il punteggio aggregato ottenuto si attesta su 1,83 punti su un massimo di 3 ottenibili.

Riguardo alla leggibilità della nota integrativa si manifesta un valore buono. Le principali problematiche che si verificano in tale ambito, sono in alcuni casi legate a mancanza di precisione dei valori di nota integrativa, rispetto a quanto riportato negli schemi contabili, in altri invece, si riferiscono ad una non perfetta corrispondenza tra la nota e la sequenza espositiva degli schemi stessi. Il punteggio aggregato ottenuto si attesta su 0,77 punti su un massimo di 1 ottenibile, valore che risulta migliore rispetto sia alla Serie A, che alla Serie B.

Con riferimento all'analisi dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario si manifesta invece un risultato piuttosto scadente. Buona parte delle società che partecipa alla lega effettua una parziale analisi di bilancio, componendo almeno uno schema di riclassificazione per Stato Patrimoniale o per Conto Economico. Poche società redigono un Rendiconto Finanziario e quasi nessuno completa lo studio con l'utilizzo di una serie di indicatori esaustivi. Per contro invece, alcune società non effettuano nessun tipo di approfondimento, perdendosi troppo spesso in lunghi discorsi scritti, difficilmente comprensibili o non trattando in alcun modo l'argomento. Il punteggio aggregato ottenuto si attesta su 0,67 punti su un massimo di 2 ottenibili, valore che testimonia un assoluta carenza della lega in questo ambito.

Si riscontra invece la presenza di alcune informazioni e/o analisi aggiuntive, anche se in misura minore rispetto ai campionati maggiori. Le principali informazioni integrative che

vengono riportate riguardano, il numero dei dipendenti, ripartito tra tesserati e non, i compensi corrisposti al collegio sindacale e all'amministratore, informazioni relative al patrimonio netto della società e altre notizie sugli sviluppi futuri della società. Risulta piuttosto rara tuttavia la presenza di grafici esemplificativi che rendono immediata la comprensione di determinati aspetti.

	Punteggio medio aggregato Gir. A	Punteggio medio aggregato Gir. B	Punteggio medio aggregato Lega Pro Prima Divisione
Tipologia degli Schemi Utilizzati	2,21	2,17	2,19
Dettaglio Nota Integrativa	1,96	1,70	1,83
Leggibilità Nota Integrativa	0,71	0,84	0,77
Analisi equilibrio Economico, Patrimoniale e Finanziario	0,60	0,74	0,67
Info e/o analisi aggiuntive	0,88	0,86	0,87
Totali	6,35	6,31	6,33

	Punteggio medio stag. 2010/2011 GIR A	Punteggio medio stag. 2011/2012 GIR A	Punteggio medio stag. 2012/2013 GIR A	Punteggio medio stag. 2010/2011 GIR B	Punteggio medio stag. 2011/2012 GIR B	Punteggio medio stag. 2012/2013 GIR B
Tipologia degli Schemi Utilizzati	2,31	2,18	2,13	1,93	2,43	2,14
Dettaglio Nota Integrativa	2,00	1,88	2,00	1,53	1,79	1,79
Leggibilità Nota Integrativa	0,56	0,69	0,87	0,87	0,79	0,86
Analisi equilibrio Economico, Patrimoniale e Finanziario	0,50	0,65	0,67	0,73	0,71	0,79
Info e/o analisi aggiuntive	0,94	0,82	0,87	0,80	0,93	0,86
Totali	6,31	6,22	6,53	5,87	6,64	6,43

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Lega Pro Prima Divisione, triennio 2010-2013

Stagione 2010-2011

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 6,09 punti (derivato dalla media tra i 6,31 punti del girone A e i 5,87 del girone B), testimone di una qualità informativa dei bilanci appena sufficiente. Come già evidenziato a livello di aggregato, non è possibile in questa Lega effettuare un confronto appropriato tra i due gironi, in quanto nelle tre stagioni di

riferimento, le stesse squadre si ritrovano inserite a volte nel girone A, a volte nel girone B. Aspetto interessante da osservare, può essere la comparazione tra società del Nord Italia e società del Centro-Sud, evidenziando quali caratteristiche si presentano qualitativamente migliori, nell'uno e nell'altro caso. L'analisi delle singole variabili in gioco, può aiutare molto in questo studio.

Per quanto riguarda la tipologia di schemi utilizzati lo scenario si presenta piuttosto variegato e può essere evidenziato nel seguente elenco:

- Il 26% delle squadre utilizza un proprio schema di bilancio contenente le tipiche poste del settore sportivo;
- Il 61% utilizza uno schema di bilancio basato esclusivamente sui dettami civilistici;
- Il 13% utilizza lo schema di bilancio in forma abbreviata art. 2435 del c.c. .

Con rifermento al dettaglio presentato in nota integrativa il quadro è il seguente:

- Il 6% delle società presenta una nota integrativa comprensiva di tabelle informative ed esplicative di tutte le poste che lo richiedono;
- Il 65% si caratterizza per una presenza parziale di tabelle esplicative e informazioni aggiuntive;
- Il 29% esibisce dettagli aggiuntivi insufficienti e/o poco significativi.

Il bilancio che si evidenzia per una qualità maggiore in questo campo è quello redatto dalla società "Associazione Calcio Reggiana 1919 S.p.A.". Esso presenta caratteristiche simili ai migliori elaborati di Serie A e B specialmente con riferimento alla spiegazione delle poste tipiche del settore. Chi invece si evidenzia per un informativa gravemente insufficiente e non all'altezza è "L'Associazione Sportiva Atletico Roma F.C.". Le informazioni integrative contenute nella nota sono assolutamente inadeguate e inutili, con pochi approfondimenti a livello di Stato Patrimoniale e nessuna analisi a livello di Conto Economico.

In generale si può affermare che osservando i punteggi ottenuti dalle singole società, le società del Nord Italia presentano una qualità informativa superiore rispetto a quelle del Centro-Sud, in particolare con riferimento alla documentazione di base contenuta nel bilancio d'esercizio.

Con riferimento alla leggibilità della nota integrativa, questa presenta un discreto valore. Le problematiche riscontrate generalmente non si discostano da quelle delle serie maggiori e sono le stesse elencate in sede d'aggregato.

Particolarmente interessante è l'analisi dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. Gli approfondimenti effettuati in questo campo risultano particolarmente scarsi o totalmente inesistenti. Alla luce di quanto detto gli studi effettuati possono essere riassunti nel seguente elenco:

- Circa il 61% delle società svolge analisi parziali, con presenza di riclassificazioni, prospetto riepilogativo sulla posizione finanziaria netta e l'utilizzo di qualche indice molto comune;
- Circa il 39% non effettua alcuna analisi in tal senso, rendendo molto più difficile la comprensione della situazione economico - finanziaria della società.

La società che si evidenzia per una migliore qualità dell'analisi è " l'Associazione Calcio Reggiana 1919 S.p.A.", con l'esibizione di riclassificazioni, sia per lo Stato Patrimoniale che per il Conto Economico e la presenza d'indicatori esaustivi. Unica pecca è l'assenza di un Rendiconto Finanziario.

Tali bilanci si caratterizzano inoltre per una buona consistenza d'informazioni e analisi aggiuntive. In questa prima stagione circa un 87% (94% gir. A e 80% gir. B) delle società presenta questo tipo di approfondimenti in forma scritta o in forma tabellare. Quasi nulla la presenza di grafici o analisi simili.

GIRONE A	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2010/2011	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Gubbio	2	2	0	0	1	5
Verona	3	3	0	0	1	7
Salernitana	-	-	-	-	-	-
Sorrento	2	1	1	0	0	4
Spezia	3	2	0	1	1	7
Lumezzane	2	2	1	0	1	6
Reggiana	3	3	1	1	1	9
Como	1	2	1	0	1	5
Spal	3	1	0	1		5
Cremonese	3	2	1	1	1	8
Bassano	3	2	0	1	1	7
Pavia	2	2	0	1	1	6
Pergocrema	2	2	1	0	1	6
Sudtirol	2	2	1	0	1	6
Ravenna	-	-	-	-	-	-
Monza	2	2	1	1	1	7
Paganese	1	2	0	0	1	4
Alessandria	3	2	1	1	1	8
Punteggio Medio	2,31	2,00	0,56	0,50	0,94	6,31

GIRONE B	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2010/2011	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Nocerina	2	2	1	1	1	7
Juve Stabia	2	1	1	0	1	5
At. Roma	1	1	1	0	0	3
Benevento	2	2	1	1	1	7
Taranto	3	2	1	0	0	6
Foggia	2	2	1	1	0	6
Lucchese	-	-	-	-	-	-
V.Lanciano	2	1	1	1	1	6
Siracusa	2	1	1	1	1	6
Cosenza	-	-	-	-	-	-
Pisa	1	1	0	1	1	4
Barletta	2	1	1	1	1	6
Gela	2	2	1	0	1	6
Andria BAT	2	2	1	1	1	7
Foligno	2	1	0	1	1	5
Viareggio	2	2	1	1	1	7
Ternana	2	2	1	1	1	7
Cavese	-	-	-	-	-	-
Punteggio Medio	1,93	1,53	0,87	0,73	0,80	5,87

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Lega Pro Prima Divisione, stagione 2010-2011, Girone A e Girone B

Stagione 2011-2012

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 6,43 punti (derivato dalla media tra i 6,22 punti del girone A e i 6,64 del girone B), testimone di una qualità informativa dei bilanci più che sufficiente, in netta crescita rispetto alla stagione precedente. Specialmente nel girone B sono presenti società che presentano documenti contabili di ottima fattura, con caratteristiche simili a quelli di Serie A e Serie B. L'analisi assume ancora più importanza osservando le singole variabili in gioco.

