



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# Analisi dell'equilibrio competitivo ed economico della pallavolo italiana

## **Relatore**

Chiar.mo Prof. Moreno Mancin

## **Correlatore**

Chiar.ma Prof.ssa Maria Silvia Avi

## **Laureando**

Marco Tonon

Matricola 827454

## **Anno Accademico**

2013/2014



*Chi mi conosce lo sa, non sono una persona a cui piace molto perdersi in convenevoli. A conclusione di questo lavoro di tesi, il quale sancirà molto probabilmente la fine del mio percorso di studi, ritengo però opportuno e doveroso ringraziare le persone che hanno avuto un ruolo fondamentale nell'accompagnarmi sino a questo primo importante traguardo.*

*Innanzitutto i miei genitori, Ugo e Manuela, capaci di non farmi mai mancare il loro supporto morale ed economico in nessun momento. Poi Giovanni e Ricky, in molte occasioni veri e propri amici più che fratelli.*

*Desidero poi esprimere la mia sincera riconoscenza al Prof. Moreno Mancin, il quale ha consentito di tradurre la mia grande passione sportiva in questo coinvolgente lavoro di tesi. Posso solamente essergli grato, anche per le numerose ore dedicate alla ricerca del miglior modo con cui impostare e sviluppare i vari tipi di analisi.*

*In tal senso è impossibile non menzionare i due compagni di corso con cui ho condiviso la costruzione dei modelli d'analisi economica, Sandro e Tommaso, cui sono rivolti i miei migliori auguri per i loro lavori oltre che la mia gratitudine. Un omaggio va poi riferito a tutti gli altri colleghi, Arianna in particolare, i quali hanno speso parte del proprio tempo per aiutarmi ed incoraggiarmi in questi cinque anni di studi accademici, formativi sia a livello umano che didattico.*

*Infine ringrazio tutti gli amici e i familiari, che per non dilungarmi non nomino singolarmente ma che contribuiscono ogni giorno alla mia felicità.*



# INDICE

---

INTRODUZIONE .....	1
CAPITOLO 1 : IL COMPETITIVE BALANCE NEL MONDO SPORTIVO .....	3
1.1 Il concetto di competitive balance.....	3
1.1.1 <i>Le peculiarità del settore sportivo: passione, aleatorietà e paradosso competitivo</i> .....	3
1.1.2 <i>La definizione di equilibrio competitivo in chiave storica</i> .....	5
1.1.3 <i>Il confronto tra modello americano ed europeo</i> .....	7
1.2 Le varie misure di competitive balance .....	9
1.2.1 <i>L'incertezza competitiva</i> .....	9
1.2.2 <i>Deviazione standard</i> .....	11
1.2.3 <i>Indice di Herfindahl – Hirschman (HHI)</i> .....	12
1.2.4 <i>Range</i> .....	12
1.2.5 <i>Coefficiente di Gini</i> .....	13
1.2.6 <i>Indice sorpresa di Groot</i> .....	14
1.2.7 <i>Numero di campionati vinti</i> .....	17
1.2.8 <i>Top K ranking</i> .....	17
1.2.9 <i>Misura di Buzzacchi, Szymanski e Valletti</i> .....	18
1.3 I possibili interventi attuabili per migliorare l'equilibrio competitivo.....	19
1.3.1 <i>La salvaguardia dell'incertezza competitiva</i> .....	19
1.3.2 <i>Draft</i> .....	20
1.3.3 <i>Salary Cap</i> .....	22
1.3.4 <i>Revenue sharing</i> .....	25
1.3.5 <i>La regolamentazione della competizione</i> .....	34
1.4 Riepilogo conclusivo.....	36

CAPITOLO 2 : LA NUOVA SUPERLEGA VOLLEY .....	37
2.1. Presentazione del mondo volley.....	37
2.2. La rivoluzione della SuperLega a franchigie .....	38
2.3. Il nuovo sistema delle licenze.....	40
2.4. I nuovi requisiti d'ammissione.....	43
2.5. Conclusioni .....	46
CAPITOLO 3: L'EQUILIBRIO COMPETITIVO NEL MONDO DEL VOLLEY: APPLICAZIONI PRATICHE DELLE PRINCIPALI MISURE QUANTITATIVE .....	49
3.1 Introduzione metodologica.....	49
3.2 La deviazione standard.....	50
3.3 L'indice di Herfindahl-Hirschman .....	52
3.4 Il Top <i>K</i> ranking .....	55
3.5 La distribuzione percentuale dei possibili tipi di risultato.....	56
3.6 L'indice di Groot .....	59
3.7 Considerazioni conclusive .....	59
CAPITOLO 4: L'EQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO NEL VOLLEY MASCHILE E FEMMINILE.....	63
4.1 Introduzione.....	63
4.2 Presentazione dati aggregati economici, patrimoniali e finanziari Serie A1 volley maschile.....	65
4.3 Presentazione dati medi stagionali Serie A1 volley maschile .....	74
4.4 Presentazione dati aggregati economici, patrimoniali e finanziari Serie A1 volley femminile .....	88
4.5 Presentazione dati medi stagionali Serie A1 volley femminile.....	93
4.6 Conclusione .....	108

CAPITOLO 5: ULTERIORI ANALISI ECONOMICHE STAGIONALI .....	109
5.1 Determinazione e ordinamento dei ricavi e costi per punto.....	109
5.1.1 <i>Presentazione modello d'analisi</i> .....	109
5.1.2 <i>Analisi Serie A1 maschile volley</i> .....	110
5.1.3 <i>Analisi Serie A1 volley femminile</i> .....	115
5.2 Individuazione di una classifica sportiva ponderata per il risultato economico .....	119
5.2.1 <i>Spiegazione del modello di classifica ponderata</i> .....	119
5.2.2 <i>Applicazione pratica alla Serie A1 di volley maschile</i> .....	120
5.2.3 <i>Applicazione pratica alla Serie A1 di volley femminile</i> .....	125
CAPITOLO 6: VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ INFORMATIVA DEI DOCUMENTI DI BILANCIO .....	131
6.1 Esposizione dei criteri guida nella definizione del modello di analisi .....	131
6.2 Analisi qualitativa dei bilanci delle società di Serie A1 maschile di volley ....	134
6.3 Analisi qualitativa dei bilanci delle società di Serie A1 femminile di volley..	141
CONCLUSIONI .....	149
BIBLIOGRAFIA.....	151
SITOGRAFIA.....	154



# INTRODUZIONE

---

*“Una volta lo sport era diverso e noi non eravamo solo gli ingranaggi di una macchina di immensi interessi economici, politici, industriali, di immagini.” Diego Armando Maradona*

Da questa affermazione di uno dei più grandi calciatori della storia è possibile apprezzare come con il passare degli anni lo sport ha guadagnato sempre più importanza. Oltre alla componente sentimentale ed emozionale che questo fenomeno sociale di massa riesce a scatenare, è importante rilevarne il movimento economico connesso, sviluppatosi soprattutto negli ultimi vent'anni. La crescita del business sportivo ha portato appunto a considerare le società sportive come vere e proprie aziende, dotate di una struttura organizzativa e gestionale più o meno sviluppata che persegue obiettivi di profitto oltre che di risultato sportivo. Nello specifico questo lavoro di ricerca si focalizza sul movimento pallavolistico italiano di massimo livello, i campionati di Serie A1 maschile e femminile. L'obiettivo principale è quello di misurare il livello di equilibrio raggiunto sotto due diversi punti di vista: il primo fa riferimento al concetto di equilibrio competitivo sul campo, il secondo a quell'equilibrio economico/patrimoniale deducibile dai documenti contabili. Per fare ciò si è reso necessario adottare un approccio di tipo scientifico, basato su un insieme di dati ufficiali e su modelli talvolta appositamente ideati. L'originalità della ricerca consiste proprio nell'affiancare alle tipiche analisi economiche una verifica pratica del concetto di equilibrio competitivo, ricercando eventuali relazioni e legami tra le due prospettive. La situazione di crisi economica globale infatti non può che ripercuotersi anche sulle realtà sportive, con un ridimensionamento del giro d'affari totale e degli investimenti. È normale quindi che in un periodo di difficoltà vada ripensato il proprio modello di business, così come fatto coraggiosamente dalla Lega Volley Maschile nell'estate 2014. Difatti solo mantenendo alto il livello di incertezza e d'equilibrio della competizione si ottiene un maggior interesse del pubblico verso la disciplina, il quale si traduce generalmente in maggiori ricavi totali.

La tesi si suddivide in sei capitoli.

Il primo capitolo è riservato all'analisi teorica del concetto di equilibrio competitivo. Si partirà con una breve carrellata storica dei principali contributi teorici diffusi in letteratura, fino ad arrivare a confrontare i due modelli in vigore attualmente, quello americano e quello europeo. Successivamente verranno illustrati i più diffusi indicatori empirici di equilibrio competitivo, utilizzati per misurare il grado di competitività di un determinato campionato negli anni. Infine si passerà ai diversi meccanismi di

regolazione, attuati o attuabili nei vari campionati professionistici al fine di salvaguardarne l'incertezza competitiva.

Nel secondo capitolo si presenterà nel dettaglio il nuovo progetto di SuperLega attuato dalla Serie A maschile a partire dalla stagione 2014/2015. Verranno esposti i requisiti economici e sportivi necessari per l'ottenimento della licenza, la quale consente alla franchigia di partecipare al campionato di Serie A1 o A2 maschile.

Il capitolo tre consiste invece nell'applicazione pratica delle misure quantitative esposte nel secondo paragrafo del primo capitolo. L'obiettivo sarà quello di misurare il grado di equilibrio competitivo raggiunto nel mondo del volley, combinando dove necessario i risultati di più indicatori assieme e effettuando paragoni tra la competizione maschile e quella femminile.

Il quarto capitolo è relativo all'analisi economica, patrimoniale e finanziaria dei dati di bilancio a disposizione. La base di partenza saranno i documenti contabili ufficiali delle società partecipanti alle massime competizioni di volley maschile e femminile nel triennio 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013. Non sarà possibile effettuare alcuna analisi di tipo economico per circa il 13% del campione, mancando in totale 10 documenti contabili su 76. Dapprima verrà effettuata un'analisi aggregata per competizione, presentandone i principali dati stagionali e medi, così da effettuare anche paragoni nel tempo. Verranno poi evidenziate le singole società che si distinguono dalla media o che presentano particolari peculiarità, sia con accezione positiva sia negativa.

Il quinto capitolo è strettamente legato al precedente, rappresentandone un approfondimento. Il primo paragrafo in particolare mira ad individuare il ricavo e il costo economico di un punto in classifica, tentando di verificare l'eventuale esistenza di un legame tra la posizione di classifica e i risultati economici conseguiti. Nella seconda parte del capitolo si andrà oltre, individuando un modello di classifica in grado di ponderare i risultati sportivi con quelli economici. Si vorranno evidenziare quindi quelle società in grado di ottenere una classifica sportiva soddisfacente, senza pregiudicare però l'equilibrio economico in bilancio.

Infine nell'ultimo capitolo, il sesto, verrà giudicata la qualità informativa dei documenti contabili disponibili. Attraverso una griglia di valutazione appositamente ideata, sarà possibile valutare la chiarezza, la precisione e l'eshaustività dei bilanci forniti.

# CAPITOLO 1 : IL COMPETITIVE BALANCE NEL MONDO SPORTIVO

---

## 1.1 Il concetto di competitive balance

### 1.1.1 Le peculiarità del settore sportivo: passione, aleatorietà e paradosso competitivo

Il mondo dello sport è da sempre un fenomeno sociale e di massa, in grado di suscitare emozioni e sentimenti indistintamente tra uomini e donne di tutte le età, religioni, indirizzi politici. Oltre a ciò, può oramai essere considerato a tutti gli effetti un settore industriale, data la dimensione economica coinvolta. Solamente in Italia, il giro d'affari è stimato attorno ai 25 miliardi, rappresentanti il 1,6% del Pil italiano. In Austria e Gran Bretagna i dati sono ancora più alti, con lo sport a rappresentare rispettivamente il 4,89% e il 2,3% dei rispettivi Pil<sup>1</sup>.

Il business dello sport si differenzia per una serie di caratteristiche uniche<sup>2</sup>, non riscontrabili nei tradizionali settori industriali. L'elemento distintivo è la cooperazione nella produzione dell'evento sportivo. Per potersi disputare i match e i campionati infatti, sono necessari dei competitors. Di più, serve una collaborazione con loro al fine di organizzare gli eventi e far funzionare la competizione. Tipicamente un'impresa desidererebbe riuscire ad ottenere una posizione monopolistica nel proprio settore di business, con la massimizzazione dei propri ricavi grazie alla mancanza o all'eliminazione della concorrenza. In genere, la presenza di aziende rivali erode le quote di mercato di un'impresa, rendendo ardua la sopravvivenza vista la distribuzione della clientela tra competitors del settore. Chiaramente tanto più sono alte la presenza e la forza dei competitors, tanto meno risulta attraente investire in quel determinato settore. Quanto ci insegna la letteratura economica tradizionale<sup>3</sup>, non vale nel mondo dello sport, professionistico o dilettantistico che sia. Come detto, in questo contesto è necessaria la presenza di più competitors, requisito indispensabile per il regolare svolgimento di una

---

<sup>1</sup><http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-07-10/sport-vale-miliardi-praticano-123014.shtml?uuid=Ab47sd5F>

<sup>2</sup> AA. VV., "Strategie per il business dello sport", Libreria dello sport, 2011

<sup>3</sup> Porter, M., "Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance", Free Press, New York, 1985

competizione. Poiché il prodotto di una società sportiva deve necessariamente essere realizzato congiuntamente ad un'altra società, è impensabile l'attuazione di qualsiasi genere di comportamento monopolistico. Non solo, più il livello concorrenziale è elevato, più alti sono i benefici per tutti, riscontrabili principalmente nel maggior interesse degli spettatori verso un evento e/o una competizione incerta. Ciò non toglie che, sotto il punto di vista sportivo, ogni società si ponga generalmente come obiettivo principale quello di voler prevalere rispetto agli avversari, nell'arco del singolo match così come a livello di competizione generale. Grazie alle vittorie infatti si ottengono grandi ritorni economici, quali introiti per premi, maggiori sponsorizzazioni derivanti dal crescente prestigio e potere contrattuale, oltre ad aumentare il numero di tifosi interessati alla squadra.

Queste caratteristiche esclusive del mondo sportivo sono ben esemplificate dal paradosso di Louis-Schmeling studiato da Neale<sup>4</sup>. Joe Louis era un famoso peso massimo di colore, statunitense, campione del mondo negli anni Trenta, mentre l'avversario era il tedesco bianco Max Schmeling<sup>5</sup>. L'intensa rivalità catturò l'interesse del mondo intero. Oltre al grande livello tecnico dei due pugili che favoriva l'incertezza nell'esito degli incontri, il pubblico era molto attratto dalla contesa anche perché si fronteggiavano il mondo statunitense e quello tedesco, sotto il regime nazista all'epoca. Solamente con un avversario di elevato valore tecnico erano massimizzati i profitti per Louis, essendo questi ultimi proporzionali alla forza dello sfidante. In questo esempio sono riassunte quindi tutte le tipicità del business sportivo: la presenza di un competitor, per di più di elevato valore tecnico, il che permetteva maggior incertezza nell'esito dei match. Inoltre, il fatto di coinvolgere il mondo extra sportivo non faceva altro che aumentare la spettacolarizzazione e l'interesse generale verso i combattimenti.

Per gestire il paradosso competitivo tipico dello sport business, è necessaria la presenza di una Lega o Federazione di riferimento che faccia prevalere gli interessi generali della competizione su quelli della singola società, talvolta in contrasto tra loro. Per massimizzare l'interesse verso un campionato è necessario che il pubblico, da stadio e televisivo, ne sia attratto. A questo punto, è utile effettuare un distinguo nella tipologia di utente dell'evento sportivo. Il tifoso "committed"<sup>6</sup> è quello legato alla squadra del cuore in modo passionale, quasi irrazionale, mentre il tifoso occasionale ("uncommitted") non ha particolari preferenze, seguendo la disciplina e la competizione nel complesso più che una squadra assiduamente. Gli interessi sono diversi: il tifoso legato ad una squadra è

---

<sup>4</sup> Neale W.C., "The Peculiar Economics of Professional Sports", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXXVIII, n. 1, 1964

<sup>5</sup> <http://www.storiedisport.it/?p=1591>

<sup>6</sup> Szymanski S., "Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some evidence and a Natural Experiment from English Soccer", *The Economic Journal*, vol.111, n.469, 2001

più contento quando vince la propria squadra tifata, mostrando una preferenza per la vittoria della propria squadra piuttosto che verso l'equilibrio della competizione. Il tifoso occasionale invece ha più piacere nell'assistere ad eventi dal risultato il più incerto possibile, confermando le teorie che sostengono che l'interesse del pubblico, in via generale, tende a crescere di pari passo al competitive balance della competizione. È assodato che una competizione è ritenuta equilibrata quando è alta l'incertezza del risultato del singolo evento, e di conseguenza del campionato in generale. Ma cosa rende incerto un match? La bellezza dello sport è che non è una scienza esatta, definibile e pronosticabile a priori con certezza. Ogni partita è una storia a sé, dove tutto è possibile. È chiaro che le disparità tra le squadre in fatto di risorse economiche, e di talento di conseguenza, hanno effetti sull'incertezza di una partita. Ma grazie a meccanismi regolativi e redistributivi che si vedranno in seguito, le varie leghe e federazioni tentano di rendere quanto più alto possibile il grado di equilibrio del campionato. Così facendo è massimizzato l'interesse dei tifosi, e allo stesso tempo è più facile attrarre media, sponsor ed investitori, linfa vitale per i bilanci societari.

Oltre alle scelte effettuate ad un livello gerarchicamente superiore di Lega o Federazione, ogni società ha il compito di programmare adeguatamente la propria attività in ottica di continuità aziendale. Una programmazione economica finanziaria, attenta e consapevole, non può non tener conto della tipica aleatorietà del risultato sportivo<sup>7</sup>. Quest'ultimo dipende infatti da molteplici fattori, taluni nemmeno gestibili e prevedibili, quali ad esempio le condizioni psico-fisiche degli atleti, eventuali errori arbitrali, condizioni meteo avverse. Non sempre chi investe di più e chi ha il maggior talento vince, lo dimostrano i numerosi esempi che si verificano continuamente nell'intero panorama sportivo. È proprio grazie a tale incertezza che lo sport si caratterizza come un settore industriale a sé, non assoggettabile ai tipici meccanismi di mercato solitamente studiati.

### **1.1.2 La definizione di equilibrio competitivo in chiave storica**

La letteratura sportiva è solita misurare le differenze di risultati tra squadre militanti nella stessa competizione servendosi del concetto di competitive balance. La nascita dell'economia dello sport è storicamente associata allo studio effettuato da Rottenberg<sup>8</sup> sul mercato del lavoro nel baseball statunitense. In questa pubblicazione si dimostra come la presenza di un vincolo al trasferimento dei giocatori non consenta il

---

<sup>7</sup> Forrest D., Simmons R., "Outcome Uncertainty and Attendance Demand in Sport: The Case of English Soccer", *The Statistician*, Vol.51, n.2, 2002

<sup>8</sup> Rottenberg S., "The baseball players' labor market", *Journal of Political Economy*, Vol. 64, n.3, 1956

raggiungimento di un salario d'equilibrio, non permettendo di conseguenza l'allocazione ottimale degli atleti. Solamente con l'eliminazione del vincolo il mercato dei giocatori è efficiente, con l'effetto di una maggior incertezza competitiva ed una seguente massimizzazione dei profitti. Rottenberg ha il merito di essere stato il primo a ritenere l'incertezza del risultato, la cosiddetta "Uncertainty of Outcome Hypothesis", come il fattore fondamentale di successo di un qualsiasi evento o competizione sportivi, attraendo il pubblico a spendere denaro per parteciparvi o assistervi. Una qualsiasi Lega sportiva ha appunto bisogno di un buon grado di equilibrio per sopravvivere, altrimenti l'affezione del pubblico e la domanda di prodotto sportivo cala inevitabilmente. Secondo Rottenberg infatti, una distribuzione poco omogenea di risorse tra le squadre porta al predominio dei team più ricchi. Ciò si riflette in un calo di interesse da parte del pubblico, con ripercussioni in termini di minori profitti causati da una minor domanda del prodotto sportivo.

Dello stesso avviso sono gli studi condotti da El-Hodiri e Quirk<sup>9</sup>. Questi evidenziano come l'incertezza delle partite di una Lega influenzi in modo determinante la domanda di sport da parte del pubblico. Quando una squadra ha molte più possibilità di vittoria dell'altra, è provato che gli incassi da stadio calano inesorabilmente. Viceversa sono massimizzati i ricavi quando le probabilità di vittoria delle due squadre sono pressoché identiche. In linea a tali ipotesi vi è il pensiero di Koning<sup>10</sup>, il quale supporta la tesi che il pubblico sia più attratto quando l'equilibrio è massimo. Sarà dunque compito delle Leghe intervenire ove necessario per ristabilire o mantenere l'equilibrio della competizione ad un livello elevato. Oltre all'attribuire un ruolo centrale all'incertezza competitiva, gli studi di Sloane<sup>11</sup> aggiungono la qualità del gioco tra i fattori determinanti un maggior o minore interesse nel pubblico.

La seconda pietra miliare nella letteratura del competitive balance è offerta dal contributo di Neale<sup>12</sup>. In questo studio ogni Lega nazionale è equiparata ad una classica impresa monopolistica, avendo il compito esclusivo di organizzare le competizioni e stabilirne le regole. La concorrenza quindi avverrebbe tra le Leghe delle diverse discipline, non tra le squadre, queste ultime tenute a cooperare tra loro. Cooperazione tra squadre sia in termini di "joint production" del prodotto sportivo, sia come allocazione e redistribuzione delle risorse.

---

<sup>9</sup> El-Hodiri, M., Quirk, J., "The Economic Theory of a Professional Sports League" in Noll R. (Ed), *Government and the Sports Business*, 1974

<sup>10</sup> Koning R.H., "Balance in Competition in Dutch Soccer", *The Statistician*, Vol. 49, n.3, 2000

<sup>11</sup> Sloane P.J., "The Economics of professional football: The Football club as a utility maximizer", *Journal Of Political Economy*, Vol. 18, n.2, 1971

<sup>12</sup> Neale W.C., *op.cit.* nota 4

Come si può notare, a tutt'oggi non esiste una definizione chiara e univoca di equilibrio competitivo in chiave sportiva, nonostante la molteplicità di studi effettuati da più di cinquant'anni ormai. Malgrado ciò, ritenendo l'incertezza del risultato il motore dello sport business, è possibile concludere che l'interesse di ogni Lega dovrebbe essere quello di avere un campionato quanto più equilibrato possibile, al fine di massimizzare i profitti grazie a squadre di livello simile. La Lega dovrebbe quindi evitare il formarsi di squadre troppo superiori alle altre, mantenendo alto l'interesse del pubblico e l'incertezza della competizione anche grazie ad eventuali politiche redistributive se necessarie.

### **1.1.3 Il confronto tra modello americano ed europeo**

I modelli dominanti che si sono affermati nella realtà sono due: uno tipico del mondo sportivo statunitense, l'altro di provenienza europea.

La grossa differenza tra i due sistemi sta nella modalità di composizione della Lega<sup>13</sup>. In America questa si definisce "chiusa", sia per quanto riguarda la composizione fissa delle squadre, mancando il meccanismo di promozioni e retrocessioni, sia per l'impossibilità di prender parte a competizioni internazionali, con la partecipazione al solo campionato organizzato dalla Lega di appartenenza. Le Leghe europee si caratterizzano invece per essere definite "aperte"<sup>14</sup>. Le squadre possono cioè partecipare a competizioni a livello continentale ed intercontinentale, con un continuo ricambio di team grazie alle promozioni e retrocessioni che avvengono ogni stagione sportiva .

Un'altra grossa differenza è di stampo culturale: nel contesto americano infatti l'appassionato di una certa disciplina è maggiormente interessato all'evento in sé che alla vittoria di una squadra in particolare. La competizione avviene, più che tra i singoli team, tra le principali cinque Leghe esistenti: Nba per il basket, Nfl per il football, Mlb per il baseball, Nhl per l'hockey e Mls per il calcio. Ciò si riflette nella volontà di spettacolarizzare l'evento sportivo, con iniziative e attrazioni collaterali alla partita. Diversa è la situazione europea, dove vi è una maggiore fidelizzazione dei tifosi alla squadra del cuore, spesso strettamente legata alla città di appartenenza. Nel contesto statunitense non è raro invece che le squadre vengano dislocate da una città all'altra, nel tentativo di coinvolgere città con un bacino di potenziali tifosi maggiore e quindi cogliere nuove opportunità di business e ricavo.

---

<sup>13</sup> [http://www.treccani.it/enciclopedia/l-economia-dello-sport-nella-societa-moderna\\_\(Enciclopedia-dello-Sport\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/l-economia-dello-sport-nella-societa-moderna_(Enciclopedia-dello-Sport)/)

<sup>14</sup> Hoehn, T., Szymanski, S., "The Americanization of European football", *Economic Policy*, Vol. 14, 1999

L'obiettivo di un club professionistico nel mondo sportivo USA è ritenuto essere principalmente la massimizzazione del profitto, come una qualsiasi azienda nel mercato, al fine di valorizzare le quote azionarie, anche in ottica di futura cessione. Il modello di "profit maximizing"<sup>15</sup> pone il risultato sportivo in funzione del risultato economico finanziario, il quale assume una valenza preponderante. In linea con tale scopo è attuato il sistema delle Leghe chiuse e delle franchigie. Difatti non è permesso l'accesso alla Lega per meriti sportivi, ma solamente grazie al possesso di una franchigia, con la possibilità di effettuare passaggi di proprietà ed eventuali successivi trasferimenti di città. Inoltre le varie Leghe professionistiche non appartengono ad alcuna federazione sportiva nazionale, essendo autonome sotto tutti i punti di vista. Nel contesto statunitense il compito della Lega, oltre ad organizzare lo svolgimento della competizione, è assicurare l'equilibrio competitivo, impedendo la formazione di posizioni dominanti. Inoltre, ogni società affiliata dovrebbe conseguire profitti tali da garantirle la permanenza nella Lega, assicurando di conseguenza la continuità dell'organizzazione stessa.

Questa filosofia non è riscontrabile nel mondo europeo, vista la presenza nei campionati professionistici del sistema di promozioni e retrocessioni e data la valenza sociale ed emotiva dello sport in Europa. La struttura gerarchica e piramidale implica che una squadra può qualificarsi per un campionato superiore, ma può anche essere retrocessa in una categoria inferiore a seconda dei risultati che ottiene. Ogni anno si assiste quindi ad un ricambio di squadre entranti e uscenti dalla competizione. È perciò più corretto pensare che i club abbiano come obiettivo il successo sportivo, cioè il conseguimento del maggior numero possibile di vittorie e trofei. Solo ciò consente a tutti gli stakeholders, motivati dallo stesso interesse, di raggiungere il massimo grado di utilità. Massimizzando il numero di successi, verrà appagato il desiderio di maggior prestigio e notorietà di presidenti e azionisti, così come quello dei giocatori, che avranno più probabilità di ottenere maggiori retribuzioni. Infine i tifosi della squadra saranno più soddisfatti e ancora più affezionati alla loro passione.

Sloane<sup>16</sup> infatti crede che le società abbiano altri obiettivi oltre al profitto: la sopravvivenza economica della società e della Lega stessa, l'interesse dei tifosi, il successo nelle competizioni o l'evitare la retrocessione. L'ordine di importanza assegnato a questi obiettivi varia a seconda dei contesti, ma certamente la massimizzazione dei profitti non è l'unico ed imprescindibile fine.

---

<sup>15</sup> Szymanski S. & Kesenne S., "Competitive balance and gate revenue sharing in team sports", *Journal of Industrial Economy*, Vol. LII, n.1. 2004

<sup>16</sup> Sloane P.J., *op.cit.* nota 11

Eventuali perdite economiche, non tollerate nella concezione americana, passano in secondo piano rispetto all'aumento di popolarità e immagine. Il modello "win maximizing" mira quindi alla ricerca esclusiva del risultato sportivo, anche senza il rispetto delle condizioni di economicità. Sono molte in realtà le società che continuano ad esistere solamente grazie alle liquidità immesse dalle proprietà, costrette ogni anno a ripianare i debiti creati. La recente introduzione della possibilità di conseguire profitti dalla gestione sportiva, datata 1996<sup>17</sup>, sta portando ad un graduale cambio di mentalità, con un progressivo avvicinamento alla realtà americana. Tuttavia, il raggiungimento di un profitto è ancora spesso visto come il tramite per consentire l'allestimento di una squadra migliore, con l'obiettivo finale di conseguire quanti più trofei possibili.

## **1.2 Le varie misure di competitive balance**

### **1.2.1 L'incertezza competitiva**

Una volta esposto il concetto teorico di competitive balance, non si possono non menzionare i numerosi metodi statistici utilizzati per misurarlo partendo da dati empirici. Come noto, più incertezza vi è nei risultati all'interno della competizione, maggiori sono l'equilibrio competitivo e l'interesse dei tifosi. Nello studio di Szymanski<sup>18</sup> si fa riferimento a tre diversi tipi di incertezza:

- Incertezza del match
- Incertezza della stagione
- Incertezza della competizione

Con incertezza del match si intende l'equilibrio nel risultato della partita tra due squadre. Ovviamente, oltre alla posizione di classifica, sono rilevanti il talento dei giocatori che scendono in campo e soprattutto le motivazioni degli stessi. Chiaramente un match tra prima e seconda classificata presenta un grande livello di incertezza e di appeal tra il pubblico. Lo stesso livello potrebbe essere però raggiunto quando, ad esempio, a fine stagione si incontrano una squadra in lotta per la salvezza con una di vertice.

---

<sup>17</sup> Legge N.586 del 18/11/1996, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 20 settembre 1996, n. 485, recante disposizioni urgenti per le società sportive professionistiche"

<sup>18</sup> Szymanski S. "Incentives and Competitive Balance in Team Sports", European Sport Management Quarterly, 2003

In questo caso le motivazioni possono limare quel gap di talento e risorse economiche esistenti, rendendo il match assai più equilibrato di quanto possa sembrare a prima vista.

Quando si parla di incertezza all'interno della stagione si fa riferimento invece alla percentuale di vittorie ottenute dalle partecipanti. Si prende una stagione, e se ne calcola la percentuale di vittorie di ogni squadra: più queste percentuali sono vicine tra loro, più sono alti incertezza ed equilibrio competitivo.

L'incertezza della competizione invece si riferisce ad un arco temporale più esteso, esprimendo la tendenza di alcune squadre a vincere ripetutamente nel corso degli anni. Maggiore è il numero di squadre vincitrici, minori sono le squadre in grado di "dominare", maggiore è il competitive balance della competizione nel tempo.

Al fine di capire quanto equilibrato è un campionato, sono molti i metodi proposti dalla letteratura. Logicamente non ne esiste uno valido e riconosciuto universalmente come il migliore, essendo tutti metodi con visioni parziali che si focalizzano più o meno su determinati parametri<sup>19</sup>. Tra le misure che saranno esposte, talune presentano una visione più ampia, altre più sintetica, con vantaggi e svantaggi che fanno sì che solamente tramite un uso congiunto di più misure sia possibile farsi un'idea completa sull'equilibrio della competizione.

Tra le misure che verranno proposte, alcune fanno riferimento all'analisi dell'equilibrio all'interno di una stagione, le cosiddette misure statiche. Queste sono la deviazione standard, l'indice di Herfindahl-Hirschman, il range di vittorie, l'indice di concentrazione di Gini e l'indice sorpresa di Groot. Altre misure riguardano invece l'incertezza della competizione nel tempo, essendo misure dinamiche di medio-lungo periodo. Queste misure sono il numero di campionati vinti, il Top K ranking, e la misura di Buzzacchi, Szymanski e Valletti.

---

<sup>19</sup> Halicioglu F., "The impact of Football Point System on the competitive balance: evidence from some European Football Leagues", *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol.II, n.2, 2006

### 1.2.2 Deviazione standard

La misura più utilizzata negli sport di squadra è la deviazione standard, metodo di rilevamento appropriato per un'analisi di competitive balance all'interno di una sola stagione. Se applicata su più stagioni tale misura perde di validità, fundamentalmente per due ragioni: non coglie le variazioni di performance di una singola squadra nel tempo, e non riesce a tener conto del fatto che a causa di promozioni e retrocessioni mutano ogni anno le partecipanti alla competizione. Logicamente questo secondo svantaggio viene perso nell'analizzare un modello chiuso, come avviene nel caso delle franchigie americane dove non esiste il meccanismo di promozioni e retrocessioni. Esistono due tipi di formulazioni di deviazione standard: la prima considera il numero di partite vinte<sup>20</sup>, la seconda il numero di punti ottenuti in base al risultato conquistato nel campo. Nel capitolo 3 verrà applicata solamente la prima formulazione, tenendo in considerazione quindi la percentuale di vittorie sul totale degli incontri disputati dalle singole squadre all'interno della stagione oggetto di analisi. A seguire la formula utilizzata per calcolare la deviazione standard, che altro non è che la dispersione dei dati attorno al valore atteso.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

Con " $X_i$ " si intendono il numero di partite vinte dalla squadra " $i$ ". Invece " $X$ " rappresenta il numero di partite che una squadra dovrebbe vincere in un campionato perfettamente equilibrato, mentre " $N$ " conteggia il numero totale delle squadre partecipanti al campionato in esame<sup>21</sup>. È normale che, in una tale formulazione, per avere un campionato perfettamente in equilibrio ogni team dovrebbe vincere la metà esatta dei match cui partecipa, perdendo la restante metà. In ogni partita infatti, in una lega perfettamente equilibrata, ogni squadra avrebbe il 50% esatto di probabilità di vittoria. Maggiore sarà la distanza da questo standard di vittorie, e quindi la deviazione più prossima ad 1, minore sarà l'equilibrio competitivo calcolato. Al contrario, più vicino allo zero sarà la deviazione standard, più equilibrato risulterà il campionato.

---

<sup>20</sup> Quirk J., Fort R., "Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports", Princeton University Press, 1992

<sup>21</sup> Addesa F., "Il competitive balance nel campionato italiano di basket", Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. V, Fasc.2, 2009

### 1.2.3 Indice di Herfindahl – Hirschman (HHI)

Originariamente nato per misurare la concentrazione tra imprese all'interno di un settore industriale, l'indice misura la distribuzione del numero di vittorie finali conseguite in una lega in un determinato numero di stagioni. La formula è la seguente:

$$HHI = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i^2}{m}$$

“ $Y_i$ ” è il numero di volte che la squadra  $i$  ha vinto il campionato, “ $n$ ” è il numero delle squadre partecipanti al campionato, mentre “ $m$ ” il numero di stagioni oggetto di studio. Quanto più l'indice HHI sarà elevato e tendente ad uno, tanto maggiore sarà la concentrazione di successi di poche squadre, con un basso equilibrio competitivo perciò. Invece più l'indice si avvicina allo zero, maggiore sarà l'equilibrio competitivo della competizione. Tramite questo indice è facile effettuare confronti tra campionati diversi anche di discipline diverse<sup>22</sup>, tenendo ben a mente però che presenta degli evidenti limiti. L'indice HHI si sofferma difatti solamente alle squadre vincitrici, non considerando lo scarto con le rivali. Se le prime classificate sono tutte distanziate da pochi punti tra loro il campionato si è rivelato avvincente, ma l'indice in questione non rileva tale indicazione. Non tiene conto nemmeno di quanto avviene nella zona retrocessione, così come è ignorata la lotta per le prime posizioni che in genere consentono di partecipare alle competizioni internazionali.

### 1.2.4 Range

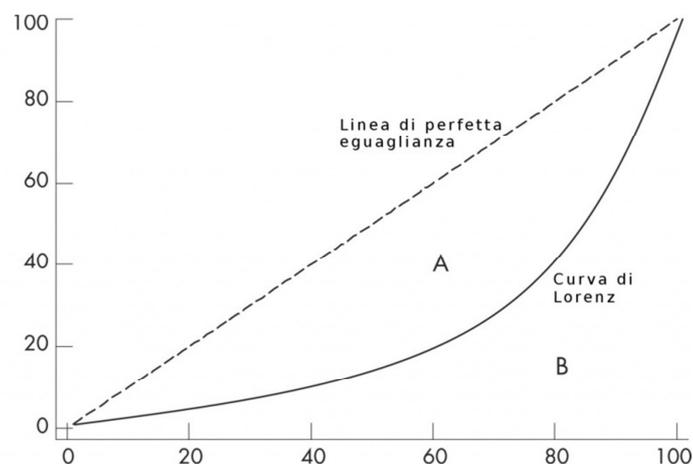
Il range di vittorie è una misura molto semplice da calcolare ma offre una valenza piuttosto limitata. Esso consiste nel calcolare la percentuale di vittorie di ogni squadra, per poi misurare la differenza tra la migliore e la peggiore squadra in una certa stagione. Maggiore risulterà il range, cioè la distanza tra prima e ultima, maggiore sarà lo squilibrio del campionato. Viceversa minore sarà il range, più equilibrata risulterà la competizione. L'applicabilità al contesto europeo presenta il limite evidente della variabilità della composizione delle squadre del campionato, visto il meccanismo di promozioni e retrocessioni, con impossibilità di confronti negli anni. A differenza della deviazione standard e dell'indice HHI, il range ha il pregio di indagare sulle posizioni e sulle variazioni di classifica di tutte le squadre, non solo le vincitrici, calcolando tutte le percentuali di vittoria.

---

<sup>22</sup> Ibidem nota 21

### 1.2.5 Coefficiente di Gini

Sviluppato dallo statista italiano Corrado Gini, il coefficiente va a misurare la disuguaglianza di una distribuzione. Un valore attorno allo zero è sinonimo di equa distribuzione della variabile studiata, mentre ad un valore di 1 corrisponde il caso opposto di massima concentrazione e mancanza di equilibrio. Il coefficiente di Gini vede al numeratore l'area compresa tra la linea di distribuzione uniforme (45 gradi) e la curva di Lorenz (A), mentre al denominatore l'area totale sottostante alla linea di uguaglianza (A+B). Dato  $G = A / (A+B)$  e data l'area del triangolo  $A+B = 0.5$ ; il coefficiente sarà uguale anche a  $G = 2A = 1-2B$ .



*Figura 1: Rappresentazione grafica coefficiente di Gini*

Applicato al mondo sportivo per la prima volta da Schmidt & Berry<sup>23</sup>, è utile per misurare la distribuzione delle percentuali di vittoria delle squadre in un campionato. La linea della distribuzione uniforme rappresenta il perfetto equilibrio, con una squadra vincente in una partita e sconfitta nell'altra; mentre la curva di Lorenz in questo caso è la rappresentazione grafica delle percentuali di vittoria reali delle squadre. In questo tipo di analisi, va utilizzata la formula di Brown<sup>24</sup>:

$$G = 1 - \sum_{i=0}^{k-1} (Y_{i+1} + Y_i)(X_{i+1} - X_i)$$

<sup>23</sup> Schmidt M., Berry D.J., "Competitive Balance and Attendance, The case of Major League Baseball", Journal of Sport Economics, Vol. 2, n.2, 2001

<sup>24</sup> Brown M., "Using Gini-Style indices of evaluate the spatial patterns of health practitioners", 1994

Dove “ $Y_i$ ” rappresenta la quota cumulata dei campionati vinti, “ $X_i$ ” la proporzione cumulata del numero delle squadre, “ $k$ ” il numero delle squadre partecipanti. Un risultato di  $G$  uguale a zero indica il perfetto equilibrio col 50% di vittorie di tutte le squadre, mentre a  $G$  uguale ad uno corrisponde la situazione in cui una squadra vince tutti gli incontri. Chiaramente ciò è impossibile, in quanto una squadra non può vincere tutti gli incontri del campionato, ma al massimo quelli a cui partecipa direttamente. Applicato su più stagioni, l’indice risente poi dell’effetto continuo di promozioni e retrocessioni, oltre al mutevole numero di squadre partecipanti, con notevoli distorsioni se si volesse confrontare l’indice negli anni.

### **1.2.6 Indice sorpresa di Groot**

Questo indice cerca di individuare l’equilibrio competitivo di un campionato osservando il numero dei risultati a sorpresa. Chiaramente le partite tra una squadra forte e una più debole suscitano scarso interesse tra il pubblico, ma talvolta il risultato non rispetta il pronostico della vigilia. Maggiori saranno i risultati contro pronostico, ovvero quando la squadra più debole ottiene un pareggio o una vittoria contro una squadra superiore in classifica, più alto sarà il valore dell’indice, e quindi maggiore sarà l’equilibrio competitivo del campionato. Questo indice, ideato da Groot<sup>25</sup>, può essere utile per paragonare anche campionati diversi, oltre che per osservare il trend negli anni all’interno di una stessa competizione.

Al fine di calcolare questa misura sono necessari la posizione di classifica finale e tutti i risultati della competizione, con distinzione dei match disputati in casa o in trasferta. Si ipotizzi ora un campionato semplificato fra tre squadre, denominate A, B e C, dove ogni squadra gioca sia in casa che in trasferta una partita contro ciascuna delle altre. Nella figura sottostante ecco rappresentati quattro possibili scenari di differenti risultati:

---

<sup>25</sup> Groot L., “L’equilibrio del campionato di calcio di serie A”, *Statistica*, Anno 63, n.3, 2003

I	A	B	C	$P_s$
A	X	2-0	2-0	0
B	0-2	X	2-0	0
C	0-2	0-2	X	0
Totale	0	0	0	0

II	A	B	C	$P_s$
A	X	2-0	2-0	0
B	1-0	X	2-0	2
C	1-0	1-0	X	6
Totale	6	2	0	8

III	A	B	C	$P_s$
A	X	2-2	2-2	3
B	2-2	X	1-1	2
C	1-1	1-1	X	3
Totale	3	3	2	8

IV	A	B	C	$P_s$
A	X	2-0	0-1	4
B	0-2	X	2-0	0
C	1-1	0-2	X	2
Totale	2	0	4	6

*Figura 2: Esempi di calcolo punti a sorpresa*

Ipotizzando una classifica con A prima, B seconda e C ultima; ci si attende che A vinca tutte le sue partite, B vinca contro C ma perda con A, e C perda tutti gli incontri. In questa situazione (caso 1), non vi è nessun risultato a sorpresa, con un torneo che non appare equilibrato.

Il caso 4 appare invece leggermente più equilibrato, con i risultati a sorpresa di C contro A, un pareggio e una vittoria ottenuti dalla più debole (C). Le restanti partite rispettano il pronostico, senza alcuna sorpresa.

Nei casi 2 e 3 l'equilibrio è al massimo, con tutte tre le squadre a pari punti e posizione di classifica. Il caso 2 è la situazione in cui ogni squadra vince gli incontri casalinghi e perde tutti quelli in trasferta, mentre il caso 3 ha come risultati solamente pareggi in tutte le partite del torneo.

Per calcolare l'indice, al numeratore ci va la somma dei punti sorpresa realizzati (P), che altro non è che il divario delle posizioni finali di classifica tra le squadre, moltiplicato per 1 nel caso di un pareggio o per 2 con una vittoria a sorpresa.

Indicando con  $i$  e  $j$  (dove  $i < j$ ) la posizione delle squadre nella classifica finale del torneo, la vittoria della squadra  $j$  contro  $i$  è valutata  $2(j-i)$ , mentre il pareggio  $1(j-i)$ . Con questa formulazione, chiaramente l'ultima in classifica che batte la prima è un risultato molto più sorprendente rispetto alla seconda che sconfigge la prima. Perciò più il divario di classifica è ampio, più il risultato a sorpresa apporta maggior punteggio all'indice in questione. La formula dell'indice sorpresa (S) è la seguente<sup>26</sup>:

$$S = \frac{P}{M} = \frac{1}{M} \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N (R_{ij} + R_{ji})(j-i)$$

dove con  $R_{ij}$  si intende il risultato della partita tra la squadra  $i$  in casa e  $j$  in trasferta ( $R_{ji}$  all'opposto), con valore 2 se  $j$  vince, 1 se pareggiano e 0 se vince  $i$  (non a sorpresa in quanto  $i$  più alto di classifica, con  $j-i$  la differenza di classifica).

Il denominatore dell'indice corrisponde invece alla somma dei risultati a sorpresa di un campionato perfettamente equilibrato, situazione difficilmente riscontrabile nella realtà ma coincidente con i casi 2 e 3 dell'esempio. Ciò è equivalente al punteggio massimo di punti sorpresa possibili in un campionato (M), facilmente identificabili tramite la formula che segue.

$$M = 2 \sum_{i=1}^{N-1} (N-i)i = (N-1)N(N+1)/3$$

Dove N è il numero di squadre partecipanti al torneo.

Nel precedente caso 2 i risultati a sorpresa sono ben tre, quindi, applicando le formulazioni appena viste, i punti sorpresa sono:

- Due per la partita B vs A: 2 punti per la vittoria a sorpresa moltiplicati per uno, la differenza di classifica.
- Due per la partita C vs B: 2 punti di vittoria a sorpresa moltiplicati per uno (terza posizione meno seconda).
- Quattro per la partita C vs A : 2 punti per la vittoria moltiplicati per due (terza posizione meno prima).

L'indice sorpresa (S) altro non è quindi che la somma tra i punti sorpresa realizzati (2+2+4) divisi per il massimo numero di punti sorpresa possibili (8). Nei casi 2 e 3 l'indice è ovviamente uguale a uno, nel caso 1 è uguale a zero, nel caso 4 è pari a 0.75. Un indice sorpresa pari a zero è sintomo di una competizione assolutamente squilibrata, mentre quando ha valore pari a 1 si è in presenza di una competizione perfettamente

---

<sup>26</sup> Ibidem nota 25

equilibrata, con squadre dello stesso livello. Evidentemente, a livelli intermedi, l'avvicinarsi a uno dei due estremi è sintomo di quanto equilibrata o meno è la competizione studiata.

### **1.2.7 Numero di campionati vinti**

Questa misura effettua il semplice conteggio del numero dei campionati vinti da ogni squadra, al fine di tentare di stabilire l'equilibrio della competizione<sup>27</sup>. Ovviamente la situazione di massimo equilibrio si ottiene con tutte le squadre partecipanti vincitrici dello stesso numero di campionati. Come è facile notare, tale metodo non risulta particolarmente significativo in caso di campionati che prevedono promozioni e retrocessioni, cambiando anno per anno le società partecipanti e talvolta anche il loro numero. Un'analisi di questo tipo permette certamente una veloce osservazione della distribuzione delle vittorie, ma rimanda ad altri metodi di misurazione per analisi più approfondite ed esaustive.

### **1.2.8 Top K ranking**

Questa metodologia conta il numero di squadre che vanno ad occupare una tot posizione (K) o posizioni nell'arco di più stagioni. Maggiore sarà il cambiamento di squadre di anno in anno, più equilibrata si presuppone essere la competizione. La scelta della posizione K è arbitraria, così come l'ampiezza del numero di stagioni da studiare.

Ad esempio, come fatto nello studio sui campionati di calcio effettuato da Goossens<sup>28</sup>, si prendono le prime tre posizioni di classifica e si contano le squadre che le raggiungono in cinque anni. Se le squadre sono sempre le stesse, il punteggio sarà di 3. L'equilibrio competitivo sarà bassissimo, sintomo di un campionato in cui dominano sempre le stesse realtà. Il punteggio massimo di 15 invece si otterrà nel caso ideale, mai riscontrato nella realtà, di una competizione perfettamente equilibrata, con ogni anno tre squadre diverse al vertice. Questa si presenta senza dubbio come una misura facile da calcolare, che permette di effettuare paragoni temporali e tra competizioni, grazie anche alla capacità di cogliere il meccanismo tipicamente europeo di promozioni e retrocessioni.

---

<sup>27</sup> Misura utilizzata per la prima volta da Rottenberg, 1956

<sup>28</sup> Goossens K., "Competitive balance in European football: comparison by adopting measures: national measure of competitive imbalance and top 3", *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol.II, Fasc.2, 2006

### 1.2.9 Misura di Buzzacchi, Szymanski e Valletti

Una misura assai simile ma più evoluta del top ranking è quella elaborata da Buzzacchi, Szymanski e Valletti<sup>29</sup> nel 2003. Quest'ultima è particolare perché affianca ai dati effettivi della realtà ipotesi di tipo teorico, cioè risultati che le squadre avrebbero dovuto conseguire. Il numeratore del rapporto si basa infatti sull'identità delle squadre e sulla frequenza con cui esse ottengono successi sportivi. Ipotizzando un perfetto equilibrio competitivo del campionato, dove ogni team ha lo stesso talento a disposizione, viene determinata la frequenza teorica cumulata del numero di volte che ciascun club arriva nelle prime  $K$  posizioni del campionato in tot stagioni sportive. Vengono poi sommate le frequenze, così da calcolare le squadre che teoricamente dovrebbero essere giunte almeno una volta nelle prime  $K$  posizioni del periodo scelto. Al denominatore verrà poi calcolato il numero di squadre che effettivamente raggiungono le  $K$  posizioni scelte. Tale rapporto rappresenta la cosiddetta misura BSV, con un valore che, se si avvicina ad uno, è sintomo di equilibrio competitivo, in quanto la situazione teorica e pratica si assomigliano. L'arbitrarietà nella scelta delle  $k$  posizioni fa sì che questa misura possa essere applicata indifferentemente alle prime posizioni così come alle ultime, potendo scegliere di osservare l'equilibrio sia al vertice sia nella coda, nella lotta per evitare la retrocessione. Nel calcolo dell'equilibrio delle ultime posizioni vi è però una distorsione, dovuta al fatto che ogni anno si modificano le squadre di tali posizioni, poiché le retrocesse sono sostituite dalle neo promosse<sup>30</sup>. Il valore della misura BSV calcolato in coda risulterà essere pertanto più elevato rispetto a quello delle prime posizioni, come normale conseguenza del maggior turnover di squadre. In un arco temporale esteso però questa tendenza verrà in parte compensata. Solitamente infatti la lotta salvezza è più agguerrita rispetto a quella per le posizioni di vertice, non solo a causa della distorsione presentata, ma anche perché in genere le squadre al vertice hanno alle spalle investimenti maggiori. È normale aspettarsi che, in un periodo di crisi, vi sia la tendenza, soprattutto nelle squadre di medio livello, ad investire di meno, avvicinandosi perciò più alla zona bassa della classifica che alle prime posizioni.

---

<sup>29</sup> Buzzacchi L. & Szymanski S. & Valletti T. , "Equality of opportunity and equality of outcome: open leagues, closed leagues and competitive balance", *Journal of industry, competition and trade*, 2003

<sup>30</sup> Giocoli N., "Competitive balance in football leagues when team have different goals", *International review of economics*, n.3, 2007

## 1.3 I possibili interventi attuabili per migliorare l'equilibrio competitivo

### 1.3.1 La salvaguardia dell'incertezza competitiva

È chiaro dunque che l'incertezza del risultato è fondamentale nell'interesse del consumatore verso il fenomeno sportivo. Al fine di salvaguardare l'equilibrio competitivo, è perciò necessario ricorrere a meccanismi ed interventi correttivi. Evidentemente la differenza tra grandi e piccole squadre non deve essere mai così marcata da rendere non interessante al pubblico la competizione. Qualsiasi campionato perde infatti interesse negli spettatori quanto più gli esiti delle singole partite sono prevedibili. Di conseguenza i tifosi saranno disposti a spendere meno tempo e denaro per assistere all'evento. Questa non è altro che la formulazione conosciuta come "Uncertainty of Outcome Hypothesis", elaborata da Rottenberg<sup>31</sup> e Neale<sup>32</sup>. La situazione di perfetto equilibrio si ha solamente quando ciascun club vince esattamente la metà dei propri incontri, con il massimo grado di domanda del "prodotto" e gli spettatori disposti a spendere. Più ci si allontana da tale situazione ideale e teorica, minore è il competitive balance della competizione osservata.

Per rendere quanto più equilibrata possibile una competizione, l'idea più intuitiva è quella di prevedere una redistribuzione dei valori, economici e non, da parte dei club più grandi a favore di quelli più piccoli. I meccanismi con cui perseguire la salvaguardia dell'equilibrio competitivo sono molteplici, perlopiù di provenienza dal mondo del professionismo statunitense. Tale sistema si differenzia però molto da quello europeo. E' doveroso perciò ricordare che non è detto che un meccanismo che ottiene risultati in un contesto, funzioni automaticamente anche nell'altro.

Per tutelare la competitività nelle varie discipline, sono stati adottati metodi differenti a seconda del contesto di riferimento. Nel modello americano sono stati introdotti meccanismi correttivi quali draft e salary cap ad esempio, che verranno successivamente analizzati dettagliatamente. Nel contesto europeo invece attualmente l'unico modo per equilibrare il sistema pare essere quello della distribuzione delle entrate dei diritti tv. In genere la redistribuzione si basa in parte sui risultati ottenuti, ed in parte in maniera equa tra le squadre.

---

<sup>31</sup> Rottenberg S., *op.cit.* nota 8

<sup>32</sup> Neale W.C., *op.cit.* nota 4

### 1.3.2 Draft

Il meccanismo del draft è uno dei principali metodi adottati dalle leghe professionistiche americane al fine di salvaguardare l'equilibrio competitivo. Esso consiste nel tentativo di equilibrare il livello di talento delle squadre, concedendo ai team più deboli la possibilità di scelta dei nuovi giocatori prima dei team più vincenti e forti. I nuovi giocatori sono provenienti dal sistema universitario, principale fonte di nuovi talenti oltreoceano, o da un campionato estero. Questi vengono scelti in più turni, con un ordine di scelta stabilito da regolamento. Si evita così la consuetudine europea dell'accaparramento di giocatori promettenti in base a principi economici, con le squadre più forti che sfruttano il loro potere economico per aumentare il divario di talento nella competizione. Non solo, ma il meccanismo del draft piace al pubblico, essendo diventato uno degli eventi sportivi più seguiti nell'intero panorama sportivo statunitense.

L'ordine di scelta è stabilito con modalità differenti a seconda della Lega di riferimento. Solitamente ogni squadra ha il diritto di effettuare la propria scelta in base ad un ordine definito dall'andamento del campionato precedente oppure da un sorteggio, che tiene comunque conto del risultato della stagione precedente. Una volta selezionato un giocatore, la squadra diventa titolare di un diritto di esclusiva nella stipula del contratto, senza possibilità per le altre società di intromettersi nella trattativa.

Nella Nba (National Basketball Association)<sup>33</sup>, Lega composta da 30 squadre, il sistema si svolge in due turni, con un massimo di 60 giocatori selezionabili. L'ordine di chiamata per le prime tre scelte del primo turno viene sorteggiato con il classico metodo delle palline: 1.000 possibili combinazioni<sup>34</sup>, suddivise tra le peggiori squadre, quelle escluse dai playoff, secondo il rapporto vittorie/sconfitte complessive ottenuto a fine regular season. La squadra giunta per ultima in regular season ha quindi il 25% di chance di vincere il sorteggio (250 combinazioni), la penultima classificata ne ha il 19.9% di vincere (199 combinazioni), la terzultima il 15.6% (156 combinazioni) e così a seguire fino allo 0,5% (5 combinazioni) di possibilità per la squadra giunta appena fuori dalla zona play off (la 17esima classificata su trenta). Sono sorteggiate le prime tre chiamate, mentre dalla scelta numero 4 in poi si segue l'ordine di arrivo nella regular season. Il secondo turno rispetta lo stesso ordine del primo, anche se ciò non si verifica mai a causa dei numerosi scambi di scelte che avvengono nel mercato.

Una delle distorsioni di questo sistema di scelta è il cosiddetto fenomeno del "tanking", una sorta di tattica, sicuramente discutibile, che permette di ottenere scelte altissime in seguito a risultati molto negativi.

---

<sup>33</sup> [www.nba.com](http://www.nba.com)

<sup>34</sup> <http://www.gazzetta.it/Nba/17-04-2014/come-funziona-draft-lottery-tanking-tradizione-superstizioni-80469343192.shtml>

In poche parole una franchigia allestisce una squadra piuttosto scarsa con l'obiettivo dichiarato di non vincere, perdendo molte delle partite in programma per assicurarsi molte probabilità di essere tra le prime a scegliere. Tale pratica è molto in voga soprattutto tra le franchigie deboli o in ricostruzione, che vogliono aprire un nuovo ciclo vincente grazie anche ai giovani talenti provenienti dal draft. Le scelte del draft inoltre sono scambiabili con quelle di altre squadre, potendo essere inserite anche all'interno di scambi di giocatori. È intuitivo capire quindi la tattica di una franchigia poco ambiziosa: allestire una squadra di basso livello, cedere i giocatori migliori in cambio di scelte elevate, con la conseguenza di perdere la gran parte delle partite. Il sorteggio del draft dovrebbe consentire di ottenere scelte alte e quindi i migliori prospetti, giocatori da cui ripartire e negli anni crescere sempre di più, nella speranza che essi rispettino le attese di rendimento.

Ricapitolando, tramite la logica del draft le peggiori squadre possono selezionare quei giocatori ritenuti teoricamente migliori, con la possibilità di elevare il loro livello di talento. Il discorso è ipotetico perché il Draft Nba è da sempre sinonimo di imprevedibilità ed eccezioni: le scelte sono un azzardo, delle scommesse, talvolta vincenti talvolta fallimentari. Sono numerosi i casi di giocatori scelti nelle ultime posizioni rivelatisi poi nel corso della carriera ottimi giocatori, così come all'opposto molti sono i casi di prime scelte rivelatisi flop incredibili o comunque non a livello delle aspettative<sup>35</sup>. Alle squadre è concessa la possibilità di sottoporre a provini e visionare i giocatori, ma l'imprevedibilità della crescita di un giocatore è una delle varianti che rende ogni anno il draft uno degli eventi cult del mondo sportivo statunitense e non solo.

Molto simile il sistema di scelta in vigore nella NHL (National Hockey League)<sup>36</sup>. L'unica differenza riguarda le posizioni dalla 14esima alla 30esima del draft: le squadre qualificate ai playoff vengono ordinate in base ai risultati ottenuti nei playoff stessi, non a seconda di quelli della regular season come nella NBA. La scelta numero 30 spetterà perciò sempre alla squadra campione, la 29esima alla finalista e così via. Nell'NBA invece non è detto che la squadra con la 30esima scelta sia la vincitrice, essendo solamente quella col miglior record in regular season.

Nella NFL (National Football League)<sup>37</sup> i turni di scelta sono sette, con ordine basato sui risultati di regular season dell'anno precedente per le squadre che non si sono qualificate ai playoff. Le squadre che disputano i playoff sceglieranno in base all'ordine

---

<sup>35</sup> Alcuni esempi di scelte fallimentari sono leggibili al link seguente:  
<http://ilgiornaledellosportivo.blogspot.it/2014/01/draft-nba-fenomeni-o-bidoni.html>

<sup>36</sup> [www.nhl.com](http://www.nhl.com)

<sup>37</sup> [www.nfl.com](http://www.nfl.com)

con cui sono state eliminate, mentre le due finaliste che hanno partecipato al SuperBowl scelgono per ultima e penultima, con la vincitrice ad avere l'ultima scelta. Chiaramente sono possibili scambi tra scelte o per giocatori, così come nelle altre leghe americane. Una particolarità della NFL sono le cosiddette scelte compensatorie, assegnate in aggiunta a quelle squadre che hanno perso giocatori importanti a causa del meccanismo di free agency. Secondo tale regola, un'atleta a fine contratto è libero di scegliersi una nuova squadra qualora lo desiderasse, non essendo obbligato a rinnovare nella stessa società.

La MLB (Major League Baseball)<sup>38</sup> invece prevede addirittura quaranta turni di scelta, con ordine stabilito dai risultati conseguiti in regular season. Così come nella NFL, sono anche qui previste le cosiddette scelte compensatorie, assegnate con un criterio simile a quello visto in precedenza.

Il sistema americano del draft visto ora non è presente nel mondo del calcio europeo, ma nemmeno nel volley o nel basket continentale. I grandi club europei per accaparrarsi i migliori talenti generalmente li acquistano da altre società sborsando spesso cifre elevate. Un'alternativa sempre più comune in tempi di crisi economica, è quella di far crescere i nuovi talenti internamente nei propri settori giovanili. Questi ultimi recentemente sono diventati oggetto di crescenti attenzioni ed investimenti, processo favorito anche dalle nuove regolamentazioni delle varie federazioni che mirano ad incentivare l'uso dei giovani.

### **1.3.3 Salary Cap**

Il "salary cap" è un sistema utilizzato nel mondo professionistico statunitense che determina un tetto salariale, ovvero un massimo ammontare di denaro che una franchigia può pagare per gli stipendi dei propri giocatori in rosa nella stagione sportiva<sup>39</sup>. Tale regola è adottata al fine di ottenere vari benefici, quali garantire un maggiore equilibrio alla competizione impedendo alle società economicamente più ricche di accaparrarsi tutti i migliori giocatori. Inoltre così facendo si può operare un controllo dei costi di gestione delle società, evitando spese folli nel breve periodo a scapito della sostenibilità finanziaria nel medio-lungo termine della franchigia e della Lega stessa di conseguenza. È palese che una Lega poco equilibrata rende poco attraente l'investimento di un finanziatore in una squadra debole, in quanto viste le possibilità di vittoria basse vengono preferiti altri tipi di investimento in altre squadre o leghe.

---

<sup>38</sup> [www.mlb.com](http://www.mlb.com)

<sup>39</sup> Rosner S., Shropshire L., "The business of Sports", Jones and Bartlett Publishers, Canada, 2004

Soggetto a molte critiche soprattutto da parte dei migliori giocatori, il cap impone un limite anche nello stipendio massimo percepibile da un'atleta. Gli stipendi dei singoli atleti sono comunque oggetto di trattative individuali, dovendosi però mantenere all'interno dei parametri minimi e massimi stabiliti collettivamente. Il tetto salariale complessivo è stabilito di anno in anno a seconda dei ricavi della Lega della stagione precedente, ed è motivo di serrate trattative tra la Lega e il sindacato dei giocatori. Il pericolo che costantemente si corre è quello di stabilire un limite salariale troppo debole, con le squadre economicamente più facoltose in grado di violare il provvedimento a fronte del pagamento della tassa sanzionatoria, anch'essa da stabilire in maniera adeguata.

I modelli più diffusi sono essenzialmente due, denominati "soft salary cap" e "hard salary cap".

Nel soft salary cap, oltre al tetto massimo, è fissata anche una soglia minima, al fine di evitare che le squadre possano abbassare troppo i loro stipendi e costi per massimizzare l'utile. Le squadre eccedenti il tetto massimo sono generalmente costrette a pagare delle tasse. Questi importi vengono poi redistribuiti tra le squadre che rispettano il cap, oppure sono utilizzati per altri fini promozionali o benefici. Nella prassi possono essere istituite alcune eccezioni, che consentono di sfiorare il monte ingaggi in situazioni particolari, come nel caso di infortuni o giocatori veterani.

L'hard cap, poco usato per la sua rigidità, prevede che il tetto salariale non possa essere in nessun modo superato. Le sanzioni sono ben più considerevoli, con l'eventualità di una squalifica dalla competizione o una possibile esclusione dal diritto di partecipare al draft.

Va evidenziato che questo strumento di regolazione è difficilmente utilizzabile nella realtà europea, dove coesistono più tornei nazionali ed internazionali. In un contesto europeo caratterizzato dalla libera circolazione dei giocatori, imporre una soglia massima di spesa in una competizione nazionale significherebbe penalizzare questi club rispetto a quelli dove non vi è alcun limite. La logica conseguenza sarebbero trasferimenti in massa dei migliori giocatori nei campionati dove la remunerazione è più elevata e non è soggetta ad alcun limite. Una soluzione potrebbe essere l'applicazione di un salary cap uniforme a livello europeo, ipotesi tuttavia ad oggi lontana dal realizzarsi.

L'applicazione più conosciuta di salary cap è quella relativa alla NBA<sup>40</sup>. Istituito per la prima volta nella stagione 1946/1947, viene subito abolito, lasciando per quasi 40 anni libertà di spesa ai team. Viene successivamente reinserito nella stagione 1984/1985 con una soglia di 3,6 mln di dollari, proprio al fine di garantire un controllo dei costi ed un

---

<sup>40</sup> <http://www.gazzetta.it/Nba/09-07-2014/nba-salary-cap-luxury-tax-801188534378.shtml>

maggior equilibrio competitivo. Tutte le regole sui contratti e sulle tasse sono stabilite da un contratto collettivo, stipulato tra la Lega e il sindacato dei giocatori. Nei casi in cui le trattative non vadano a buon fine, come nel 1998 e nel 2011, si arriva allo scontro ("lockout"),<sup>41</sup> con partite annullate e notevoli conseguenze in termini di perdite economiche.

Nella NBA il salary cap<sup>42</sup> è composto da uno schema specifico che porta a restrizioni o agevolazioni a seconda del livello di spesa nei salari pagati ai propri atleti:

- Minimum cap: è una quota minima di stipendi da corrispondere, fissata al 90% del salary cap stabilito nella stagione. Nell'annata 2014/2015 il monte salari minimo di ogni franchigia è fissato a 56,759 mln di dollari.
- Soft cap: è quella situazione in cui una franchigia si trova tra la quota minima salariale (minimum cap) e la quota massima (salary cap). In questo frangente la franchigia non ha limitazioni nella firma dei cosiddetti free agent, non ha bisogno di sfruttare le numerose eccezioni esistenti, e soprattutto non paga tasse ma anzi ne riceve una quota dalle squadre che pagano la luxury tax. Per la stagione 2014/2015, il soft cap è nell'intervallo compreso tra i 56,759 e i 63,065 mln di dollari (7.5% in più rispetto all'annata precedente).
- Hard cap: è una zona in cui non si pagano tasse ma si subiscono restrizioni sul mercato. Ad esempio non è possibile firmare free agent se non tramite alcune eccezioni, mentre è possibile offrire il minimo salariale ai veterani, così come si possono effettuare scambi di mercato. Questa soglia nella stagione 2014/2015 corrisponde all'intervallo tra i 63,065 mln di dollari del salary cap e i 76,829 mln del luxury cap.
- Luxury cap: oltre tale livello, fissato a 76,829 mln di \$, si entra nella zona luxury tax e si è costretti a pagare tasse per ogni dollaro speso oltre la soglia. Ciò significa che ad ogni dollaro pagato in più ai giocatori, bisogna corrisponderne un altro alla Lega. Il meccanismo prevede poi un inasprimento delle tasse in base all'importo in eccesso e agli anni in cui ci si trova oltre il consentito. Se una squadra è molto al di sopra della luxury tax e per più anni consecutivi quindi, non dovrà pagare un dollaro di multa, bensì un importo assai più elevato a causa del moltiplicatore corrispondente. Le squadre oltre la luxury tax nella stagione 2013-14 hanno dovuto pagare rispettivamente: Brooklyn 90,5 milioni, New York

---

<sup>41</sup> <http://archivio.panorama.it/sport/Basket-cos-e-il-lockout-Nba>

<sup>42</sup> <http://www.sportando.com/it/usa/nba/53542/trattato-sul-salary-cap-nba-modificato-e-corretto.html>

36,3 milioni, Miami 14,4, i Lakers 8,9 e i Clippers 1,3. Le squadre che sono rimaste al di sotto del luxury cap hanno incassato invece ben 3,03 milioni dalla redistribuzione delle precedenti sanzioni. Le franchigie costrette a pagare le sanzioni subiscono inoltre grosse restrizioni in termini di free agency, ma hanno ancora la possibilità di sfruttare alcuni dei numerosi cavilli ed eccezioni esistenti.

Tramite questo meccanismo quindi si vuole salvaguardare il benessere collettivo, cioè l'interesse dei tifosi verso una competizione incerta. A rimetterci in parte è l'interesse individualistico delle singole società, che vorrebbero ottenere vittorie a qualsiasi costo. Inoltre da un punto di vista economico, il tetto salariale corregge un fallimento di mercato dovuto al fatto che le società sportive non tengono conto dell'equilibrio competitivo della Lega quando prendono decisioni sul talento di gioco della loro squadra, contendendosi i migliori giocatori offrendo remunerazioni senza regole. La critica solitamente avanzata al salary cap è basata sul fatto che, imponendo tali limiti, non sono massimizzati i ricavi e le entrate. Tale opinione è però in contraddizione con il principio generale che solamente una maggiore incertezza della competizione suscita un grande interesse nei tifosi.

#### **1.3.4 Revenue sharing**

Il "revenue sharing" consiste nella ripartizione e condivisione di determinati ricavi tra i team coinvolti in un evento o competizione. Questo è uno dei metodi proposti al fine di migliorare il competitive balance di un campionato, trovando applicazione soprattutto nel caso della divisione dei ricavi provenienti dai diritti televisivi. In più, la divisione degli incassi nel mondo calcio avviene anche in riferimento agli incassi da botteghino, con una percentuale attorno al 20% dei ricavi spettante alla squadra ospite (produzione congiunta tipica dello spettacolo sportivo).

Utilizzato da tutte le leghe professionistiche americane, assieme ai meccanismi visti in precedenza quali draft e salary cap, è l'unica forma di regolazione che trova concreta applicazione anche nel contesto europeo. La condivisione delle entrate derivanti dalla commercializzazione dei diritti tv è infatti l'unico elemento di unione tra il mondo americano ed europeo. Ma può un tale sistema di equa redistribuzione delle risorse apportare benefici reali all'equilibrio della competizione?

La risposta dipende dall'obiettivo che le squadre si prefissano. Nel modello americano di massimizzazione del profitto le implicazioni della redistribuzione sono infatti diverse da quelle nel contesto europeo, caratterizzato dalla ricerca quasi esclusiva del massimo numero di vittorie.

Nel caso in cui i team abbiano come obiettivo la massimizzazione delle vittorie<sup>43</sup>, la conseguenza di una condivisione dei ricavi sarà una maggiore distribuzione del talento e quindi un maggior competitive balance della competizione. I piccoli club avranno maggiori ricavi derivanti dal sussidio, e li potranno spendere nell'acquisizione di giocatori migliori. In maniera opposta, i grandi club contrarranno leggermente i loro acquisti, a causa delle minori entrate derivanti dall'equa redistribuzione. Poiché la contrazione verso il basso negli acquisti dei club più grandi è minore rispetto alle maggiori spese dei club più piccoli, il costo del talento lieviterà, con benefici diretti per le retribuzioni dei giocatori stessi.

Nel caso invece di squadre che abbiano come obiettivo il massimo profitto, la percentuale di vittorie dei club rimane invariata nonostante il sussidio fornito ai club più piccoli<sup>44</sup>. Ciò è spiegato dalla proposizione di invarianza (Rottenberg, 1956), tesi per cui nessun tipo di sussidio riesce a modificare il competitive balance della competizione se siamo in presenza di un'offerta di talento fissa con costo medio e marginale di esso costante. Se ogni club dovesse cedere parte dei propri ricavi per regolamento, scenderebbe il valore marginale di un maggior numero di talento e di vittorie quindi. D'altro canto, il club piccolo avrebbe maggiori ricavi grazie al sussidio, ma scenderebbe il valore marginale del talento acquistabile, e conseguentemente ogni vittoria varrebbe meno. Avvenendo esattamente l'opposto per il club più grande, i due effetti si compensano.

L'ipotesi più vicina alla realtà è quella del caso misto<sup>45</sup>, con il club più grande che ha obiettivi di massimizzazione delle vittorie, mentre il club più piccolo persegue obiettivi di profitto. La conseguenza del revenue sharing sarà in questo caso una minore spesa in talento del club più grande, vista la diminuzione dei suoi ricavi; mentre nel club più piccolo rimane invariato il ricavo marginale. L'effetto totale sarà perciò un costo del talento minore, con un aumento dell'equilibrio della competizione.

---

<sup>43</sup> Pierini M., "Diritti tv e competitive balance nel calcio professionistico italiano", Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol.VII, Fasc.2, 2011

<sup>44</sup> Kesenne S., "The organization of European football and the competitive balance within and between nations", Research Paper, Department of Economics, University of Antwerp, 2005

<sup>45</sup> Giocoli N., *op.cit.* nota 30

Nel contesto americano la condivisione dei ricavi avviene indipendentemente dai risultati conseguiti. Le trattative avvengono su base centralizzata, cioè la Lega si fa rappresentante delle singole squadre a livello nazionale. In ambito locale invece viene lasciata autonomia ai singoli team. Il peso dei diritti tv è rilevante anche nel contesto americano, essendo la fonte principale di entrate economiche. Per fare qualche numero, la NFL ha ceduto i propri diritti di broadcasting a partire dalla stagione 2015 per una cifra di 3,3 miliardi di dollari annui. Le è seconda l’NBA, con un nuovo accordo per nove anni da 24 miliardi di dollari a partire dalla stagione 2015/2016<sup>46</sup>. I 2,6 miliardi garantiti che le franchigie dovranno suddividersi ogni anno corrispondono a circa il triplo di quanto percepito con l’attuale accordo. Di conseguenza, un aumento di tali ricavi si ripercuoterà nel salary cap, stimato in aumento di 16 mln di dollari. A beneficiarne di riflesso saranno anche i giocatori e i relativi stipendi, con i primi segnali riscontrati sin da ora nel mercato. L’esempio più lampante è LeBron James<sup>47</sup>, il quale ha firmato nell’estate 2014 un biennale da 21 mln di dollari annui con i Cleveland Cavaliers. Il motivo di un biennale è quello di poter poi rinegoziare il contratto in concomitanza con l’aumento del salary cap che avverrà appunto tra due stagioni. Con i nuovi massimi consentiti dal 2016, potrebbe arrivare ad ottenere una cifra stimata attorno ai 180 milioni quinquennali, circa 36 mln annui, importo sensibilmente più elevato dell’attuale accordo.

Passando al contesto europeo, si riscontra che questo è l’unico meccanismo in comune tra le due realtà, seppur con modalità differenti. Le entrate derivanti dalla vendita dei diritti televisivi hanno una notevole importanza soprattutto nel mondo del calcio, dove dalla Sentenza Bosman del 1995 in poi si è assistito ad un progressivo aumento di questa tipologia di ricavi. In particolare il calcio italiano sopravvive principalmente grazie alle Tv, visto che stabilmente, dagli anni 2000 in poi, più del 50% del fatturato<sup>48</sup> proviene dai ricavi per la cessione di diritti di trasmissione.

Ma come può migliorare l’equilibrio competitivo<sup>49</sup> di una competizione grazie a questi ricavi? A tal proposito è fondamentale capire due questioni: in che modo vengono venduti i diritti televisivi, e come vengono suddivisi tali ricavi tra le squadre.

---

<sup>46</sup> <http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2014/10/07/il-modello-nba-il-nuovo-accordo-sui-diritti-tv-25-miliardi-di-dollari-a-stagione-e-limpatto-sul-salary-cap/>

<sup>47</sup> LeBron James, secondo un indagine Forbes, con i suoi circa 58 mln di Euro guadagnati nel 2014 è il terzo sportivo più pagato nel mondo, con ben 42 mln di Euro ricavati da sponsorizzazioni personali

<sup>48</sup> Da stime effettuate dall’ Ufficio Studi Lega Calcio

<sup>49</sup> Groot L., “De-commercializzare il calcio europeo e salvaguardare l’equilibrio competitivo: una proposta welfarista”, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol.I, Fasc.2, 2005

Attualmente nel mondo del calcio europeo vige un sistema di vendita dei diritti tv di tipo centralizzato, cioè con la Lega sportiva nazionale che si occupa delle trattative in rappresentanza di tutte le squadre. Si ritiene così di agire secondo l'interesse generale della competizione, non quello dei singoli club che potrebbero perseguire obiettivi di massimizzazione delle proprie entrate anche a scapito del campionato stesso. Inoltre viene riconosciuto un maggior potere contrattuale, il che è a vantaggio delle piccole squadre che ottengono così maggiori entrate. Infatti, nel caso opposto di vendita individuale di ogni squadra dei propri diritti tv, si può notare un gap evidente tra gli importi dei contratti delle prime e delle ultime. Ciò non fa altro che aumentare il divario nelle capacità di investimento, provocando pertanto un'ulteriore perdita di equilibrio competitivo.

In Inghilterra, Francia e Germania le rispettive Federazioni o Leghe si occupano della commercializzazione dei diritti televisivi a livello centralizzato. In Spagna e Portogallo, viceversa, la vendita dei diritti è ancora gestita dalle singole società o da gruppi di esse, con evidenti squilibri tra le realtà top e il resto delle partecipanti. Le realtà minori risultano penalizzate da tale modalità di vendita, dato che Barcellona e Real Madrid incassano da sole il 50% del totale. La sensazione è che presto anche questi Paesi si adegueranno al sistema centralizzato di contrattazione collettiva.

In Italia fino al 1981 non si parlava di diritti tv, in quanto qualsiasi televisione che volesse farlo poteva riprendere liberamente qualsiasi partita di qualsiasi serie. Da tradizione le partite si svolgevano di domenica pomeriggio, con la Rai che non poteva trasmettere la diretta tv nell'intera provincia della squadra di casa, in modo da non pregiudicare il numero di spettatori paganti allo stadio, principale fonte di ricavo all'epoca.