Per quanto riguarda la tipologia di schema utilizzato esistono molteplici varianti che possono essere analizzate nel seguente elenco:

- Il 32% (rispetto al 26% della stagione precedente) delle squadre utilizza un proprio schema di bilancio contenente le tipiche poste del settore sportivo;
- Il 65% (rispetto al 61% della stagione precedente) utilizza uno schema di bilancio basato esclusivamente sui dettami civilistici;
- Il 3% (rispetto al 13% della stagione precedente) utilizza lo schema di bilancio in forma abbreviata art. 2435 del c.c. .

La situazione non migliora solo a livello di qualità degli schemi contabili presentati, ma anche con riferimento al dettaglio di nota integrativa. In particolare:

- Il 6% (immutata percentuale rispetto alla stagione precedente) delle società presenta una nota integrativa comprensiva di tabelle informative ed esplicative di tutte le poste che lo richiedono;
- Il 71% (rispetto al 65% della stagione precedente) si caratterizza per una presenza parziale di tabelle esplicative e informazioni aggiuntive;
- Il 23% (rispetto al 29% della stagione precedente) esibisce dettagli aggiuntivi insufficienti e/o poco significativi.

Il bilancio che si evidenzia per una qualità maggiore in questo campo è ancora una volta quello redatto dall' "Associazione Calcio Reggiana 1919 S.p.A.". Esso mantiene le stesse caratteristiche della stagione precedente, ma ciò non gli impedisce di essere ancora il più completo in assoluto. Chi invece si evidenzia per un'informativa gravemente insufficiente e non all'altezza è il "Sorrento Calcio S.r.l.". Le informazioni integrative contenute nella nota sono troppo spesso parziali, specie a livello di Conto Economico.

Con riferimento alla leggibilità della nota integrativa, questa presenta valore leggermente migliore rispetto alla stagione precedente. Le problematiche riscontrate generalmente sono sostanzialmente le stesse delle serie maggiori e sono elencate in sede d'aggregato.

Particolarmente interessante è l'analisi dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. La situazione è leggermente migliorata rispetto alla stagione precedente anche se risulta ancora gravemente deficitaria. In particolare:

- Il 3% delle società effettua uno studio completo con presenza di riclassificazioni, rendiconto finanziario e analisi per indici approfondita;
- Il 61% (immutata percentuale rispetto alla stagione precedente) effettua approfondimenti parziali, con presenza di riclassificazioni, prospetto riepilogativo sulla posizione finanziaria netta e l'utilizzo di qualche indice molto comune;
- Il 36% (rispetto al 39% della stagione precedente) non effettua alcuna analisi in tal senso, rendendo molto più difficile la comprensione della situazione economico-finanziaria della società.

La società che si evidenzia per una migliore qualità dell'analisi è il "Frosinone Calcio S.r.l.", con l'esibizione di riclassificazioni, sia per lo Stato Patrimoniale che per il Conto Economico, la presentazione del Rendiconto Finanziario e di un'adeguata analisi per indici.

Infine per quanto riguarda la presenza di alcune informazioni e/o analisi aggiuntive, si registra un leggero miglioramento rispetto alla stagione precedente. Tali informazioni vengono riportate nelle medesime forme e modalità, rispetto alla stagione precedente e non si discostano molto da quelle indicate in sede di aggregato.

GIRONE A	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2011/2012	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Ternana	2	2	0	1	1	6
Pro Vercelli	2	2	1	1	1	7
Carpi	2	2	0	1	1	6
Taranto	3	2	1	0	0	6
Sorrento	2	1	1	0	0	4
Benevento	2	2	0	1	1	6
Pisa	2	2	0	0	1	5
Lumezzane	2	2	1	1	1	7
Reggiana	3	3	1	1	1	9
Avellino	2	2	1	1	1	7
Foggia	-	-	-	-	-	-
Tritium	3	2	1	0	0	6
Como	1	2	1	0	1	5
Viareggio	2	2	1	0	1	6
Pavia	2	2	1	1	1	7
Spal	3	1		1	1	6
Monza	2	2	1	1	1	7
Foligno	2	1		1	1	5
Punteggio Medio	2,18	1,88	0,69	0,65	0,82	6,22

GIRONE B	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2011/2012	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Spezia	3	3	0	1	1	8
V.Lanciano	2	1	1	1	1	6
Trapani	3	2	0	0	1	6
Siracusa	-	-	-	-	-	-
Cremonese	3	2	1	0	1	7
Barletta	2	1	1	1	1	6
Sudtirol A.A.	2	2	1	0	1	6
Frosinone	3	2	1	2	1	9
Carrarese	2	1	1	0	1	5
Portogruaro	2	1	1	0	0	4
Pergocrema	-	-	-	-	-	-
Andria BAT	2	2	1	1	1	7
FeralpiSalò	3	2	1	1	1	8
Prato	2	2	1	1	1	7
Latina	2	2	1	1	1	7
Triestina	-	-	-	-	-	-
Piacenza	-	-	-	-	-	-
Bassano	3	2	0	1	1	7
Punteggio Medio	2,43	1,79	0,79	0,71	0,93	6,64

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Lega Pro Prima Divisione, stagione 2011-2012, Girone A e Girone B

Stagione 2012/2013

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 6,48 punti (derivato dalla media tra i 6,53 punti del girone A e i 6,43 del girone B), testimone di una qualità informativa dei bilanci più che sufficiente e in leggera crescita rispetto alla stagione precedente. In questa stagione è il girone A che presenta una serie di società che redigono bilanci caratterizzati da un ottima qualità informativa. Tuttavia per capire effettivamente dove è migliorata o peggiorata l'analisi effettuata occorre focalizzaci sulle singole variabili in gioco.

Per quanto riguarda la tipologia di schema utilizzato esistono molteplici varianti che possono essere analizzate nel seguente elenco:

- Il 24% (rispetto al 32% della stagione precedente) delle squadre utilizza un proprio schema di bilancio contenente le tipiche poste del settore sportivo;
- Il 66% (rispetto al 65% della stagione precedente) utilizza uno schema di bilancio basato esclusivamente sui dettami civilistici;
- Il 10% (rispetto al 3% della stagione precedente) utilizza lo schema di bilancio in forma abbreviata art. 2435 del c.c. .

Si registra un peggioramento rispetto alla stagione precedente. Da una parte calano le società che utilizzano un proprio schema completo ed esaustivo e dall'altra, crescono coloro che si avvalgono dello schema in forma abbreviata. Si registra quindi una perdita di dettaglio relativamente a questo fattore.

Con riferimento al dettaglio di nota integrativa si registrano le seguenti indicazioni:

- Il 7% (rispetto al 6% della stagione precedente) delle società presenta una nota integrativa comprensiva di tabelle informative ed esplicative di tutte le poste che lo richiedono;
- Il 76% (rispetto al 71% della stagione precedente) si caratterizza per una presenza parziale di tabelle esplicative e informazioni aggiuntive;
- Il 17% (rispetto al 23% della stagione precedente) esibisce dettagli aggiuntivi insufficienti e/o poco significativi.

Al contrario della tipologia degli schemi di bilancio, qui si manifesta un risultato positivo, con un miglioramento rispetto alla stagione precedente. Da una parte crescono le società che forniscono un dettaglio completo o quantomeno parziale delle poste che lo richiedono, dall'altra calano coloro che esibiscono dettagli insufficienti o inadeguati.

Il bilancio che si evidenzia per una qualità maggiore, raggiungendo il massimo punteggio in entrambe le variabili trattate fino ad ora, è per il terzo anno di fila quello redatto dall' "Associazione Calcio Reggiana 1919 S.p.A.". L'elaborato mantiene sostanzialmente inalterate le sue caratteristiche peculiari rispetto alle stagioni precedenti.

Il buon risultato ottenuto a livello di dettaglio va di pari passo con riferimento alla leggibilità della nota stessa. Si assiste ad un notevole miglioramento rispetto alla stagione precedente,

dovuto in buona parte ad una maggiore precisione dei valori di nota, rispetto a quanto riportato negli schemi di bilancio.