Solamente dal 1981<sup>50</sup>, tramite un contratto con la Lega Calcio, alla Rai venne attribuito il diritto esclusivo di ammissibilità delle telecamere per la trasmissione delle partite. La Rai versò un corrispettivo di circa 3 miliardi di Lire, ottenendo il diritto di trasmettere il calcio gratuitamente in tutto il territorio nazionale.

Un ulteriore cambiamento avvenne nel 1993, con la nascita dei diritti televisivi criptati, non più gratis a causa dell'accordo tra Lega Calcio e Telepiù. La televisione privata si garantiva di trasmettere a pagamento ed in esclusiva una partita a settimana, il posticipo in genere. Dalla stagione '96/97, Telepiù si garantì la copertura totale delle partite del campionato di Serie A, anche se l'emittente fu acquisita in seguito da Stream, l'attuale Sky. L'introduzione del digitale terrestre nel 2006, con l'ingresso di Mediaset Premium, portò alla divisione ancora presente tra diritti terrestri e satellitari, questi ultimi rimasti in capo a Sky.

---

<sup>50</sup>[http://it.wikipedia.org/wiki/Diritti\\_televisivi\\_del\\_calcio\\_in\\_Italia#Storia\\_dei\\_diritti\\_TV\\_del\\_calcio\\_in\\_Italia](http://it.wikipedia.org/wiki/Diritti_televisivi_del_calcio_in_Italia#Storia_dei_diritti_TV_del_calcio_in_Italia)

Un intervento chiarificatore del legislatore era pertanto necessario. L'obiettivo che il legislatore si è posto nella Legge 106 del 19/07/2007<sup>51</sup> è quello di garantire il più alto livello possibile di equilibrio competitivo e concorrenza sul campo. Tale scopo è perseguito grazie al sistema di ripartizione delle risorse ottenute tramite la vendita centralizzata effettuata dalla Lega. La Legge 106 vuole appunto regolamentare il mercato dei diritti di trasmissione degli eventi sportivi di tutti i campionati professionistici. Il punto fondamentale è rappresentato dalla così definita "cessione centralizzata dei diritti di trasmissione". Quest'ultima è assicurata attribuendo la contitolarità di tali diritti all'organizzatore della competizione (la Lega Calcio) e agli organizzatori degli eventi (i singoli club), ma con un diritto esclusivo di esercizio a favore della Lega. Con tale Legge si vuole da un lato regolamentare chiaramente il mercato, dall'altro favorire l'equilibrio competitivo delle competizioni sportive. Equilibrio competitivo non inteso come obiettivo finale di perfetto equilibrio sul campo, ma come miglioramento della situazione attuale, catturando quanti più possibili tifosi e consumatori disposti a pagare per vedere le partite in tv. La domanda di tifosi del prodotto calcio non è difatti legata ad una partita, la quale altro non è che una singola parte dell'evento. Il prodotto da vendere e promuovere è unico, il campionato, motivazione per cui una vendita centralizzata da parte della Lega è pienamente giustificata. Come è ben noto inoltre, è più interessante agli occhi del tifoso/consumatore una competizione incerta, fatto che motiva una quanto più possibile equa distribuzione di risorse tra le squadre.

Nel panorama del calcio europeo le cifre relative alla stagione 2012/2013<sup>52</sup> sono significative, con la Premier League inglese che ha incassato circa 1,14 mld di Euro, seguita dalla Serie A italiana con 865 mln. Vengono poi la Liga spagnola (652 mln totali ottenuti mediante contrattazioni individuali), la Ligue 1 francese (490 mln) e la Bundesliga tedesca (343 mln). Per il triennio 2015-2018 è stato raggiunto un nuovo accordo nel nostro massimo campionato, con la Lega Calcio ad incassare 945 milioni (+114 mln rispetto al triennio precedente) dalle emittenti Sky e Mediaset per i diritti di trasmissione del solo campionato di Serie A. Anche in Francia saliranno le entrate, dove per il prossimo quadriennio 2016-2020 il ricavo sarà di circa 748 milioni di euro all'anno, pagati dalle due emittenti tv Canal + e BeinSport.

---

<sup>51</sup> Legge 19 luglio 2007, n. 106, in Gazzetta Ufficiale n.171 del 25/07/2007; "Delega al Governo per la revisione della disciplina relativa alla titolarità ed al mercato dei diritti di trasmissione, comunicazione e messa a disposizione al pubblico, in sede radiotelevisiva e su altre reti di comunicazione elettronica, degli eventi sportivi dei campionati e dei tornei professionistici a squadre e delle correlate manifestazioni sportive organizzate a livello nazionale"

<sup>52</sup> <http://tifosobilanciato.it/2013/06/18/diritti-tv-in-europa-ecco-come-i-campionati-big-5-si-dividono-36-miliardi-di-euro/>

A questo punto è fondamentale analizzare come queste considerevoli entrate vengono ripartite tra le squadre, laddove vi sia un sistema di vendita centralizzata a capo della Lega nazionale.

In Inghilterra<sup>53</sup> si distingue tra la quota di entrate provenienti da emittenti domestiche o internazionali. Per quanto riguarda le prime (circa il 70% del totale), il 50% delle entrate è diviso in parti uguali, un 25% in base alla classifica dell'anno precedente, un altro 25% in base al seguito di tifosi e alle apparizioni televisive. I ricavi per la vendita dei diritti all'estero, corrispondenti a circa il 30% dell'importo totale, vengono invece suddivisi in parti uguali fra le squadre.

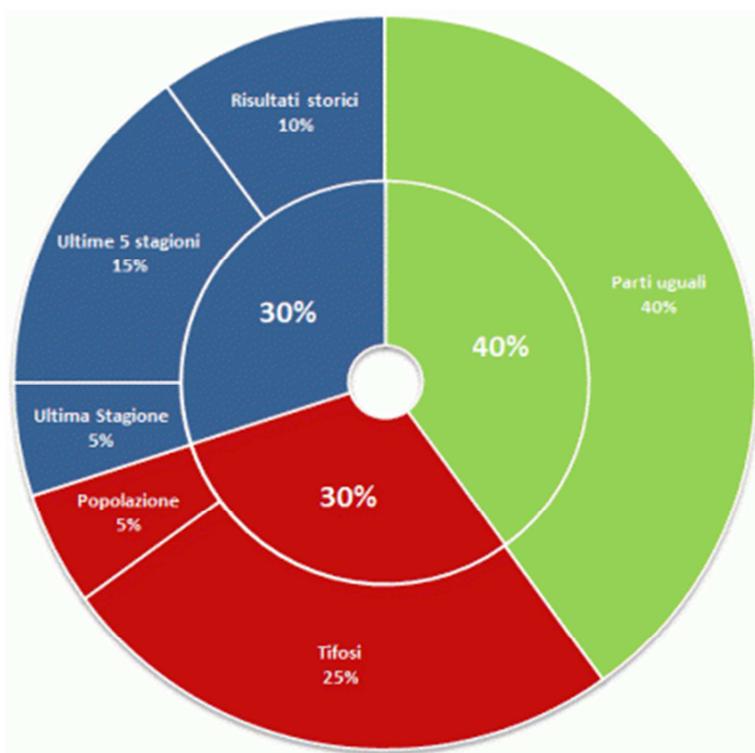
In Germania la distribuzione si basa sul merito sportivo, tenendo conto delle classifiche dell'ultimo quadriennio e della partecipazione alle competizioni internazionali. La quota nazionale è assegnata esclusivamente in base ai risultati ottenuti in campionato nell'ultimo quadriennio, e spetta al 79% alla Bundesliga 1, al 21% alla Bundesliga 2 (seconda serie). La quota internazionale spetta solamente alle squadre della massima serie, ed è assegnata per il 63,3% in base alla classifica di campionato, e per il restante 37,7% alle sole squadre partecipanti alle competizioni Uefa in base ai risultati ottenuti in esse.

In Francia invece il 50% delle entrate tv è diviso equamente, con una seconda quota attribuita in base all'audience televisiva di ogni singola partita, ed il restante 27% circa che è distribuito a seconda della posizione nella classifica finale dell'ultimo campionato.

---

<sup>53</sup> Ibidem nota 52

Il meccanismo di ripartizione vigente in Italia è forse il più complesso<sup>54</sup>. I criteri di distribuzione sono stabiliti dalla Legge Melandri-Gentiloni<sup>55</sup> e sono sei, divisi in tre macro-categorie:



*Figura 3: Rappresentazione dell'attuale principio di ripartizione dei diritti televisivi, elaborazione a cura di tifosiobilanciato.it*

Come si vede dal grafico, il 40% è assegnato in parti uguali a tutte le squadre. Il 30% poi va in base al bacino d'utenza, in cui il 25% è in base al numero di sostenitori, il 5% a seconda del numero di cittadini della città di appartenenza dei club. L'ultimo 30% invece è attribuito a seconda dei risultati sportivi: il 5% in base ai risultati dell'ultimo campionato, il 15% riferito ai risultati dell'ultimo quinquennio a partire dalla stagione antecedente quella definita stagione in corso, il 10% riferito ai risultati dalla stagione 1946/47 alla sestultima stagione antecedente la stagione in corso.

<sup>54</sup> <http://www.ilpost.it/2013/09/13/ripartizione-diritti-tv-squadre-serie-a/>

<sup>55</sup> Decreto Legislativo 9/2008, in vigore dal Febbraio 2009

Purtroppo la Lega Calcio non rende pubblici i dati ufficiali relativi alla distribuzione dei ricavi da diritti tv, perciò è possibile effettuare solamente delle stime per ricostruire quanto ogni singola società incassa. Per quanto riguarda la stagione 2013/2014 lo scenario potrebbe essere quello ipotizzato dalla tabella sottostante<sup>56</sup>. È bene specificare da subito due particolarità:

- L'ammontare complessivo dei diritti da ripartire nella stagione 2013/2014 dovrebbe essere di 986 mln di Euro lordi, da cui vanno sottratte: una quota del 10% per le attività giovanili e dilettantistiche, uno 0,5% come finanziamento per l' "Autorità garante per le comunicazioni", ed infine il contributo per le squadre retrocesse in Serie B nella stagione precedente (al massimo 30 mln). Da queste sottrazioni deriva il totale netto delle risorse effettivamente distribuibili, stimato essere di 846,2 mln di Euro circa.
- La Lega Serie A ha deciso di sottrarre dai premi spettanti alle neo promosse un contributo pari a 2,5 mln di euro a squadra, destinando tale importo come premio alle tre squadre che si sono qualificate per l'Europa League (i 2,5 mln assegnati al Parma non sono corretti, in quanto da attribuire al Torino in virtù dell'esclusione del Parma dalle competizioni europee).

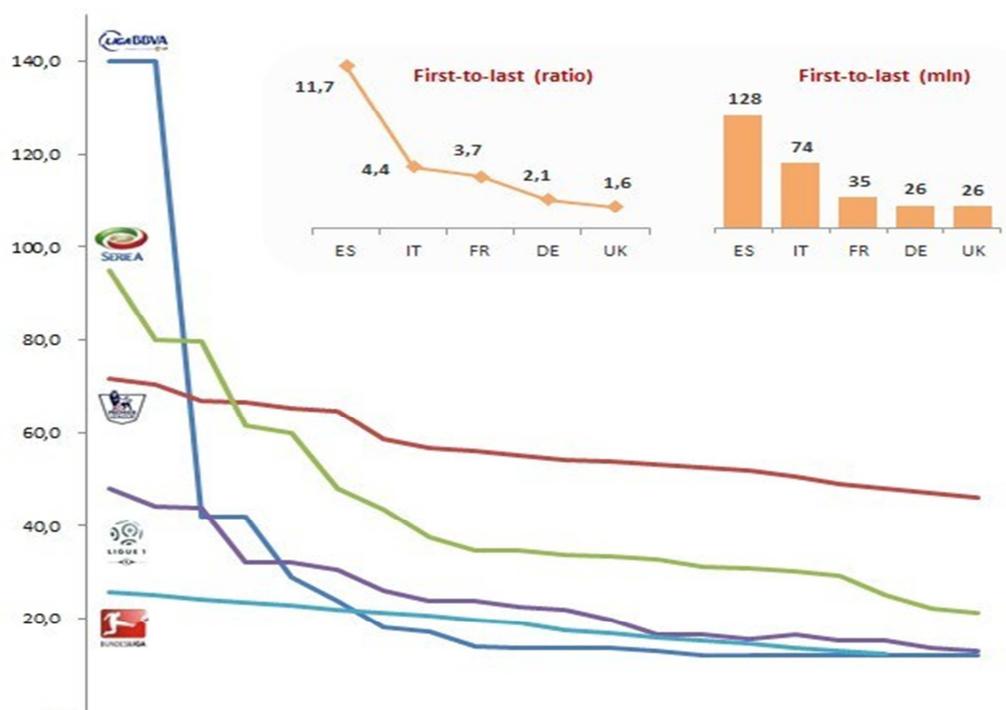
Ripartizione Diritti TV Serie A - Stagione 2013/14								
Club	Parti uguali	Sostenitori	Cittadini	Ultima stagione	Ultimo quinquennio	Storici	Contributo Europa League	TOTALE
Juventus	16,9	50,9	2,6	4,0	11,5	8,1		94,0
Inter	16,9	35,8	3,8	3,2	10,9	7,3	2,5	80,4
Milan	16,9	34,8	3,8	2,6	12,1	7,7		77,9
Roma	16,9	16,1	8,0	3,8	9,7	6,8		61,4
Napoli	16,9	21,2	2,9	3,6	10,3	4,8		59,8
Lazio	16,9	8,3	8,0	2,4	8,5	5,6		49,8
Fiorentina	16,9	6,1	1,1	3,4	7,9	6,4	2,5	44,4
Torino	16,9	4,6	2,6	2,8	2,4	6,0		35,5
Udinese	16,9	3,7	0,3	1,6	9,1	3,2		34,9
Parma	16,9	2,1	0,5	3,0	7,3	2,0	2,5	34,3
Sampdoria	16,9	3,1	1,8	1,8	5,4	5,2		34,3
Genoa	16,9	3,1	1,8	1,4	6,6	3,6		33,4
Cagliari	16,9	5,2	0,5	1,2	4,2	2,8		30,9
Bologna	16,9	3,5	1,2	0,4	3,6	4,4		30,0
Catania	16,9	3,3	0,9	0,6	6,0	1,6		29,4
Atalanta	16,9	2,8	0,3	2,0	3,0	4,0		29,1
Chievo	16,9	2,1	0,8	1,0	4,8	0,4		26,0
Verona	16,9	2,8	0,8	2,2	0,6	2,4	(2,5)	23,2
Livorno	16,9	1,4	0,5	0,2	1,8	1,2	(2,5)	19,5
Sassuolo	16,9	0,6	0,1	0,8	1,2	0,8	(2,5)	17,9
<b>Totale</b>	<b>338,5</b>	<b>211,5</b>	<b>42,3</b>	<b>42,3</b>	<b>126,9</b>	<b>84,6</b>	<b>-</b>	<b>846,2</b>

Elaborazione a cura [www.tifosobilanciato.it](http://www.tifosobilanciato.it)

**Tabella 1: Simulazione ripartizione diritti Tv Serie A 2013/2014, fonte tifosobilanciato.it**

<sup>56</sup> <http://tifosobilanciato.it/2014/05/26/la-simulazione-della-ripartizione-dei-diritti-tv-in-serie-a-per-la-stagione-201314/>

Dal confronto dei criteri di distribuzione adottati nei cinque più grandi campionati di calcio europei<sup>57</sup>, emerge il fatto che in Inghilterra, Germania e Francia il tentativo è quello di avere una distribuzione il più equa possibile. Di riflesso, delle entrate simili per tutte le squadre non possono far altro che aumentare il grado di investimenti in giocatori di tutte le squadre, con benefici a livello di incertezza ed equilibrio della competizione. Italia, e Spagna soprattutto, non paiono utilizzare lo strumento della distribuzione dei diritti tv per un miglioramento del competitive balance. Ciò appare evidente dallo squilibrio tra le entrate televisive della prima classificata in confronto con quelle dell'ultima, oltre che dall'andamento della distribuzione tra le varie squadre.



*Figura 4: Rappresentazione grafica entrate da diritti tv nei 5 maggiori campionati stagione 2012/2013, fonte tifosi bilanciato.it*

Parlando di sport economicamente minori<sup>58</sup>, in Italia è da segnalare l'iniziativa della Federazione Italiana Tennis, che dal 2008 ha lanciato il proprio canale Tv in chiaro ("SuperTennis TV"). L'obiettivo è quello di diffondere la disciplina al fine di aumentare i praticanti, ragionando in ottica di lungo periodo considerandolo un investimento strategico dai ritorni più elevati delle spese iniziali.

<sup>57</sup> Ibidem nota 52

<sup>58</sup> <http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/05/diritti-tv-nello-sport-linfa-vitale.html>

Per quanto riguarda la Lega Pallavolo Serie A Maschile, il progetto di una Tv di Lega ipotizzato da anni è stato finalmente realizzato dalla stagione 2014/2015<sup>59</sup>. In collaborazione con Sportube.tv, è nato il primo canale streaming di volley che consente di vedere tutte le partite della SuperLega A1 in diretta, ad eccezione di quelle visibili in tv in chiaro. Inoltre è stato rinnovato l'accordo con Rai Sport, che ormai da ben sei anni trasmette in diretta televisiva esclusiva, per ogni turno di campionato, due partite della massima serie e una di A2 maschile e femminile. In più sono trasmessi in chiaro gran parte dei Playoff scudetto, oltre all'intera Final Four di Coppa Italia e all'incontro valevole per la Supercoppa italiana.

La Lega ha ritenuto inoltre opportuno incentivare la vendita dei diritti TV all'estero<sup>60</sup>, siglando negli ultimi anni importanti accordi con le più importanti emittenti estere come ad esempio Al Jazeera Sport, BeIn Sport, Sportklub, Canal Plus e molte altre (più di venti nel complesso). Tutta questa serie di accordi significa che paradossalmente la pallavolo italiana attira più spettatori all'estero che sul territorio nazionale, con le TV mondiali disposte a pagare per garantirsi l'esclusiva territoriale. Ciò rende la pallavolo italiana seconda solo al calcio in quanto a copertura televisiva estera.

### **1.3.5 La regolamentazione della competizione**

Oltre ai meccanismi visti finora, esistono una serie di interventi che regolamentano la competizione dal punto di vista sportivo, perciò con conseguenze immediate sull'equilibrio di una determinata competizione<sup>61</sup>. Gli esempi più immediati sono le regole di svolgimento di un determinato campionato, oppure l'eventuale limite al numero di stranieri tesserabili in rosa. L'organizzatore della competizione ha il potere di stabilire infatti il numero delle squadre partecipanti, i requisiti di ammissione, i criteri con cui un tot numero di squadre viene retrocesso o è promosso. Generalmente la scelta più importante riguarda la formula di svolgimento del campionato, con eventuale sistema di playoff nelle fasi finali. L'insieme di tutte queste decisioni prese dalla federazione o Lega organizzatrice ha effetti diretti sull'equilibrio competitivo. Basti pensare ai numerosi studi teorici che dimostrano che, all'aumentare del numero di gare dei playoff, l'esito finale della competizione è più incerto.

---

<sup>59</sup> Legavolley, pdf "Presentazione Campionato 2014-2015"

<sup>60</sup> <http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/10/superlegauniposai-allavanguardia-nella.html>

<sup>61</sup> Sanderson A.R., "The many dimensions of competitive balance", Journal of Sport Economics, Vol.3, n.2, 2002

Altra scelta con effetti diretti sul competitive balance è il limite di giocatori stranieri schierabili in una determinata competizione. Nel contesto europeo è chiaro che per stranieri si intendono quei giocatori provenienti da paesi extracomunitari, vista la libera circolazione dei giocatori europei possibile dopo la nota sentenza Bosman del 1995. Il fatto di limitare il numero di stranieri presenti in una competizione si può leggere sotto più chiavi. In primis, si cerca di salvaguardare l'equilibrio competitivo, non permettendo alle società economicamente più dotate di acquistare giocatori stranieri di valore tecnico superiore provenienti da campionati più impegnativi. In secondo luogo, si cercano di salvaguardare i giovani talenti nazionali, concedendogli spazio e visibilità, con benefici anche per la selezione nazionale.

Nel mondo del volley ad esempio, dopo una fase iniziale di crescita esponenziale nel numero di stranieri, la Federazione (Fipav) nel 2000 è intervenuta imponendo delle restrizioni al fine di salvaguardare il vivaio nazionale<sup>62</sup>. Attualmente nel campionato maschile di Serie A1 devono esserci sempre in campo almeno tre italiani su sette (sestetto + libero), mentre nella massima competizione femminile devono essere almeno sei le italiane a referto, di cui tre sempre in campo<sup>63</sup>. Ancora più stringenti i parametri nelle Serie A2 maschile e femminile, con almeno cinque italiani sempre in campo. In linea a tale normativa, è presente una restrizione nel numero di atleti "over" in rosa, allo scopo di agevolare l'inserimento dei giovani. In A2 maschile al massimo quattro atleti possono essere nati negli anni 1983 o precedenti, mentre in A2 femminile al massimo tre atlete devono avere data di nascita negli anni 1985 e precedenti.

Sorprendentemente poi, dallo studio effettuato da Caruso e Verri<sup>64</sup> emerge una conclusione: non vi è alcuna correlazione evidente tra il numero di stranieri e l'equilibrio competitivo, nel campionato maschile così come in quello femminile. Non sono stati riscontrati infatti grandi cambiamenti nel grado di equilibrio competitivo, nonostante la crescita del numero di stranieri militanti nel campionato italiano. Tale ricerca supporta la visione "liberale" a favore di un numero di stranieri illimitato, contro la tendenza "protezionistica" che mira a tutelare ed incentivare lo sviluppo dei vivai nazionali. In una situazione economicamente difficile per il movimento pallavolistico come quella attuale, è corretto puntare sui giovani, possibilmente italiani e di provenienza dal proprio vivaio. Oltre al risparmio economico dovuto da una retribuzione minore e al costo d'acquisto più basso se non nullo, a beneficiarne sarà anche la selezione nazionale. I giocatori saranno più preparati ed esperti, avendo maturato più presenze e visibilità grazie alle maggiori opportunità concesse loro.

---

<sup>62</sup> <http://guidapratica.federvolley.it/tesseramento/norme-tesseramento-atleti-stranieri-2014-2015/view>

<sup>63</sup> <http://guidapratica.federvolley.it/campionati/le-principali-norme-della-stagione-2014-2015/view>

<sup>64</sup> Caruso R., Verri I., "Competitive balance dopo la sentenza Bosman: il caso della pallavolo in Italia", *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. V, Fasc. 1, 2009

## 1.4 Riepilogo conclusivo

A conclusione del primo capitolo, è opportuno effettuare delle considerazioni di sintesi riepilogative su quanto visto sinora. La prima parte verte sulla presentazione del concetto di competitive balance, tentando di osservare in chiave storica come si è evoluta e definita nel tempo tale nozione. Dopo aver riscontrato che non esiste un'unica definizione universalmente accettata di equilibrio competitivo, non si può non ritenere ancora d'attualità il tema. L'incertezza del risultato è infatti tutt'oggi considerata fondamentale, soprattutto in relazione all'interesse dei tifosi che ne consegue. È facile immaginare che un grande equilibrio competitivo tra le squadre partecipanti alla competizione riesca a suscitare un maggior seguito e interesse negli spettatori, con la conseguenza immediata di maggiori ricavi. Come emerge dal confronto tra il modello americano ed europeo, al giorno d'oggi le soluzioni adottate per salvaguardare l'incertezza delle competizioni sono molteplici. Si va da un intervento più condizionante e pesante come quello in vigore nelle maggiori leghe statunitensi, che si serve di meccanismi quali draft e salary cap, ad un meccanismo tipicamente europeo basato esclusivamente sulla suddivisione delle entrate da diritti Tv. Ma quali sono i meccanismi e gli interventi ritenuti più efficaci? Chiaramente una risposta certa non esiste, avendo ogni contesto le proprie peculiarità, culturali ed economiche. Un meccanismo che funziona in un campionato può non essere parimenti efficace in un altro, e viceversa. È dunque compito della Lega o Federazione di riferimento stabilire quando e come intervenire, modificando i regolamenti se necessario. L'obiettivo deve essere quello di salvaguardare in primis, e migliorare poi, l'equilibrio competitivo interno tra le squadre partecipanti. Per capire il livello d'equilibrio di una competizione possono essere senz'altro d'aiuto le molteplici misure di calcolo proposte dalla letteratura e viste nel secondo paragrafo, tenendo sempre in considerazione che ognuna ha i propri vantaggi e difetti. Portando a risultati talvolta contrastanti tra loro, solamente tramite una combinazione di tali misure si può arrivare ad un'esaustiva e coerente analisi. Il capitolo 3 in tal senso fornirà un'applicazione pratica delle misure ritenute più significative, calcolate in riferimento al mondo del volley di Serie A1 maschile e femminile.

# CAPITOLO 2 : LA NUOVA SUPERLEGA VOLLEY

---

## 2.1. Presentazione del mondo volley

La Lega Pallavolo, nata ufficialmente nel 1987, rappresenta il consorzio<sup>65</sup> delle società del campionato maschile di Serie A1 e A2 di pallavolo. Gli obiettivi erano, e sono tuttora, quelli di unire le forze nel programmare l'attività agonistica dei massimi campionati, promuovendo la diffusione della disciplina e gestendo l'immagine della pallavolo e i rapporti con i media, nella volontà di sopravvivere al dominio del calcio. Attualmente la pallavolo è la seconda disciplina in Italia<sup>66</sup>, seconda solo al calcio, con ben circa 1.800.000 praticanti stimati, tra cui 365.732 atleti e 4.671 società iscritti al Coni nel 2013. La strategia di promozione è principalmente incentrata sull'immagine e i valori positivi che tale sport diffonde. Nonostante sia uno sport tecnicamente difficile da svolgere, la valenza sociologica di sport di squadra ne fa uno dei più diffusi anche a livello scolastico. Inoltre, la mancanza del contatto fisico diviene opportunità per presentare il volley come sport non violento. Ciò è testimoniato dalla grande presenza negli spalti di bambini e famiglie, attratte dai valori che la pallavolo trasmette e dall'assenza di violenza nei palazzetti. L'immagine pulita e onesta che emerge è senza dubbio uno dei fattori di successo del volley. Associato al fatto che tale disciplina coinvolge indistintamente donne e uomini di tutte le fasce d'età, la pallavolo si è resa una disciplina sportiva a cui le imprese associano molto volentieri il proprio brand, tramite sponsorizzazioni e partnership. È assai diffuso infatti trovare nella denominazione sociale delle squadre il nome del main sponsor, eventualità non possibile nel mondo del calcio ad esempio.

---

<sup>65</sup> <http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=35144>

<sup>66</sup> [http://www.coni.it/images/numeri\\_dello\\_sport/Lo\\_Sport\\_in\\_Italia.pdf](http://www.coni.it/images/numeri_dello_sport/Lo_Sport_in_Italia.pdf)

## 2.2. La rivoluzione della SuperLega a franchigie

La stagione sportiva 2014/2015 sarà ricordata a lungo<sup>67</sup>. Non solo perché prende il via la 70esima edizione del campionato di massima serie, ma lo fa anche in un modo rivoluzionato. La Lega Pallavolo Serie A, di comune accordo con la Fipav (Federazione Italiana Pallavolo), ha infatti lanciato l'innovativo progetto SuperLega<sup>68</sup>, ideato e sviluppato a partire dalla fine della stagione precedente. In un sistema sportivo profondamente in crisi, la risposta del volley è forte: abolito il meccanismo tipico di promozioni e retrocessioni, entrano in vigore le franchigie, similmente al modello americano. La Superlega può essere definita come un'evoluzione ulteriore del "Progetto di Sostenibilità"<sup>69</sup> nato due anni fa in Serie A, che sostanzialmente prevedeva già il blocco delle retrocessioni. Il Progetto ha portato ad una riduzione di costi, ma purtroppo anche ad un leggero calo di affezione del pubblico (-3% nella regular season '13/14). Dati i benefici apportati a livello economico alle singole società, viene mantenuto il blocco delle retrocessioni, già attivo dalla stagione 2012/2103 come detto. La necessità impellente era ed è infatti quella di rinforzare la sostenibilità economica dei club nel medio-lungo periodo, garantendo il corretto svolgimento della competizione. È assolutamente comprensibile che, in un momento di crisi economica globale, uno dei principali obiettivi è il contenimento dei costi, quantomeno nel breve periodo. La ricerca del risultato sportivo ovviamente permane, affiancata però da una serie di bonus/malus collegati al sistema finanziario-economico e ai dati di pubblico e marketing ottenuti. Per garantire un livello qualitativo e di spettacolo adeguato agli standard storici del campionato italiano, l'attuazione della SuperLega è un tentativo da effettuare necessariamente. Garantendo infatti il regolare svolgimento della competizione grazie al sistema delle franchigie, lo spettatore/tifoso è tutelato. Così come lo sono gli atleti e tutti i dipendenti, che, grazie ad una serie di nuove stringenti norme economiche da rispettare, dovrebbero essere regolarmente retribuiti.

Ma cosa significa il termine franchigia? Di uso comune nel sistema americano, la franchigia è una realtà economica identificabile da un suo marchio e da un suo business, che partecipa ad una competizione tramite l'acquisizione di una licenza e persegue obiettivi di profitto, oltre che di risultati sportivi. Di prassi il modello europeo di sport business è però molto diverso e lontano da questo concetto. Innanzitutto l'obiettivo dei club è principalmente la ricerca del risultato sportivo, anche a scapito della sostenibilità

---

<sup>67</sup> <http://www.volleyball.it/notizie.asp?n=82965&l=0>

<sup>68</sup> Al seguente link il progetto originario pubblicato il 2 Aprile 2014:  
[http://cms.pegasomedia.it/public/allegati/118/49860\\_superlega\\_progetto\\_evoluzione\\_1.pdf](http://cms.pegasomedia.it/public/allegati/118/49860_superlega_progetto_evoluzione_1.pdf)

<sup>69</sup> <http://www.legavolley.it/NewsLeggi.asp?id=40290>

e solidità economico-patrimoniale. Sono rare le società che nel mondo sportivo europeo presentano bilanci in utile, ancora meno lo sono quelle nel territorio italiano. Il tipico meccanismo europeo di promozioni e retrocessioni poi non fa altro che enfatizzare questo aspetto. Con la partecipazione al campionato di competenza ottenuta tramite diritto sportivo, normalmente guadagnato sul campo, è normale una ricerca del risultato a qualsiasi costo. Il tentativo di avvicinarsi al mondo americano, con l'introduzione delle franchigie, dovrebbe apportare al mondo del volley maschile italiano una serie di benefici e vantaggi qui elencati:

- ✓ Possibilità di programmazione sportiva di medio lungo periodo, dato che le licenze ottenute hanno validità pluriennale (4 anni con possibilità di prolungamento a sei).
- ✓ Possibilità di programmazione economico finanziaria, stante l'impossibilità di retrocedere e la costanza dei ricavi attesi dalla partecipazione alla massima serie.
- ✓ Possibilità di effettuare maggiori investimenti immobiliari, come nuovi impianti di gioco ed allenamento ad esempio.
- ✓ Eventuale sviluppo di sinergie con gli altri club, condividendo i medesimi obiettivi nonostante la rivalità sportiva.
- ✓ Presenza di stabilità con controlli garantiti, con eventuali accessi di nuove squadre ritenute sicure e che condividono la visione dei proprietari già presenti, riuniti tutti con regole certe gestite da una giustizia sportiva interna.
- ✓ Possibilità di portare (riportare) il volley in nuove metropoli e città, coinvolgendo aziende interessate sia alla parte sportiva che al business, per una migliore distribuzione geografica nel territorio nazionale. Basti pensare che sinora alcune regioni non sono mai state presenti in Serie A1, come Liguria, Campania, Molise, Basilicata e Valle d'Aosta; mentre le città più grandi erano nella stagione 2013/2014 Verona e Modena, con 260.000 e 185.000 abitanti rispettivamente.

Oltre ai vantaggi appena elencati, potrebbe verificarsi la presenza di una serie di svantaggi:

- Di tipo culturale e sociale, con difficoltà nel superare il concetto abituale di promozione e retrocessione per meriti sportivi.

- Rischio di perdere realtà più piccole, poco strutturate economicamente e con un modesto bacino d'utenza.
- Elevati costi di "ingresso" nel mondo delle franchigie di Serie A.
- Impiantistica italiana generalmente carente e datata, in rari casi compatibile con gli standard di capienza ed ospitalità richiesti e desiderati.
- Problematica organizzazione dei campionati inferiori, dove è tuttora mantenuto il classico sistema delle promozioni e retrocessioni.

### **2.3. Il nuovo sistema delle licenze**

Al fine di introdurre il sistema delle franchigie, si è reso opportuno prevedere il rilascio di una licenza per il diritto a partecipare ai campionati di Serie A1 e A2. In data 3 Giugno 2014, è stato approvato ed è entrato in vigore il "Regolamento Organico dei Campionati di Serie A Maschile"<sup>70</sup>, con la definizione dei nuovi requisiti e parametri per l'ammissione.

Hanno diritto alla licenza per la SuperLega A1 le società militanti nel massimo campionato nella stagione 2013/2014, oltre alle due neopromosse dalla Serie A2 2013/2014. Nelle stagioni successive, la prima classificata alla Serie A2 avrà anch'essa tale diritto, così come la seconda classificata dei playoff di A2. In ogni caso è prevista per la Lega la possibilità di rilasciare "wild card" alle società con progetti seri che ne fanno richiesta. La volontà è quella di ampliare il numero di partecipanti, tentando di arrivare ad una competizione a 14 squadre. Il rilascio delle licenze stesse è comunque subordinato al rispetto dei parametri fissati nel "Regolamento Ammissioni ai Campionati" vigente.

La durata della licenza è di quattro stagioni sportive, con eventuale possibilità di proroga di due ulteriori anni se al termine del terzo anno permane il rispetto dei requisiti minimi richiesti. Al termine di queste 4 (o 6) stagioni, verrà ripristinato il meccanismo delle retrocessioni. Questa postilla, ai più rimasta ignota, è segnale che il modello delle franchigie punta a dare stabilità al campionato in questi anni di crisi, nell'ottica e nella speranza di un rilancio del movimento nel breve periodo.

---

<sup>70</sup> <http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=50491>

La licenza va comunque meritata, anno dopo anno. Oltre ai meccanismi già presenti di cessione e rinuncia alla licenza (prima diritto di partecipazione), la novità introdotta prevede la possibilità di revoca della licenza stessa da parte della Lega. La licenza potrà essere revocata se, nell'arco di due campionati consecutivi, le penalità risultino più di quattro, assegnate relativamente a:

- Classifica finale di campionato: una penalità per chi arriva negli ultimi due posti di regular season.
- Rispetto degli impegni economici: inasprimento dei controlli con verifica in quattro scadenze annuali (20 Dicembre, 20 Marzo, 20 Giugno e 31 Luglio) della puntualità dei pagamenti dei compensi ai tesserati della rosa della prima squadra. I tesserati non solo gli atleti, minimo 13, ma anche come minimo due allenatori, un fisioterapista, un medico sociale, uno scoutman, un preparatore atletico, un team manager, due dirigenti o collaboratori a scelta. Il totale deve portare ad un minimo di 22 tesserati. Le società dovranno depositare in Lega le dichiarazioni attestanti i compensi lordi pattuiti prima e corrisposti poi, su moduli appositamente predisposti, che andranno sottoscritti da tutti i tesserati. Verrà attribuita quindi una penalità alle società che, nel corso di un campionato, siano incorse per almeno una volta nell'attivazione della garanzia finanziaria, causata da ritardi, inadempienze parziali o totali o nella mancanza dell'invio dei moduli.
- Percentuale di riempimento dell'impianto di gioco: riempimento negli incontri casalinghi di regular season dell'80% della capienza minima, con ingressi omaggio al di sotto del 20%. La capienza minima resterà a quota 2.000 spettatori fino alla stagione 2017/18, anno in cui la soglia minima sarà aumentata a 3.000. Verrà attribuita una penalità alle società che nel corso della stagione non hanno raggiunto l'indice di riempimento stabilito.

Oltre a causa delle molteplici penalità, la licenza è revocata se la società non è più in possesso dei requisiti stabiliti dal "Regolamento Ammissione Campionati" in vigore nella stagione sportiva di riferimento.

Per contro, è previsto anche un bonus, il quale andrà ad azzerare una penalità. Ne hanno diritto le squadre che raggiungono congiuntamente tutti i seguenti obiettivi:

- Partecipazione diretta a tutti i campionati giovanili di Under 13 (o 14), 15, 17 o 19 (o Junior League).
- Attività di merchandising all'interno dell'impianto di gioco, con vendita della linea di prodotti ufficiali della società quali divise da gioco, sciarpe ecc.
- Presenza sala hospitality all'interno dell'impianto di gioco.
- Soglia minima di 80.000 contatti YouTube nel periodo agonistico (sono allo studio ulteriori parametri legati al mondo dei "social network").

Implicitamente l'ottenimento della licenza obbliga quindi le società sportive a:

- Rispettare tutti gli impegni economici assunti<sup>71</sup>, anche attraverso il rilascio di idonee garanzie.
- Dotarsi di un'adeguata struttura societaria, tra la quale figure professionali qualificate addette alla promozione del merchandising, al reperimento di spettatori, alla pubblicizzazione sui media delle attività svolte dai club.
- Dotarsi di impianti sportivi aventi una capienza in linea quantomeno con le richieste minime.
- Rispettare tutti i requisiti ed i parametri di sviluppo individuati dalla Fipav e dalla Lega.

---

<sup>71</sup> <http://www.volleyball.it/blog.asp?b=42&m=0&s=118&i=1552>

## 2.4. I nuovi requisiti d'ammissione

È giunto quindi il momento di analizzare nel dettaglio i requisiti richiesti dal "Regolamento Ammissione"<sup>72</sup> per la partecipazione alla SuperLega A1 2014/2015. La domanda di ammissione ufficiale andava formalizzata entro il 18 Giugno, tramite presentazione di una serie di documenti stabiliti dalla Lega. Inoltre è richiesta la costituzione in forma di società sportiva di capitali dilettantistica senza scopo di lucro, con capitale sociale minimo di 120.000 Euro interamente sottoscritto e versato alla data di presentazione della domanda. In ogni caso il capitale sociale non deve mai essere inferiore ai due terzi dello stesso in conseguenza di perdite pregresse o correnti. Nel caso in cui risultino perdite che riducono il capitale di oltre un terzo, la società è tenuta a ricostituire il capitale sociale al minimo previsto dal regolamento entro la data di presentazione della documentazione, allegando copia dei versamenti effettuati o dei provvedimenti assunti.

La documentazione che ogni società ha dovuto fornire è composta da vari moduli<sup>73</sup>, predisposti appositamente dalla Lega, contenenti:

- a) Domanda di rinnovo dell'adesione al Consorzio Lega Pallavolo Serie A, con attestazione di versamento della quota di rinnovo (300 Euro).
- b) Domanda di prima adesione al Consorzio Lega Pallavolo Serie A, obbligatorio solo per le Società che non hanno fatto parte del Consorzio nella stagione 2013/2014, con relativa attestazione del versamento della quota di prima adesione (10.000 Euro<sup>74</sup>) e del contributo di prima iscrizione per i costi di partecipazione (15.000 Euro).
- c) Domanda di attribuzione della licenza e di ammissione alla Serie A1 SuperLega 2014/2015.
- d) Attestazione e allegato del versamento della tassa di iscrizione alla Serie A1 SuperLega (4.650 Euro) e della tassa di prima affiliazione (220 Euro) o riaffiliazione (1.500 Euro) FIPAV.

---

<sup>72</sup> <http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=50486>

<sup>73</sup> Moduli "1 - 16bis" reperibili in allegato al "Regolamento Ammissione"

<sup>74</sup> Gli importi di tutti i contributi e le tasse menzionate sono state reperite al seguente link: <http://guidapratica.federvolley.it/campionati/contributi-e-tasse-federali-2014-2015/view>

- e) Situazione patrimoniale e relativo conto economico redatti al 30/04/2014, su apposito schema fornito dalla Lega, contenente anche un modulo di riepilogo delle garanzie prestate e/o ricevute da terzi, il tutto sottoscritto dal Legale Rappresentante della Società e dal Presidente del Collegio Sindacale o dal Revisore.
- f) Dettaglio dei crediti e debiti esposti in bilancio con indicazione del valore e delle relative date di scadenza, sottoscritto dal Legale Rappresentante della Società e dal Presidente del Collegio Sindacale.
- g) Dettaglio degli eventuali debiti esistenti nei confronti dell'erario, con distinzione se scaduti o no al 30/04/2014, in moduli sottoscritti dal Legale Rappresentante della Società e dal Presidente del Collegio Sindacale.
- h) Copia del fascicolo relativo all'ultimo bilancio approvato dall'organo competente, come depositato presso il competente Registro delle Imprese, accompagnato dalle relazioni di Collegio Sindacale e Cda, dal verbale di approvazione del bilancio dell'Assemblea, dalla copia dell'ultima dichiarazione annuale IVA presentata.
- i) Presentazione garanzia finanziaria, mediante deposito di garanzia bancaria a prima richiesta a favore della Lega di importo di :
- € 100.000 per le società già facenti parte alla Serie A1 2013/2014 che hanno corrisposto il 100% dei compensi ai "tesserati della rosa della prima squadra" nella stagione 2013/2014;
  - € 200.000 per le società neopromosse in Serie A1 che hanno corrisposto il 100% dei compensi ai "tesserati della rosa della prima squadra" nella stagione 2013/2014; e per le società già facenti parte della Serie A1 2013/2014 che non hanno corrisposto il 100% dei compensi ai "tesserati della rosa della prima squadra" nella stagione 2013/2014;
  - € 400.000 per le società promosse in Serie A1 SuperLega o che acquisiscono il titolo di Serie A1 SuperLega e che non hanno corrisposto il 100% dei compensi lordi ai "tesserati della rosa della prima squadra" nella stagione 2013/2014. Tale importo vale anche per tutte le società neo affiliate al Consorzio Lega Pallavolo Serie A.
- j) Dichiarazione attestante l'elenco delle persone, oltre al Presidente, autorizzate a rappresentare la società con diritto di voto nell'Assemblea di Lega e ad assumere impegni in nome e per conto della società stessa.

- k) Estratto dal libro soci al 30/04/2014 per ricavare i nominativi dei possessori delle azioni nel caso di società di capitali, o dei soci con diritto di voto nel caso di società a responsabilità limitata.
- l) Copia del libro verbali del Collegio Sindacale relativo agli ultimi 12 mesi e copia delle eventuali delibere di Assemblea Straordinaria avvenute nel medesimo periodo.
- m) Visura camerale di data non antecedente il 30/04/2014 da cui risulti: il fatto che la società non sia in liquidazione, la natura giuridica della stessa, gli amministratori, i poteri degli stessi, il capitale deliberato e quello versato, i componenti del Collegio Sindacale o il Revisore e, per le Società costituite nella forma di S.r.l., i possessori di quote.
- n) Dichiarazione di consenso per il trattamento dei dati personali, ai sensi del decreto legislativo 196/03 sulla tutela della privacy.
- o) Dichiarazione di disponibilità di un impianto di gioco, omologato nel rispetto del Regolamento FIPAV/Lega, con attestazione di capienza e agibilità su apposito modulo sottoscritto sia dal proprietario e/o ente/soggetto gestore dell'impianto sia dalla società.
- p) Dichiarazione in cui la società si impegna a tesserare alla data del 01/09/2014 almeno 12 atleti, di cui almeno sei a titolo definitivo e almeno sei che posseggano ciascuno una o più delle seguenti caratteristiche:
- Abbiamo disputato nell'ultima stagione sportiva almeno il 50% delle gare nel campionato di precedente appartenenza della società o nel campionato in cui si chiede l'ammissione.
  - Abbiamo disputato, qualora si tratti di atleti provenienti da Federazione straniera, nella stagione precedente almeno il 50% delle partite del campionato di massima divisione del Paese di appartenenza della Società per la quale erano tesserati.
  - Siano effettivamente entrati in campo in almeno una partita ufficiale della nazionale seniores di appartenenza nella stagione 2013/2014.
- q) Dichiarazione, sottoscritta sia dal Legale Rappresentante della società che dal Presidente del Collegio Sindacale o dal Revisore, attestante la percentuale dei compensi lordi corrisposti ai tesserati della rosa della prima squadra. Da tali

percentuali si ricavano gli importi della garanzia finanziaria da presentare (punto i). Le società che dichiarano di aver corrisposto una percentuale inferiore al 90% o che non depositano tale modulo, non saranno iscritte al campionato.

Una volta depositata tutta la documentazione appena elencata, spetterà alla Commissione valutarne la regolarità e il fatto che la società possa garantire continuità ed equilibrio economico finanziario nell'attività. Se necessario, potranno essere richiesti chiarimenti o ulteriore documentazione alle società.

Per quanto riguarda la stagione 2014/2015<sup>75</sup>, hanno ottenuto la licenza 13 squadre, nonostante l'esplicita volontà di arrivare almeno a 14 partecipanti. Confermano la loro presenza dalla stagione precedente le società Altotevere Città di Castello-SanSepolcro, Top Volley Latina, Cucine Lube Banca Marche Treia, Modena Volley, Exprivia Neldiritto Molfetta, Sir Safety Perugia, Copra Volley Piacenza, Cmc Ravenna, Energy T.I. Diatec Trentino, Calzedonia Verona. A queste si aggiungono le neopromosse dalla Serie A2 2013/2014, cioè le società Tonazzo Padova e Vero Volley Monza. Inoltre la società Revivre Milano ha scambiato il proprio titolo di A2 con Vibo Valentia, militante in A1 nel campionato 2013/2014. Da segnalare poi che la Bre Banca Lannutti Cuneo ha chiuso la propria attività al termine della stagione 2013/2014, non depositando domanda d'iscrizione e riducendo a 13 il numero di formazioni partecipanti al massimo campionato 2014/2015.

## 2.5. Conclusioni

Un'applicazione puntuale dei nuovi regolamenti dovrebbe garantire il corretto funzionamento della competizione, visto che tramite la licenza si vogliono certificare la serietà e la stabilità economica dei club nel medio-lungo periodo. Finalmente poi questi nuovi requisiti in termini di dichiarazione dei compensi ai tesserati fungeranno da deterrente per quelle società che di prassi promettevano una determinata retribuzione, ma ne corrispondevano solamente una parte. Prima dell'attuale rivoluzione della SuperLega infatti non esisteva alcuna tutela normativa dei tesserati. Essi erano, e sono tuttora, considerati dilettanti, anche se di fatto sono professionisti a tutti gli effetti<sup>76</sup>. Ad esempio nel mondo del calcio sono ritenuti giuridicamente professionisti gli atleti delle prime tre serie nazionali, mentre nel basket quelli militanti nella massima categoria.

---

<sup>75</sup> <http://www.legavolley.it/NewsLeggif.asp?id=50697>

<sup>76</sup> <http://www.sportbusinessmanagement.it/2013/10/la-linea-di-confine-tra-professionismo.html>

Nella pallavolo il passaggio al professionismo non è ancora stato attuato, anche se con il nuovo regolamento sembra essere comunque garantita una maggiore tutela nei confronti dei tesserati.

Nelle prossime stagioni si vedrà se questa nuovo insieme di regole verrà rispettato, anche se la situazione economica attuale del movimento non consente un'applicazione ferrea e puntuale dei regolamenti. Il rischio che si corre è quello di imbattersi in società non abituate ad un tale sistema di controlli e requisiti, che hanno da sempre beneficiato di meccanismi poco chiari non sempre regolari per continuare l'attività. Lo scenario di un campionato di massima serie a ranghi ridotti, con un numero costante di società fallite, non è mai stato tanto attuale quanto in questi anni purtroppo. Investire nel volley infatti non è conveniente, non porta a ritorni così evidenti, perciò è ritenuta principalmente una questione di passione<sup>77</sup>. La crisi economica globale inoltre non ha fatto altro che enfatizzare la situazione di costante incertezza e difficoltà in cui si è imbattuto il movimento pallavolistico da qualche anno.

Quali scenari potrebbe riservarci il futuro? Si potrebbero pensare più soluzioni, con gradi di forza diversi. Ad esempio è pensabile introdurre una sorta di salary cap, così come avviene nel mondo americano ed Nba in particolare. Certo, imporre un tetto massimo di spesa ai club eviterebbe loro di prendere decisioni poco lungimiranti, ma siamo sicuri che un tale meccanismo si adatti alla nostra cultura e mentalità sportiva? Forse sarebbe più efficace mutuare dal mondo del calcio il sistema del fair play finanziario, che mira all'obbligo di pareggio di bilancio nel breve periodo e all'auto sostenibilità delle squadre in ottica di medio-lungo periodo. Quello che è certo è che la rivoluzione SuperLega resterà in vigore per 4/6 anni<sup>78</sup>, al termine dei quali sarà possibile trarre qualche conclusione ed eventualmente mutare nuovamente il sistema regolamentare. A mio parere, il sistema delle licenze e del blocco delle retrocessioni sono solamente frutto di un'idea nata per salvaguardare dalla crisi il movimento, al fine di garantire il regolare svolgimento delle competizioni. La speranza, celata tra le righe, è quella di una ripresa del movimento, in modo da consentire di rivivere i fasti del passato, quando il campionato italiano era quello di maggior livello tecnico in cui vi militavano i più grandi talenti mondiali. Oramai sono rimasti pochi i grandi campioni che scelgono di giocare in Italia, con la maggior parte del talento attratta dalle maggiori disponibilità economiche presenti in Paesi quali Russia, Turchia, Cina.

---

<sup>77</sup> <http://www.sportbusinessmanagement.it/2013/11/volley-passione-fa-rima-con-ragione-le.html>

<sup>78</sup> Art. 3.5 "Regolamento Organico dei campionati di pallavolo di Serie A maschile"



# CAPITOLO 3: L'EQUILIBRIO COMPETITIVO NEL MONDO DEL VOLLEY: APPLICAZIONI PRATICHE DELLE PRINCIPALI MISURE QUANTITATIVE

---

## 3.1 Introduzione metodologica

In questo capitolo verranno utilizzate empiricamente quelle misure di competitive balance viste teoricamente nel capitolo 1 paragrafo 3<sup>79</sup>. Partendo dai risultati e dalle classifiche ufficiali<sup>80</sup>, si procederà al calcolo matematico dei vari indicatori e delle varie misure. Il focus sarà principalmente sulla Serie A1 di volley maschile, la quale verrà sempre paragonata al massimo campionato di volley femminile. Il periodo di riferimento degli indicatori sarà decennale, cioè a partire dalla stagione 2004/2005 alla 2013/2014. Unica eccezione l'indice HHI, visto anche in chiave complessiva dal primo campionato di volley ufficialmente riconosciuto del 1946 in poi.

Consapevoli che nessun indicatore è completo e in grado di rappresentare con veridicità assoluta l'equilibrio competitivo esistente in una determinata competizione, ci si limiterà ad utilizzare quelli ritenuti più significativi e rappresentativi. Tenendo sempre in considerazione la loro parzialità e i loro difetti, verranno calcolati nell'ordine: la deviazione standard, l'indice di Herfindahl–Hirschman, il Top K ranking, l'indice di Groot. Inoltre verrà ricercata la distribuzione percentuale dei possibili tipi di risultato, misura anch'essa ritenuta rappresentativa dell'equilibrio della competizione.

L'obiettivo primario sarà quello di verificare il livello di competitive balance raggiunto nel mondo della Serie A di volley, evidenziando eventuali trend migliorativi o peggiorativi nell'ultimo decennio. In seconda battuta si andrà poi a verificare il livello di coerenza tra le varie misure proposte, paragonando i risultati emersi e verificando se convergono nella stessa direzione o se danno indicazioni contrastanti tra loro.

---

<sup>79</sup> Si rimanda a tale paragrafo per una più esaustiva spiegazione teorica di tutte le misure applicate

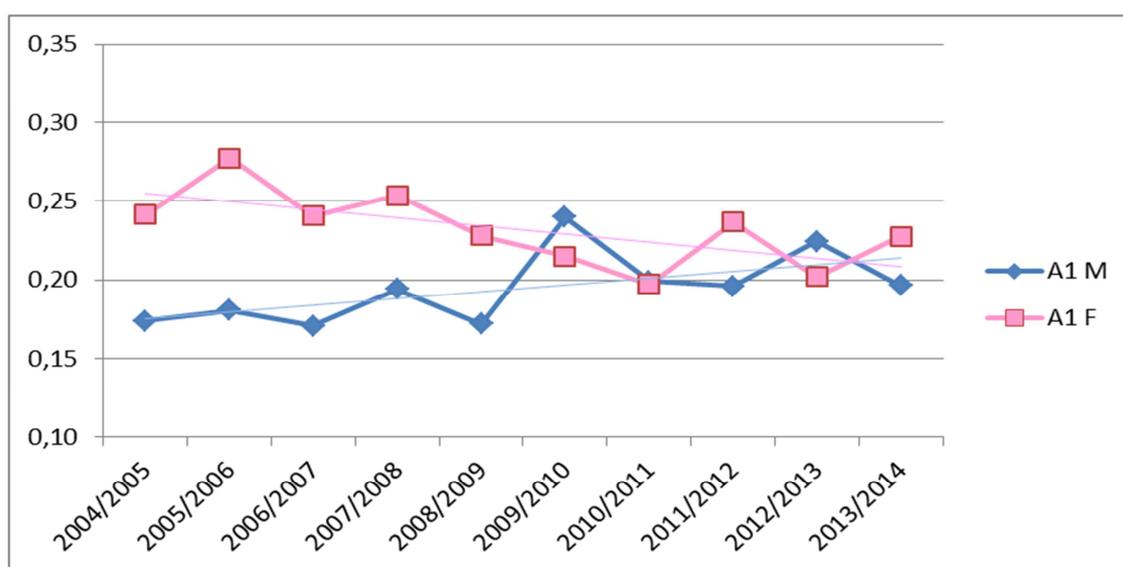
<sup>80</sup> Tutti i risultati, le classifiche ufficiali e gli esiti dei playoff sono stati estratti dai siti [www.legavolley.it](http://www.legavolley.it) e [www.legavolleyfemminile.it](http://www.legavolleyfemminile.it)

## 3.2 La deviazione standard

Lo strumento più utilizzato in letteratura è la deviazione standard, indice di dispersione calcolato sul numero percentuale di partite vinte. Minore è il valore della deviazione, più equilibrato sarà il campionato nella stagione analizzata. Nella tabella e nel grafico seguenti si possono apprezzare i valori calcolati relativamente alle massime competizioni pallavolistiche.

	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	Media
A1 M	0,174	0,180	0,171	0,194	0,172	0,240	0,199	0,196	0,224	0,196	0,195
A1 F	0,241	0,277	0,241	0,254	0,228	0,215	0,197	0,236	0,202	0,228	0,232

*Tabella 2: Deviazione standard decennale Serie A1 volley maschile e femminile*



*Figura 5: Andamento decennale deviazione standard*

Considerando gli ultimi dieci anni di massima competizione maschile e femminile, i risultati ottenuti sono piuttosto simili tra loro, con una deviazione standard media attorno allo 0,2. Precisamente la Serie A1 maschile ha una deviazione standard media di 0,195; mentre quella femminile di 0,232. I valori calcolati nella singola stagione possono essere confrontati tra competizioni diverse, ma anche tra stagioni diverse, nonostante di anno in anno possano mutare la composizione e il numero delle squadre partecipanti.

A livello teorico, in un campionato a 14 squadre con incontri di andata e ritorno, il valore atteso medio è di 0,5. Ogni squadra dovrebbe cioè vincere e perdere esattamente 13 partite per poter definire la competizione in perfetto equilibrio. In questo caso, puramente teorico ed ideale, la deviazione standard avrebbe un valore pari a zero.

A livello di paragone, la Serie A di basket italiano si dimostra una competizione più equilibrata di quelle di volley, con una deviazione standard decennale di 0,158. La massima serie di rugby italiano si posiziona invece in una posizione intermedia tra il volley maschile e quello femminile, con un valore decennale di 0,218 che mostra uno scarso grado d'equilibrio ed incertezza.

Nei primi 5 anni osservati il valore della deviazione standard è sempre più basso nel campionato maschile, quindi con un valore più alto nella competizione femminile, che si rivela meno incerta ed equilibrata. I restanti cinque anni (2009-2014) invece si caratterizzano per la continua alternanza di maggior o minore equilibrio tra le due competizioni, che complessivamente fanno registrare infatti lo stesso valore medio quinquennale (0,21 circa in entrambe le competizioni).

La tendenza che si registra nel campionato femminile è al ribasso, il che fa supporre ad una competizione sempre più equilibrata nel corso degli anni. Soprattutto nel secondo quinquennio d'analisi infatti i valori sono leggermente più bassi, con il massimo equilibrio generale riscontrato nelle stagioni 2010/2011 e 2012/2013 in particolare. Al contrario la Serie A maschile pare aver perso equilibrio nell'arco del decennio, con una tendenza al rialzo nel valore della deviazione standard annuale. Nel secondo quinquennio i valori ottenuti sono infatti sistematicamente più elevati dei 5 anni precedenti, con i valori più alti nella stagione 2009/2010 e nella 2012/2013, quest'ultimo anno di introduzione del blocco delle retrocessioni tra l'altro.

È bene precisare inoltre che in questo indice viene considerata la percentuale di vittorie relativa alla sola regular season, escludendo perciò dal calcolo i playoff o le coppe nazionali ed internazionali. Chiaramente perciò la visione offerta da questa misura è parziale: per questo ne verranno affiancate immediatamente delle altre, così da poter trarre una conclusione d'insieme basata su più evidenze.

### 3.3 L'indice di Herfindahl-Hirschman

Altro metodo molto diffuso in letteratura per misurare il competitive balance è l'indice di Herfindahl-Hirschman (HHI), il quale misura la distribuzione tra le squadre di vittorie finali in un dato campionato. Tante più squadre si alterneranno nella vittoria finale, tanto più la competizione sarà incerta ed equilibrata, con l'indice HHI che sarà prossimo allo zero. In questa analisi viene considerata come vittoria della competizione quella dopo i playoff, non il primo posto ottenuto in regular season. Dalla lettura del solo indice HHI non si hanno però informazioni sul reale equilibrio all'interno della stagione, evidenziando esso la sola alternanza delle squadre prime classificate.

Indice HHI	69 anni		10 anni	
	sulle città	sulle società	regular season	playoff
A1 M	0,156	0,088	0,36	0,24
A1 F	0,105	0,07	0,24	0,22

*Tabella 3: Valori indice HH Serie A1 volley*

Città	Nr. Scudetti	
Modena	22	12
Ravenna	6	11
Bergamo	-	10
Treviso	9	-
Parma	8	1
Trieste	-	6
Firenze	5	-
Reggio Emilia	-	5
Torino	4	-
Matera	-	4
Bologna	3	-
Trento	3	-
Macerata	3	-
Piacenza	1	2
Perugia	-	3
Pesaro	-	3
Scandicci	-	3
Roma	2	-
Catania	1	1
Brescia	-	2
Cuneo	1	-
Ariccia	1	-
Vignola	-	1
Bari	-	1
Busto Arsizio	-	1
Sesto Fiorentino	-	1
Alzano Lombardo	-	1

*Tabella 4: Città scudettate nel volley, dati Legavolley*

Nell'arco dei 69 anni di competizione di volley riconosciuta, l'alternanza al vertice è stata abbastanza elevata, sia nel maschile che nel femminile. L'indice HHI, calcolato dal 1946 al 2014, per quanto riguarda le società di A1 maschile<sup>81</sup> è pari a 0,088. In A1 femminile<sup>82</sup> invece esso ha un valore di 0,070. Se si prova a calcolare lo stesso indice facendo riferimento alle città vincitrici, non più alle società, si otterrà un valore più elevato: 0,156 al maschile e 0,105 al femminile. Come detto, quanto più prossimo allo zero è il valore dell'indice, tanto più vi è equilibrio tra le squadre vincitrici. Perciò è possibile affermare che la competizione femminile è stata maggiormente incerta ed equilibrata tra le squadre vincitrici nell'arco della sua intera disputa dal 1946 ad oggi. È curioso notare che le società più titolate hanno sede in città di medie dimensioni, quali Modena, Ravenna, Treviso e Bergamo ad esempio. Città come Milano, Roma, Torino, dominatrici nel mondo del calcio, sono scarsamente vincenti nella pallavolo, con quei pochi successi risalenti a 30 o più stagioni orsono. Uno degli obiettivi della nuova SuperLega 2014/2015 è proprio riportare il grande volley nelle grandi città, al fine di coinvolgere bacini d'utenza di maggiori dimensioni. Certamente riuscire a portare la pallavolo per tutto l'anno nelle grandi metropoli ha i suoi innumerevoli benefici, anche se tali città sono tipicamente abituate ad ospitare solamente grandi eventi coinvolgenti le finali playoff o le rappresentative nazionali. Va detto però che la tradizione e la passione verso la disciplina sono storicamente diffusissime in regioni come Emilia Romagna e Veneto, culle del volley italiano. Non è così immediato perciò il successo del volley anche in realtà più ampie, già sature dei più svariati tipi di eventi sportivi e non.

Restrungendo l'analisi alle ultime dieci stagioni invece, risulta come prevedibile un valore dell'indice più elevato. In entrambe le competizioni sono cinque le squadre vincitrici il titolo, su un massimo di dieci teoricamente possibile. Nel maschile Trento e Macerata sono le dominatrici della scena con tre scudetti a testa, seguite da Treviso con due successi e Piacenza e Cuneo con uno ciascuno. Nel campionato femminile invece vi è maggiore equilibrio, con Pesaro leader dall'alto dei suoi tre successi, seguita da Bergamo, Perugia e Piacenza con ben due successi. Chiude Busto Arsizio con uno scudetto. L'indice HHI delle ultime stagioni ha quindi un valore di 0,24 nella Serie A1 Maschile, mentre nel femminile si attesta ad un molto simile valore di 0,22. In riferimento a questo indice, tutti i risultati decennali delle altre grandi discipline sportive sono rappresentativi di una competizione meno equilibrata e con minor alternanza al vertice. In particolare il basket registra un valore di 0,52, dovuto al dominio di Siena negli ultimi anni. Segue poi la Serie A di calcio, con un valore di 0,43 dato che le sole Milan, Juventus e Inter sono state capaci di vincere lo scudetto.

---

<sup>81</sup> Albo d'oro della Serie A maschile reperito al link:  
<http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?Albo=si&ContentId=51058>

<sup>82</sup> Albo d'oro della Serie A femminile reperito al link:  
<http://www.legavolleyfemminile.it/VediPagina.asp?Albo=si&ContentId=135479>

ALBO D'ORO SERIE A1		
Stagione	Maschile	Femminile
1946	Robur Ravenna	Amatori Bergamo
1947	Robur Ravenna	Amatori Bergamo
1948	Robur Ravenna	Invicta Trieste
1949	Robur Ravenna	Invicta Trieste
1950	Ferrovieri Parma	Lega Nazionale Trieste
1951	Ferrovieri Parma	Fari Brescia
1952	Robur Ravenna	Fari Brescia
1953	Minelli Modena	Audax Modena
1954	Minelli Modena	Minelli Modena
1955	Minelli Modena	Minelli Modena
1956	Crocetta Modena	Avis Audax Modena
1957	Avia Pervia Modena	Audax Modena
1958	Ciam Villa d'Oro Modena	Audax Modena
1959	Avia Pervia Modena	Audax Modena
1960	Avia Pervia Modena	Casa Lampada Trieste
1961	Ciam Villa d'Oro Modena	Casa Lampada Trieste
1962	Interauto Avia Pervia Modena	Casa Lampada Trieste
1962-63	Avia Pervia Modena	Muratori Vignola
1963-64	Ruini Firenze	UISP Sesto Fiorentino
1964-65	Ruini Firenze	Max Mara Reggio Emilia
1965-66	Virtus Bologna	Max Mara Reggio Emilia
1966-67	Virtus Bologna	Max Mara Reggio Emilia
1967-68	Ruini Firenze	Max Mara Reggio Emilia
1968-69	Pallavolo Parma	Fini Modena
1969-70	Panini Modena	Fini Modena
1970-71	Ruini Firenze	CUS Parma
1971-72	Panini Modena	Fini Modena
1972-73	Ruini Firenze	Fini Modena
1973-74	Panini Modena	Valdagna Scandicci
1974-75	Ariccia Volley Club	Valdagna Scandicci
1975-76	Panini Modena	Valdagna Scandicci
1976-77	Federlazio Roma	Alzano Bergamo
1977-78	Paoletti Catania	Burro Giglio Reggio Emilia
1978-79	Klippan Torino	2000 Uno Bari
1979-80	Klippan Torino	Alidea Catania
1980-81	Robe di Kappa Torino	Diana Docks Ravenna
1981-82	Santal Parma	Diana Docks Ravenna
1982-83	Santal Parma	Teodora Ravenna
1983-84	Kappa Torino	Teodora Ravenna
1984-85	Mapier Bologna	Teodora Ravenna
1985-86	Panini Modena	Teodora Ravenna
1986-87	Panini Modena	Teodora Ravenna
1987-88	Panini Modena	Teodora Ravenna
1988-89	Panini Modena	Teodora Ravenna
1989-90	Maxicono Parma	Teodora Ravenna
1990-91	Il Messaggero Ravenna	Il Messaggero Ravenna
1991-92	Maxicono Parma	Calia Salotti Matera
1992-93	Maxicono Parma	Latte Rugiada Matera
1993-94	Sisley Treviso	Latte Rugiada Matera
1994-95	Las Daytona Modena	Latte Rugiada Matera
1995-96	Sisley Treviso	Foppapedretti Bergamo
1996-97	Las Daytona Modena	Foppapedretti Bergamo
1997-98	Sisley Treviso	Foppapedretti Bergamo
1998-99	Sisley Treviso	Foppapedretti Bergamo
1999-00	Piaggio Roma	Phone Limited Modena
2000-01	Sisley Treviso	Non assegnato
2001-02	Daytona Modena	Radio105 Foppapedretti Bergamo
2002-03	Sisley Treviso	Despar Colussi Perugia
2003-04	Sisley Treviso	Radio105 Foppapedretti Bergamo
2004-05	Sisley Treviso	Despar Perugia
2005-06	Lube Banca Marche Macerata	Radio105 Foppapedretti Bergamo
2006-07	Sisley Treviso	Despar Perugia
2007-08	Itas Diatec Trentino Trento	Scavolini Pesaro
2008-09	Copra Nordmeccanica Piacenza	Scavolini Pesaro
2009-10	BreBanca Lannutti Cuneo	Scavolini Pesaro
2010-11	Itas Diatec Trentino Trento	Norda Foppapedretti Bergamo
2011-12	Lube Banca Marche Macerata	Yamamay Busto Arsizio
2012-13	Itas Diatec Trentino Trento	Rebecchi Nordmeccanica Piacenza
2013-14	Lube Banca Marche Macerata	Rebecchi Nordmeccanica Piacenza

*Tabella 5: Albo d'oro Serie A1 maschile e femminile, dati Legavolley*

### 3.4 Il Top $K$ ranking

I dati relativi alle vincitrici assumono più significato se associati alla misura del top  $K$  ranking. Tale sistema non fa altro che contare le prime  $K$  squadre classificate: si è scelto di selezionare le prime 4, cioè le semifinaliste dei playoff scudetto. Nelle dieci stagioni considerate le squadre semifinaliste possono essere potenzialmente 26 diverse nella Serie A1 maschile, mentre in quella femminile ben 37. Questo conteggio non fa altro che sommare il numero delle diverse squadre che hanno disputato il massimo campionato almeno una volta nel decennio, quindi tutte squadre che potenzialmente avrebbero potuto raggiungere le semifinali playoff. Nella Serie A maschile le squadre che raggiungono tali posizioni sono solamente nove, segno di un dominio di poche squadre nell'arco del decennio. Poco differente invece la situazione nella Serie A femminile, con sole dieci squadre a qualificarsi almeno alle semifinali playoff.

Nr. Partecipazioni Semifinali Playoff 04/05 - 13/14			
Macerata	8	Bergamo	8
Cuneo	8	Novara	6
Trento	7	Busto Arsizio	5
Piacenza	6	Pesaro	5
Treviso	4	Jesi	4
Modena	2	Villa Cortese	3
Roma	2	Piacenza	3
Perugia	2	Perugia	3
Latina	1	Conegliano	2
		Chieri	1

*Tabella 6: Partecipanti alle semifinali playoff nell'ultimo decennio, dati Legavolley*

È facile evidenziare come in A1 maschile il discorso scudetto sia riservato a poche partecipanti, con squadre come Macerata, Cuneo, Trento e Piacenza che arrivano quasi sempre ad occupare le prime posizioni. Lo stesso valeva per Treviso, una delle realtà dominanti la scena prima della chiusura. Le vittorie finali sono sempre state appannaggio delle prime due-tre squadre classificate di regular season, ad eccezione della vittoria di Piacenza nel 2008/2009. Quest'ultima partiva dalla quinta posizione, anche se con un record di vittorie molto simile alla prima classificata. Al femminile Bergamo è una garanzia costante di prime posizioni, accompagnata ciclicamente dalle altre squadre che si alternano ogni tre quattro anni, come Novara, Busto, Pesaro e le altre. Non si riscontrano exploit di squadre di medio bassa classifica che tramite il

meccanismo incerto dei playoff riescono a ottenere lo scudetto, fermandosi al massimo nel raggiungere la finale. Esempio in tal senso può essere Conegliano nel 2012/2013, seconda classificata dopo aver chiuso la regular season al quinto posto. La vittoria di Perugia nel 2006/2007 non può essere ritenuta sorprendente, in quanto arrivata sì quinta classificata in regular season, ma a pochissimi punti dalla prima, in un campionato diviso in due tronconi tra vertice e bassifondi.

Volendo analizzare anche i risultati decennali di regular season, riscontriamo dati assolutamente in linea con quelli dei playoff. Le prime posizioni sono infatti sempre di pertinenza delle solite squadre, che poi riescono ad arrivare quasi sempre fino in fondo nei playoff. Per quanto riguarda l'indice HHI il valore nel maschile è di 0,36, con ancora meno alternanza al vertice ed equilibrio rispetto ai playoff (0,24). Al femminile viceversa il valore ottenuto in regular season è praticamente uguale a quello ottenuto nei playoff, 0,24 contro 0,22.

### **3.5 La distribuzione percentuale dei possibili tipi di risultato**

Un metodo elementare<sup>83</sup> applicabile per misurare il competitive balance nel mondo del volley consiste nel contare la percentuale dei vari tipi di vittorie ottenuti. Come noto, nella pallavolo i risultati possibili sono sei, che consentono di ottenere ognuno un diverso punteggio:

- 1) vittoria per tre set a zero : 3 punti in classifica
- 2) vittoria per set a uno : 3 punti
- 3) vittoria per tre set a due : 2 punti
- 4) sconfitta per tre set a due: 1 punto
- 5) sconfitta per tre set a uno : 0 punti
- 6) sconfitta per tre set a zero : 0 punti

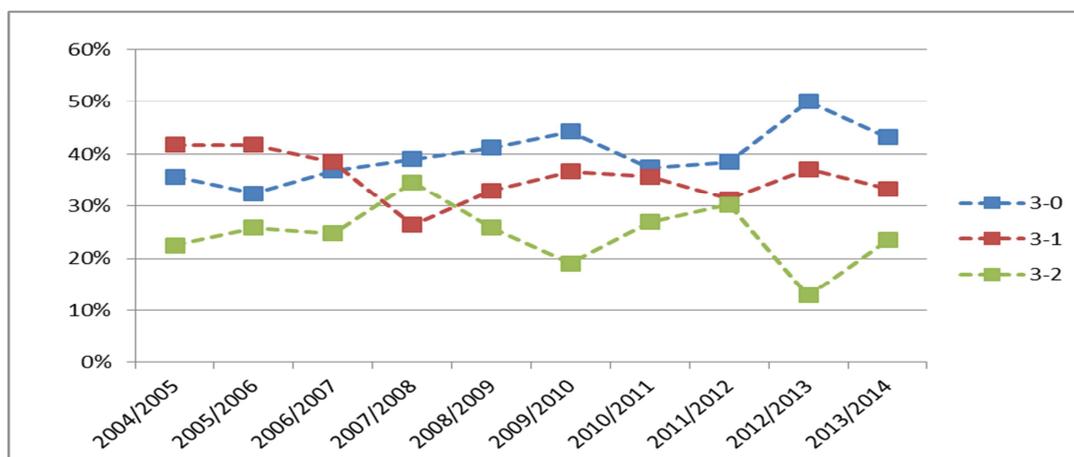
Nelle tabelle e nei grafici sottostanti, è riportata la distribuzione dei tipi di vittorie degli ultimi dieci anni, prima al maschile poi al femminile.

---

<sup>83</sup> Misura personalmente ritenuta significativa dell'equilibrio competitivo nel mondo del volley

% Set Serie A1 Maschile											
	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	Media
3-0	35,71%	32,42%	36,81%	39,01%	41,21%	44,29%	37,36%	38,46%	50,00%	43,18%	39,85%
3-1	41,76%	41,76%	38,46%	26,37%	32,97%	36,67%	35,71%	31,32%	37,12%	33,33%	35,55%
3-2	22,53%	25,82%	24,73%	34,62%	25,82%	19,05%	26,92%	30,22%	12,88%	23,48%	24,61%

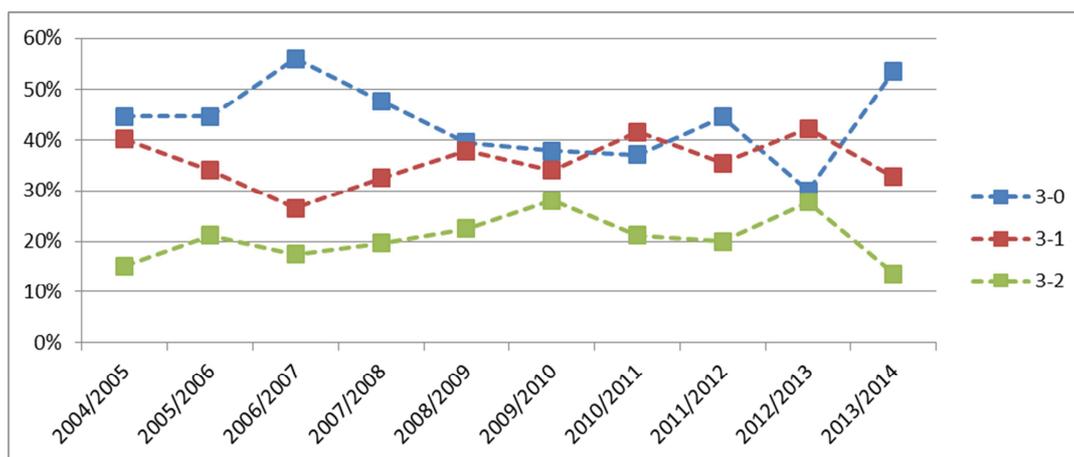
**Tabella 7: Distribuzione tipologia risultati ultimo decennio A1 M, dati Legavolley**



**Figura 6: Rappresentazione grafica distribuzione risultati A1 M ultimo decennio**

% Set Serie A1 Femminile											
	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	Media
3-0	44,70%	44,70%	56,06%	47,73%	39,56%	37,88%	37,12%	44,55%	30,00%	53,64%	43,59%
3-1	40,15%	34,09%	26,52%	32,58%	37,91%	34,09%	41,67%	35,45%	42,22%	32,73%	35,74%
3-2	15,15%	21,21%	17,42%	19,70%	22,53%	28,03%	21,21%	20,00%	27,78%	13,64%	20,67%

**Tabella 8 : Distribuzione tipologia risultati ultimo decennio A1 F**



**Figura 7: Rappresentazione grafica distribuzione risultati A1 F ultimo decennio**

Evidentemente una grande presenza di risultati terminati 3-0 non sono sinonimo di match molto equilibrati, anche se non abbiamo informazioni riguardo il punteggio dei set. Infatti, una partita conclusa 3-0 ma con punteggi di 25-23, 25-23, 25-23; è lo specchio di un match equilibratissimo, più spettacolare di quanto dica il risultato finale. Indagando solamente sull'esito finale, è possibile comunque stilare una sorta di scala di equilibrio, dove un 3-2 rappresenta il massimo grado di equilibrio ed incertezza. Considerando tutti i risultati di ogni singola stagione, quanto più sono numerosi i 3-2 e quanto meno lo sono i 3-0, tanto più è ritenuto equilibrato il campionato. Nella Serie A maschile la media decennale conta un 39,85% di 3-0, un 35,55% di 3-1 e un 24,61% di 3-2. Ciò significa che solamente un match su quattro è avvincente ed equilibrato, mentre ben quattro su dieci terminano con il netto predominio di una squadra sull'altra. Se paragonato al mondo femminile, questi dati appena visti non sono poi così negativi. Nella massima competizione rosa infatti il numero di tie-break medi diminuisce (20,67% contro 24,61%), a fronte di un aumento delle partite concluse per 3-0 (43,59% contro 39,85%), con una sostanziale stabilità delle partite finite 3-1 (35,74% contro 35,55%).