Molto interessante, anche ai fini di questa tesi, è l'analisi dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. La situazione migliora leggermente rispetto alla stagione precedente, restando tuttavia del tutto insufficiente.

Il quadro che si presenta è il seguente:

- Il 3% (immutata percentuale rispetto alla stagione precedente) delle società effettua uno studio completo con presenza di riclassificazioni, rendiconto finanziario e analisi per indici approfondita;
- Il 66% (rispetto al 61% della stagione precedente) effettua approfondimenti parziali, con presenza di riclassificazioni, prospetto riepilogativo sulla posizione finanziaria netta e l'utilizzo di qualche indice molto comune;
- Il 31% (rispetto al 36% della stagione precedente) non effettua alcuna analisi in tal senso, rendendo molto più difficile la comprensione della situazione economico-finanziaria della società.

La società che effettua l'analisi migliore (come nella stagione precedente) è il "Frosinone Calcio S.r.l.". Essa non fa altro che mantenere immutata la tipologia di studio effettuata in passato.

Infine per quanto riguarda la presenza di alcune informazioni e/o analisi aggiuntive, la situazione rimane sostanzialmente immutata rispetto alla stagione precedente, sia in termini di risultato ottenuto, sia in relazione alla tipologia d'informazioni riportate.

GIRONE A	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2012/2013	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Trapani	3	2	1	0	1	7
Carpi	2	2	0	1	1	6
Lecce	2	3	1	1	1	8
Sudtirol	2	2	1	0	1	6
V. Entella	1	2	1	1	1	6
Albinoleffe	3	2	1	1	1	8
Cremonese	3	2	1	1	1	8
Lumezzane	2	2	1	1	1	7
FeralpiSalò	3	2	1	1	1	8
San Marino	-	-	-	-	-	-
Pavia	2	2	1	1	1	7
Como	1	2	1	1	1	6
Reggiana	3	3	1	1	1	9
Tritium	-	-	-	-	-	-
Portogruaro	2	1	1	0	0	4
Cuneo	2	2	1	0	1	6
Treviso	1	1	0	0	0	2
Punteggio Medio	2,13	2,00	0,87	0,67	0,87	6,53

GIRONE B	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2012/2013	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Avellino	2	2	1	1	0	6
Latina	3	2	1	1	1	8
Pisa	2	2	0	1	1	6
Perugia	2	2	1	1	1	7
Nocerina	-	-	-	-	-	-
Benevento	2	2	1	1	1	7
Frosinone	3	2	1	2	1	9
Gubbio	2	2	1	0	1	6
Paganese	2	2	1	0	1	6
Catanzaro	2	1	1	1	1	6
Viareggio	2	2	0	1	1	6
Prato	2	2	1	1	1	7
Barletta	2	1	1	1	1	6
Andria BAT	-	-	-	-	-	-
Sorrento	2	2	1	0	0	5
Carrarese	2	1	1	0	1	5
Punteggio Medio	2,14	1,79	0,86	0,79	0,86	6,43

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Lega Pro Prima Divisione, stagione 2012-2013, Girone A e Girone B

5.1.4. LEGA PRO SECONDA DIVISIONE

Va precisato che la visione complessiva di tale lega risulta orfana di una serie di bilanci che possono essere riassunti nel seguente elenco:

- Stagione 2010 – 2011: Savona 1907 F.B.C. S.r.l., A.C. Sangiovannese 1927, F.C. Matera S.r.l., F.C. Catanzaro S.p.A., F.B. Brindisi 1912 S.r.l., San Marino Calcio;
- Stagione 2011 – 2012: A.S. Calcio Ebolitana 1925, Giulianova Calcio S.r.l., San Marino Calcio, F.C. Neapolis, Associazione Calcio Isola Liri S.r.l.;
- Stagione 2012 – 2013: A.C. Bellaria Igea Marina S.r.l., A.S. Casale Calcio S.r.l., S.S. Milazzo S.r.l., S.S. Chieti Calcio S.r.l., Hintereggio Calcio, Polisportiva Nuovo Campobasso Calcio S.r.l., Foligno Calcio S.r.l., Fondi Calcio S.r.l. .

Tutti i seguenti bilanci non sono presenti in quanto non depositati presso la Camera di Commercio.

Come per la Lega Pro Prima Divisione, anche in questo campionato, si sono registrati numerosi fallimenti che hanno portato ad un ridimensionamento notevole delle società partecipanti. Nella stagione 2010 – 2011 furono stilati tre gironi (gir. A, gir. B, gir. C) da circa 16 squadre ciascuno, portati a due gironi (gir. A, gir. B) da circa 20 squadre ciascuno nella

stagione 2011-2012, ed infine a due gironi (gir. A, gir. B) da 18 squadre ciascuno nella stagione 2012-2013.
Le difficoltà economico – finanziarie in cui versano la maggior parte delle società che partecipano alla lega, si manifestano con evidenza, anche rispetto alla qualità informativa dei bilanci presentati. Il problema è strutturale, in quanto vi sono tante piccole società che non hanno ne l'esperienza, ne i mezzi finanziari, per fornire report gestionali di qualità.
Un punteggio medio aggregato complessivo insufficiente pari a 5,56 punti rappresenta la logica conseguenza del quadro descritto finora.
Al fine rendere più comprensibili le ragioni di questo dato si studiano le singole variabili in gioco.
Per quanto riguarda la tipologia di schema di bilancio sono state utilizzate diverse varianti. La maggioranza utilizza uno schema basato su dettami civilistici, una minoranza utilizza un proprio schema di bilancio con l'indicazione delle tipiche poste del settore e qualche società utilizza lo schema abbreviato (va rimarcato che le i bilanci in forma abbreviata sono raddoppiati rispetto alla Lega Pro Prima Divisione). Il punteggio aggregato ottenuto si attesta su 2,09 punti su un massimo di 3 ottenibili, valore che non discosta molto da quello ottenuto dalla Lega Pro Prima Divisione.
Per quanto concerne il contenuto della nota integrativa essa risulta molte volte scarna e priva delle componenti fondamentali del settore. Le carenze si verificano in entrambi i prospetti contabili. In taluni casi, a livello di Stato Patrimoniale non viene indicato il valore dei debiti/crediti vs settore specifico, il valore delle compartecipazioni, ma soprattutto non viene fatta menzione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, molto spesso nascosti nelle altre voci delle immobilizzazioni immateriali. A livello di conto economico varie volte non viene effettuata una corretta suddivisione dei ricavi e dei costi, in particolare riguardo ai ricavi da botteghino, i ricavi da sponsor e i costi e ricavi da gestione del parco atleti. Altro aspetto allarmante si verifica con la totale assenza di nota integrativa in alcuni bilanci, o ancora la non presenza di informazioni integrative relative al Conto economico. Alla luce di quanto detto, il punteggio aggregato ottenuto si attesta su 1,66 punti, in diminuzione rispetto alla lega superiore e testimone di un informativa insufficiente.
Riguardo alla leggibilità della nota integrativa si manifesta un valore discreto, inferiore rispetto alla Lega Pro Prima Divisione. Le principali problematiche sono in vari casi legate a mancanza di precisione dei valori di nota integrativa, rispetto a quanto riportato negli schemi contabili, in altri invece, si riferiscono ad una non perfetta corrispondenza tra la nota e la sequenza espositiva degli schemi stessi. Il punteggio aggregato ottenuto si attesta su 0,72 punti su un massimo di 1 ottenibile.
Con riferimento all'analisi dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario si registra un risultato gravemente insufficiente. Una parte delle società partecipanti effettua un'analisi parziale in tal senso, componendo uno schema di riclassificazione per Conto Economico o Stato Patrimoniale. Quasi nessuno redige un Rendiconto Finanziario e l'analisi per indici dove presente, è limitata a pochi e comuni indicatori. Da sottolineare infine che la maggior

parte delle società non effettua alcuna analisi di questo tipo, fornendo inoltre pochissime indicazioni sullo stato di salute della stessa. Il punteggio aggregato ottenuto di 0,43 punti su un massimo di 2 ottenibili, non è che la logica conseguenza del quadro generale appena descritto.

Sufficiente invece la presenza di informazioni e/o analisi aggiuntive, anche se in misura minore rispetto alle leghe maggiori. Le principali integrazioni riportate riguardano, il numero dei dipendenti, ripartito tra tesserati e non, i compensi corrisposti al collegio sindacale e all'amministratore e in alcuni casi ulteriori informazioni sulla composizione del Patrimonio Netto della società. Generalmente questi dati vengono presentati o in forma scritta, o in forma tabellare, raro è il ricorso a grafici o altre forme di rappresentazione.