Nella Serie A1 Maschile l'andamento negli ultimi anni non è molto positivo, con un trend pressoché costante di crescita di partite terminate 3-0. L'apice è raggiunto nella stagione 2012/2013, con ben il 50% di incontri terminati con la squadra perdente a non aggiudicarsi nemmeno un set. La stagione appena menzionata fa segnare anche il record negativo di 3-2, solamente il 12,88% del totale degli incontri disputati. Da notare che questa è la prima stagione in cui entra in vigore il blocco delle retrocessioni. La connessione con la perdita di equilibrio all'interno del campionato è evidente in questa stagione, anche se ciò non è confermato dai dati relativi alla stagione seguente (2013/2014). Difatti in questo secondo anno senza retrocessioni i valori tornano a livelli in linea con quelli medi, confermando la tesi per cui l'equilibrio competitivo non è influenzato dalla presenza o meno dell'eventualità di retrocedere in una categoria inferiore.

Nella massima serie femminile il trend degli ultimi anni lascia presagire una crescita dell'equilibrio dei singoli match, fatta eccezione per l'ultima stagione osservata. Contrariamente al maschile, nella stagione 2012/2013 si assiste al massimo grado di equilibrio, con la percentuale di 3-0 più bassa di sempre (30%) accompagnata da un ottimo 27,78 % di tie-break. La stagione 2006/2007 si caratterizza invece per essere la più squilibrata in quanto a set, con il 56% abbondante di 3-0 a fronte del solo 17% di 3-2. A partire da questa stagione il trend è migliorato, con punte di massimo equilibrio nella stagione 2009/2010 (37,88% di 3-0 e 28,03% di 3-2) e nella già menzionata stagione 2012/2013. La tendenza di miglioramento generale degli ultimi sei anni è purtroppo svanita nell'ultima stagione disputata. L'annata 2013/2014 si caratterizza

appunto per un picco negativo di partite concluse al tie-break, solamente il 13,64%, valore ben al di sotto della media decennale e in netta antitesi rispetto al miglioramento fino a prima riscontrato. Ben il 53,64% delle partite si conclude invece con un risultato secco, in cui la squadra perdente non si accaparra nemmeno un set.

### 3.6 L'indice di Groot

L'analisi appena svolta su quanti set vince la squadra perdente ben si sposa con il cosiddetto "indice sorpresa" ideato da Groot. Indagando e sommando tutti i risultati che non rispettano il pronostico, secondo tale formulazione si ottiene una stima del grado di equilibrio ed incertezza interni ad un campionato. Come spiegato nel capitolo 1.2.6, per risultato a sorpresa e contro pronostico si intende quando una squadra peggio posizionata in classifica finale riesce a guadagnare punti contro una squadra meglio posizionata. Studiata in modo che una vittoria o sconfitta a sorpresa valgano due punti e un pareggio a sorpresa un punto, si è dovuto provvedere nell'adattare il sistema d'attribuzione di tali punteggi in base alla disciplina studiata. Poiché, come precedentemente detto, nel volley i possibili risultati sono sei, sono stati attribuiti i seguenti punti<sup>84</sup>:

- 2 punti: in caso di vittoria per 3-0 o 3-1 nei confronti di una squadra superiore in classifica, o nell'ipotesi di sconfitta per 3-0 o 3-1 subita da una squadra inferiore in classifica.
- 1 punto: in presenza di vittoria o sconfitta per 3-2 con una squadra meglio classificata.
- 1 punto: al cospetto di vittoria o sconfitta per 3-2 con una squadra peggio classificata.
- 0 punti: in caso di sconfitta per 3-0 o 3-1 subita da una squadra meglio classificata, o nell'eventualità di vittoria per 3-0 o 3-1 inflitta ad una squadra inferiore in classifica.

Riassumendo, si è considerato che il pareggio del mondo calcistico equivalga ad un qualsiasi tipo di tie-break, dove, è bene ricordarlo, la squadra vincitrice ottiene due punti e quella perdente uno. I risultati di 3-0 e 3-1 invece, che consentono di ottenere tre punti in classifica, sono stati equiparati alla vittoria del mondo del calcio, che consente di ottenere i due punti nel modello di Groot.

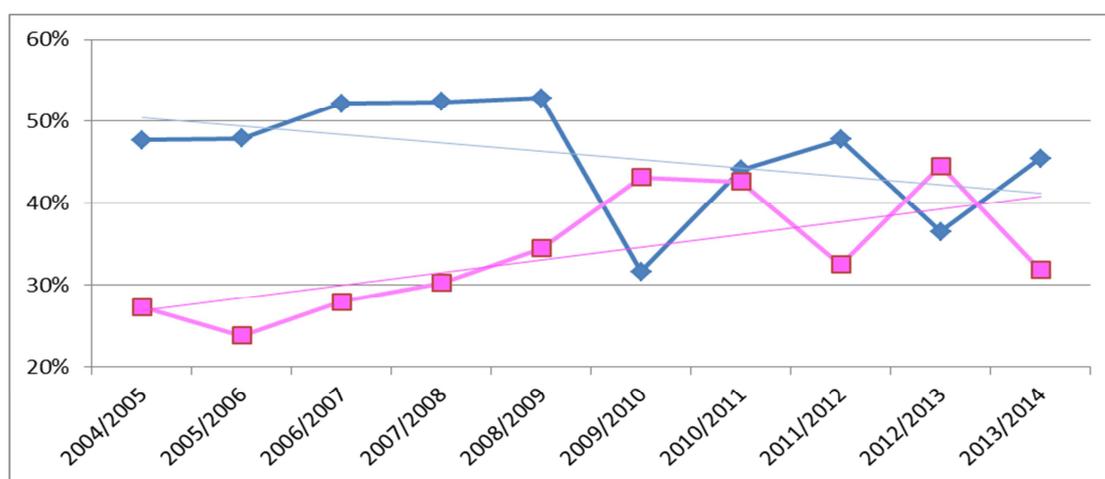
---

<sup>84</sup> Modificazione personale del sistema di punteggi stabilito da Groot

Dalla tabella e dal grafico seguenti, si osservano i valori e l'andamento dell'indice nel corso delle ultime dieci stagioni, sia per quanto riguarda la Serie A1 maschile sia quella femminile.

	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	Media
A1 M	47,69%	47,91%	52,20%	52,42%	52,86%	31,61%	44,07%	47,80%	36,54%	45,45%	45,85%
A1 F	27,27%	23,78%	27,97%	30,24%	34,51%	43,18%	42,66%	32,50%	44,55%	31,82%	33,85%

*Tabella 9: Valori indice di Groot Serie A1 volley*



*Figura 8: Andamento grafico indice di Groot nell'ultimo decennio*

È bene ricordare che siccome sia il numeratore che il denominatore variano a seconda del numero di partecipanti stagionali, non vi è alcuna influenza tra il numero di squadre considerate e il valore dell'indice stesso. Quanto più il valore dell'indice è alto e si avvicina a uno, tanto più la competizione analizzata è ritenuta incerta ed equilibrata. Come si nota, il campionato di Serie A femminile è ben più squilibrato rispetto a quello maschile. Osservando i valori medi decennali infatti si registra un punteggio di 0,34, contro uno 0,46 ottenuto al maschile. Dal trend lineare invece emergono due tendenze opposte: se il campionato femminile pare guadagnare negli anni incertezza ed equilibrio, l'inverso avviene in quello maschile, presentando un trend di calo dell'equilibrio.

Il campionato femminile, anno dopo anno, ha sempre guadagnato in incertezza e competitività, fatta eccezione per le stagioni 2011/2012 e 2013/2014. L'ultima stagione disputata si caratterizza appunto anche per il minor numero di partite terminate 3-2, solamente il 13,64%. Ciò a fronte di un numero di 3-0 che supera il 50%, generalmente sintomo di scarsa incertezza ed equilibrio. Le stagioni 2009/2010 e 2012/2013 si

caratterizzano invece per il massimo grado di equilibrio, sia per quanto riguarda l'indice sorpresa di Groot (0,43 e 0,44), sia come numero di partite concluse al tie-break, circa il 28% del totale. Le partite concluse 3-0 nella stagione 2012/2013 sono solamente il 30%, dato che rende tale stagione la più incerta del decennio femminile, in riferimento sia all'analisi set sia a quella di Groot.

Il campionato maschile si caratterizza invece per una tendenza alla graduale perdita d'equilibrio in questi ultimi dieci anni. Nonostante l'andamento negativo, questo resta comunque mediamente più incerto di quello femminile. Solamente nelle già menzionate stagioni 2009/2010 e 2012/2013, il campionato femminile ha un valore dell'indice più elevato di quello maschile. Ciò avviene grazie al fatto che in queste due annate si segnano i valori migliori dell'intero decennio al femminile, mentre si registrano i peggiori al maschile. I valori dell'indice costantemente attorno al 50% nei primi cinque anni a livello maschile non saranno mai più raggiunti, visto il calo d'equilibrio che va registrato nel secondo quinquennio, soprattutto nelle stagioni 2009/2010 (0,32) e 2012/2013 (0,37). Coerentemente a tali valori sono i dati relativi ai set: le partite concluse per 3-2 nelle stagioni 2009/2010 e 2012/2013 sono solamente il 19% e 13% rispettivamente, picchi minimi anche in questo tipo di analisi. Si allinea a questi risultati anche la percentuale di partite concluse 3-0, ben il 44 e 50% nelle due stagioni sopra citate. Da ricordare che la stagione 2012/2013 è stata la prima senza retrocessioni, decisione che potrebbe far pensare ad una perdita di competitività e di equilibrio generale leggendo i dati di questa annata. Fortunatamente, il fatto che nella stagione successiva tutti i risultati delle varie analisi tornino in linea coi valori medi della competizione, non ci fa pensare ad un collegamento tra il blocco delle retrocessioni e la perdita d'equilibrio competitivo.

Considerando che l'indice può variare da 0 a 1, i valori medi complessivi del mondo del volley non sono sufficientemente elevati per poter definire le competizioni molto equilibrate, con un numero di risultati a sorpresa tendente addirittura al ribasso. In letteratura si è soliti ritenere sufficiente un valore attorno al 60% (0,6), esattamente il valore che emerge dall'analisi della Serie A di calcio italiana<sup>85</sup> nelle stagioni 1972-2002. Il campionato francese risulta il più equilibrato con un 68% medio, seguito dalla Premier inglese con il 64% medio. Ultimo il campionato olandese, con un valore di 54%, risultato comunque migliore di quelli relativi al mondo pallavolistico italiano. La Serie A di basket italiana<sup>86</sup> invece ottiene un valore medio nell'ultimo decennio di 0,51. Il risultato, di poco migliore rispetto a quello del volley maschile, non è comunque da ritenersi soddisfacente.

---

<sup>85</sup> Groot, *op.cit.* nota 25

<sup>86</sup> Dati estrapolati dal sito [www.legabasket.it](http://www.legabasket.it)

### 3.7 Considerazioni conclusive

Obiettivo del paragrafo è tirare le somme del capitolo, confrontando i risultati emersi dalla serie di indici di competitive balance applicati. Le considerazioni che emergono andando ad osservare gli indicatori relativi alle prime posizioni segnalano entrambi una condizione di maggior equilibrio competitivo nel campionato femminile. Il riferimento è all'indice HHI e alla misura del top  $K$  ranking. Il primo è stato calcolato anche nel totale dei 69 anni di volley ufficialmente riconosciuto, oltre che negli ultimi dieci anni come stabilito convenzionalmente per tutte le misure. I risultati confermano in tutti i casi valori più elevati per la competizione maschile, sinonimo di un maggior equilibrio nella Serie A1 femminile. Sulla stessa linea il top  $K$  ranking, il quale suggerisce una leggermente maggiore alternanza tra le squadre al vertice del campionato rosa. Questo perché negli ultimi anni sono solamente nove le squadre maschili in grado di raggiungere le semifinali, a fronte delle dieci nella competizione femminile. Diametralmente opposti invece i risultati dei restanti tre indici: la deviazione standard, l'indice di Groot e la distribuzione percentuale della tipologia di risultato portano a ritenere il campionato maschile più incerto ed equilibrato rispetto a quello femminile. È curioso notare che il trend di tutte tre le misure è al ribasso nel campionato maschile, rendendo via via minore l'equilibrio competitivo nel corso del decennio osservato. Al contrario, la Serie A1 femminile fa un segnare un trend migliorativo in tutte tre le suddette misure, con una sempre maggiore incertezza nei risultati dei match di campionato, sinonimo di un crescente equilibrio competitivo tra le forze in campo. È possibile quindi riscontrare un buon grado di coerenza tra le misure proposte, ma solamente all'interno dello stesso oggetto d'analisi. Infatti l'indice HHI e il top  $K$  ranking indagano entrambi il risultato finale del campionato negli anni, mentre le altre tre misure osservano i risultati di ogni match disputato all'interno di ogni singola stagione.

Volendo giudicare l'equilibrio competitivo complessivamente riscontrato, il livello è insufficiente in entrambe le competizioni, in particolare in quella femminile. Ciò emerge immediatamente dal paragone con i valori calcolati nella deviazione standard e nell'indice di Groot nel mondo del calcio e di basket di Serie A. Entrambe le competizioni infatti hanno una maggiore incertezza nei risultati del singolo match rispetto a quella riscontrabile ad una partita di volley. Contrariamente a quanto appena detto, le competizioni di volley hanno però una maggior alternanza nella squadra vincitrice, con più possibilità di vittoria anche per squadre dalla minor tradizione e struttura economica. Non è facile quindi trarre una conclusione valida universalmente in merito all'equilibrio competitivo calcolato nella Serie A pallavolistica, anche se la propensione sarebbe quella di dare un giudizio non sufficiente, giudicando il volley di massimo livello uno sport dalla scarsa incertezza competitiva.

# CAPITOLO 4: L'EQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO NEL VOLLEY MASCHILE E FEMMINILE

---

## 4.1 Introduzione

Come visto nel secondo capitolo, la nuova normativa della SuperLega impone un più stringente controllo ai conti dei club maschili. Tale riforma si è resa necessaria a causa delle difficoltà economiche riscontrate da più club in questi anni, con pochi sponsor disposti ad investire nello sport. Sono stati molti i casi di fallimento registrati nel mondo del volley, con club costretti addirittura al ritiro a stagione in corso nelle fattispecie più gravi. La situazione non è particolarmente florida né al maschile né al femminile, con molti atleti e tesserati che spesso percepiscono solamente una parte delle retribuzioni promesse a inizio stagione.

Lo scopo di questo capitolo è appunto analizzare sotto il punto di vista numerico la situazione economica e finanziaria dei club di Serie A maschile prima e femminile poi. L'analisi si limita alle ultime tre stagioni sportive di cui si hanno a disposizione i bilanci, cioè le annate 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013. Chiaramente un bilancio datato "30 Giugno n" verrà considerato rappresentativo della stagione sportiva "n-1/n" appena conclusa cui si riferisce, facendo entrambi riferimento allo stesso intervallo temporale. Un bilancio chiuso al "31 Dicembre n" invece in questa analisi è stato attribuito alla stagione "n/n+1". In questi bilanci infatti il primo ed il secondo semestre fanno riferimento a due stagioni sportive diverse, ma nell'analisi svolta ciò non viene considerato, attribuendo gli interi valori alla stagione sportiva del secondo semestre. Questo modo di operare è piuttosto approssimativo e fuorviante, ma è l'unico modo per risolvere la questione.

I dati che verranno successivamente esposti in questo paragrafo faranno riferimento alla competizione nel complesso, non alla singole società partecipanti. Quando tutti i bilanci sono a disposizione, si è fatto ricorso alla somma algebrica dei dati di ogni singola squadra, potendo così pronunciarsi a livello di aggregato stagionale. Si è resa possibile così la realizzazione di paragoni tra la competizione maschile e quella femminile, oltre a confronti ed evoluzioni interni stagionali. Laddove non tutti i bilanci sono stati reperiti, si è agito in due maniere differenti. In mancanza di pochi bilanci, si è operata una simulazione, utilizzando i dati delle annate precedenti delle società mancanti.

Qualora all'interno di una stagione sportiva risultassero mancanti più bilanci, si è preferito ragionare in termini medi, essendo qualsiasi simulazione troppo approssimativa.

I principali dati economici, finanziari e patrimoniali saranno esposti secondo il seguente ordine logico: dapprima troveranno spiegazione i dati aggregati espressi dal Conto Economico e dallo Stato Patrimoniale civilistico, poi quelli emergenti dalle varie riclassificazioni patrimoniali ed economiche. Dopo una veloce panoramica sui principali indici di bilancio, verrà infine analizzato l'andamento della liquidità emergente dai vari Rendiconti Finanziari.

Il Conto Economico riclassificato a valore aggiunto permette di mostrare i principali margini economici a livello di competizione stagionale, come ad esempio Ebitda, Ebit e risultato netto. Ciò consente di rilevare gli andamenti delle varie aree gestionali, come quella tipica consistente nella differenza ricavi – costi, per poi proseguire con le gestioni degli investimenti, dell'area finanziaria e infine quella tributaria.

Successivamente saranno esposte le due tipologie di riclassificazioni patrimoniali, di tipo finanziario e funzionale poi, al fine di poter analizzare le modalità di finanziamento ed impiego delle risorse. I dati sono sempre a livello di aggregato stagionale, risultante dalla sommatoria delle riclassificazioni delle singole società partecipanti.

In ultimo luogo verrà presentata l'analisi dei flussi monetari aggregata, così da valutare il legame fonti impieghi e l'eventuale creazione di ricchezza in forma liquida. Tramite i flussi di cassa in entrata e uscita si vuole quindi evidenziare la variazione di liquidità subita dall'impresa nel corso della gestione.

Ecco che, spiegato lo schema logico di riferimento, verrà quindi analizzata dapprima la Serie A1 maschile e successivamente quella femminile.

## **4.2 Presentazione dati aggregati economici, patrimoniali e finanziari Serie A1 volley maschile**

La prima competizione italiana di volley maschile nel triennio analizzato genera un fatturato medio annuo di circa 35 mln di Euro. Il fatturato medio di ogni squadra si aggira quindi attorno ai 2,6 mln di Euro annui, anche se chiaramente le squadre più blasonate generano ricavi ben più consistenti. Nelle stagioni dalla 2010/2011 alla 2012/2013, l'unico bilancio mancante è quello della "Copra Elior Piacenza Ssdarl" nella stagione 2011/2012. Tale società infatti è stata costituita in data 07/06/2012, pertanto il bilancio al 30/06/2012 fa riferimento al solo acquisto del ramo d'azienda relativo alla gestione ed organizzazione dell'attività sportiva dilettantistica di serie A1 di pallavolo. La società cedente è la "Luna Ssdarl", già denominata "Copra Volley Piacenza". Sono stati anche acquisiti i diritti di partecipazione al campionato di serie A1 per la stagione 2012/2013 e 2013/2014, oltre ad alcuni debiti e crediti di funzionamento. Questo bilancio non risulta perciò utilizzabile nei nostri modelli. Altrettanto inutilizzabili sono i documenti della società precedente, la "Luna Ssdarl", che non ha pubblicato il bilancio relativo alla stagione sportiva 2011/2012, regolarmente disputata e portata a termine. Per ovviare a tale mancanza, si è pensato di utilizzare i dati della stagione precedente della società Piacenza stessa, ipotizzandoli costanti nel tempo. Grazie a tale approssimazione, peraltro piuttosto veritiera, si può ragionare in termini assoluti di competizione, non mancando nessun dato contabile. Bisogna però prestare attenzione quando si parla a livello aggregato di competizione, dato che il numero di squadre partecipanti nell'ultima stagione analizzata passa da 14 a 12. È bene quindi parlare di media per squadra, non risentendo questa del numero di squadre militanti nella massima serie.

I 35 mln di Euro di ricavi generati ogni anno dal volley maschile sono una cifra a dir poco irrisoria se paragonata alle altre massime discipline in Italia. Basti pensare che la Serie A di calcio genera ogni anno nel totale una cifra poco superiore ai 2 miliardi di Euro, seguita molto a distanza dalla Serie B con circa 327 mln annui. Anche la Serie A di basket maschile è nettamente superiore, con un fatturato di circa 76 mln Euro annui. Solamente il mondo del rugby può essere paragonabile: ogni anno infatti le squadre militanti nel campionato di Eccellenza più le due partecipanti alla "Pro 12" generano assieme circa 36 mln di Euro<sup>87</sup> abbondanti. Tale dato risulta però "falsato" dal fatto che le due militanti nella competizione internazionale, generano da sole circa 15 mln di Euro.

---

<sup>87</sup> Dati solamente stimati vista la grande quantità di bilanci mancanti

L'ultima stagione analizzata del mondo volley conferma la crisi del massimo campionato, con ricavi in calo e perdita di appeal a livello complessivo. Sono lontani i tempi in cui la Serie A italiana era il campionato con il più alto livello tecnico e spettacolare al mondo. Di questi tempi, i grandi atleti migrano verso Paesi quali Russia, Turchia, Cina, Azerbaijan, alla ricerca di retribuzioni molto più elevate e sicure di quelle percepibili nel Belpaese.

La situazione poco rosea è confermata già a livello di differenza tra ricavi e costi della produzione, riscontrando un Ebitda negativo. I costi da sostenere ogni anno ammontano in media a 37,5 mln di Euro, 2,8 per squadra circa. Come si evince, l'Ebitda non può che essere negativo. Questi dati non fanno altro che allontanare potenziali investitori, che solamente per passione o altre motivazioni non economiche potrebbero giustificare un investimento infruttifero come quello nel mondo del volley maschile.

La misura successiva dell'Ebit continua chiaramente ad essere negativa, risentendo degli effetti di ammortamenti e accantonamenti. A differenza del mondo del calcio, nel volley tali voci non sono poi così rilevanti. Ciò è dovuto al fatto che solamente poche società, Treviso e Ravenna, capitalizzano i diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori e i costi del vivaio. I valori ammortizzati si riferiscono quindi quasi esclusivamente all'ammortamento delle varie immobilizzazioni. Ne consegue un Ebit aggregato negativo nel triennio, con un valore medio annuo di circa -5 mln di Euro.

La gestione finanziaria e straordinaria è anch'essa di segno complessivo negativo, anche se l'impatto è falsato dalla presenza nei bilanci di Trento e Macerata di proventi straordinari per oltre un milione e mezzo nella stagione 2012/2013. Ne segue un risultato prima della tassazione di segno negativo, con una perdita a livello di campionato pari a circa 5,3 mln ogni stagione.

Curiosa la situazione delle imposte e tasse, stranamente di segno positivo, cioè a riduzione delle perdite. L'imposta negativa non è da ritenere un credito d'imposta, ma è da ricondurre alla struttura di gruppo adottata dalle società. Nella fattispecie Modena e Roma usufruiscono del beneficio d'imposta derivante da perdita. Se la società sportiva è in perdita, ciò va a diminuire la base imponibile complessiva del gruppo cui appartiene. Di conseguenza la tassazione di gruppo scende, con la società sportiva che va a rilevare nel proprio bilancio individuale la propria quota di contribuzione al beneficio fiscale generato. La partecipazione al regime di consolidato fiscale<sup>88</sup> provoca in bilancio:

- L'iscrizione dei crediti/debiti verso la controllante per consolidato fiscale, che accolgono il credito/debito d'imposta calcolato sull'imponibile/perdita fiscale trasferita al consolidato;

---

<sup>88</sup> Art. 117-129 Tuir, Testo Unico delle Imposte sui Redditi

- L'iscrizione tra le imposte delle voci proventi/oneri fiscali, che accolgono la contabilizzazione dell'eventuale compenso riconosciuto per il trasferimento della perdita fiscale o dell'imponibile trasferito alla controllante.

Complessivamente la gestione fiscale è di segno positivo per circa 600.000 Euro annui, ma ciò come detto è il solo riflesso dell'adesione al regime di consolidato fiscale operato da Modena e Roma, che influenzano di molto tale media. Il risultato netto complessivo resta comunque di segno negativo, con una perdita di circa 4,7 mln di Euro ogni stagione. Ciò equivale a dire che ogni società ogni anno di media perde 343.000 euro per partecipare al campionato di volley maschile. I bilanci in utile lo sono per una cifra a dir poco irrisoria di migliaia di euro al massimo, il che ci fa pensare a situazioni "costruite" ad hoc al fine di far emergere situazioni meno drammatiche di quanto siano nella realtà. Altro elemento da considerare, anche se solamente ipotizzabile e non certo, è la presenza di una buona quantità di sommerso non dichiarato. È bene tenere conto di questa eventualità, nonostante in questa analisi ci si rifaccia esclusivamente ai dati ufficiali di bilancio regolarmente approvati e pubblicati.

AGGREGATI ECONOMICI	TOTALI TRIENNALI	MEDIE AGGREGATE
		N. squadre: 40
Ricavi	€ 105.217.132,00	€ 2.616.360,54
Costi	€ 112.796.394,00	€ 2.800.675,91
EBITDA	-€ 7.579.262,00	-€ 184.315,38
Ammortamenti e accantonamenti	€ 7.654.409,00	€ 186.762,35
EBIT	-€ 15.233.671,00	-€ 371.077,73
Proventi e oneri finanziari	-€ 1.333.454,00	-€ 33.211,22
Proventi e oneri straordinari	€ 588.662,00	€ 17.975,25
EBT	-€ 15.978.463,00	-€ 386.313,70
Imposte e tasse	-€ 1.837.505,00	-€ 43.925,06
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>-€ 14.140.958,00</b>	<b>-€ 342.388,64</b>

*Tabella 10: Aggregati economici triennali, Serie A1 volley maschile*

Per quanto riguarda i principali aggregati patrimoniali civilistici, il quadro triennale ha lo scopo di far emergere la composizione delle fonti e degli impieghi. Il valore dell'attivo triennale, e quindi anche del passivo a pareggio, è di circa 56 mln di Euro. Ovviamente per giungere a tale valore si è dovuto convenzionalmente simulare il valore mancante dell'attivo di Copra Piacenza, ipotizzato uguale a quello della stagione precedente. Le attività da finanziare sono costituite in gran parte da attivo circolante, il quale rappresenta ben il 70% del totale. Le immobilizzazioni costituiscono il 27%, mentre la voce generica "Altre attività" solamente il 3%. Tra le altre attività sono compresi i crediti verso soci più i vari tipi di ratei e risconti attivi. Questi dati percentuali si dimostrano in linea con quelli del mondo basket, ma totalmente divergenti rispetto al mondo del calcio. Ad esempio nella Serie A calcistica l'ammontare delle immobilizzazioni rappresenta ben il 61% dell'attivo, con il solo 37% di attività circolanti. Ciò è dovuto al fatto che nel mondo calcio la società è spesso titolare (o contitolare) dei "diritti alle prestazioni dei calciatori", con la conseguenza di poterli iscrivere a bilancio tra le immobilizzazioni immateriali e quindi ammortizzarli. Nel mondo della pallavolo e del basket invece ciò avviene raramente, con la circostanza più comune di atleti titolari del proprio cartellino che cedono i propri diritti d'immagine per la durata del contratto stipulato con la società. La conseguenza in questa fattispecie è quella di non poter iscrivere tra le immobilizzazioni il valore del cartellino dell'atleta, con i salari corrisposti registrati tra i "costi per servizi", con le prestazioni sul campo assimilate ad una prestazione professionale. Inoltre l'istituto della compartecipazione è assolutamente non usato negli sport minori, trovando applicazione principalmente nel calcio professionistico italiano<sup>89</sup>. Altro elemento di divergenza è la capitalizzazione dei costi del vivaio, sicuramente più diffusa nel mondo del calcio. Nella Serie A maschile infatti la sola Trento indica tali spese a Stato Patrimoniale.

Si fa piuttosto preoccupante invece l'analisi delle fonti. La stragrande maggioranza delle risorse proviene appunto da mezzi di terzi, con un valore dei debiti al 95%. Le altre attività, quali fondi rischi e oneri, Tfr, ratei e risconti passivi ammontano al 9%. Cioè è possibile solamente a causa di un patrimonio netto addirittura negativo per circa 2 milioni aggregati triennali. Ciò significa che il capitale conferito dai soci è sistematicamente distrutto ed eroso dalle operazioni di gestione sfocianti in sostanziose perdite d'esercizio. È evidente la situazione di particolare squilibrio nel rapporto tra fonti proprie e di terzi, normalmente accettabile ad un rapporto 1:4. L'elevata sottocapitalizzazione, accompagnata da un grande livello di indebitamento, lascia pensare ad una scarsa solidità patrimoniale della competizione pallavolistica maschile. Chiaramente vi sono delle conseguenze per le moltissime società con patrimonio netto negativo causato da grandi perdite d'esercizio, espresse dagli articoli 2446 e 2447 del

---

<sup>89</sup> Meccanismo ora abolito in quanto da Maggio 2014 non sarà più possibile creare nuove compartecipazioni ma solamente rinnovare quelle già esistenti.

Codice civile per le società per azioni, 2482-*bis* e 2482-*ter* per le società a responsabilità limitata. Tali società hanno bisogno di continui versamenti di risorse in conto capitale da parte della proprietà, al fine di rendere meno critica la situazione, garantendo la continuità aziendale delle società stesse e della Lega di conseguenza.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	TOTALI TRIENNALI	MEDIE AGGREGATE	%
		N. squadre: 40	
Immobilizzazioni	€ 15.417.816,60	€ 380.448,29	27%
Attivo circolante	€ 39.173.570,52	€ 969.474,44	70%
Altre attività	€ 1.750.054,00	€ 43.712,02	3%
Patrimonio netto	-€ 2.199.190,27	-€ 51.336,75	-3,7%
Debiti	€ 53.697.533,72	€ 1.325.434,10	95%
Altre passività	€ 4.843.097,67	€ 119.537,40	9%
Totale attivo = totale passivo	€ 56.341.441,12	€ 1.393.634,74	100%

*Tabella 11: Aggregati patrimoniali civilistici triennali, Serie A1 volley maschile*



*Figura 9,10: Aggregati patrimoniali civilistici, Serie A1 volley maschile*

Procedendo l'analisi con le riclassificazioni patrimoniali, vengono evidenziate alcune peculiarità dei bilanci sportivi. La prima riclassificazione svolta è quella di tipo finanziario, la quale ci consente di apprezzare il bilanciamento tra attivo corrente e passivo corrente. A livello di aggregato triennale il rapporto tra il valore aggregato di queste voci di bilancio è pari a 0,75. Un valore dell'indice vicino a uno è un segnale positivo, poiché significa che le risorse a disposizione nel breve periodo riescono a coprire le necessità di spesa nel breve. Anzi, il fatto che le passività correnti superino le attività correnti significa che gran parte dell'attivo immobilizzato è finanziato tramite

mezzi a breve, non solo a lungo come ci si potrebbe aspettare. Si può dire quindi che non vi è grande congruità tra le fonti e gli impieghi di risorse nel breve periodo, così come nel lungo periodo. Al numeratore di tale indice sono poste tutte quelle attività che entro l'anno ritorneranno in forma liquida, mentre al denominatore sono raccolte tutte le passività a scadenza entro i 12 mesi. In particolare la voce Attivo Corrente è composta per il 93% da crediti esigibili nel breve (verso clienti soprattutto), con restanti quote minoritarie composte da liquidità immediate, rimanenze e attività finanziarie a breve. La grande presenza di crediti esigibili a breve rende la situazione meno problematica, già di per sé non ottimale visto che il Capitale Circolante Netto<sup>90</sup> è negativo, con una scarsa solvibilità delle società nel breve. La presenza di un margine di tesoreria<sup>91</sup> anch'esso ampiamente negativo non fa altro che confermare la criticità della situazione patrimoniale in cui si trova la Lega. Chiaramente, visto lo scarso impatto delle rimanenze nel mondo sportivo, i due margini tendono a coincidere. Non migliora la situazione se si guarda all'Attivo Immobilizzato, pari a circa la metà dell'Attivo Corrente, dato prevedibile visto lo scarso livello di investimenti immobiliari e finanziari e la nota disciplina dei rapporti di titolarità dei cartellini degli atleti. Una grande incidenza dell'attivo corrente significa una grande elasticità negli impieghi, cioè un grado di flessibilità e adattamento molto rapido con possibilità di contrarre i fabbisogni finanziari più agevolmente. Ne risulta un margine di struttura<sup>92</sup> anch'esso negativo, il quale segnala la non congruità dei mezzi propri rispetto agli impieghi durevoli. Inoltre nelle passività il livello di equilibrio tra corrente e consolidato è nettamente sbilanciato a favore dei debiti a breve, di 8 volte maggiori rispetto a quelli di lungo periodo. Come detto precedentemente, desta grande preoccupazione il fatto che i mezzi propri siano addirittura negativi, sintomo di una Lega che sopravvive principalmente grazie alle fonti esterne di debito. Ovvio conseguenza è il riscontro di un indice di capitalizzazione<sup>93</sup> dal valore negativo, precisamente calcolato in -3,76%.

La seconda riclassificazione patrimoniale è quella di tipo funzionale. Lo scopo è quello di identificare l'ammontare di capitale necessario allo svolgimento dell'attività caratteristica della società, oltre alle fonti di finanziamento nette legate alle scelte finanziarie operate. Il Capitale Circolante Netto Operativo<sup>94</sup> presenta un valore attorno ai 10 mln di Euro, rappresentanti il fabbisogno finanziario netto generato dalla gestione caratteristica corrente.

---

<sup>90</sup> Composto da Attivo Corrente meno Passivo Corrente

<sup>91</sup> Attivo Corrente meno Rimanenze meno Passivo Corrente

<sup>92</sup> Patrimonio Netto meno Attivo Immobilizzato

<sup>93</sup> Patrimonio Netto diviso Mezzi di Terzi

<sup>94</sup> Attivo Corrente Operativo meno Passivo Corrente Operativo

È chiaro dunque che siamo di fronte ad una situazione in cui parte degli impieghi a breve non è coperta dalle fonti di finanziamento operative (fornitori ad esempio), ma da patrimonio netto o debiti finanziari onerosi. Il Capitale Immobilizzato Operativo Netto<sup>95</sup> presenta invece un valore attorno ai 15 mln di Euro, pari quindi ai 3/5 del totale delle risorse finanziarie investite nell'attività tipica d'impresa. Quanto alle coperture finanziarie, il valore della Posizione Finanziaria netta a breve è assolutamente predominante, dato un Patrimonio Netto negativo e un valore delle coperture a lungo di circa 1/5 del totale. Ciò evidenzia come la maggior parte delle società faccia un grande utilizzo dei debiti a breve, capaci di sostenere non solo la gestione operativa ma anche quella finanziaria. La presenza di un indebitamento finanziario molto superiore al valore del patrimonio netto resta un segnale preoccupante, sintomo di una scarsissima solidità patrimoniale. In una tale situazione finanziaria è normale quindi incontrare indicatori di bilancio dalla scarsa o nulla significatività, visti i segni e i valori dei dati a disposizione. Ad esempio l'indice di Solidità Patrimoniale, Posizione Finanziaria Netta su Patrimonio Netto, assume un valore fortemente negativo, il che non ci permette di trarre alcuna conclusione. Anche il valore del Roe, influenzato da un Patrimonio netto Negativo, risulta insignificante ai fini dell'analisi. Nel complesso tutti i principali indici di bilancio, quali Roi, Roa, Ros, presentano valori negativi oppure insignificanti visto il valore dei Mezzi Propri di segno negativo.

---

<sup>95</sup> Attivo Immobilizzato Operativo meno Passivo Consolidato Operativo

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	TOTALI TRIENNALI	MEDIE AGGREGATE
		N. squadre: 40
Liquidità immediate	€ 2.226.937,63	€ 56.684,23
Attività finanziarie a breve	€ 56.000,00	€ 1.333,33
Crediti a breve	€ 36.365.958,70	€ 897.829,70
Rimanenze	€ 417.979,00	€ 10.564,37
Attivo Corrente	€ 39.066.875,33	€ 966.411,63
Attivo Immobilizzato	€ 17.274.565,79	€ 427.223,11
Passivo Corrente	€ 52.003.477,39	€ 1.283.486,24
Passivo Consolidato	€ 6.537.154,00	€ 161.485,26
Mezzi Propri	-€ 2.199.190,27	-€ 51.336,75
<b>Totale Fonti = Totale Impieghi</b>	<b>€ 56.341.441,12</b>	<b>€ 1.393.634,74</b>
Cap. Circolante Netto Oper.	€ 10.425.589,92	€ 255.333,52
Cap. Immobilizzato Netto Oper.	€ 15.577.944,79	€ 386.638,44
Patrimonio Netto	-€ 2.199.190,27	-€ 51.336,75
Pos. Fin. Netta a breve	€ 23.362.191,98	€ 572.408,12
Pos. Fin. Netta a lungo	€ 4.840.533,00	€ 120.900,59
Cap. Inv. Netto = Totale Coperture	€ 26.003.534,71	€ 641.971,96

*Tabella 12: Aggregati patrimoniali riclassificati triennali, Serie A1 volley maschile*

Ultimo ma non meno importante aspetto di questa analisi aggregata è l'andamento della liquidità. Tramite il Rendiconto Finanziario è possibile rappresentare gli eventi gestionali tramite i flussi di cassa in entrata e in uscita, osservando cioè le variazioni di liquidità subite. La variazione di disponibilità monetarie è di segno leggermente negativo, -230.000 Euro circa, segno che nel triennio sono state assorbite risorse liquide. L'ampio ricorso alle fonti esterne di finanziamento tramite ulteriore indebitamento genera liquidità, comunque non sufficiente a coprire i fabbisogni generati dall'attività operativa e di investimento, entrambe con flussi di cassa negativi.

FLUSSI MONETARI AGGREGATI	TOTALI TRIENNALI	MEDIE AGGREGATE
		N. squadre: 37
Flusso monetario gestione operativa	-€ 6.940.248,78	-€ 185.043,47
Flusso monetario gestione reddituale	-€ 5.128.266,06	-€ 130.071,36
Flusso monetario attività d'investimento	-€ 3.973.661,74	-€ 107.222,17
Flusso monetario attività di finanziamento	€ 8.871.919,05	€ 228.119,47
Variazione disponibilità monetarie	-€ 230.008,75	-€ 9.174,06

*Tabella 13: Rendiconti finanziari aggregati triennali, Serie A1 volley maschile*

La situazione generale triennale mostra una competizione non in salute, con un livello di perdita economica pressoché sistematica che va ad erodere il capitale sociale. Ciò porta a patrimoni netti spesso negativi, con la necessità di far affidamento su un livello di indebitamento elevatissimo e poco sostenibile in ottica di medio lungo periodo. È chiaro che il modello di business del volley maschile non è produttivo ed economicamente performante, continuando a sopravvivere solo grazie alla passione dei proprietari, in grado di sopportare le continue perdite economiche in nome del risultato sportivo.

### **4.3 Presentazione dati medi stagionali Serie A1 volley maschile**

Facendo riferimento allo stesso triennio in precedenza analizzato in maniera aggregata, si vedranno ora le peculiarità che contraddistinguono ogni stagione.

#### ***2010/2011***

La stagione 2010/2011 della Serie A di volley maschile vede al via 14 partecipanti, di cui si hanno a disposizione tutti i documenti contabili. La situazione economica aggregata non è positiva, con un risultato netto in rosso di quasi sei milioni Euro, il che significa una perdita media di 425.000 Euro per società. Sin dal primo livello di analisi, l'Ebitda, il risultato è di perdita, con i costi (41 mln) superiori al fatturato (38,5 mln). Solamente l'area fiscale ha un impatto positivo, grazie alle scelte di aderire alla disciplina del consolidato fiscale intrapresa dalle società di Modena e Roma. Tutte le altre macro poste presentano un valore in linea con l'andamento triennale, ad eccezione dei "Proventi e Oneri Straordinari", con un valore negativo di circa 620.000 Euro. Ciò si spiega leggendo il bilancio di Perugia, la quale registra 702.000 Euro di "Altri Oneri Straordinari" dei quali non si riesce a risalirne la causa.

Attraverso delle semplici classifiche economiche, si mettono in ordine i principali aggregati di Conto Economico. Trento ad esempio porta a casa ricavi per più del doppio della media del campionato, seguita da Treviso e Cuneo. Le ultime classificate di campionato sono quelle che hanno i ricavi più bassi, sei sette volte più bassi rispetto alle prime. Tale disparità è rispettata anche per quanto riguarda l'insieme dei costi, decrescenti via via che si scende la classifica, ad eccezione di Roma che presenta dei costi pari al quadruplo del fatturato. La correlazione esistente tra andamento del fatturato e posizione in classifica è spiegata dal fatto che le partite di playoff garantiscono incassi da botteghino molto elevati, con percentuali di riempimento degli impianti molto più elevata rispetto agli incontri di regular season. Sarebbe curioso studiare approfonditamente il fenomeno, anche se purtroppo i dati a disposizione nei bilanci non consentono di scindere gli incassi ottenuti in regular season o nei playoff. Nemmeno l'impatto della partecipazione alle competizioni internazionali può essere studiato, nonostante anch'esso abbia una buona influenza. Con riguardo al risultato netto, solamente Trento e Latina chiudono i propri bilanci in utile, peraltro di cifre nell'ordine delle poche migliaia di Euro. Tutte le restanti società sono lievemente in rosso, con livelli di perdita considerevoli nei casi di Piacenza, Modena, San Giustino e Roma le quali contribuiscono quasi per la totalità alla perdita aggregata di competizione.

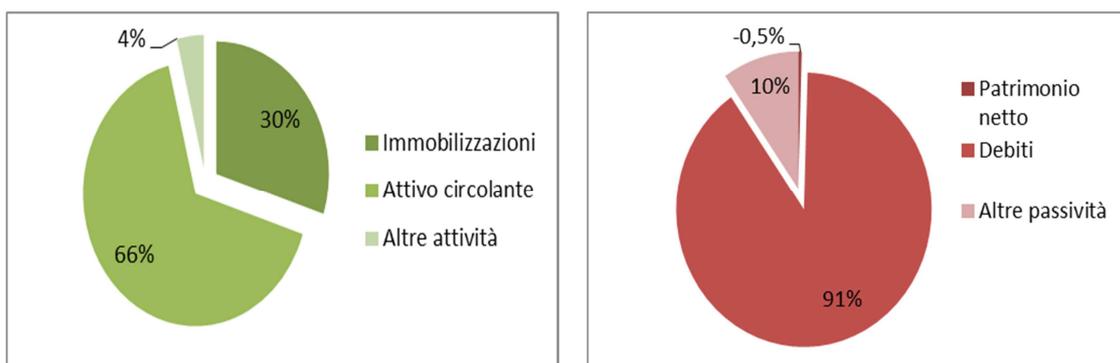
AGGREGATI ECONOMICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 14
Ricavi	€ 38.564.319,00	€ 2.754.594,21
Costi	€ 41.033.543,00	€ 2.930.967,36
EBITDA	-€ 2.469.224,00	-€ 176.373,14
Ammortamenti e accantonamenti	€ 3.332.677,00	€ 238.048,36
EBIT	-€ 5.801.901,00	-€ 414.421,50
Proventi e oneri finanziari	-€ 464.784,00	-€ 33.198,86
Proventi e oneri straordinari	-€ 621.108,00	-€ 44.364,86
EBT	-€ 6.887.793,00	-€ 491.985,21
Imposte e tasse	-€ 905.006,00	-€ 64.643,29
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>-€ 5.982.787,00</b>	<b>-€ 427.341,93</b>

*Tabella 14: Aggregati economici stagione 2010/2011 Serie A1 volley maschile*

La situazione patrimoniale segnala un impiego di risorse di circa 1,7 mln per squadra. In linea con l'intero triennio, la maggior parte di investimenti è nell'attivo circolante, il quale ricopre i 2/3 del totale. Preoccupante la situazione riguardo al patrimonio netto: il valore aggregato leggermente negativo è causato dalle società Modena, San Giustino e Piacenza, le quali chiudono il bilancio con perdite così considerevoli da erodere il capitale sociale. Tale evidenza, associata ad un livello di indebitamento pari al 91%, segnala una situazione di fortissima sottocapitalizzazione, con un Indice di Capitalizzazione addirittura negativo (-0,46%).

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. squadre: 14	
Immobilizzazioni	€ 7.133.472,15	€ 509.533,73	30%
Attivo circolante	€ 15.748.288,19	€ 1.124.877,73	66%
Altre attività	€ 924.852,00	€ 66.060,86	4%
Patrimonio netto	-€ 110.717,16	-€ 7.908,37	-0,5%
Debiti	€ 21.593.533,50	€ 1.542.395,25	91%
Altre passività	€ 2.323.796,00	€ 165.985,43	10%
Totale attivo = totale passivo	€ 23.806.612,34	€ 1.700.472,31	100%

*Tabella 15: Aggregati patrimoniali civilistici stagione 2010/2011, Serie A1 volley maschile*

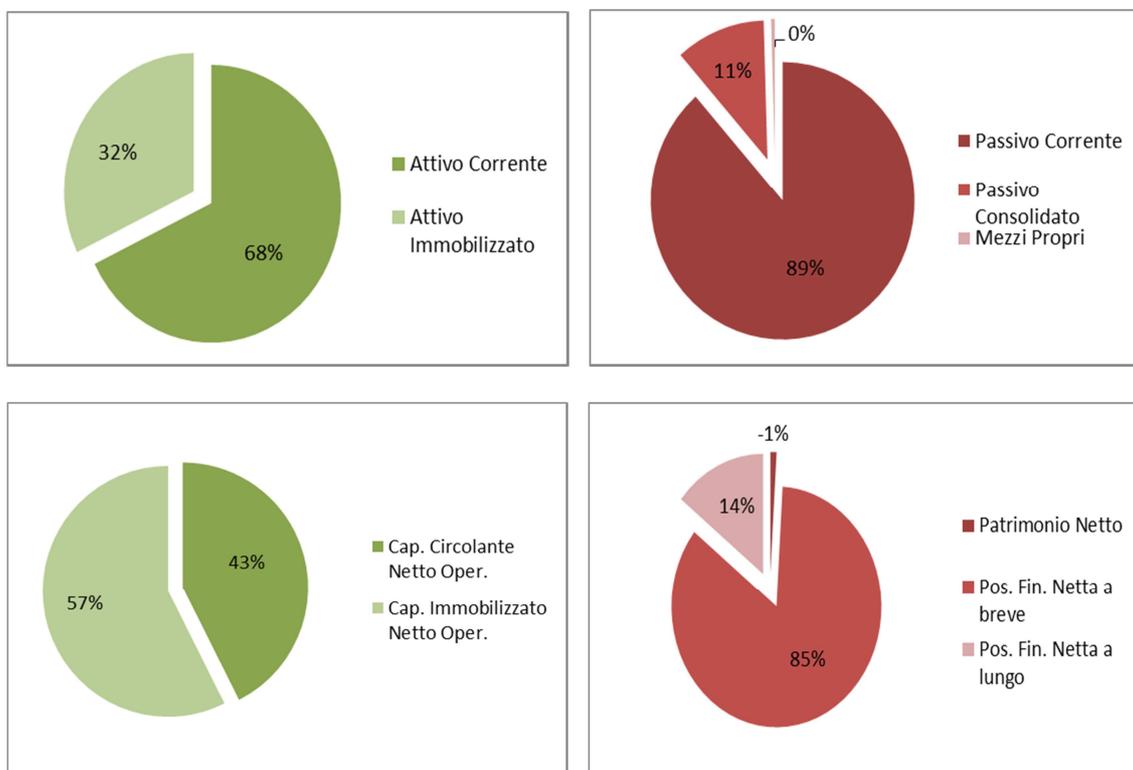


*Figura 11,12: Principali aggregati patrimoniali civilistici, stagione 2010/2011 Serie A1 volley maschile*

L'analisi patrimoniale prosegue tramite le varie riclassificazioni effettuate. Grazie alla riclassificazione di tipo finanziario, parte alta della tabella sottostante, emerge uno sbilanciamento a favore degli impieghi di breve periodo, pari a più del doppio di quelli di lungo periodo. L'equilibrio finanziario tra fonti e impieghi nel breve periodo non è garantito, dato un rapporto Ac/Pc pari a 0,76. Solamente cinque società sono rispettose dell'equilibrio fonti impieghi, cioè Trento, Treviso, Vibo Valentia, Latina e Castellana Grotte. Ovvio conseguenza è un Capitale Circolante Netto negativo, seguito dal margine di tesoreria e di struttura anch'essi negativi, influenzati dal valore negativo dei Mezzi Propri. La seconda parte della tabella invece rappresenta la riclassificazione di tipo funzionale, al fine di differenziare temporalmente gli impieghi di capitale. Si può notare un lieve sbilanciamento a favore del Capitale Immobilizzato, non adeguatamente coperto però dalla Posizione Finanziaria Netta di lungo periodo. Viene perciò confermato il mancato equilibrio temporale tra investimenti e coperture, visto il livello di indebitamento a breve per la quasi totalità delle fonti. Ne risulta una preoccupante scarsa solidità patrimoniale aggregata, molto condizionata dalle tre società a Patrimonio Netto negativo (Modena, San Giustino e Piacenza) e dal caso particolare di Castellana Grotte. Quest'ultima presenta una Posizione Finanziaria Netta di segno negativo, cioè le disponibilità liquide sono maggiori dei debiti finanziari. In tutte le società bisogna comunque registrare un livello di indebitamento elevatissimo, soprattutto se paragonato al livello di capitalizzazione medio. Escludendo le società a patrimonio netto negativo, il rapporto tra mezzi propri e di terzi è di 1:5, risultato non così negativo se si considera accettabile nel settore sportivo un rapporto 1:4.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 14
Liquidità immediate	€ 990.963,09	€ 70.783,08
Attività finanziarie a breve	€ 28.000,00	€ 2.000,00
Crediti a breve	€ 15.036.374,30	€ 1.074.026,74
Rimanenze	€ 91.604,00	€ 6.543,14
=Attivo Corrente	€ 16.146.941,39	€ 1.153.352,96
Attivo Immobilizzato	€ 7.659.670,95	€ 547.119,35
Passivo Corrente	€ 21.272.944,50	€ 1.519.496,04
Passivo Consolidato	€ 2.644.385,00	€ 188.884,64
Mezzi Propri	-€ 110.717,16	-€ 7.908,37
Totale Fonti = Totale Impieghi	€ 23.806.612,34	€ 1.700.472,31
Cap. Circolante Netto Oper.	€ 4.986.083,17	€ 356.148,80
Cap. Immobilizzato Netto Oper.	€ 6.721.929,95	€ 480.137,85
Patrimonio Netto	-€ 110.717,16	-€ 7.908,37
Pos. Fin. Netta a breve	€ 10.112.086,28	€ 722.291,88
Pos. Fin. Netta a lungo	€ 1.706.644,00	€ 121.903,14
Cap. Inv. Netto = Totale Coperture	€ 11.708.013,12	€ 836.286,65

**Tabella 16: Aggregati patrimoniali riclassificati stagione 2010/2011, Serie A1 volley maschile**



**Figura 13,14,15,16: Rappresentazione grafica dei principali aggregati patrimoniali riclassificati, stagione 2010/2011 Serie A1 volley maschile**

La Serie A maschile di volley, nella stagione in esame, tramite la gestione dei vari flussi monetari ha generato liquidità per circa 145.000, una cifra media di poco più di 10.000 Euro a società. Attraverso l'attività di finanziamento infatti vengono più che recuperate le risorse distrutte dalla gestione degli investimenti e da quella operativa. In ogni caso, la variazione di disponibilità monetarie di ogni singola squadra è nell'ordine delle migliaia di Euro, sia quando la variazione è positiva sia quando è negativa. Uniche eccezioni in tal senso Castellana Grotte, capace di generare ben 300.000 Euro di liquidità, e Piacenza, che distrugge risorse per circa 92.000 Euro.

FLUSSI MONETARI AGGREGATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 14
Flusso monetario gestione operativa	-€ 2.965.811,18	-€ 211.843,66
Flusso monetario gestione reddituale	-€ 3.085.680,74	-€ 220.405,77
Flusso monetario attività d'investimento	-€ 1.844.977,72	-€ 131.784,12
Flusso monetario attività di finanziamento	€ 5.076.196,86	€ 362.585,49
Variazione disponibilità monetarie	€ 145.538,40	€ 10.395,60

*Tabella 17: Rendiconti finanziari aggregati, stagione 2010/2011, Serie A1 volley maschile*

## **2011/2012**

La seconda stagione analizzata, la 2011/2012, vede ai nastri di partenza 14 squadre. Come spiegato in precedenza, l'unico bilancio non utilizzabile ai fini dell'analisi è quello della neonata "Copra Elio Piacenza Ssdarl". Tutti i dati aggregati risentono quindi dell'approssimazione effettuata, grazie all'inserimento dei dati contabili della stagione 2010/2011 della società di Piacenza ritenuti valevoli anche nella successiva. La situazione economico-finanziaria è pressoché analoga ed in linea con la stagione precedentemente analizzata, con un risultato netto addirittura leggermente peggiorato, con 6,7 milioni di perdita aggregata. Salgono leggermente i costi, sfiorando quota 43 mln, mentre i ricavi restano quasi identici alla stagione precedente. Ne conseguono un Ebitda e un Ebit negativi, con il secondo che supera i 7 mln nel totale. Contrariamente alla stagione precedente, è limitato l'impatto degli oneri finanziari e straordinari, attorno ai 300.000 Euro contro il milione del 2010/2011. Ciò è causato in gran parte dagli "Altri Proventi Straordinari" conseguiti dalla società "Volley Treviso" per un importo di 450.000 Euro, incassati come caparra su un contratto preliminare relativo alla cessione dei diritti dei giocatori. L'area fiscale continua ad avere un impatto positivo nel totale, date le scelte di Modena e Roma di aderire al consolidato fiscale. Dalle classifiche economiche emerge poi il fatto che le squadre classificate ai playoff sono quelle che

conseguono i ricavi maggiori, ad eccezione di Roma, ultima classificata nei ricavi nonostante l'ottavo posto in campionato. Trento, grazie anche alla partecipazione alla competizione internazionale, consegue ricavi per oltre 5 mln di Euro, ben oltre la media della Serie A di 2,8 mln. L'insieme dei costi si conferma anch'esso legato alla posizione di classifica, con Roma unica anomalia che continua ad avere costi pari a più del quadruplo del fatturato. Sono solamente quattro le società a chiudere in utile la stagione, anche se di una cifra poco considerevole, pari allo 0.4% dei rispettivi ricavi. Le restanti società chiudono il Conto Economico in perdita, con una media di 700.000 Euro per società. La situazione aggregata non può che essere peggiore della stagione 2010/2011, con una perdita di 6,7 mln di Euro a livello di competizione. È preoccupante il fatto che le società in perdita lo siano di un importo medio ben maggiore della stagione precedente, mentre le poche società in utile lo sono per una cifra di poco superiore al pareggio di bilancio.

AGGREGATI ECONOMICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 14
Ricavi	€ 38.632.750,00	€ 2.759.482,14
Costi	€ 42.770.885,00	€ 3.055.063,21
EBITDA	-€ 4.138.135,00	-€ 295.581,07
Ammortamenti e accantonamenti	€ 3.184.074,00	€ 227.433,86
EBIT	-€ 7.322.209,00	-€ 523.014,93
Proventi e oneri finanziari	-€ 500.166,00	-€ 35.726,14
Proventi e oneri straordinari	€ 211.980,00	€ 15.141,43
EBT	-€ 7.610.395,00	-€ 543.599,64
Imposte e tasse	-€ 888.414,00	-€ 63.458,14
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>-€ 6.721.981,00</b>	<b>-€ 480.141,50</b>

*Tabella 18: Aggregati economici stagione 2011/2012, Serie A1 volley maschile*

Nella stagione 2011/2012 l'impiego di risorse totale non supera i 20 mln di Euro, in calo rispetto all'annata precedente, con un dato medio per squadra di 1,4 mln. L'attivo circolante continua ad essere l'area principale in cui si concentrano gli investimenti, ben il 73% del totale. Peggiora invece il valore aggregato del Patrimonio Netto, negativo per

più di due milioni di Euro. Macerata, Trento, Cuneo, Modena, Monza, San Giustino conseguono appunto perdite di valore ben più elevato del capitale sociale<sup>96</sup> e delle riserve. La conseguenza è una situazione di diffusa sottocapitalizzazione, con un Indice di Capitalizzazione che segna addirittura un -10.80%. Solamente Latina, Treviso, Vibo Valentia, Ravenna e Roma hanno una situazione patrimoniale stabile, con un rapporto accettabile tra mezzi propri e di terzi, superiore all'1:5 in tutti cinque i casi. L'unico modo per sopravvivere quindi è quello di ricorrere ad indebitamento per fonti esterne, con un valore del debito medio di 1,5 mln per squadra, superiore addirittura all'ammontare totale di risorse poi impiegate.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. squadre: 14	
Immobilizzazioni	€ 4.918.275,45	€ 351.305,39	25%
Attivo circolante	€ 14.159.147,33	€ 1.011.367,67	73%
Altre attività	€ 310.098,00	€ 22.149,86	2%
Patrimonio netto	-€ 2.346.753,11	-€ 167.625,22	-12%
Debiti	€ 20.279.810,22	€ 1.448.557,87	105%
Altre passività	€ 1.454.463,67	€ 103.890,26	8%
Totale attivo = totale passivo	€ 19.387.520,78	€ 1.384.822,91	100%

**Tabella 19: Aggregati patrimoniali civilistici stagione 2011/2012, Serie A1 volley maschile**



**Figura 17, 18: Principali aggregati patrimoniali civilistici, stagione 2011/2012, Serie A1 volley maschile**

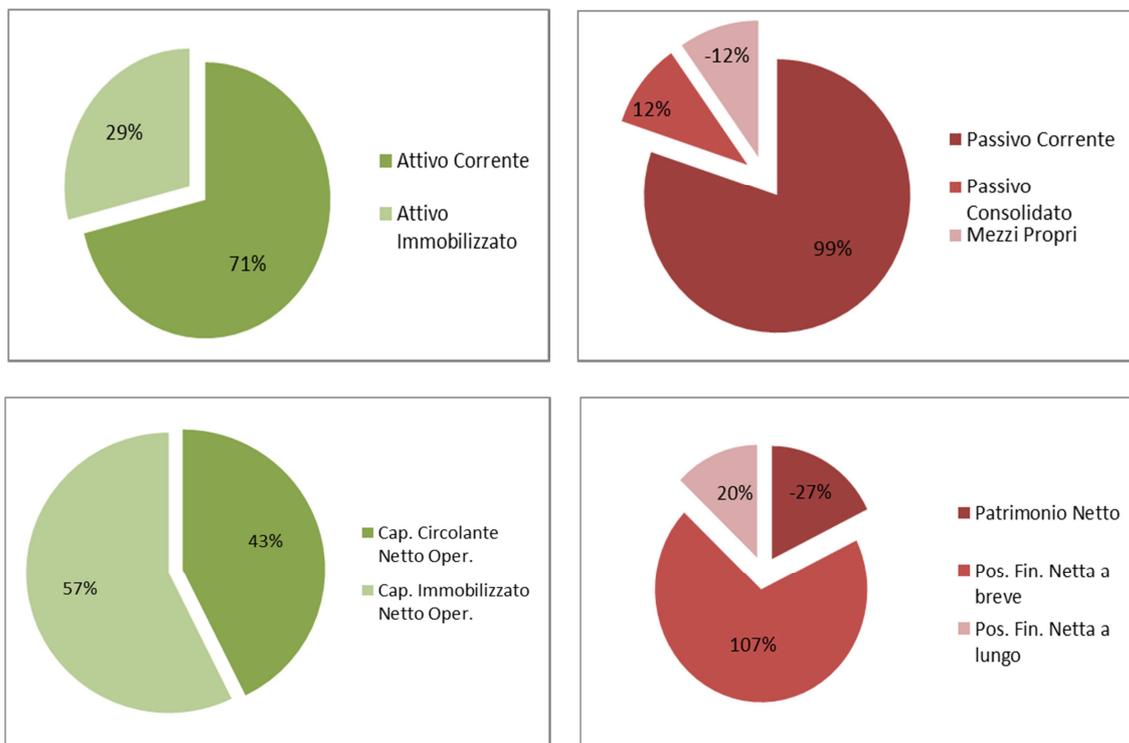
Attraverso la prima riclassificazione di tipo finanziario, continua ad emergere uno sbilanciamento tra impieghi di breve e lungo periodo. L'Attivo Corrente è pari al doppio di quello Immobilizzato, con un importo dei Crediti a breve che ricopre la quasi totalità degli impieghi di breve periodo. Il rapporto Attivo Corrente/Passivo Corrente, pari a

<sup>96</sup> 120.000 Euro è il valore minimo di capitale sociale richiesto, vedi "Regolamento Ammissioni"

0,71, è sinonimo di uno scarso equilibrio tra fonti e impieghi, quantomeno nel breve periodo. Treviso, Latina, Vibo Valentia e Ravenna possono ritenersi rispettose di tale equilibrio, mentre tutte le restanti società sono in una situazione di disequilibrio più o meno grave a seconda dei casi. Il margine di tesoreria e quello di struttura sono ancora una volta negativi, a causa anche dei Mezzi Propri di valore al di sotto dello zero. Nella parte più bassa della tabella viene esposta la riclassificazione di tipo funzionale. Il leggero predominio a favore del Capitale Immobilizzato Netto Operativo permane anche in questa stagione, impieghi preferiti a quelli nel Capitale Circolante Operativo Netto. Il livello della Posizione Finanziaria a breve periodo ha addirittura un valore più elevato del totale delle coperture, dato che il Patrimonio Netto è di valore negativo. Macerata, Trento, Cuneo, Modena, Monza, San Giustino, Padova sono tutte società a Patrimonio Netto negativo, con una conseguenza di un indice di solidità patrimoniale fortemente negativo.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 14
Liquidità immediate	€ 313.175,54	€ 22.369,68
Attività finanziarie a breve	€ 28.000,00	€ 2.000,00
Crediti a breve	€ 13.272.251,40	€ 948.017,96
Rimanenze	€ 172.027,00	€ 12.287,64
Attivo Corrente	€ 13.785.453,94	€ 984.675,28
Attivo Immobilizzato	€ 5.602.066,84	€ 400.147,63
Passivo Corrente	€ 19.312.865,89	€ 1.379.490,42
Passivo Consolidato	€ 2.421.408,00	€ 172.957,71
Mezzi Propri	-€ 2.346.753,11	-€ 167.625,22
<b>Totale Fonti = Totale Impieghi</b>	<b>€ 19.387.520,78</b>	<b>€ 1.384.822,91</b>
Cap. Circolante Netto Oper.	€ 3.648.998,75	€ 260.642,77
Cap. Immobilizzato Netto Oper.	€ 4.890.797,84	€ 349.342,70
Patrimonio Netto	-€ 2.346.753,11	-€ 167.625,22
Pos. Fin. Netta a breve	€ 9.176.410,70	€ 655.457,91
Pos. Fin. Netta a lungo	€ 1.710.139,00	€ 122.152,79
<b>Cap. Inv. Netto = Totale Coperture</b>	<b>€ 8.539.796,59</b>	<b>€ 609.985,47</b>

*Tabella 20: Aggregati patrimoniali riclassificati stagione 2011/2012, Serie A1 volley maschile*



**Figura 19,20,21,22 : Rappresentazione grafica dei principali aggregati patrimoniali riclassificati, stagione 2011/2012 Serie A1 volley maschile**

L'analisi dei flussi monetari porta alla rilevazione di una variazione delle disponibilità monetarie di segno positivo. I Rendiconti Finanziari presi in considerazione sono tredici, non potendo ritenere valido quello di Piacenza, mancante e solamente stimato nelle precedenti analisi. Sono stati generati circa 16.000 Euro di liquidità in totale, circa 1.200 a società. In linea con la stagione precedente, è l'attività di finanziamento l'area che consente di recuperare il saldo negativo della gestione operativa e degli investimenti. Treviso e Trento sono le uniche società capaci di generare liquidità attorno ai 40.000 Euro, mentre in tutte le altre società gli importi sono poco considerevoli.

FLUSSI MONETARI AGGREGATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 13
Flusso monetario gestione operativa	-€ 2.346.803,60	-€ 180.523,35
Flusso monetario gestione reddituale	-€ 1.492.843,32	-€ 114.834,10
Flusso monetario attività d'investimento	-€ 996.060,02	-€ 76.620,00
Flusso monetario attività di finanziamento	€ 2.504.636,19	€ 192.664,32
<b>Variazione disponibilità monetarie</b>	<b>€ 15.732,85</b>	<b>€ 1.210,22</b>

**Tabella 21: Rendiconti finanziari aggregati, stagione 2011/2012, Serie A1 volley maschile**

## **2012/2013**

La terza e ultima stagione oggetto d'analisi si caratterizza per la riduzione a sole 12 squadre partecipanti. La scomparsa dal volley di alto livello di realtà quali Treviso, Monza e Roma ha reso necessario introdurre il blocco delle retrocessioni, al fine di garantire la continuità della competizione di massimo livello ad un numero di squadre quantomeno sufficiente. In uno scenario di crisi economica globale, anche il mondo del volley ne subisce le conseguenze. Gli investimenti sono sempre minori, con l'esigenza di tagliare e ridurre i costi che ben si concilia con il blocco delle retrocessioni. Una società di basso livello infatti starà ora più attenta alla sostenibilità economica, dato che il risultato sportivo passa in secondo piano. Nella stagione 2012/2013 è possibile appunto apprezzare un vistoso calo dei costi, accompagnato da un calo dei ricavi ma di entità proporzionalmente più contenuta, fortunatamente. Essendo cambiato il numero di squadre partecipanti, le variazioni stagionali si possono meglio cogliere osservando i dati medi per squadra. Mentre i ricavi scendono di circa 400.000 Euro per squadra, i costi scendono di ben 600.000 Euro. L'Ebitda resta sì negativo, ma di un importo attorno agli 80.000 Euro per squadra, contro i circa 300.000 prima della stagione precedente. Calano vistosamente gli ammortamenti, mentre gli oneri finanziari continuano a pesare in maniera significativa. I proventi straordinari in questa stagione subiscono una crescita di valore, dovuta principalmente alla rivalutazione del valore dei diritti di utilizzo di due giocatori della prima squadra di Trento, iscritta tra gli "Altri Proventi Straordinari" per un importo vicino ai 900.000 Euro. Ne consegue un Ebt addirittura migliore dell'Ebit. L'impatto delle tasse a livello totale supera a malapena i 40.000 Euro, grazie al fatto che la sola Modena aderisce al regime del consolidato fiscale. Il risultato netto permane negativo, anche se la perdita media per squadra è di 120.000 Euro, importo ben meno problematico dei più di 450.000 Euro medi delle stagioni precedenti. Solamente Vibo Valentia, Castellana Grotte e Latina chiudono i bilanci in utile, ma di cifre nell'ordine delle poche migliaia di Euro. Tutte le restanti società sono in perdita, in particolare San Giustino, Cuneo, Macerata e Modena.

AGGREGATI ECONOMICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 12
Ricavi	€ 28.020.063,00	€ 2.335.005,25
Costi	€ 28.991.966,00	€ 2.415.997,17
EBITDA	-€ 971.903,00	-€ 80.991,92
Ammortamenti e accantonamenti	€ 1.137.658,00	€ 94.804,83
EBIT	-€ 2.109.561,00	-€ 175.796,75
Proventi e oneri finanziari	-€ 368.504,00	-€ 30.708,67
Proventi e oneri straordinari	€ 997.790,00	€ 83.149,17
EBT	-€ 1.480.275,00	-€ 123.356,25
Imposte e tasse	-€ 44.085,00	-€ 3.673,75
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>-€ 1.436.190,00</b>	<b>-€ 119.682,50</b>

*Tabella 22: Aggregati economici stagione 2012/2013, Serie A1 volley maschile*

Gli Stati Patrimoniali della stagione 2012/2013 segnalano come si investa meno nel volley. L'impiego di risorse infatti è in costante calo nelle tre stagioni, sinonimo di budget sempre più ridotti e di una difficoltà generale del movimento pallavolistico di massimo livello. In linea con i dati delle tre stagioni viene mantenuta la proporzione tra attivo circolante e immobilizzazioni, con percentuali del 70 e 26% rispettivamente. Migliora finalmente la situazione del patrimonio netto, di segno positivo dopo due stagioni a segno negativo. Permane comunque la situazione di pesante sottocapitalizzazione, dato un Indice di Capitalizzazione pari appena al 2%, il che significa che ad ogni Euro di Mezzi Propri ne corrispondono ben circa 45 di Mezzi di Terzi. Macerata, Cuneo, Modena, San Giustino conseguono perdite di valore talmente considerevoli da rendere il patrimonio netto negativo. Solamente le società di Perugia, Latina e Vibo Valentia possono vantare una situazione patrimoniale accettabile, dato un rapporto tra mezzi propri e di terzi sempre superiore al minimo di 1:5.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. squadre: 12	
Immobilizzazioni	€ 3.366.069,00	€ 280.505,75	26%
Attivo circolante	€ 9.266.135,00	€ 772.177,92	70%
Altre attività	€ 515.104,00	€ 42.925,33	4%
Patrimonio netto	€ 258.280,00	€ 21.523,33	2%
Debiti	€ 11.824.190,00	€ 985.349,17	90%
Altre passività	€ 1.064.838,00	€ 88.736,50	8%
Totale attivo = totale passivo	€ 13.147.308,00	€ 1.095.609,00	100%

*Tabella 23: Aggregati patrimoniali civilistici stagione 2012/2013, Serie A1 volley maschile*



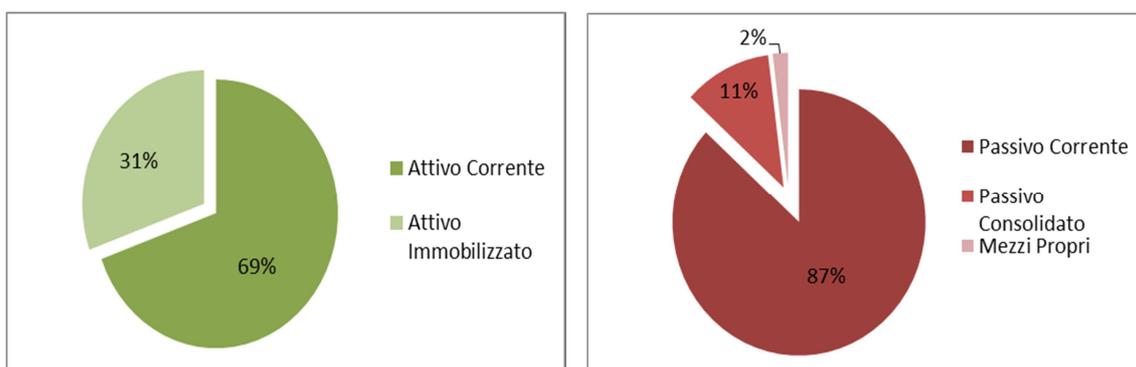
*Figura 23,24: Principali aggregati patrimoniali civilistici, stagione 2012/2013, Serie A1 volley maschile*

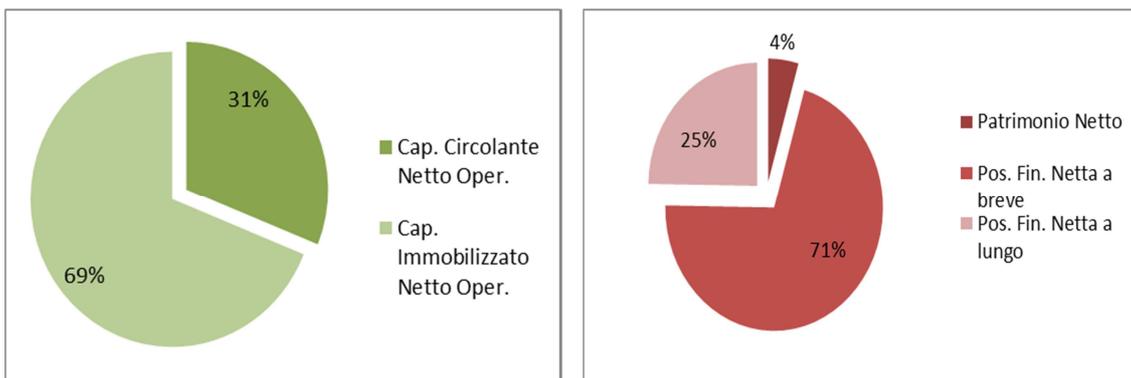
Il calo degli investimenti è ancora più apprezzabile grazie alle due riclassificazioni patrimoniali. Come nelle stagioni scorse, permane lo sbilanciamento a favore dell'Attivo Corrente, più del doppio rispetto a quello Immobilizzato. Le fonti continuano ad essere per la maggioranza passività di breve periodo, anche se il valore dei Mezzi Propri assume segno positivo. La corrispondenza temporale tra fonti e impieghi nel breve periodo continua a non esserci, anche se lo squilibrio ha valori meno rilevanti delle annate precedenti. Migliora infatti il rapporto Attivo Corrente/Passivo Corrente, arrivando sino a 0,80, con Perugia, Latina, Vibo Valentia, Castellana Grotte rispettose di tale equilibrio fonti impieghi nel breve periodo. Il Capitale Circolante Netto resta negativo, così come il margine di tesoreria e quello di struttura, quest'ultimo causato dall'esiguo valore del Patrimonio Netto. Il calo nel capitale investito emerge dalla riclassificazione funzionale, la quale evidenzia un calo del Capitale Circolante Netto Operativo più consistente di quello Immobilizzato Operativo.

La Posizione Finanziaria Netta a breve continua a ricoprire la gran totalità delle fonti, con una sproporzione tra investimenti a lungo termine e coperture di pari entità temporale. L'indice di solidità patrimoniale non fa altro che confermare la grande sproporzione esistente tra debiti finanziari e patrimonio netto, con i primi quasi 20 volte più grandi.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 12
Liquidità immediate	€ 922.799,00	€ 76.899,92
Attività finanziarie a breve	€ 0,00	€ 0,00
Crediti a breve	€ 8.057.333,00	€ 671.444,42
Rimanenze	€ 154.348,00	€ 12.862,33
Attivo Corrente	€ 9.134.480,00	€ 761.206,67
Attivo Immobilizzato	€ 4.012.828,00	€ 334.402,33
Passivo Corrente	€ 11.417.667,00	€ 951.472,25
Passivo Consolidato	€ 1.471.361,00	€ 122.613,42
Mezzi Propri	€ 258.280,00	€ 21.523,33
Totale Fonti = Totale Impieghi	€ 13.147.308,00	€ 1.095.609,00
Cap. Circolante Netto Oper.	€ 1.790.508,00	€ 149.209,00
Cap. Immobilizzato Netto Oper.	€ 3.965.217,00	€ 330.434,75
Patrimonio Netto	€ 258.280,00	€ 21.523,33
Pos. Fin. Netta a breve	€ 4.073.695,00	€ 339.474,58
Pos. Fin. Netta a lungo	€ 1.423.750,00	€ 118.645,83
Cap. Inv. Netto = Totale Coperture	€ 5.755.725,00	€ 479.643,75

*Tabella 24: Aggregati patrimoniali riclassificati stagione 2012/2013, Serie A1 volley maschile*





**Figura 25,26,27,28: Rappresentazione grafica dei principali aggregati patrimoniali riclassificati, stagione 2012/2013 Serie A1 volley maschile**

È invece in peggioramento la gestione della componente monetaria liquida. Contrariamente alle stagioni precedenti, la variazione delle disponibilità monetarie è di segno negativo, con circa 400.000 Euro di risorse distrutte nel totale. Il risultato è principalmente causato dalla variazione negativa di 300.000 Euro di Castellana Grotte, la quale ha tenuto praticamente immutato il livello di finanziamento. Macerata, Modena e Perugia sono le uniche squadre in grado di generare liquidità, sebbene per un importo di poche migliaia di euro al massimo. Mentre si registra un buon miglioramento rispetto alle stagioni precedenti nel flusso monetario della gestione reddituale, per contro si può notare un lieve peggioramento del flusso generato dall'attività d'investimento. L'attività di finanziamento in questa stagione non è però sufficiente a recuperare la liquidità distrutta dalle altre due attività, portando nel totale ad una variazione di liquidità monetaria di segno negativo. Va quindi prestata attenzione, al fine di non ritrovarsi poi in situazioni di insolvenza o di dissesto finanziario. Da segnalare che i Rendiconti finanziari validi sono dieci, vista l'impossibilità di costruire le riclassificazioni funzionali della stagione precedente di Piacenza e di San Giustino<sup>97</sup>.