	Punteggio medio aggregato Gir. A	Punteggio medio aggregato Gir. B	Punteggio medio stag. 2010/2011 Gir. C	Punteggio medio aggregato Lega Pro Prima Divisione
Tipologia degli Schemi Utilizzati	2,14	2,07	2,00	2,09
Dettaglio Nota Integrativa	1,76	1,61	1,54	1,66
Leggibilità Nota Integrativa	0,70	0,70	0,85	0,72
Analisi equilibrio Economico, Patrimoniale e Finanziario	0,36	0,48	0,46	0,43
Info e/o analisi aggiuntive	0,72	0,62	0,54	0,65
Totali	5,69	5,48	5,38	5,56

	Punteggio medio stag. 2010/2011 GIR A	Punteggio medio stag. 2011/2012 GIR A	Punteggio medio stag. 2012/2013 GIR A	Punteggio medio stag. 2010/2011 GIR B	Punteggio medio stag. 2011/2012 GIR B	Punteggio medio stag. 2012/2013 GIR B
Tipologia degli Schemi Utilizzati	2,06	2,21	2,13	2,00	2,06	2,15
Dettaglio Nota Integrativa	1,75	1,74	1,80	1,71	1,41	1,69
Leggibilità Nota Integrativa	0,75	0,63	0,73	0,71	0,71	0,69
Analisi equilibrio Economico, Patrimoniale e Finanziario	0,38	0,32	0,40	0,36	0,47	0,62
Info e/o analisi aggiuntive	0,56	0,74	0,87	0,71	0,53	0,62
Totali	5,50	5,63	5,93	5,50	5,18	5,77

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Lega Pro Seconda Divisione, triennio 2010-2013

Stagione 2010/2011

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 5,46 punti (derivato dalla media tra i 5,50 punti del girone A, i 5,50 del girone B e i 5,38 del girone C), testimone di una qualità informativa dei bilanci insufficiente che deriva da diversi fattori. La Lega Pro Seconda Divisione rappresenta la frontiera tra il calcio professionistico e il dilettantismo (con la Serie D). Molte società che provengono dal dilettantismo non hanno né le conoscenze, né i mezzi finanziari per potersi sostenere adeguatamente. Le difficoltà economiche di queste società, si riflettono in maniera importante sulla qualità informativa dei bilanci presentati, carenti sotto molti punti di vista. Per favorire un'analisi più completa e puntuale della situazione, andiamo ad osservare le singole variabili in gioco.

Per quanto riguarda la tipologia di schemi di bilancio utilizzati il quadro può essere riassunto nel seguente elenco:

- Il 21% delle squadre utilizza un proprio schema di bilancio contenente le tipiche poste del settore sportivo;
- Il 60% utilizza uno schema di bilancio basato esclusivamente sui dettami civilistici;
- Il 19% utilizza lo schema di bilancio in forma abbreviata art. 2435 del c.c. .

Con rifermento al dettaglio presentato in nota integrativa il quadro è il seguente:

- Il 72% si caratterizza per una presenza parziale di tabelle esplicative e informazioni aggiuntive;
- Il 23% esibisce dettagli aggiuntivi insufficienti e/o poco significativi;
- Il 5% non presenta alcun dettaglio aggiuntivo, rendendo così impossibile ogni tipo di analisi successiva.

Esempio di correttezza formale e sostanziale in tale campo risulta il bilancio presentato dalla società "Calcio Lecco 1912 S.p.A.", la quale presenta uno schema comprensivo di tutte le poste tipiche del settore e una nota integrativa che spiega in modo abbastanza dettagliato ogni singola voce, specialmente a livello di Conto Economico.

Chi invece si evidenzia per un'informativa gravemente insufficiente e non all'altezza è "A.C. Mezzocorona S.r.l.". Le informazioni integrative contenute nella nota sono assolutamente inadeguate, con pochi e inutili approfondimenti a livello di Stato Patrimoniale e nessuna analisi a livello di Conto Economico.

Con riferimento alla leggibilità della nota integrativa, la variabile assume un valore discreto. Le problematiche rilevate, riguardano in particolar modo, una non corrispondenza tra i valori di nota e quelli riportati negli schemi. In alcuni casi, non viene riportata alcuna informazione integrativa a livello di Conto Economico.

Estremamente negativi sono i dati emersi dall'analisi dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. La situazione può essere riassunta nel seguente quadro:

- Il 40% delle società effettua approfondimenti parziali, con presenza di riclassificazioni, prospetto riepilogativo sulla posizione finanziaria netta e l'utilizzo di qualche indice molto comune;

- Il 60% non effettua alcuna analisi in tal senso, rendendo molto più difficile la comprensione della situazione economico-finanziaria della società.

La società che effettua l'analisi migliore è il "Calcio Lecco 1912 S.p.A.". Essa presenta riclassificazioni sia per lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico ed effettua un adeguata analisi per indici. Manca tuttavia il Rendiconto Finanziario, che quasi nessuna società presenta nei documenti allegati al bilancio.

Riguardo alla presenza di informazioni e/o analisi aggiuntive, il risultato ottenuto risulta anche qui piuttosto modesto. Solamente il 60% circa delle società (derivante dalla media tra 56% gir. A, 71% gir. B, 54% gir. C) esibisce questi dati o all'interno della nota integrativa o nella relazione sulla gestione. Le informazioni riportate sono le stesse indicate in sede d'aggregato.

GIRONE A	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2010/2011	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Tritium	3	2	1	0	0	6
FeralpiSalò	2	2	1	1	1	7
Pro Patria	3	2	1	1	1	8
Pro Vercelli	2	2	1	0	1	6
Renate	3	2	1	1	1	8
Savona	-	-	-	-	-	-
Lecco	3	2	1	1	1	8
Montichiari	2	1	0	0	0	3
Rod.Saiano	1	2	1	0	0	4
Casale	2	2	1	0	1	6
Canavese	2	2	1	0	1	6
Sambonifacese	3	2	1	0	1	7
Valenzana	2	1	0	0	0	3
Virtus Entella	1	2	1	1	1	6
Sanremese	1	1	0	0	0	2
Sacilese	2	2	1	1	0	6
Mezzocorona	1	1	0	0	0	2
Punteggio Medio	2,06	1,75	0,75	0,38	0,56	5,50

GIRONE B	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2010/2011	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Carpi	2	2	0	1	1	6
Carrarese	2	1	1	0	1	5
Prato	2	2	1	1	1	7
L'Aquila	2		0	0	0	2
San Marino	-	-	-	-	-	-
Chieti	2	2	0	1	1	6
Giacomense	2	2	1	0	1	6
Poggibonsi	3	2	1	0	1	7
Bellaria	3	2	1	0	0	6
Gavorrano	2	2	1	1	1	7
Giulianova	2	2	1	0	0	5
Crociati Noceto	1	1	0	0	0	2
Celano Marsica	2	2	1	0	1	6
Sangiovannese	-	-	-	-	-	-
Fano	2	2	1	1	1	7
Villacidrese	1	2	1	0	1	5
Punteggio Medio	2,00	1,71	0,71	0,36	0,71	5,50

GIRONE C	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2010/2011	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Latina	2	2	1	0	0	5
Trapani	3	2	1	0	1	7
Avellino	2	2	1	1	1	7
Milazzo	2	2	0	1	1	6
Neapolis	2	1	1	1	1	6
Aversa Norm.	2	2	1	1	1	7
Matera	-	-	-	-	-	-
Melfi	2	2	1	0	0	5
Isola Liri	3	2	1	1	1	8
Vigor Lamezia	2	2	1	0	1	6
Campobasso	2	1	1	0	0	4
Fondi	2	0	0	0	0	2
Brindisi	-	-	-	-	-	-
Vibonese	1	1	1	1	0	4
Catanzaro	-	-	-	-	-	-
Pomezia	1	1	1	0	0	3
Punteggio Medio	2,00	1,54	0,85	0,46	0,54	5,38

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Lega Pro Seconda Divisione, stagione 2010-2011, Girone A, Girone B e Girone C

Stagione 2011-2012

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 5,41 punti (derivato dalla media tra i 5,63 punti del girone A, i 5,18 del girone B), testimone di una qualità informativa dei bilanci insufficiente che deriva da diversi fattori. La Lega Pro Seconda Divisione ha vissuto un momento molto complicato al termine della stagione 2010-2011. Causa i molteplici fallimenti, fusioni societarie e rinunce all'iscrizione per la stagione successiva, i responsabili della Lega in accordo con la FIGC, hanno deciso di rivedere il format dell'intero campionato, non più tre gironi da 16 squadre (in realtà il gir. A era composto da 17 squadre), ma bensì da due gironi uno da 20 squadre e uno da 21.

Le difficoltà economico finanziarie delle società partecipanti alla Lega, si riflettono anche quest'anno in una scarsa qualità informativa dei bilanci presentati. L'analisi assume ancora più importanza osservando le singole variabili in gioco.

Con riferimento alla tipologia di schema di bilancio utilizzati il quadro può essere riassunto nel seguente elenco:

- Il 25% (rispetto al 21% della stagione precedente) delle squadre utilizza un proprio schema di bilancio contenente le tipiche poste del settore sportivo;
- Il 64% (rispetto al 60% della stagione precedente) utilizza uno schema di bilancio basato esclusivamente sui dettami civilistici;
- Il 11% (rispetto al 19% della stagione precedente) utilizza lo schema di bilancio in forma abbreviata art. 2435 del c.c. .

Per quanto riguarda il dettaglio presente in nota integrativa il quadro è il seguente:

- Il 67% (rispetto al 72% della stagione precedente) si caratterizza per una presenza parziale di tabelle esplicative e informazioni aggiuntive;
- Il 25% (rispetto al 23% della stagione precedente) esibisce dettagli aggiuntivi insufficienti e/o poco significativi;
- Il 8% (rispetto al 5% della stagione precedente) non presenta alcun dettaglio aggiuntivo, rendendo così impossibile ogni tipo di analisi successiva.

Come è possibile notare dai dati appena presentati, da una parte vi è un sostanziale miglioramento relativamente alla qualità di schema di bilancio utilizzato, dall'altra però si registra un certo peggioramento relativamente alla consistenza del dettaglio riportato in nota integrativa.

Il peggioramento registrato a livello di consistenza della nota integrativa si riflette anche sulla sua leggibilità. In generale vengono presentati documenti meno ricchi e decisamente meno precisi rispetto alla stagione precedente.

Decisamente negativi sono i dati emersi dall'analisi dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. La situazione può essere riassunta nel seguente quadro:

- Solo il 39% delle società (rispetto al 40% della stagione precedente) effettua approfondimenti parziali, con presenza di riclassificazioni, prospetto riepilogativo sulla posizione finanziaria netta e l'utilizzo di qualche indice molto comune;

- Il 61% (rispetto al 60% della stagione precedente) non effettua alcuna analisi in tal senso, rendendo molto più difficile la comprensione della situazione economico-finanziaria della società.

Infine per quanto riguarda la presenza di informazioni e/o analisi aggiuntive, il risultato ottenuto risulta leggermente migliore rispetto alla stagione precedente, anche se decisamente modesto. Solamente il 64% circa delle società (derivante dalla media tra 74% gir. A e 53% gir. B) esibisce questi dati o all'interno della nota integrativa o nella relazione sulla gestione. Non cambia nulla nella tipologia d'informazioni riportate.

GIRONE A	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2011/2012	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Treviso	1	2	0	0	1	4
San Marino	-	-	-	-	-	-
Cuneo	2	2	0	0	1	5
Virtus Entella	1	2	1	1	1	6
Casale	2	2	0	0	0	4
Rimini	3	2	1	0	1	7
Pro Patria	3	2	1	0	1	7
Poggibonsi	3	2	1	0	1	7
Santarcangelo	3	2	1	0	1	7
Borgo a Bugg.	2	2	0	1	1	6
Alessandria	2	2	1	1	0	6
Renate	3	2	1	1	1	8
Savona	2	1	1	0	1	5
Giacomense	2	2	1	0	1	6
Bellaria	3	2	1	0	1	7
Mantova	2	2	0	1	1	6
Lecco	3	2	1	1	1	8
Montichiari	2	1	0	0	0	3
Sambonifacese	1	1	1	0	0	3
Valenzana	2	0	0	0	0	2
Punteggio Medio	2,21	1,74	0,63	0,32	0,74	5,63

GIRONE B	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2011/2012	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Perugia	2	2	1	1	1	7
Catanzaro	2	1	1	1	1	6
Paganese	2	2	1	0	1	6
Chieti	2	2	0	0	1	5
Vigor Lamezia	3	2	1	0	1	7
Aprilia	2	1	0	0	0	3
Gavorrano	2	1	1	1	1	6
L'Aquila	2	0	0	0	0	2
Arzanese	2	1	1	1	0	5
Fano	2	2	1	1	0	6
Aversa Norman.	2	2	1	1	1	7
Fondi	2	0	0	0	0	2
Campobasso	3	1	1	1	0	6
Giulianova	-	-	-	-	-	-
Milazzo	2	2	0	1	1	6
Melfi	2	2	1	0	0	5
Vibonese	1	1	1	0	0	3
Neapolis	-	-	-	-	-	-
Isola Liri	-	-	-	-	-	-
Ebolitana	-	-	-	-	-	-
Celano Marsica	2	2	1	0	1	6
Punteggio Medio	2,06	1,41	0,71	0,47	0,53	5,18

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Lega Pro Seconda Divisione, stagione 2011-2012, Girone A e Girone B

Stagione 2012-2013

Il punteggio medio ottenuto nella stagione in esame è di 5,88 punti (derivato dalla media tra i 5,93 punti del girone A, i 5,77 del girone B), ancora insufficiente, ma in netto miglioramento rispetto alla stagione precedente. Anche in questa stagione, causa fallimenti di diverse società, i responsabili della Lega Pro in accordo con la FIGC, si vedono costretti a rivedere il format dell'intero campionato. Si passa alla nuova versione, due gironi da 18 squadre ciascuno.
Per evidenziare al meglio dove si sono registrati i principali miglioramenti, occorre osservare le singole variabili in gioco.
Con riferimento alla tipologia di schema di bilancio utilizzati il quadro è piuttosto vario e può essere riassunto nel seguente elenco:

- Il 32% (rispetto al 25% della stagione precedente) delle squadre utilizza un proprio schema di bilancio contenente le tipiche poste del settore sportivo;
- Il 50% (rispetto al 64% della stagione precedente) utilizza uno schema di bilancio basato esclusivamente sui dettami civilistici;

- Il 18% (rispetto al 11% della stagione precedente) utilizza lo schema di bilancio in forma abbreviata art. 2435 del c.c. .

Per quanto riguarda il dettaglio presente in nota integrativa il quadro è il seguente:

- Il 79% (rispetto al 67% della stagione precedente) si caratterizza per una presenza parziale di tabelle esplicative e informazioni aggiuntive;
- Il 18% (rispetto al 25% della stagione precedente) esibisce dettagli aggiuntivi insufficienti e/o poco significativi;
- Il 3% (rispetto al 8% della stagione precedente) non presenta alcun dettaglio aggiuntivo, rendendo così impossibile ogni tipo di analisi successiva.

I dati emersi forniscono un'immagine chiara della situazione. Lo scenario rimane sostanzialmente immutato per quanto riguarda la qualità degli schemi di bilancio presentati, perché se da una parte aumentano le società che utilizzano schemi contenenti le tipiche poste del settore, dall'altra crescono coloro che si avvalgono dello schema abbreviato. Se la situazione relativa alla prima variabile rimane relativamente stabile, altrettanto non si può dire per la seconda. Il dettaglio di nota integrativa migliora sensibilmente, in quanto sempre più società, commentano (almeno in modo parziale) le voci iscritte in Stato Patrimoniale e Conto Economico.

I miglioramenti registrati a livello di consistenza della nota integrativa si riflettono anche sulla sua leggibilità. In generale vengono presentati documenti più ricchi e più precisi rispetto alla stagione precedente, specialmente a livello di Conto Economico.

Per quanto riguarda l'analisi dell'equilibrio economico e finanziario, la situazione rimane estremamente carente, anche se si registra un certo miglioramento rispetto alla stagione precedente. Il quadro che si presenta è il seguente:

- Il 50% delle società (rispetto al 39% della stagione precedente) effettua approfondimenti parziali, con presenza di riclassificazioni, prospetto riepilogativo sulla posizione finanziaria netta e l'utilizzo di qualche indice molto comune;
- Il 50% (rispetto al 61% della stagione precedente) non effettua alcuna analisi in tal senso, rendendo molto più difficile la comprensione della situazione economico-finanziaria della società.

Infine con riferimento alla presenza di informazioni e/o analisi aggiuntive, il risultato ottenuto risulta migliore rispetto alla stagione precedente, avvicinandosi ad un valore tutto sommato accettabile. Circa il 75% delle società (derivante dalla media tra 87% gir. A e 62% gir. B) esibisce questi dati o all'interno della nota integrativa o nella relazione sulla gestione. Le informazioni riportate in questi due documenti non si differenziano da quelle indicate nelle stagioni precedenti e già evidenziate in sede di aggregato.