FLUSSI MONETARI AGGREGATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 10
Flusso monetario gestione operativa	-€ 1.627.634,00	-€ 162.763,40
Flusso monetario gestione reddituale	-€ 549.742,00	-€ 54.974,20
Flusso monetario attività d'investimento	-€ 1.132.624,00	-€ 113.262,40
Flusso monetario attività di finanziamento	€ 1.291.086,00	€ 129.108,60
<b>Variazione disponibilità monetarie</b>	<b>-€ 391.280,00</b>	<b>-€ 39.128,00</b>

**Tabella 25: Rendiconti finanziari aggregati, stagione 2012/2013, Serie A1 volley maschile**

<sup>97</sup> La società "Altotevere Città di Castello", costituita il 12/06/2012, ha acquisito il titolo da "Umbria Volley", denominata "Energy Resources San Giustino" e militante in Serie A1 nella stagione 2011/2012.

#### **4.4 Presentazione dati aggregati economici, patrimoniali e finanziari Serie A1 volley femminile**

Dopo aver analizzato la massima competizione maschile a livello aggregato e stagionale, è tempo di effettuare la stessa analisi riguardo alla prima competizione femminile. Dove possibile saranno effettuati dei confronti tra le due competizioni, con lo scopo di evidenziare eventuali similitudini o differenze. Nel triennio analizzato i documenti contabili mancanti sono ben 9, pari al 25% del totale. Risultando difficile e approssimativo ragionare in termini assoluti, è più opportuno parlare in termini medi per squadra. Il fatturato medio annuale di ogni squadra sfiora i due milioni di Euro, ben 600.000 Euro in meno rispetto ad una squadra maschile dello stesso livello e della stessa disciplina. Il paragone con il mondo del calcio e del basket è a dir poco inopportuno, data l'enorme mole di denaro di differenza. Il calo registrato nel mondo maschile del volley è confermato anche al femminile, con un trend di decrescita costante nel triennio. Nelle stagioni 2013/2014 e nell'attuale 2014/2015, la Serie A femminile pare essere tornata su buoni livelli di pubblico e interesse generale, con segnali di crescita e rinnovato entusiasmo, trascinati anche dall'onda lunga del Campionato Mondiale di Volley femminile disputatosi in Italia nel fine Settembre e inizio Ottobre del 2014.

Nelle tre stagioni analizzate il risultato netto medio aggregato è in rosso, -166.000 Euro, un importo pari alla metà della perdita al maschile. Sin dall'Ebitda il segno è negativo, con i costi medi superiori ai due milioni che superano i ricavi medi, di poco inferiori ai due milioni come detto anche in precedenza. Ammortamenti e accantonamenti sono addirittura meno della metà di quelli registrati al maschile, vista la scelta di tutte le società di non capitalizzare i costi del vivaio e i diritti pluriennali alle prestazioni degli atleti. Solamente Conegliano e Piacenza in due stagioni capitalizzano tali costi, anche se la seconda lo fa per importi irrisori inferiori al migliaio di Euro. L'Ebit chiaramente continua ad essere di segno negativo, con un valore medio di circa 136.000 Euro per società. L'impatto degli Oneri finanziari è maggiore di quello positivo dei Proventi Straordinari, con nessun caso strano di società che iscrive valori elevatissimi in tali poste. Contrariamente al mondo maschile, nessuna società aderisce al regime del consolidato fiscale per recuperare fiscalmente la perdita. Nel totale l'impatto delle imposte e tasse è comunque poco significativo, con un valore di circa 15.000 Euro medi per società. Desta curiosità, e perplessità allo stesso tempo, il fatto che il risultato netto se positivo lo sia di un importo irrisorio e prossimo allo zero.

AGGREGATI ECONOMICI	TOTALI TRIENNALI	MEDIE AGGREGATE
		N. squadre: 27
Ricavi	€ 53.094.465,00	€ 1.955.035,07
Costi	€ 54.424.077,00	€ 2.003.092,52
EBITDA	-€ 1.329.612,00	-€ 48.057,45
Ammortamenti e accantonamenti	€ 2.421.584,00	€ 88.387,31
EBIT	-€ 3.751.196,00	-€ 136.444,76
Proventi e oneri finanziari	-€ 529.449,00	-€ 19.439,71
Proventi e oneri straordinari	€ 157.092,00	€ 5.644,39
EBT	-€ 4.123.553,00	-€ 150.240,08
Imposte e tasse	€ 413.730,00	€ 15.627,52
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>-€ 4.537.283,00</b>	<b>-€ 165.867,59</b>

*Tabella 26: Aggregati economici triennali, Serie A1 volley femminile*

La situazione degli aggregati medi patrimoniali conferma il fatto che nella competizione femminile le risorse in circolo sono minori che al maschile. Il valore dell'attivo e del passivo supera mediamente a malapena il milione di Euro, ben 400.000 euro in meno delle Serie A1 maschile. La proporzione nelle attività finanziate è praticamente identica tra i due campionati, con una leggera differenza nell'attivo circolante del femminile, 62% contro 70%. L'analisi delle fonti non dà segnali granché positivi, anche se la situazione è migliore rispetto al maschile. Il valore del Patrimonio Netto medio è positivo (+3%), ma il valore dei debiti rimane elevatissimo e sproporzionato, addirittura al 90% del totale. Anche la Serie A1 femminile si segnala quindi per una scarsa solidità patrimoniale, causata da una sottocapitalizzazione piuttosto consistente.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	TOTALI TRIENNALI	MEDIE AGGREGATE	%
		N. squadre: 27	
Immobilizzazioni	€ 8.577.715,00	€ 311.025,23	30%
Attivo circolante	€ 16.886.557,00	€ 635.224,55	62%
Altre attività	€ 2.251.142,00	€ 81.907,55	8%
Patrimonio netto	€ 607.472,00	€ 26.935,24	3%
Debiti	€ 25.037.488,00	€ 924.942,43	90%
Altre passività	€ 2.070.454,00	€ 76.279,66	7%
<b>Totale attivo = totale passivo</b>	<b>€ 27.715.414,00</b>	<b>€ 1.028.157,33</b>	<b>100%</b>

*Tabella 27: Aggregati patrimoniali civilistici triennali, Serie A1 volley femminile*



*Figura 29,30: Aggregati patrimoniali Serie A1 volley femminile*

Grazie alla prima riclassificazione patrimoniale di tipo finanziario, emerge a livello triennale un rapporto tra attivo corrente e passivo corrente pari a 0,72. Come al maschile, non vi è coerenza tra gli impieghi e le fonti di breve periodo. Similmente alla competizione maschile, l'attivo corrente è costituito per la stragrande maggioranza da crediti esigibili a breve termine, in particolare verso clienti. La scarsa solvibilità entro i 12 mesi è confermata dal valore di segno negativo sia del Capitale Circolante Netto che del margine di tesoreria. Inoltre lo scarso grado di investimenti immobiliari o in diritti alle prestazioni degli atleti, rende l'importo dell'attivo immobilizzato pari appena alla metà di quello corrente. A seguire il calcolo del margine di struttura non può che portare ad un valore negativo anche di tale misura. Quanto alle passività, i debiti a breve periodo sono 18 volte superiori a quelli a lungo, con un disequilibrio notevole tra la parte corrente e consolidata. Lo scarso peso dei mezzi propri poi non lascia tranquilli, con un indice di capitalizzazione triennale pari appena a 1,28%, il quale conferma la situazione di diffusa e grave sottocapitalizzazione.

Nella seconda riclassificazione, quella di tipo funzionale, si vuole rappresentare il capitale necessario all'attività caratteristica e tipica della società. Il capitale circolante netto operativo ha segno negativo, perciò in via aggregata i debiti operativi a breve sono superiori ai crediti commerciali a breve e alla liquidità. Ciò significa che l'attività operativa tipica (acquisto-produzione-vendita) non necessita di risorse da investire nei crediti o nelle scorte, riducendo di conseguenza la necessità di ricorrere a fonti esterne finanziarie o a nuovi apporti dei soci. Quanto alle coperture finanziarie, la posizione finanziaria netta a breve riveste ben l'87% del totale. La scarsa solidità patrimoniale, l'elevato livello di indebitamento perlopiù a breve e il valore negativo del capitale circolante operativo destano enorme preoccupazione, con una prospettiva di medio periodo non proprio rosea e tranquilla. Purtroppo lo scarso grado di dettaglio dei bilanci civilistici a disposizione non permette una spiegazione più approfondita e precisa delle cause delle situazioni osservate.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	TOTALI TRIENNALI	MEDIE AGGREGATE
		N. squadre: 26
Liquidità immediate	€ 864.941,00	€ 33.073,47
Attività finanziarie a breve	€ 21.441,00	€ 827,20
Crediti a breve	€ 17.134.995,00	€ 664.240,84
Rimanenze	€ 88.934,00	€ 3.498,90
Attivo Corrente	€ 18.110.311,00	€ 701.640,41
Attivo Immobilizzato	€ 8.811.597,00	€ 332.999,17
Passivo Corrente	€ 25.167.893,00	€ 968.175,38
Passivo Consolidato	€ 1.413.419,00	€ 52.767,86
Mezzi Propri	€ 340.596,00	€ 13.696,34
<b>Totale Fonti = Totale Impieghi</b>	<b>€ 26.921.908,00</b>	<b>€ 1.034.639,58</b>
Cap. Circolante Netto Oper.	-€ 709.559,61	-€ 21.622,68
Cap. Immobilizzato Netto Oper.	€ 8.033.817,00	€ 303.648,45
Patrimonio Netto	€ 340.596,00	€ 13.696,34
Pos. Fin. Netta a breve	€ 6.348.022,39	€ 244.912,29
Pos. Fin. Netta a lungo	€ 635.639,00	€ 23.417,14
Cap. Inv. Netto = Totale Coperture	€ 7.324.257,39	€ 282.025,77

*Tabella 28: Aggregati patrimoniali riclassificati triennali, Serie A1 volley femminile*

L'aspetto della liquidità, indagato tramite la costruzione di Rendiconti Finanziari, fa segnare un saldo nella variazione delle disponibilità monetarie di segno negativo. Le risorse assorbite ogni anno ammontano in media a poco più di 4.000 Euro per società, cifra non particolarmente significativa a dire il vero. L'attività di finanziamento anche al femminile "copre" le risorse necessarie alle attività operative e di investimento, anche se quest'ultima pesa in maniera molto meno significativa che nella Serie A maschile.

FLUSSI MONETARI AGGREGATI	TOTALI TRIENNALI	MEDIE AGGREGATE
		N. squadre: 24
Flusso monetario gestione operativa	-€ 2.907.068,00	-€ 119.048,72
Flusso monetario gestione reddituale	-€ 2.191.720,00	-€ 88.729,49
Flusso monetario attività d'investimento	-€ 1.319.621,00	-€ 56.709,74
Flusso monetario attività di finanziamento	€ 3.393.272,00	€ 141.163,50
<b>Variazione disponibilità monetarie</b>	<b>-€ 118.069,00</b>	<b>-€ 4.275,72</b>

*Tabella 29: Rendiconti finanziari aggregati triennali, Serie A1 volley femminile*

Il quadro che emerge da questa piccola analisi triennale è quello di una competizione femminile non in buone condizioni di salute. La perdita economica è una costante, con la conseguenza di patrimoni netti spesso di importo esiguo, cui fanno da contraltare livelli di indebitamento insostenibili in ottica di lungo termine. Il fatto di imbattersi anche in un capitale circolante netto negativo non fa che rinforzare la tesi di un modello di business poco funzionante e assolutamente non performante. È lampante quindi la necessità di un cambiamento di vedute e di modi di operare, altrimenti appena la passione dei proprietari scemerà, la sopravvivenza stessa del campionato femminile, sarà a rischio. Il discorso vale anche applicato anche al mondo della Serie A maschile, dove però la riforma della SuperLega potrebbe e dovrebbe portare a dei miglioramenti.

## 4.5 Presentazione dati medi stagionali Serie A1 volley femminile

### *2010/2011*

La prima stagione analizzata nel mondo della pallavolo femminile è la 2010/2011. Questa annata risulta orfana di tre bilanci, quelli delle squadre Perugia, Castellana Grotte e Pavia. Perugia e Castellana Grotte a fine campionato hanno posto termine all'attività agonistica, mentre gli ultimi documenti reperibili di Pavia risultano quelli del 2010. I bilanci a disposizione sono quindi nove, il 75% del totale. La situazione economica risultante non è positiva, anche se la perdita che emerge è la più contenuta dell'intero triennio. Mediamente ogni società perde circa 55.000 Euro, anche se il calcolo è influenzato dalla perdita di Conegliano di ben 420.000 Euro che abbassa sensibilmente la media. Escludendo questa società infatti, la perdita media risulterebbe molto più contenuta, circa 10.000 Euro, con cinque società che riescono ad ottenere un utile di esercizio sebbene di poche migliaia di Euro (Urbino, Busto Arsizio, Modena, Pesaro, Villa Cortese). Contrariamente alle altre stagioni, in quest'annata il valore dei ricavi è superiore ai costi, con un livello di Ebitda positivo per circa 100.000 Euro. L'effetto degli ammortamenti e accantonamenti conduce poi ad un Ebit medio leggermente negativo per circa 24.000 Euro. È limitato invece l'impatto dei proventi e oneri finanziari e straordinari, -9.000 Euro medi nel totale. Nessuna società aderisce al consolidato fiscale, dunque anche l'area fiscale va ad abbassare il risultato netto, fino a portare al valore sopra esposto. Curiosa la situazione di Conegliano, la quale presenta un Ebitda positivo, ma seguentemente l'impatto considerevole degli ammortamenti porta ad un Ebit fortemente negativo. Conegliano infatti è una delle poche società che capitalizza i diritti alle prestazioni degli atleti. Quanto detto riguardo alla Serie A maschile, ha valore anche al femminile: dai dati a disposizione non è possibile risalire all'impatto sui ricavi dei playoff o delle competizioni internazionali, non riuscendo a separarli con precisione da quelli conseguiti in regular season.

AGGREGATI ECONOMICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 9
Ricavi	€ 18.626.953,00	€ 2.069.661,44
Costi	€ 17.702.806,00	€ 1.966.978,44
EBITDA	€ 924.147,00	€ 102.683,00
Ammortamenti e accantonamenti	€ 1.139.119,00	€ 126.568,78
EBIT	-€ 214.972,00	-€ 23.885,78
Proventi e oneri finanziari	-€ 160.679,00	-€ 17.853,22
Proventi e oneri straordinari	€ 79.848,00	€ 8.872,00
EBT	-€ 295.803,00	-€ 32.867,00
Imposte e tasse	€ 205.585,00	€ 22.842,78
RISULTATO NETTO	-€ 501.388,00	-€ 55.709,78

*Tabella 30: Aggregati economici stagione 2010/2011, Serie A1 volley femminile*

Dalla lettura dei vari Stati Patrimoniali, gli importi riscontrati sono inferiori a quelli del maschile. Sono però diverse le proporzioni nell'attivo: le immobilizzazioni pesano al 39%, mentre l'attivo circolante al 49%, situazione molto più equilibrata rispetto alla competizione maschile dove l'attivo circolante pesava quasi al 70%. Nella parte opposta dello schema civilistico, molto pesante l'importo dei debiti, all'80% del totale, con il patrimonio netto appena al 13%. Questo valore è comunque il più elevato del triennio, conducendo ad un Indice di Capitalizzazione pari al 14,80%, non molto soddisfacente se osservato in chiave generale ma da valutare positivamente relativamente al mondo del volley. Nessuna società ha una situazione di patrimonio netto negativo, con le sole Conegliano, Villa Cortese e Novara che non raggiungono un livello accettabile nel rapporto tra mezzi propri e di terzi.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. squadre: 9	
Immobilizzazioni	€ 3.878.439,00	€ 430.937,67	39%
Attivo circolante	€ 4.893.325,00	€ 543.702,78	49%
Altre attività	€ 1.151.499,00	€ 127.944,33	12%
Patrimonio netto	€ 1.279.572,00	€ 142.174,67	13%
Debiti	€ 7.934.782,00	€ 881.642,44	80%
Altre passività	€ 708.909,00	€ 78.767,67	7%
Totale attivo = totale passivo	€ 9.923.263,00	€ 1.102.584,78	100%

*Tabella 31: Aggregati patrimoniali civilistici stagione 2010/2011, Serie A1 volley femminile*



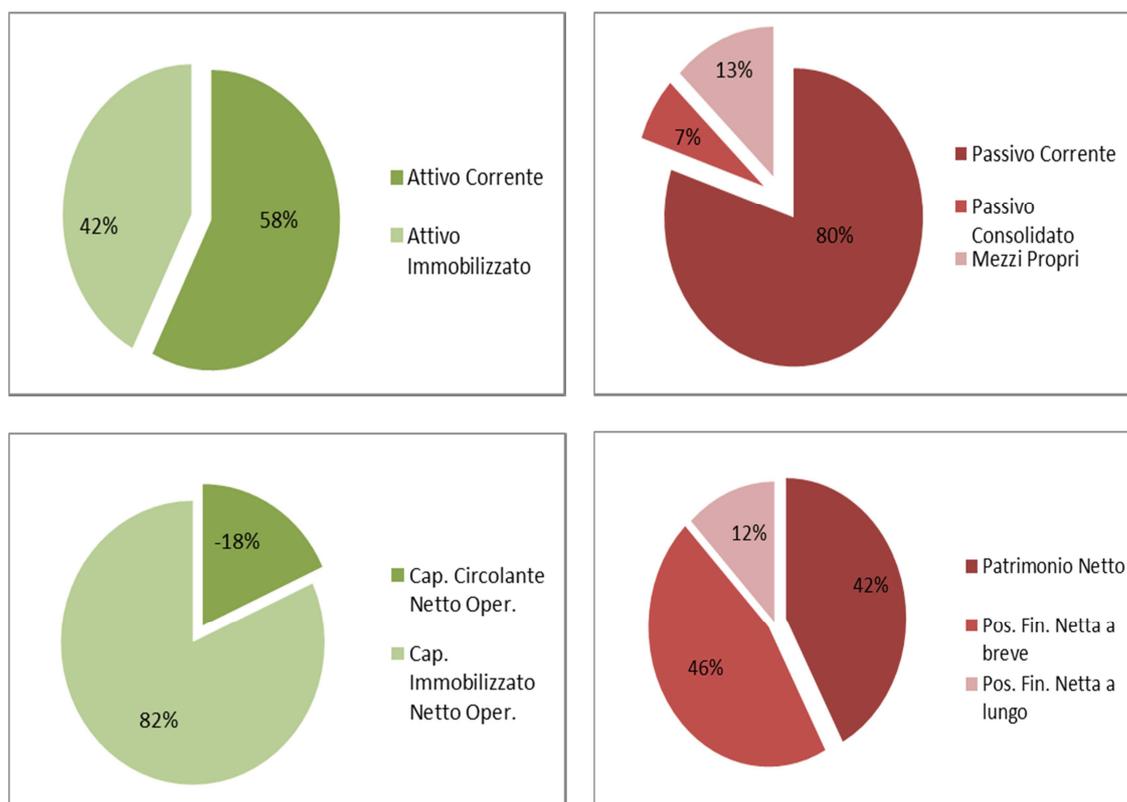
*Figura 31, 32: Principali aggregati patrimoniali civilistici, stagione 2010/2011, Serie A1 volley femminile*

La prima riclassificazione, quella di tipo finanziario, consente di apprezzare uno sbilanciamento degli impieghi poco marcato, con quelli di breve periodo leggermente superiori a quelli di lungo (630.000 Euro medi contro 470.000). Quanto alle fonti, solamente il 7% è costituito dal passivo consolidato, con ben l'80% ricoperto dall'indebitamento nel breve periodo. Ne consegue un rapporto tra attivo corrente e passivo corrente pari a 0,72, sinonimo di uno scarso equilibrio temporale tra fonti e impieghi. Escludendo le situazioni più gravi di squilibrio cioè Novara e Conegliano, le restanti società in media producono un rapporto pari a 0,96, sintomo di un positivo equilibrio temporale tra attivo e passivo corrente. L'effetto è un Capitale Circolante Netto negativo, così come il margine di tesoreria dato lo scarso impatto delle rimanenze. Anche il margine di struttura è inferiore allo zero, poiché i mezzi propri non bastano a finanziare gli impieghi immobilizzati.

Nella parte inferiore della tabella invece è presentata la riclassificazione funzionale dello Stato Patrimoniale. Il capitale circolante netto operativo ha addirittura segno negativo, sintomo di un'attività operativa che non necessita di ulteriori fabbisogni finanziari da coprire con fonti esterne o grazie ai soci. Il risultato assolutamente negativo di Conegliano influenza sensibilmente tale calcolo, poiché quest'ultima società ha ben 2 milioni di Euro di debiti verso i fornitori a breve, con un Ccno negativo per quasi 1,5 mln di Euro. In merito alle coperture finanziarie, la posizione finanziaria netta a breve ricopre il 46%, accompagnata da un buon livello di patrimonio netto, il 42% del totale. Nessuna società presenta un patrimonio netto negativo, anche se il suo valore non è rassicurante se paragonato a quello dell'indebitamento complessivo. La posizione finanziaria netta a lungo è invece insufficiente, ben 10 volte inferiore al capitale investito nel lungo periodo. Menzione particolare per Bergamo e Busto Arsizio, le quali hanno una posizione finanziaria netta negativa, cioè le disponibilità liquide sono superiori ai debiti finanziari, peraltro assenti sia nel breve che nel lungo periodo.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 9
Liquidità immediate	€ 424.279,00	€ 47.142,11
Attività finanziarie a breve	€ 7.147,00	€ 794,11
Crediti a breve	€ 5.261.839,00	€ 584.648,78
Rimanenze	€ 20.510,00	€ 2.278,89
Attivo Corrente	€ 5.713.775,00	€ 634.863,89
Attivo Immobilizzato	€ 4.209.488,00	€ 467.720,89
Passivo Corrente	€ 7.961.999,00	€ 884.666,56
Passivo Consolidato	€ 681.692,00	€ 75.743,56
Mezzi Propri	€ 1.279.572,00	€ 142.174,67
Totale Fonti = Totale Impieghi	€ 9.923.263,00	€ 1.102.584,78
Cap. Circolante Netto Oper.	-€ 863.744,61	-€ 95.971,62
Cap. Immobilizzato Netto Oper.	€ 3.898.613,00	€ 433.179,22
Patrimonio Netto	€ 1.279.572,00	€ 142.174,67
Pos. Fin. Netta a breve	€ 1.384.479,39	€ 153.831,04
Pos. Fin. Netta a lungo	€ 370.817,00	€ 41.201,89
Cap. Inv. Netto = Totale Coperture	€ 3.034.868,39	€ 337.207,60

*Tabella 32: Aggregati patrimoniali riclassificati stagione 2010/2011, Serie A1 volley femminile*



*Figura 33,34,35,36: Rappresentazione grafica dei principali aggregati patrimoniali riclassificati, stagione 2010/2011 Serie A1 volley femminile*

Nella stagione in esame la gestione dei flussi monetari ha portato a generare liquidità con una cifra media di 12.500 Euro per società. È stato possibile costruire solamente otto Rendiconti Finanziari, poiché ai tre bilanci mancanti di Perugia, Castellana Grotte e Pavia si somma quello di Modena nella stagione antecedente, necessario al calcolo delle variazioni intercorse. Nel triennio della competizione femminile questa è l'unica stagione dove la variazione delle disponibilità monetarie è positiva. Persino la gestione reddituale e operativa hanno segno positivo, favorita anche dalla positività dell'Ebitda e della variazione del capitale circolante netto operativo. Unica società "distruttrice" di liquidità è Villa Cortese, con una variazione di ben -112.000 Euro, cui fanno da contraltare i 104.000 Euro generati da Bergamo, società con il miglior risultato in quanto a variazione positiva nelle disponibilità monetarie.

FLUSSI MONETARI AGGREGATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 8
Flusso monetario gestione operativa	€ 793.769,61	€ 99.221,20
Flusso monetario gestione reddituale	€ 713.470,61	€ 89.183,83
Flusso monetario attività d'investimento	-€ 1.200.784,00	-€ 150.098,00
Flusso monetario attività di finanziamento	€ 587.280,39	€ 73.410,05
Variazione disponibilità monetarie	€ 99.967,00	€ 12.495,88

*Tabella 33: Rendiconti finanziari aggregati, stagione 2010/2011, Serie A1 volley femminile*

### **2011/2012**

La seconda stagione oggetto di studio conta la presenza di 12 squadre inizialmente. A stagione in corso si è dovuto poi assistere al ritiro della "Spes Conegliano", avvenuto il 2 Gennaio 2012 a causa delle difficoltà economiche che hanno portato al mancato pagamento dello staff e della squadra nella prima parte di stagione. Tuttavia questo bilancio è a nostra disposizione, dato che la società ha proseguito la propria attività nel settore giovanile e nella gestione dell'impianto denominato "Zoppas Arena". I bilanci mancanti sono due, quelli di Villa Cortese e Pavia, quest'ultimo mancante anche nella stagione precedente.

La situazione economica nella stagione 2011/2012 è in leggero peggioramento, con un risultato netto negativo per 250.000 Euro per squadra. Mentre i ricavi medi restano praticamente identici, sale l'importo dei costi, i quali conducono ad un risultato in rosso sin dall'Ebitda. L'impatto di ammortamenti, proventi e oneri finanziari e straordinari, imposte e tasse è sostanzialmente uguale a quanto avvenuto nella competizione 2010/2011. In effetti se si escludesse il bilancio di Conegliano, la perdita totale sarebbe molto più contenuta, circa 75.000 Euro medi per squadra. È chiaro dunque che i valori economici medi sono influenzati dalla situazione molto negativa di Conegliano, la quale porta a peggiorare tutti i dati, anche se le altre partecipanti non hanno in realtà subito grandi variazioni tra questa stagione e la precedente. Solamente Parma, Busto Arsizio, Modena e Urbino chiudono in utile i bilanci, mentre perdite considerevoli sono riscontrabili in Novara, Chieri, Pesaro e nella sopracitata Conegliano. Bergamo e Pesaro hanno invece una perdita poco considerevole, poco lontana dal pareggio di bilancio.

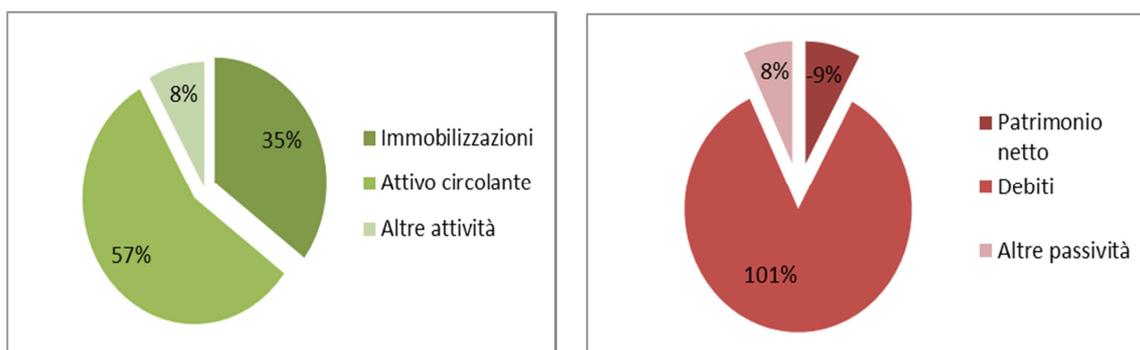
AGGREGATI ECONOMICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 10
Ricavi	€ 20.519.809,00	€ 2.051.980,90
Costi	€ 21.914.390,00	€ 2.191.439,00
EBITDA	-€ 1.394.581,00	-€ 139.458,10
Ammortamenti e accantonamenti	€ 868.599,00	€ 86.859,90
EBIT	-€ 2.263.180,00	-€ 226.318,00
Proventi e oneri finanziari	-€ 225.214,00	-€ 22.521,40
Proventi e oneri straordinari	€ 63.773,00	€ 6.377,30
EBT	-€ 2.424.621,00	-€ 242.462,10
Imposte e tasse	€ 79.134,00	€ 7.913,40
RISULTATO NETTO	-€ 2.503.755,00	-€ 250.375,50

*Tabella 34: Aggregati economici stagione 2011/2012, Serie A1 volley femminile*

L'impiego medio di risorse che affiora dalla lettura dei vari Stati Patrimoniali è in linea con la stagione precedente, con un totale di 970.000 Euro poco inferiore al totale del 2010/2011. L'attivo circolante continua ad essere l'area principale in cui si concentrano gli investimenti, con il 57% del totale contro il 35% delle immobilizzazioni. Al passivo, sale invece l'ammontare dell'indebitamento, 978.000 Euro contro i 880.000 precedenti. Preoccupante è il valore del patrimonio netto, negativo per una media di 90.000 Euro. Ciò è causato dalle grosse perdite economiche conseguite da Pesaro e Conegliano, alle quali nemmeno il capitale sociale riesce a far fronte. La conseguenza sono due valori di patrimonio netto negativi, di 230.000 in Pesaro e 1.700.000 euro in Conegliano. L'indice di capitalizzazione calcolato è negativo nel totale, ma con l'esclusione di queste ultime due società risulterebbe pari a 0,15, con un rapporto tra mezzi propri e terzi attorno all'1:6 perciò quasi accettabile.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. squadre: 10	
Immobilizzazioni	€ 3.410.859,00	€ 341.085,90	35%
Attivo circolante	€ 5.487.325,00	€ 548.732,50	57%
Altre attività	€ 787.082,00	€ 78.708,20	8%
Patrimonio netto	-€ 905.742,00	-€ 90.574,20	-9%
Debiti	€ 9.786.136,00	€ 978.613,60	101%
Altre passività	€ 804.872,00	€ 80.487,20	8%
Totale attivo = totale passivo	€ 9.685.266,00	€ 968.526,60	100%

*Tabella 35: Aggregati patrimoniali civilistici stagione 2011/2012, Serie A1 volley femminile*



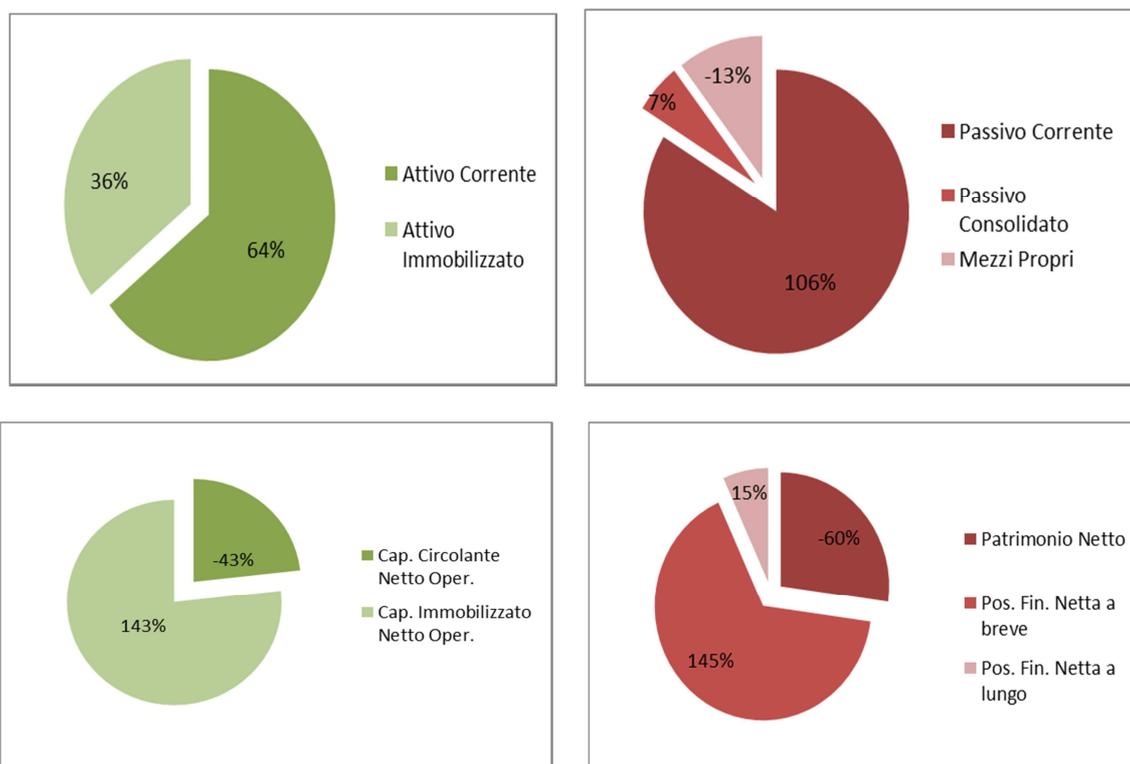
*Figura 37, 38: Principali aggregati patrimoniali civilistici, stagione 2011/2012, Serie A1 volley femminile*

Le successive analisi e considerazioni si rifaranno solamente a nove squadre, poiché il bilancio di Parma non consente una separazione della natura dei debiti, rendendo quindi di impossibile realizzazione la riclassificazione patrimoniale funzionale. Osservando gli impieghi, si può notare come quelli di breve periodo restino sostanzialmente invariati, a fronte di un calo di quelli di medio-lungo termine, ora pari a solamente un terzo del totale. Inoltre, peggiora la situazione in merito all'equilibrio finanziario, con un rapporto tra attivo e passivo corrente uguale a 0,61. Solamente Busto Arsizio, Piacenza, Bergamo e Urbino possono considerarsi rispettose di tale equilibrio, con gradi diversi tutti ritenibili sufficienti. Il capitale circolante netto, il margine di tesoreria e quello di struttura continuano ad essere negativi, a causa anche dei mezzi propri di valore al di sotto dello zero. Ciò è coperto da un livello di indebitamento a breve elevatissimo, ben 15 volte superiore a quello a lungo, che porta ad una

correlazione fonti impieghi errata sia nel breve che nel lungo periodo. Dalla riclassificazione di tipo funzionale, è possibile osservare un capitale circolante netto operativo ancora di segno negativo. Il risultato è ancora una volta influenzato da Conegliano, che con il suo Ccno negativo per più di 1,3 mln di euro di fatto rende negativo anche l'aggregato di Lega. Dalla lettura dei dati di bilancio di quest'ultima società era prevedibile che prima o poi la situazione degenerasse, come di fatto è avvenuto a stagione in corso con il ritiro della squadra. La mala gestione degli amministratori è evidente, così come le responsabilità della Lega sono palesi. Attraverso un semplice controllo dei bilanci essa avrebbe rilevato tempestivamente le difficoltà di tale società, non consentendole l'iscrizione magari. Il patrimonio netto negativo porta ad un importo della posizione finanziaria netta a breve superiore al valore delle coperture, con una posizione a lungo che resta inferiore di quasi 10 volte a quella a breve. Busto Arsizio continua a non avere nessun tipo di debito finanziario, riuscendo ad avere una posizione finanziaria netta sia di breve che di lungo di segno negativo di conseguenza.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 9
Liquidità immediate	€ 216.320,00	€ 24.035,56
Attività finanziarie a breve	€ 7.147,00	€ 794,11
Crediti a breve	€ 5.477.095,00	€ 608.566,11
Rimanenze	€ 24.134,00	€ 2.681,56
Attivo Corrente	€ 5.724.696,00	€ 636.077,33
Attivo Immobilizzato	€ 3.167.064,00	€ 351.896,00
Passivo Corrente	€ 9.423.157,00	€ 1.047.017,44
Passivo Consolidato	€ 641.221,00	€ 71.246,78
Mezzi Propri	-€ 1.172.618,00	-€ 130.290,89
Totale Fonti = Totale Impieghi	€ 8.891.760,00	€ 987.973,33
Cap. Circolante Netto Oper.	-€ 851.793,00	-€ 94.643,67
Cap. Immobilizzato Netto Oper.	€ 2.817.674,00	€ 313.074,89
Patrimonio Netto	-€ 1.172.618,00	-€ 130.290,89
Pos. Fin. Netta a breve	€ 2.846.668,00	€ 316.296,44
Pos. Fin. Netta a lungo	€ 291.831,00	€ 32.425,67
Cap. Inv. Netto = Totale Coperture	€ 1.965.881,00	€ 218.431,22

*Tabella 36: Aggregati patrimoniali riclassificati stagione 2011/2012, Serie A1 volley femminile*



*Figura 39,40,41,42: Rappresentazione grafica dei principali aggregati patrimoniali riclassificati, stagione 2011/2012 Serie A1 volley femminile*

Nell'annata 2011/2012 la variazione nelle disponibilità monetarie è negativa, per un importo medio di 20.000 Euro per società. I Rendiconti finanziari sono nove, poiché valgono le stesse considerazioni fatte in precedenza riguardo alle riclassificazioni patrimoniali. La gestione reddituale è distruttrice di risorse per più di 200.000 Euro mediamente, situazione resa meno grave dai risultati positivi delle aree di investimento e finanziamento. Il risultato dell'attività di investimento è molto condizionato dalla variazione positiva nelle immobilizzazioni immateriali registrata da Conegliano per più di 660.000 Euro, elemento che cambia il segno del risultato aggregato a livello di competizione. Allo stesso modo, la variazione della posizione finanziaria netta a breve della stessa Conegliano, incrementata di 1 milione di Euro, influenza il flusso totale dell'attività di finanziamento dell'intera Serie A1. Come in tutte le tipologie di analisi precedentemente effettuate, i valori spropositati e poco in linea con il resto delle squadre registrati da Conegliano modificano sostanzialmente i giudizi riguardo ai dati complessivi della competizione femminile. Busto Arsizio, Modena e Chieri sono le uniche società in grado di generare risorse liquide, seppure con importi nell'ordine delle migliaia di Euro. Novara e Bergamo subiscono la peggiore variazione negativa, perdendo entrambe più di 70.000 Euro di liquidità.

FLUSSI MONETARI AGGREGATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 9
Flusso monetario gestione operativa	-€ 2.278.197,61	-€ 253.133,07
Flusso monetario gestione reddituale	-€ 1.879.130,61	-€ 208.792,29
Flusso monetario attività d'investimento	€ 96.217,00	€ 10.690,78
Flusso monetario attività di finanziamento	€ 1.599.427,61	€ 177.714,18
Variazione disponibilità monetarie	-€ 183.486,00	-€ 20.387,33

*Tabella 37: Rendiconti finanziari aggregati, stagione 2011/2012, Serie A1 volley femminile*

### **2012/2013**

La terza e ultima stagione che verrà analizzata sarà la 2012/2013. Come nelle annate precedenti, il numero di partecipanti resta dodici. Purtroppo un terzo dei bilanci non è risultato reperibile: questi sono quelli di Villa Cortese, Chieri, Giaveno e Crema. Tra queste, Villa Cortese ha chiuso l'attività agonistica alla fine della stagione, mentre Giaveno e Chieri hanno annunciato la fusione. Inoltre sia Modena che Crema si sono ritirate a stagione in corso, con la prima che chiude l'ultimo bilancio al 31/12/2012 e quindi può essere utilizzato per convenzione. Questa terza stagione risulta la più povera del triennio femminile, confermando il trend di decrescita dei ricavi e degli investimenti. Certamente la situazione economica italiana non aiuta, con tutte le varie discipline sportive a risentirne, soprattutto quelle cosiddette minori. Sotto un punto di vista prettamente economico, il calo dei ricavi è accompagnato in egual misura da quello dei costi. Anche gli ammortamenti sono meno consistenti, mentre resta invariato l'impatto dei proventi e oneri finanziari e straordinari. L'Ebitda e l'Ebit restano negativi, così come il risultato netto, che si traduce in una perdita media di 191.500 euro per squadra. Preoccupante la perdita di Modena, -708.000 Euro, poi in effetti ritirata e fallita. Pesaro con 400 mila Euro e Bergamo con 160 mila sono le altre società in rosso. Discorso a parte merita la nuova società di Conegliano, al primo campionato di Serie A1 e con un primo bilancio d'esercizio chiuso al 31/12/2012, motivo per cui si spiegano i bassi ricavi e costi, dato che non sono inclusi i valori della seconda parte di stagione. Busto Arsizio, Forlì, Piacenza, Chieri presentano bilanci in utile, anche se per una cifra media di poco più di duemila Euro.