GIRONE A	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2012/2013	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Pro Patria	3	2	1	0	1	7
Savona	3	2	0	0	1	6
U. Venezia	2	2	1	1	1	7
Monza	2	2	1	0	1	6
Bassano	3	2	1	1	1	8
Renate	3	2	1	1	1	8
Alessandria	2	2	1	1	1	7
Castiglione	1	2	1	1	1	6
Mantova	1	2	1	1	1	6
Forlì	2	2	0	0	1	5
Giacomense	2	2	1	0	1	6
Santarcangelo	3	2	1	0	1	7
Bellaria	-	-	-	-	-	-
Rimini	3	2	1	0	1	7
Vallèe d'Aoste	1	0	0	0	0	1
Fano	1	1	0	0	0	2
Casale	-	-	-	-	-	-
Milazzo	-	-	-	-	-	-
Punteggio Medio	2,13	1,80	0,73	0,40	0,87	5,93

GIRONE B	Tipologia degli Schemi Utilizzati	Dettaglio Nota Integrativa	Leggibilità Nota Integrativa	Analisi sit. Economica, Patrimoniale e Finanziaria	Info e/o analisi aggiuntive	
Risultato Regular Seas. 2012/2013	Da 1 a 3 punti	Da 3 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Da 2 a 0 punti	Da 1 a 0 punti	Punteggio Totale
Salerinitana	3	2	0	1	1	7
Pontedera	2	2	1	1	1	7
L'Aquila	1	2	0	0	0	3
Teramo	2	1	1	1	0	5
Aprilia	2	1	0	0	0	3
Chieti	-	-	-	-	-	-
Poggibonsi	3	2	1	1	1	8
Melfi	2	2	1	0	0	5
Borgo a Bugg.	2	2	1	1	1	7
Arzanese	2	2	1	1	1	7
Campobasso	-	-	-	-	-	-
Martina Franca	2	1	0	0	0	3
Vigor Lamezia	3	2	1	0	1	7
Gavorrano	2	2	1	1	1	7
HinterReggio	-	-	-	-	-	-
Foligno	-	-	-	-	-	-
Aversa Norman.	2	1	1	1	1	6
Fondi	-	-	-	-	-	-
Punteggio Medio	2,15	1,69	0,69	0,62	0,62	5,77

Fonte: elaborazione propria, analisi qualitativa bilanci Lega Pro Seconda Divisione, stagione 2012-2013, Girone A e Girone B

5.2. RIEPILOGO

In questo capitolo abbiamo analizzato la qualità informativa dei bilanci delle società di calcio italiane, evidenziando all'interno delle varie categorie, sostanziali differenze o mancanze di eventuali dettagli aggiuntivi. Sotto questo punto di vista la costruzione di un modello d'analisi è stata fondamentale per mantenere un metro di giudizio univoco nella valutazione dei vari documenti presentati.
In quest'ultima fase proveremo ad effettuare un confronto nel tempo tra le diverse categorie analizzate. Nel fare questo riproporremo alcuni dati aggregati presentati in precedenza, raggruppandoli però per singola stagione sportiva.

Stagione 2010/2011

	SERIE A	SERIE B	LEGA PRO PRIMA DIV. MEDIA	LEGA PRO SECONDA DIV. MEDIA	MEDIA AGGREGATA CALCIO
Tipologia degli Schemi Utilizzati	2,55	2,38	2,12	2,02	2,27
Dettaglio Nota Integrativa	2,85	2,38	1,77	1,67	2,17
Leggibilità Nota Integrativa	0,50	0,81	0,72	0,77	0,70
Analisi equilibrio Economico, Patrimoniale e Finanziario	1,35	1,05	0,62	0,40	0,85
Info e/o analisi aggiuntive	1,00	1,00	0,87	0,60	0,87
Totali	8,25	7,62	6,09	5,46	6,85

Stagione 2011/2012

	SERIE A	SERIE B	LEGA PRO PRIMA DIV. MEDIA	LEGA PRO SECONDA DIV. MEDIA	MEDIA AGGREGATA CALCIO
Tipologia degli Schemi Utilizzati	2,60	2,36	2,31	2,14	2,35
Dettaglio Nota Integrativa	2,90	2,32	1,84	1,58	2,16
Leggibilità Nota Integrativa	0,55	0,64	0,74	0,67	0,65
Analisi equilibrio Economico, Patrimoniale e Finanziario	1,25	1,09	0,68	0,40	0,85
Info e/o analisi aggiuntive	1,00	0,95	0,88	0,64	0,87
Totali	8,30	7,36	6,44	5,41	6,88

Stagione 2012/2013

	SERIE A	SERIE B	LEGA PRO PRIMA DIV. MEDIA	LEGA PRO SECONDA DIV. MEDIA	MEDIA AGGREGATA CALCIO
Tipologia degli Schemi Utilizzati	2,65	2,25	2,14	2,14	2,29
Dettaglio Nota Integrativa	2,90	2,30	1,90	1,75	2,21
Leggibilità Nota Integrativa	0,55	0,55	0,87	0,71	0,67
Analisi equilibrio Economico, Patrimoniale e Finanziario	1,35	1,05	0,73	0,51	0,91
Info e/o analisi aggiuntive	1,00	0,95	0,87	0,75	0,89
Totali	8,45	7,10	6,49	5,85	6,97

La qualità informativa dei bilanci delle società di calcio professionistiche presenta un trend in leggera crescita nell'arco delle stagioni analizzate. (la media aggregata passa da 6,85 a 6,97). I principali miglioramenti si evidenziano in Serie A e Lega Pro, mentre la Serie B presenta una preoccupante inversione di tendenza rispetto al passato.

L'analisi delle variabili esprime risultati molto chiari. La reportistica di base (Schemi + Dettaglio di Nota Integrativa) risulta molto spesso all'altezza della situazione, anche nelle categorie minori. Possiamo affermare con assoluta certezza che nel calcio rispetto ad altri sport esiste una maggiore conoscenza e accuratezza nella redazione di tali documenti contabili.

Non sempre l'abbondanza informativa coincide con chiarezza. Troppe informazioni, non sempre ordinate o talvolta non pertinenti, rendono estremamente complicata la comprensione dei dati riportati negli schemi di bilancio (tale fatto è ben evidente in alcuni bilanci di Serie A e Serie B). Questo fatto è testimoniato da un valore di leggibilità di Nota Integrativa non sempre all'altezza.

Le ulteriori analisi economico - finanziarie sono molto spesso parziali, con la costruzione di alcuni prospetti di riclassificazione, rendiconti e prospetti di variazione del patrimonio netto. Rara la presenza di indicatori di bilancio e di informazioni prospettiche sul futuro del club. In Lega Pro si assiste molto spesso a una totale assenza di tali rielaborazioni.

Si da invece molto spazio (forse troppo) ad ulteriori informazioni e analisi aggiuntive di varia natura, tra cui emergono il numero di dipendenti, i compensi di amministratori e collegio sindacale, la composizione del C.d.A. e altre ancora. La presenza di queste informazioni è senza dubbio importante ma non determinante ai fini dell'analisi economico-finanziaria del club. L'ampliamento da tali studi si pone quindi come obbiettivo imprescindibile per migliorare ulteriormente la reportistica contabile prodotta dai vari club professionistici italiani.

CONCLUSIONI

Il lavoro di ricerca presentato in questi cinque capitoli ha portato a molteplici risultati, da analizzare attentamente con la dovuta correttezza.

Partiamo con il ribadire l'obbiettivo primario di questo elaborato; fornire un quadro esaustivo sulla situazione economica e finanziaria del calcio professionistico italiano. La complessità dell'argomento trattato ha reso necessario uno studio attento e approfondito, reso più comprensibile da diversi modelli economico-valutativi che si sono alternati nel corso dei diversi capitoli. Due più di altri hanno permesso con la loro originalità, una semplificazione del problema nei minimi termini, consentendo una maggiore comprensione dei temi trattati anche agli occhi di un lettore meno esperto; questi sono l'ordinamento costi/ricavi per punto e la classifica ponderata per il risultato economico.

Ciò che emerge da questo studio è una situazione di estrema difficoltà per tutto il panorama calcistico italiano, confermando sostanzialmente i timori espressi in sede di presentazione. La perdita di appeal del nostro prodotto deriva da una serie di problematiche croniche, parzialmente accentuate dall'attuale crisi finanziaria.

Le principali possono essere riassunte nel seguente elenco:

- eccessiva dipendenza da varie forme di "mecenatismo sportivo": molte società italiane sono eccessivamente legate agli apporti del socio di riferimento. Essi si concretizzano sotto diverse forme, conferimenti, debiti vs/soci o sponsorizzazione da parte di società controllate dall'azionista di maggioranza. (quest'ultimo caso è spesso presente in Lega Pro) Tale consuetudine si scontra in maniera netta con le nuove regole sul Financial Fair Play, volte a salvaguardare la stabilità finanziaria dei club, incentivando politiche di autofinanziamento per il futuro;
- eccessivo indebitamento da parte dei club: le società italiane sono caratterizzate (salvo qualche caso particolare) da un'elevata sottocapitalizzazione, con un ricorso massiccio alla fonti debitorie (banche e altre istituti finanziari in particolare). Vi sono alcuni casi limite, (in Lega Pro specialmente) dove la stessa sopravvivenza dei club è messa a serio rischio. Sono frequenti i casi di fallimento dovuti a situazioni finanziarie irrimediabilmente compromesse;
- problema stadi: la quasi totalità delle società professionistiche italiane non dispone di uno stadio di proprietà, cosa che è assai più frequente in paesi come Inghilterra e Germania. Questo aspetto, unito all'arretratezza delle nostre strutture, determina un notevole "gap" nei "ricavi da stadio", rispetto ai principali competitor europei. Il caso Juventus, adeguatamente affrontato in precedenza, dovrebbe servire da monito sia alle istituzioni, che alle altre società italiane, sull'importanza di avere un impianto all'avanguardia in grado di generare valore in maniera significativa;
- merchandising: i club italiani non hanno mai dato troppo peso alle attività correlate alla fruizione dello spettacolo sportivo. Le nostre società sono in netto ritardo rispetto ai competitor europei (Inghilterra e Germania su tutti), sia sul tema del marketing, che della

promozione del *brand*. La conseguenza è piuttosto ovvia, con ricavi durevolmente inferiori rispetto alla concorrenza;

- elevata spesa per ingaggi: in realtà questo fattore coinvolge buona parte del panorama calcistico europeo. Tale aspetto si lega ad un dilemma che invece tipico del nostro calcio, vale a dire l'eccessiva presenza di giocatori stranieri nei nostri campionati. La questione può essere penalizzante per due motivi:
  - economico: gli atleti stranieri affermati presentano ingaggi decisamente elevati, maggiori rispetto ad un giovane italiano cresciuto nel vivaio della società.
  - sportivo: l'eccessiva presenza di giocatori stranieri toglie spazio ai giovani italiani che non trovano spazio Prima Squadra. La mancanza di nuovi talenti e di un ricambio generazionale adeguato, si riflette in maniera evidente sui risultati altalenanti delle nostre rappresentative nazionali.
- mancanza di cultura manageriale nelle società di calcio: i dirigenti sportivi spesso non possiedono le competenze tecniche ed economiche necessarie per gestire al meglio un organismo così complesso. (ciò accade molto spesso nelle società più piccole) Gli errori manageriali più comuni riguardano, la mancanza di correlazione tra fonti e impieghi, l'utilizzo di mezzi finanziari eccessivamente onerosi per il club e l'eccessiva onerosità degli investimenti nel parco atleti.

Dopo aver analizzato le principali problematiche che affliggono il calcio professionistico italiano, riproponiamo un ultimo confronto tra le diverse competizioni trattate, con riferimento a vari punti di vista.

Il calcio professionistico italiano sta attraversando una fase di estrema difficoltà, sia sul piano sportivo, sia sotto il profilo economico e finanziario. Tutte le categorie sono in costante perdita economica, con situazioni di dissesto difficilmente superabili senza una profonda rivisitazione degli attuali modelli di business. Vediamole nello specifico.

La Serie A presenta notevoli difficoltà nel creare valore nel tempo. La principale fonte di ricavo è rappresentata dai diritti TV, mentre sono palesi le difficoltà, sia dal punto di vista commerciale, sia dei proventi da *matchday* (botteghino + servizi legati all'organizzazione delle partite). Questi aspetti, uniti a un livello di costi elevatissimo (specie nella gestione del parco atleti), impediscono a molti club di realizzare risultati economici positivi con una certa continuità. Sono rarissimi i casi di società che riescono a sviluppare politiche di autofinanziamento.

La cronica difficoltà nel generare un volume di ricavi adeguato si accentua nelle categorie minori. In Serie B si evidenziano enormi carenze dal punto di vista commerciale, con diversi club che faticano a siglare accordi di sponsorizzazione di una certa consistenza. Tale quadro è ulteriormente aggravato da introiti da diritti TV enormemente inferiori rispetto alla Serie A. Sotto questo punto di vista una rivisitazione del modello di ripartizione, con l'adozione di un modello simile a quello tedesco (unica ripartizione tra squadre di Bundesliga 1 e Bundesliga

2) consentirebbe un riequilibrio delle forze in campo, oggi troppo spesso sbilanciate a favore di pochi club d'elite.
Sotto il profilo dei costi si evidenziano i medesimi problemi della Serie A. Elevate spese di gestione del parco atleti e di servizi generali impediscono alle varie società di generare risultati economici positivi con una certa continuità.
Nonostante questo, la situazione di difficoltà di entrambe le leghe può essere brillantemente superata, attraverso una serie di interventi mirati volti da una parte, a promuovere politiche di revisione della spesa e dall'altra, al rilancio dell'intero prodotto sportivo sviluppando quella visione di entertainment che il calcio moderno richiede.

Molto più preoccupante appare la situazione della Lega Pro. Il degrado economico e finanziario all'interno della Lega ha portato al fallimento di numerosi club.
Dal punto di vista economico si evidenziano molteplici problemi:

- dal lato ricavi: i limitati guadagni per le società di Lega Pro derivano essenzialmente dall'organizzazione delle gare e da accordi di sponsorizzazione. Questi vengono spesso siglati con aziende in capo agli stessi azionisti del club;
- dal lato costi: in particolare costi per servizi e costi di gestione del parco atleti che presentano molto spesso proporzioni simili ad alcune società di Serie B.

Le difficoltà dal punto di vista reddituale sono ulteriormente aggravate da una situazione debitoria divenuta ormai insostenibile. Tale condizione mette a serio rischio non solo la sopravvivenza della società stessa, ma dell'intero sistema.
La Federazione è intervenuta attuando una riforma dell'intera competizione, con il ritorno ad un unico campionato unificato e l'abolizione delle due divisioni. L'attuale format prevede la partecipazione di 60 squadre suddivise in tre gironi da 20, generalmente per area geografica. In aggiunta a ciò, sono stati introdotti ulteriori requisiti economici e finanziari per poter accedere al campionato.
Sarà sufficiente tutto questo? La risposta l'avremo solo nei prossimi anni, tuttavia è palese che vi sono ancora seri dubbi sulla reale stabilità della lega. Il salto in termini di impegno economico e finanziario si dimostra davvero troppo grande per alcuni club dilettantistici, che non hanno né le risorse, né le strutture, per poter competere ad armi pari tra i professionisti.

In ultima analisi proveremo ad immedesimarci nella figura di un esperto di calcio & business o in un dirigente sportivo, per suggerire alcune possibili soluzioni, votate al risanamento economico delle società e al rilancio del prodotto calcio nel nostro paese.

Stadi di proprietà all'avanguardia

La rinascita del nostro calcio non può prescindere dalla realizzazione di nuove strutture. Un club italiano che vuole essere competitivo a livello europeo, non può prescindere dall'avere ricavi adeguati dall'utilizzo dello stadio. Va rivoluzionato il concetto di queste strutture, non

più limitate ad accogliere l'evento sportivo, ma bensì disponibili durante tutta la settimana per tifosi, appassionati, o semplici curiosi che vogliono ripercorrere la storia di un club o vivere una giornata a fianco dei loro beniamini, sfruttando a pieno le aree di *Corporate Hospitality*, assolutamente indispensabili per un impianto moderno.
Molti dirigenti sportivi invocano l'intervento statale, ma il problema è con quali risorse??
Lo Stato deve senza dubbio fare la sua parte nel rendere meno burocratico il processo di costruzione di un nuovo impianto, ma lo sforzo vero spetta alle società che devono dimostrarsi veramente capaci di gestire le risorse a disposizione, non sperperando milioni e milioni di euro nell'acquisto di giocatori dalle dubbie capacità. Ricordiamo inoltre che i costi di costruzione di un nuovo impianto fuoriescono dal conteggio del Financial Fair Play, un motivo in più per non rimandare un investimento imprescindibile.

Riduzione dei costi (in particolare dei costi d'ingaggio)

Con l'introduzione del Financial Fair Play, le società italiane si vedranno costrette a modificare radicalmente il loro modello di business. Uno degli elementi sul quale dovranno assolutamente lavorare è la riduzione del livello di costi. Molte spese superflue dovranno essere azzerate e un intenso lavoro di "rewiew" dovrà interessare il parco giocatori. Le spese per stipendi dovranno essere inevitabilmente ridotte. Le società dovranno dimostrare maggior coraggio nell'imporre ai propri atleti dei limiti salariali da non superare per alcuna ragione. L'introduzione di contratti flessibili potrebbe aiutare in tal senso, legando il pagamento di una parte dell'ingaggio al rendimento, comportamento e risultati della squadra. Non si tratta di una novità, in quanto già oggi alcune forme contrattuali prevedono queste clausole, ma si deve optare per un maggiore ricorso a tali tipologie di accordi.
La partecipazione al pagamento di parte dello stipendio da parte di uno sponsor è un ulteriore metodo per rendere meno gravosa questa tipologia di spesa.

Superamento del mecenatismo sportivo

Il rilancio del calcio professionistico italiano non può prescindere da una rivoluzione culturale, con il progressivo superamento del mecenatismo sportivo. La sfida più difficile da vincere è senza dubbio questa, perché possono cambiare i giocatori, gli allenatori, i dirigenti, ma cambiare le proprie abitudini (anche quelle cattive) è sempre complicato.
Il discorso deve partire da un presupposto chiaro, siamo ad un punto di non ritorno.
La programmazione di uno sviluppo sostenibile rimane l'unica arma per il rilancio del panorama calcistico italiano. Se non seguiremo questa strada, il gap con i nostri competitor sarà destinato ad ampliarsi sempre di più.

Investimento nel settore giovanile

È forse il punto più importante da realizzare, insieme al superamento del mecenatismo sportivo. Le società devono avere il coraggio di puntare su giovani atleti italiani cresciuti nel proprio settore giovanile. Si tratta anche in questo caso di un problema di "mentalità", volta alla ricerca del risultato fin da subito. Con questo sistema molti talenti rischiano di "bruciarsi" nel giro di poco tempo o di trovare lo spazio necessario e la loro consacrazione solo in età avanzata.
La Federazione deve muoversi sotto questo punto di vista individuando dei meccanismi volti a valorizzare i giovani calciatori italiani. Un metodo potrebbe essere l'introduzione delle seconde squadre, (in linea con il modello spagnolo ad esempio) dove i nuovi talenti potrebbero crescere tranquillamente, senza l'assillo del risultato sportivo.
L'obbiettivo rivoluzionario è però un altro, creare nelle varie società un una metodologia di lavoro comune per tutte le squadre, come avviene da diverso tempo per la straordinaria "*cantera*" del Barcellona.
Non va poi sottovalutato il vantaggio economico di puntare su un giovane atleta cresciuto nel settore giovanile. L'approdo in Prima Squadra non comporta infatti alcun costo d'acquisto e minori spese d'ingaggio rispetto a un campione affermato, proveniente da un'altra società.

Manager preparati

Nell'era del Fair Play Finanziario, la gestione di un club non può prescindere dall'apporto di un manager preparato sotto molteplici punti di vista. Riassumiamoli brevemente:

- sportivo: colui che gestisce il club dovrà essere un profondo conoscitore delle dinamiche dello sport, imponendo un certo tipo di etica e rispetto sia ai propri tesserati, che al di fuori dei confini societari. Un'immagine solida e vincente non si costruisce dall'oggi al domani ma necessita di un periodo di adattamento;
- economico: la gestione tecnica del club dovrà sempre confrontarsi con quella aziendale, che assumerà maggiore importanza negli anni futuri. I manager dovranno essere abili a programmare le mosse future della società, investendo in maniera oculata le poche risorse a disposizione. Non dovranno essere intraprese azioni per soddisfare la piazza, i tifosi e l'opinione pubblica.

In analogia con quanto sostenuto per gli ingaggi dei giocatori, anche i compensi degli amministratori dovranno essere in linea con i risultati realizzati dal club (sia economici, che sportivi). Si auspica anche in questo caso l'introduzione di contratti flessibili rapportati al merito.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Addesa F., “La domanda di sport professionistico nelle leghe minori:analisi comparata Lega Pro – Football League”, Rivista di Diritto e Economia dello Sport, Vol. IX Fasc. 2, 2013.

Andreff W., “Globalization of the sports economy”, Rivista di Diritto e Economia dello Sport, Vol. IV Fasc. 3, 2008.

Benoldi A., Sottoriva C., “La disciplina della redazione del bilancio d’esercizio delle società di calcio, confronto con l’esperienza internazionale e impatto del Financial Fair Play”, Rivista di Diritto e Economia dello Sport, Vol. VII Fasc. 1, 2011.

Cafferata R., “Governance a Management nell’economia dello sport”, Symphonya, 2004.

Carini C., “L’analisi di bilancio e la valutazione del posizionamento strategico, FrancoAngeli, 2010.

Ciabattini P., “Vincere con il Fair Play Finanziario”, Il Sole 24 Ore Libri, 2011.

Corvacchiola N., Febbo G, “La gestione delle società sportive nell’era del calcio business”, Cesi Professionale, 2012.

Falconieri S., Palomino F., Sakovics J., “La vendita dei diritti televisivi nel calcio: centralizzazione vs decentralizzazione”, Rivista di Diritto e Economia dello Sport, Vol. VI Fasc. 3, 2005.

Lenzi P., Sottoriva C., “L’applicazione del Financial Fair Play alle società di calcio professionistiche. Indicazioni operative e considerazioni critiche”, Aracne, 2013.

Lombardi R., Rizzello S., Scoga F.G., Spasiano M.R., “Ordinamento Sportivo e Calcio Professionistico tra Diritto ed Economia”, Giuffrè Editore, 2009.

Longhi L., “Il fair play finanziario UEFA di fronte all’ordinamento giuridico comunitario, Rivista di Diritto e Economia dello Sport, Vol. VIII Fasc. 2, 2012.

Mancin M., Bedin P., Buzzavo L., “Strategie per il Business dello Sport”, Libreria dello Sport, 2011.

Mancin M., “Il bilancio delle società sportive professionistiche. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali”, Cedam 2009.

Marzola P.L., “L’industria del calcio”, Carrocci, 1990.

Minardi E., “Il calcio globalizzato: uno spettacolo, un sistema economico, un universo di emozioni e simboli”, Riflessioni-Biblioteca “Zucchini”, 2002.

Oliva A., “I nuovi padroni del calcio”, goWare, 2013.

Pierini M. “Diritti TV e competitive balance nel calcio professionistico italiano”, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. VII Fasc. 2, 2011.

TUIR “Testo Unico delle Imposte sui Redditi” art. 117-129, D.P.R. 22 dicembre 1986 n. 917.

Vecchione S., Addesa F., “Il regime fiscale dei calciatori: un’analisi economica comparata”, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. VIII Fasc. 3, 2012.

SITOGRAFIA

Deloitte, “Annual Rewiew of Football Finance 2013”, giugno 2013
http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/-uk-sbg-arff-2013-highlights-download.pdf.

Deloitte, “Football Money League 2014”, gennaio 2014
https://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-deloitte-sbg-dfml-2014.pdf.

Football Association (FA), “Financial statement 2013”, 31 luglio 2013
http://www.thefa.com/about-football-association/more/financial-statements.

Football Association (FA), “Report FA Chairman’s England Commision”, maggio 2014
http://www.thefa.com /news/thefa/2014/may/fa-commission-report.

LFP, “Comptes individuel des clubs, Saison 2012/2013”,
http://www.lfp.fr/dncg/rapport_annuel2012_2013/1213_comptes_individuels_clubs_all.pdf.

LFP, “Situation de Football Professionnel, Saison 2012/2013”,
http://www.lfp.fr/dncg/rapport annuel 2012_2013/1213_rapport_dncg_all.pdf.

Lega Pro, “Codice etico delle Società, dei Dirigenti e dei Tesserati di Lega Pro”, Aprile 2012
http://www.lega-pro.com/sito/images/stories/download/in-codice-etico.pdf.

Premier League, “Season Rewiew 2013/2014”, anno 2014
http://review.premierleague.com/downloads/ Premier_League_Season_Review.pdf.

Report Calcio, anno 2014
https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/reportcalcio-2014.pdf.

Report Bundesliga, anno 2014
http://static.bundesliga.com/media/native/autosync/gbdflblwirtschaftssituation201472dpi.pdf.

UEFA, “Financial Report 2012/2013”, 30 giugno 2013
http://it.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/ Administration/02/07/89/16/
2078916_DOWNLOAD.pdf.

F.I.G.C., “Manuale Licenze UEFA Versione 2012”
http://www.figc.it/it/105/3816/Norme.shtml.

UEFA, “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation”, Edizione 2012
http://www.uefa.com/ MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/
1805410_DOWNLOAD.pdf.

UEFA, “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation”, Edizione 2010
http://www.uefa.com/ MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/50/09/12/
1500912_DOWNLOAD.pdf.

UEFA, “ Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body, Edizione 2014
http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/85/85/25/1858525
_DOWNLOAD.pdf.

https://aida.bvdinfo.com

http://www.biblio.liuc.it

http://www.bundesliga.com

http://www.calcioefinanza.it

http://www.calciomercatonews.com

http://www.corriere.it

http://www.corrieredellosport.it

http://www.deloitte.com
http://econpapers.repec.org/
http://ejournals.ebsco.com/
http://www.eunews.it
https://it.eurosport.yahoo.com
http://www.figc.it/it
http://www.footballfordevelopment.net
http://www.gazzetta.it
http://www.giornalettismo.com
http://www.goal.com
http://www.hwwi-rohindex.de
http://www.ilfattoquotidiano.it
http://www.ilgiornale.it
http://www.lastampa.it
http://www.lega-pro.com
http://www.legaseriea.it
http://www.legaserieb.it
http://www.lfp.es
http://www.lfp.fr
http://www.liberoquotidiano.it
http://www.ligue1.com
http://www.linkiesta.it
http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com
http://online.leggiditalia.it/
http://www.passionemaglie.it
https://www.pwc.com
http://review.premierleague.com
http://ricerca.repubblica.it
http://scholar.google.it
http://www.soccerex.com
http://www.sportbusinessmanagement.it
http://sport.repubblica.it
http://sport.sky.it
http://www.thefa.com

http://www.tifosobilanciato.it
http://www.tuttonapoli.net
http://www.uefa.com
http://www.uefa.org