AGGREGATI ECONOMICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 8
Ricavi	€ 13.947.703,00	€ 1.743.462,88
Costi	€ 14.806.881,00	€ 1.850.860,13
EBITDA	-€ 859.178,00	-€ 107.397,25
Ammortamenti e accantonamenti	€ 413.866,00	€ 51.733,25
EBIT	-€ 1.273.044,00	-€ 159.130,50
Proventi e oneri finanziari	-€ 143.556,00	-€ 17.944,50
Proventi e oneri straordinari	€ 13.471,00	€ 1.683,88
EBT	-€ 1.403.129,00	-€ 175.391,13
Imposte e tasse	€ 129.011,00	€ 16.126,38
RISULTATO NETTO	-€ 1.532.140,00	-€ 191.517,50

*Tabella 38: Aggregati economici stagione 2012/2013, Serie A1 volley femminile*

La lettura degli aggregati di Stato Patrimoniale segnala valori in linea con quelli dell'intero triennio, anche se forse la mancanza di quattro bilanci su dodici incide sulla media. Emerge invece un vistoso calo nella proporzione delle immobilizzazioni sul totale, solamente il 16% del totale, mentre gli investimenti nell'attivo circolante sono pari all'80% dell'attivo. Torna positivo il valore del patrimonio netto, anche se vale appena il 3% del passivo, con un livello dei debiti al 90%. L'Indice di Capitalizzazione è pari appena al 2,97%, valore non sufficiente. Il calcolo è inficiato dal fatto che Conegliano, Bergamo e Modena hanno un patrimonio netto negativo, causato dalle elevate perdite d'esercizio dell'anno in corso e anche dell'anno precedente per Bergamo. Busto Arsizio, Forlì e Urbino sono le uniche società che possono essere ritenute stabili sotto il profilo patrimoniale, grazie ad un livello di mezzi di terzi proporzionato ai mezzi propri.

AGGREGATI PATRIMONIALI CIVILISTICI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI	%
		N. squadre: 8	
Immobilizzazioni	€ 1.288.417,00	€ 161.052,13	16%
Attivo circolante	€ 6.505.907,00	€ 813.238,38	80%
Altre attività	€ 312.561,00	€ 39.070,13	4%
Patrimonio netto	€ 233.642,00	€ 29.205,25	3%
Debiti	€ 7.316.570,00	€ 914.571,25	90%
Altre passività	€ 556.673,00	€ 69.584,13	7%
Totale attivo = totale passivo	€ 8.106.885,00	€ 1.013.360,63	100%

*Tabella 39: Aggregati patrimoniali civilistici stagione 2012/2013, Serie A1 volley femminile*



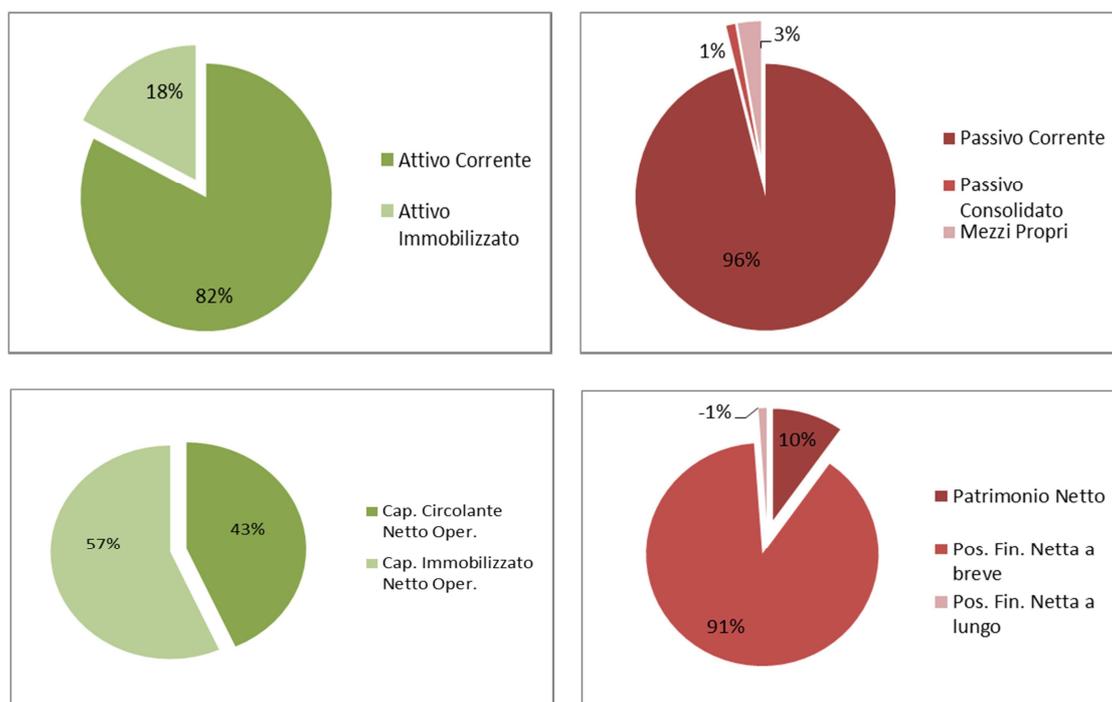
*Figura 43,44: Principali aggregati patrimoniali civilistici, stagione 2012/2013, Serie A1 volley femminile*

Contrariamente alle stagioni precedenti, la riclassificazione patrimoniale di tipo finanziario mostra uno sbilanciamento degli impieghi a favore di quelli di breve periodo, quasi cinque volte superiori a quelli di lungo, questi ultimi dimezzati rispetto all'annata 2011/2012. Nelle fonti, addirittura il 97% di esse è costituito da debiti correnti, mentre il patrimonio netto ricopre solamente il 3% del totale. Migliora la corrispondenza fonti-impieghi nel breve periodo, con un rapporto tra attivo e passivo corrente pari a 0,86, non sufficiente ma quasi accettabile. Quattro società sono in equilibrio finanziario, Piacenza, Busto Arsizio, Urbino e Bologna, mentre le restanti quattro no, anche se tra queste solamente la situazione di Modena desta qualche preoccupazione. Come in quasi tutte le stagioni analizzate, il Capitale Circolante Netto, il margine di tesoreria e il margine di struttura sono tutti negativi, dato lo scarso impatto delle rimanenze e il valore bassissimo del patrimonio netto.

Dalla riclassificazione funzionale si nota invece una leggera risalita del capitale investito, grazie ad un capitale circolante netto operativo tornato positivo e rappresentante il 43% del totale. Ciò è dovuto principalmente al ritiro della “Spes Conegliano”, la quale influenzava e non poco tutte le medie della competizione. Quanto alle coperture, la posizione finanziaria netta a breve arriva a ricoprire il 91% di esse, con una posizione a lungo addirittura negativa e un valore del patrimonio netto attorno al 10%. La posizione finanziaria netta a lungo risulta negativa perché solamente Urbino ha debiti finanziari a lunga scadenza, con tutte le società che ricorrono in modo massiccio all’indebitamento finanziario a breve. Menzione particolare per Busto Arsizio, la quale presenta una posizione finanziaria netta totale negativa, a causa dell’assenza di qualsivoglia debito finanziario sia nel breve che nel lungo periodo.

AGGREGATI PATRIMONIALI RICLASSIFICATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 8
Liquidità immediate	€ 224.342,00	€ 28.042,75
Attività finanziarie a breve	€ 7.147,00	€ 893,38
Crediti a breve	€ 6.396.061,00	€ 799.507,63
Rimanenze	€ 44.290,00	€ 5.536,25
Attivo Corrente	€ 6.671.840,00	€ 833.980,00
Attivo Immobilizzato	€ 1.435.045,00	€ 179.380,63
Passivo Corrente	€ 7.782.737,00	€ 972.842,13
Passivo Consolidato	€ 90.506,00	€ 11.313,25
Mezzi Propri	€ 233.642,00	€ 29.205,25
Totale Fonti = Totale Impieghi	€ 8.106.885,00	€ 1.013.360,63
Cap. Circolante Netto Oper.	€ 1.005.978,00	€ 125.747,25
Cap. Immobilizzato Netto Oper.	€ 1.317.530,00	€ 164.691,25
Patrimonio Netto	€ 233.642,00	€ 29.205,25
Pos. Fin. Netta a breve	€ 2.116.875,00	€ 264.609,38
Pos. Fin. Netta a lungo	-€ 27.009,00	-€ 3.376,13
Cap. Inv. Netto = Totale Coperture	€ 2.323.508,00	€ 290.438,50

*Tabella 40: Aggregati patrimoniali riclassificati stagione 2012/2013, Serie A1 volley femminile*



**Figura 45,46,47,48: Rappresentazione grafica dei principali aggregati patrimoniali riclassificati, stagione 2012/2013 Serie A1 volley femminile**

La gestione della liquidità presenta un leggero miglioramento, anche se rimane di segno negativo. I Rendiconti ricostruiti sono solamente sette, poiché alle quattro società mancanti si aggiunge l'Imoco Conegliano, squadra appena fondata di cui ovviamente non è possibile effettuare un'analisi delle variazioni. In media sono state distrutte risorse liquide per circa 5.000 Euro a squadra, con l'attività di finanziamento che genera risorse quasi sufficienti a coprire le variazioni negative prodotte dall'attività operativa e d'investimento. Busto Arsizio, Modena e Pesaro sono le tre squadre con una variazione delle disponibilità monetarie negativa, con Pesaro in particolare che fa segnare valori elevatissimi per quanto riguarda l'attività operativa e di finanziamento. Bergamo, Piacenza, Urbino e Forlì sono le uniche società in grado di generare risorse liquide, anche se di importo piuttosto contenuto.

FLUSSI MONETARI AGGREGATI	VALORI ASSOLUTI	VALORI MEDI
		N. squadre: 7
Flusso monetario gestione operativa	-€ 1.422.640,00	-€ 203.234,29
Flusso monetario gestione reddituale	-€ 1.026.060,00	-€ 146.580,00
Flusso monetario attività d'investimento	-€ 215.054,00	-€ 30.722,00
Flusso monetario attività di finanziamento	€ 1.206.564,00	€ 172.366,29
Variazione disponibilità monetarie	-€ 34.550,00	-€ 4.935,71

**Tabella 41: Rendiconti finanziari aggregati, stagione 2012/2013, Serie A1 volley femminile**

## 4.6 Conclusione

Nel triennio analizzato si può quindi complessivamente osservare un trend di decrescita degli investimenti, positivamente accompagnato da un calo dei costi, sia al maschile che al femminile. Attenzione però anche alla decrescita dei ricavi, sintomo probabilmente di un minore interesse del pubblico verso i campionati pallavolistici, con la conseguenza che quasi tutti i club non riescono a creare valore dall'attività caratteristica. Inoltre, il fatto di ridurre il budget ha portato e sta portando ad una migrazione dei giocatori più talentuosi verso altri Paesi, con la Serie A italiana in declino in quanto a fascino e livello tecnico. Un'attenta gestione delle risorse è sì necessaria in un tale periodo economico, ma non va trascurato il fatto che lo spettatore paga per vedere uno spettacolo degno della tradizione sportiva pallavolistica italiana. Un abbassamento del livello tecnico porta infatti a minori incassi da botteghino, con ripercussioni evidenti in minori introiti da sponsorizzazioni e diritti televisivi. Chiaramente un investitore razionale ed economico non rischierebbe mai i suoi soldi in una competizione come il volley, visto l'emergere di un livello di indebitamento elevatissimo accompagnato da una solidità patrimoniale e finanziaria a dir poco scarsa e traballante, con una pesante situazione di sottocapitalizzazione generale e uno squilibrio sistematico nella correlazione fonti impieghi. Solamente motivazioni passionali e di visibilità possono giustificare tali investimenti, spesso a fondo perduto e dai ritorni economici praticamente nulli. La speranza è che, grazie all'entusiasmo creato dal Mondiali di Volley femminile e all'introduzione della SuperLega al maschile, il movimento pallavolistico italiano torni a fiorire, in linea con gli standard a cui aveva abituato gli spettatori sino a qualche anno fa.

# CAPITOLO 5: ULTERIORI ANALISI ECONOMICHE STAGIONALI

---

## 5.1 Determinazione e ordinamento dei ricavi e costi per punto

### 5.1.1 Presentazione modello d'analisi

La prima riclassificazione dei dati quantitativi di bilancio mira a stilare una classifica dei ricavi ponderati per i punti. Non si farà altro che prendere i ricavi di ogni singola società partecipante alla competizione, cioè il proprio “Valore Produzione” di Conto Economico, per poi dividerli per i punti conseguiti nel corso della regular season della competizione nazionale disputata nell’anno del bilancio d’esercizio. A causa delle difficoltà di determinazione di un criterio oggettivo per l’individuazione dei punti esatti conseguiti in un’intera stagione sportiva, sono esclusi dal calcolo i punti ottenuti nelle amichevoli, nelle competizioni internazionali, nelle gare di coppa nazionale e di playoff. Nonostante queste ultime siano di notevole incidenza sull’ammontare dei ricavi totali, per convenzione ed uniformità verranno impiegati solamente i punti conseguiti durante la stagione regolare. Purtroppo c’è la consapevolezza che le conclusioni non sono per tutte le società corrispondenti al vero: per esempio una società che disputa alcune gare di playoff e/o delle gare in competizioni internazionali, avrà una mole di ricavi molto superiori rispetto ad una società che disputa solamente le gare di regular season. I maggiori ricavi normalmente sono attribuibili a superiori incassi da ticketing (nei playoff i palazzetti sono quasi sempre gremiti, nella stagione regolare tendenzialmente molto meno), premi dalle federazioni nazionali o internazionali, indotti vari quali ad esempio maggior visibilità e maggior capacità di attrazione di sponsor futuri. Detto questo, per una società che non disputa i playoff il modello può dirsi sostanzialmente corretto, mentre man mano che la società disputa più gare di playoff e/o gare internazionali il modello perde di veridicità e risulta approssimativo. Il numeratore (i ricavi) salgono, mentre il denominatore (i punti di regular season) resta lo stesso. Una soluzione sarebbe quella di riuscire a separare quei ricavi collegati alla disputa di gare regular season, cui fa riferimento il denominatore, da quelli legati alle altre gare disputate dalla società. Purtroppo tale soluzione non è applicabile, soprattutto a causa della scarsa qualità dei bilanci che non consente una scissione dei ricavi sufficientemente dettagliata.

La fase successiva consisterà nell'ordinare in modo decrescente i risultati della divisione ricavi/punti. Per ogni stagione si otterrà così una nuova classifica, in cui le prime società sono quelle che riescono a ottenere maggiori ricavi per ogni punto conseguito. Un'ulteriore analisi è quella di suddividere le partecipanti per quartili: le squadre saranno suddivise in ordine di classifica di regular season, in quattro parti di uguale numerosità ove possibile, così da poter fare ulteriori osservazioni e considerazioni. Ad esempio vengono confrontati tra loro i totali dei ricavi dei vari quartili, le medie dei ricavi di ogni quartile e le medie dei ricavi per punto di ogni quartile. Questi confronti possono servire ad osservare se e quanto può incidere il piazzamento in classifica rispetto al conseguimento di maggiori o minori ricavi, a dimostrazione dell'ampiezza dello scostamento tra il gruppo delle prime e il gruppo di chi lotta per la salvezza.

Analogo discorso va fatto in riferimento al modello dei costi per punto: viene qui considerato al numeratore il "Totale dei Costi della Produzione" di Conto Economico, al denominatore invece i punti conseguiti in regular season. Anche qui verrà stilata poi una classifica per punto, dove si evidenziano prima le squadre che spendono di più per ottenere un punto in classifica e via via le altre. Ovviamente i limiti e i problemi evidenziati nel modello dei ricavi per punto, permangono anche in questo riferito ai costi.

### **5.1.2 Analisi Serie A1 maschile volley**

Come negli altri modelli visti sinora, la prima stagione del volley maschile analizzata resta la 2010/2011. In questa stagione i ricavi si può dire seguano il posizionamento di classifica: grazie all'analisi per quartili infatti tale correlazione risulta evidente. I quartili consentono di dividere le 14 squadre partecipanti in quattro sezioni, le quali aggregano società presupposte simili per posizionamento in classifica e giro d'affari. I primi due quartili raccolgono quattro squadre ognuno, mentre i secondi due comprendono tre squadre a testa<sup>98</sup>. Risulta perciò opportuno osservare le medie dei quartili, più che i valori totali, non comparabili a causa di un diverso numero di squadre rappresentate. Lo squilibrio che emerge tra le prime e ultime classificate è piuttosto lampante, con un rapporto di 4 a 1 nei ricavi medi di ogni squadra. La partecipazione ai playoff è senza dubbio uno dei motivi che spiega il fatto che i primi due quartili hanno valori più elevati degli altri due, con le squadre che mirano alla salvezza molto indietro in quanto a fatturato. L'andamento dei ricavi per punto invece evidenzia che chi ottiene più guadagni generalmente raggiunge risultati sportivi migliori. Ciò non vale per realtà

---

<sup>98</sup> In questo caso viene utilizzato ugualmente il termine "quartile", anche se il concetto statistico è differente. Ai fini dell'analisi era importante suddividere il campione in quattro parti, talvolta anche di non uguale numerosità.

come Roma, che nonostante una squadra di medio livello ottiene una mole di ricavi bassissima, sintomo di uno scarso appeal del volley nella Capitale. Ricavi elevati ma risultati sportivi non entusiasmanti per Treviso e Piacenza, che riescono così a classificarsi nelle prime due posizioni nella speciale classifica dei ricavi per punto. In questi casi è evidente la distorsione causata da un denominatore relativamente basso, cioè pochi punti conseguiti a fronte di ricavi comunque elevati.

L'andamento dei costi segue sostanzialmente quello dei ricavi: i primi quartili sono sì quelli dove si guadagna di più, ma anche dove si spende maggiormente. È curioso però il fatto che solamente il primo quartile sia in equilibrio economico, con un livello di ricavi maggiore dei costi. Tutti gli altri tre presentano spese superiori ai guadagni, anche se il grande squilibrio di società come Modena, San Giustino e Roma va ad influenzare il risultato dell'intero quartile di riferimento. L'ordinamento dei costi per punto mostra invece una scarsa correlazione tra risultato sportivo ed economico, dato che un punto per una società di basso livello costa di più che per una di alto livello. Ciò è causato da un denominatore di basso valore, il quale influenza tutte le considerazioni. In alcuni casi quindi è bene ponderare i giudizi caso per caso, visto che un livello di costi accettabile ma accompagnato da pochi successi sportivi può portare ad un valore elevatissimo e fuorviante dei costi per punto.

CLASSIFICA REGULAR SEASON		RICAVI TOTALI	RICAVI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA RICAVI PER PUNTO
Itas Diatec Trentino	72	€ 6.709.813,00	€ 93.191,85	€ 17.835.484,00	€ 4.458.871,00	€ 76.428,48
Bre Banca Lannutti Cuneo	61	€ 4.654.617,00	€ 76.305,20			
Lube Banca Marche Macerata	51	€ 3.479.024,00	€ 68.216,16			
Acqua Paradiso Monza Brianza	44	€ 2.992.031,00	€ 68.000,70			
Casa Modena	43	€ 3.104.808,00	€ 72.204,84	€ 11.318.611,00	€ 2.829.652,75	€ 70.232,38
Sisley Treviso	42	€ 4.809.969,00	€ 114.523,07			
Marmi Lanza Verona	37	€ 1.975.385,00	€ 53.388,78			
RPA-LuigiBacchi.it San Giustino	35	€ 1.428.449,00	€ 40.812,83			
Tonno Callipo Vibo Valentia	34	€ 2.110.033,00	€ 62.059,79	€ 5.927.157,00	€ 1.975.719,00	€ 63.099,09
Copra Morpho Piacenza	30	€ 3.064.426,00	€ 102.147,53			
M. Roma Volley	30	€ 752.698,00	€ 25.089,93	€ 3.483.067,00	€ 1.161.022,33	€ 61.519,11
Andreoli Latina	29	€ 1.142.568,00	€ 39.398,90			
BCC-NEP Castellana Grotte	28	€ 1.382.756,00	€ 49.384,14			
Yoga Forlì	10	€ 957.743,00	€ 95.774,30			

*Tabella 42: Analisi ricavi Serie A1 volley maschile 2010/2011*

CLASSIFICA REGULAR SEASON		COSTI TOTALI	COSTI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA COSTI PER PUNTO
Itas Diatec Trentino	72	€ 6.650.539,00	€ 92.368,60	€ 17.718.278,00	€ 4.429.569,50	€ 76.023,03
Bre Banca Lannutti Cuneo	61	€ 4.663.197,00	€ 76.445,85			
Lube Banca Marche Macerata	51	€ 3.295.503,00	€ 64.617,71			
Acqua Paradiso Monza Brianza	44	€ 3.109.039,00	€ 70.659,98			
Casa Modena	43	€ 4.846.555,00	€ 112.710,58	€ 13.965.489,00	€ 3.491.372,25	€ 86.857,19
Sisley Treviso	42	€ 4.776.021,00	€ 113.714,79			
Marmi Lanza Verona	37	€ 1.994.185,00	€ 53.896,89			
RPA-LuigiBacchi.it San Giustino	35	€ 2.348.728,00	€ 67.106,51			
Tonno Callipo Vibo Valentia	34	€ 2.094.751,00	€ 61.610,32	€ 9.128.431,00	€ 3.042.810,33	€ 98.688,77
Copra Morpho Piacenza	30	€ 3.546.724,00	€ 118.224,13			
M. Roma Volley	30	€ 3.486.956,00	€ 116.231,87			
Andreoli Latina	29	€ 1.104.670,00	€ 38.092,07			
BCC-NEP Castellana Grotte	28	€ 1.393.579,00	€ 49.770,68	€ 3.554.022,00	€ 1.184.674,00	€ 64.480,02
Yoga Forlì	10	€ 1.055.773,00	€ 105.577,30			

*Tabella 43: Analisi costi Serie A1 volley maschile 2010/2011*

La stagione 2011/2012 di Serie A1 maschile continua a mostrare una differenza tra quartili in base all'ordine di classifica. La sproporzione tra prime e ultime però scende rispetto alla stagione precedente, raggiungendo un rapporto di 2 a 1 circa. Le prime classificate si dimostrano leader di fatturato, ad eccezione di Monza, seconda per mole di ricavi ma in settima posizione di classifica. Buono anche il risultato di Ravenna, che nonostante il più alto livello di ricavi per punto non riesce ad evitare la retrocessione. Questa graduatoria è molto influenzata dai punti conseguiti, divisore dell'operazione, nel caso di Ravenna davvero pochi. Si può inoltre notare come mediamente l'ottenimento di un punto consenta ricavi più elevati più in alto di classifica si è, ad eccezione dell'ultimo quartile influenzato da Ravenna come detto. A livello medio un punto in classifica corrisponde a circa 71.000 Euro di ricavi, in crescita rispetto ai 68.000 medi della stagione 10/11. In ascesa anche il livello dei costi, con un livello medio di 86.000 Euro di spesa per ogni punto conseguito, contro gli 81.500 Euro precedenti. Emerge sin da questo primo livello aggregato uno squilibrio operativo evidente, con la sola Verona in grado di avere un differenziale positivo. La situazione pesantemente negativa di Roma rende il secondo quartile allo stesso livello del primo, con le prime otto classificate che spendono più del doppio dei restanti quartili di fondo. La situazione del terzo quartile è la migliore, con un leggero segno positivo nella gestione della forbice ricavi - costi.

CLASSIFICA REGULAR SEASON		RICAVI TOTALI	RICAVI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA RICAVI PER PUNTO
Itas Diatec Trentino	70	€ 5.164.706,00	€ 73.781,51	€ 16.273.354,00	€ 4.068.338,50	€ 71.381,19
Lube Banca Marche Macerata	56	€ 3.471.906,00	€ 61.998,32			
Bre Banca Lannutti Cuneo	56	€ 3.725.431,00	€ 66.525,55			
Sisley Belluno	47	€ 3.911.311,00	€ 83.219,38			
Casa Modena	42	€ 3.187.237,00	€ 75.886,60	€ 8.209.742,00	€ 2.736.580,67	€ 69.938,39
Copra Elior Piacenza	42	-	-			
Acqua Paradiso Monza	39	€ 4.104.978,00	€ 105.255,85			
M. Roma Volley	32	€ 917.527,00	€ 28.672,72			
Andreoli Latina	32	€ 1.605.728,00	€ 50.179,00	€ 5.726.523,00	€ 1.908.841,00	€ 62.436,04
Tonno Callipo Vibo Valentia	31	€ 2.232.778,00	€ 72.025,10			
Marmi Lanza Verona	29	€ 1.888.017,00	€ 65.104,03			
Energy Resources San Giustino	28	€ 1.682.606,00	€ 60.093,07			
Fidia Padova	27	€ 1.934.555,00	€ 71.650,19	€ 5.358.705,00	€ 1.786.235,00	€ 82.615,40
CMC Ravenna	15	€ 1.741.544,00	€ 116.102,93			

*Tabella 44: Analisi ricavi Serie A1 volley maschile 2011/2012*

CLASSIFICA REGULAR SEASON		COSTI TOTALI	COSTI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA COSTI PER PUNTO
Itas Diatec Trentino	70	€ 5.883.942,00	€ 84.056,31	€ 17.755.739,00	€ 4.438.934,75	€ 77.694,60
Lube Banca Marche Macerata	56	€ 3.661.194,00	€ 65.378,46			
Bre Banca Lannutti Cuneo	56	€ 3.904.153,00	€ 69.717,02			
Sisley Belluno	47	€ 4.306.450,00	€ 91.626,60			
Casa Modena	42	€ 4.177.819,00	€ 99.471,88	€ 13.033.553,00	€ 4.344.517,67	€ 116.496,95
Copra Elior Piacenza	42	-	-			
Acqua Paradiso Monza	39	€ 4.764.277,00	€ 122.160,95			
M. Roma Volley	32	€ 4.091.457,00	€ 127.858,03			
Andreoli Latina	32	€ 1.585.173,00	€ 49.536,66	€ 5.612.619,00	€ 1.870.873,00	€ 61.167,50
Tonno Callipo Vibo Valentia	31	€ 2.207.764,00	€ 71.218,19			
Marmi Lanza Verona	29	€ 1.819.682,00	€ 62.747,66			
Energy Resources San Giustino	28	€ 2.056.477,00	€ 73.445,61			
Fidia Padova	27	€ 2.206.828,00	€ 81.734,37	€ 6.006.324,00	€ 2.002.108,00	€ 90.460,41
CMC Ravenna	15	€ 1.743.019,00	€ 116.201,27			

*Tabella 45: Analisi costi Serie A1 volley maschile 2011/2012*

Nell'ultima stagione di Serie A maschile analizzata emerge una crescita del ricavo medio per punto, che tocca i 77.000 Euro. Il dato è influenzato in parte dalla riduzione del numero di squadre a 12 partecipanti, che di conseguenza rende minori i punti a disposizione totali conseguibili. In questa stagione i quartili sono numericamente uguali, composti tutti da tre squadre. Inoltre la decisione di bloccare le retrocessioni fa sì che le ultime due classificate ottengano ricavi in linea con le squadre di medio basso livello, ma nella classifica per punto balzano in modo fuorviante alle prime posizioni. Ciò si spiega con dei risultati sportivi a dir poco scadenti, con poche vittorie e pochi punti in classifica.

La media dei ricavi e dei costi dei quartili segue l'andamento di classifica, segnale che essere al vertice garantisce maggiori ricavi ma richiede grandi spese. Per poter ambire a risultati sportivi soddisfacenti la base di partenza sembra essere economica, in modo da garantirsi un elevato livello di talento. Solamente dopo fattori quali l'organizzazione, l'intento di squadra e la voglia possono influire, anche se un campionato lungo alla fine premia sempre le squadre economicamente più forti. Curioso che sia ancora il terzo quartile l'unico in equilibrio, come se una posizione di classifica relativamente tranquilla di medio-bassa classifica consentisse di ottenere buoni risultati economici. Solamente i dati di San Giustino stonano rispetto al resto dei valori, ma ciò è dovuto al fatto di essere il primo campionato cui questa nuova società partecipa.

CLASSIFICA REGULAR SEASON		RICAVI TOTALI	RICAVI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA RICAVI PER PUNTO
Itas Diatec Trentino	54	€ 4.772.186,00	€ 88.373,81	€ 12.211.041,00	€ 4.070.347,00	€ 80.695,43
Lube Banca Marche Macerata	50	€ 3.572.810,00	€ 71.456,20			
Copra Elior Piacenza	47	€ 3.866.045,00	€ 82.256,28			
Bre Banca Lannutti Cuneo	43	€ 3.259.738,00	€ 75.807,86	€ 7.133.218,00	€ 2.377.739,33	€ 62.352,24
Casa Modena	36	€ 2.427.214,00	€ 67.422,61			
Sir Safety Perugia	33	€ 1.446.266,00	€ 43.826,24			
Andreoli Latina	31	€ 1.608.140,00	€ 51.875,48	€ 5.171.997,00	€ 1.723.999,00	€ 55.612,87
BCC-NEP Castellana Grotte	31	€ 1.567.066,00	€ 50.550,52			
Tonno Callipo Vibo Valentia	31	€ 1.996.791,00	€ 64.412,61			
Altotevere San Giustino	21	€ 735.069,00	€ 35.003,29	€ 3.503.807,00	€ 1.167.935,67	€ 109.174,09
CMC Ravenna	10	€ 1.360.672,00	€ 136.067,20			
Marmi Lanza Verona	9	€ 1.408.066,00	€ 156.451,78			

*Tabella 46: Analisi ricavi Serie A1 volley maschile 2012/2013*

CLASSIFICA REGULAR SEASON		COSTI TOTALI	COSTI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA COSTI PER PUNTO
Itas Diatec Trentino	54	€ 5.671.453,00	€ 105.026,91	€ 13.623.752,00	€ 4.541.250,67	€ 89.694,44
Lube Banca Marche Macerata	50	€ 4.027.469,00	€ 80.549,38			
Copra Elior Piacenza	47	€ 3.924.830,00	€ 83.507,02			
Bre Banca Lannutti Cuneo	43	€ 3.383.315,00	€ 78.681,74	€ 7.797.376,00	€ 2.599.125,33	€ 68.288,34
Casa Modena	36	€ 3.000.152,00	€ 83.337,56			
Sir Safety Perugia	33	€ 1.413.909,00	€ 42.845,73			
Andreoli Latina	31	€ 1.573.939,00	€ 50.772,23	€ 5.103.728,00	€ 1.701.242,67	€ 54.878,80
BCC-NEP Castellana Grotte	31	€ 1.571.679,00	€ 50.699,32			
Tonno Callipo Vibo Valentia	31	€ 1.958.110,00	€ 63.164,84			
Altotevere San Giustino	21	€ 915.606,00	€ 43.600,29	€ 3.604.768,00	€ 1.201.589,33	€ 108.978,20
CMC Ravenna	10	€ 1.391.533,00	€ 139.153,30			
Marmi Lanza Verona	9	€ 1.297.629,00	€ 144.181,00			

*Tabella 47: Analisi costi Serie A1 volley maschile 2012/2013*

Nel complessivo la situazione della Serie A1 maschile mostra che i ricavi e i costi presi in considerazione hanno un andamento in linea con la posizione di classifica. Solamente Roma rappresenta un'eccezione in tal senso, conseguendo ricavi da ultima in classifica ma costi elevatissimi come un top club, nonostante un livello scadente di risultati sportivi. Generalmente grazie ad un buon livello di investimenti è possibile raggiungere le prime posizioni, le quali consentono comunque un ritorno elevato in quanto a ricavi. In nessuna delle tre stagioni è però raggiunto l'equilibrio tra ricavi e costi, con i secondi sistematicamente maggiori dei primi, anche se di un importo via via più contenuto nel triennio. La partecipazione ai playoff in particolare, con gare ad alto numero di spettatori, consente di ottenere incassi superiori quasi all'intera regular season. Lo scarso livello informativo dei bilanci non consente però un'analisi più approfondita sulla natura dei ricavi, rendendo impossibile isolare l'impatto dei playoff dal totale.

### **5.1.3 Analisi Serie A1 volley femminile**

Verranno ora analizzate le stesse tre stagioni ma del campionato femminile di Serie A1. La stagione 2010/2011 deve scontare l'assenza di tre bilanci, peraltro tutti di squadre di bassa classifica. Si può lo stesso notare che il primo quartile ha un importo di ricavi ben superiore al resto del campionato, riuscendo ad essere questi ultimi addirittura leggermente superiori ai costi. Anche gli altri quartili hanno un divario ricavi costi positivo, fatta eccezione per la situazione in perdita di Conegliano che condiziona il terzo quartile. Questo si caratterizza per un livello di ricavi e costi per punto superiore persino a quello delle prime posizioni, grazie ai risultati di Conegliano e Modena già commentati in precedenza, che hanno una classifica non rispettosa di quanto spendono. Ad eccezione di questi due casi particolari, la classifica sportiva rispecchia fedelmente quella economica, con un livello di spesa e guadagno delle società che se elevati consentono generalmente di ambire per le prime posizioni. A livello medio totale, ricavi e costi per punto si equivalgono sostanzialmente, con un valore attorno ai 56.000 Euro per squadra.

CLASSIFICA REGULAR SEASON		RICAVI TOTALI	RICAVI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA RICAVI PER PUNTO
MC-Carnaghi Villa Cortese	47	€ 3.514.285,00	€ 74.772,02	€ 8.975.314,00	€ 2.991.771,33	€ 64.496,68
Norda Foppapedretti Bergamo	46	€ 2.873.703,00	€ 62.471,80			
Scavolini Pesaro	46	€ 2.587.326,00	€ 56.246,22			
Chateau d'Ax Urbino Volley	43	€ 1.215.049,00	€ 28.256,95	€ 4.702.272,00	€ 1.567.424,00	€ 37.477,79
Yamamay Busto Arsizio	43	€ 1.722.376,00	€ 40.055,26			
Asystel Volley Novara	40	€ 1.764.847,00	€ 44.121,18			
Spes Conegliano	31	€ 1.502.576,00	€ 48.470,19	€ 4.192.062,00	€ 2.096.031,00	€ 78.024,82
LIU•JO Volley Modena	25	€ 2.689.486,00	€ 107.579,44			
Florens Castellana Grotte	25	-	-			
Despar Perugia	23	-	-	€ 1.045.853,00	€ 1.045.853,00	€ 47.538,77
Rebecchi Nordmecc. Piacenza	22	€ 1.045.853,00	€ 47.538,77			
Riso Scotti Pavia	5	-	-			

*Tabella 48: Analisi ricavi Serie A1 volley femminile 2010/2011*

CLASSIFICA REGULAR SEASON		COSTI TOTALI	COSTI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA COSTI PER PUNTO
MC-Carnaghi Villa Cortese	47	€ 3.423.502,00	€ 72.840,47	€ 8.856.033,00	€ 2.952.011,00	€ 63.646,32
Norda Foppapedretti Bergamo	46	€ 2.877.175,00	€ 62.547,28			
Scavolini Pesaro	46	€ 2.555.356,00	€ 55.551,22			
Chateau d'Ax Urbino Volley	43	€ 1.199.067,00	€ 27.885,28	€ 4.446.644,00	€ 1.482.214,67	€ 35.355,57
Yamamay Busto Arsizio	43	€ 1.724.588,00	€ 40.106,70			
Asystel Volley Novara	40	€ 1.522.989,00	€ 38.074,73			
Spes Conegliano	31	€ 1.903.909,00	€ 61.416,42	€ 4.522.358,00	€ 2.261.179,00	€ 83.077,19
LIU•JO Volley Modena	25	€ 2.618.449,00	€ 104.737,96			
Florens Castellana Grotte	25	-	-			
Despar Perugia	23	-	-	€ 1.016.890,00	€ 1.016.890,00	€ 46.222,27
Rebecchi Nordmecc. Piacenza	22	€ 1.016.890,00	€ 46.222,27			
Riso Scotti Pavia	5	-	-			

*Tabella 49: Analisi costi Serie A1 volley femminile 2010/2011*

Nella seconda stagione d'analisi mancano sempre tre bilanci su dodici, quello della seconda classificata e quelli delle ultime due squadre poi retrocesse. L'ultimo quartile risulta quindi poco significativo, rappresentando i soli dati di Chieri. Rispetto alla stagione precedente, salgono sia i ricavi sia i costi medi per punto (84.000 e 87.000 Euro rispettivamente), portando il saldo totale in perdita. I primi due quartili riescono ad avere un buon livello di equilibrio economico, mentre le squadre di medio bassa classifica no. In tal senso la situazione di Modena è un po' particolare, con ricavi e costi da top team ma risultati poco soddisfacenti rispetto a quanto investito.

CLASSIFICA REGULAR SEASON		RICAVI TOTALI	RICAVI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA RICAVI PER PUNTO
Yamamay Busto Arsizio	57	€ 2.122.258,00	€ 37.232,60	€ 3.433.396,00	€ 1.716.698,00	€ 35.425,76
MC-Carnaghi Villa Cortese	43	-	-			
Chateau d'Ax Urbino Volley	39	€ 1.311.138,00	€ 33.618,92	€ 8.455.112,00	€ 2.818.370,67	€ 90.915,18
Rebecchi Nordmecc. Piacenza	31	€ 1.742.428,00	€ 56.207,35			
Liu Jo Volley Modena	31	€ 3.941.611,00	€ 127.148,74			
Norda Foppapedretti Bergamo	31	€ 2.771.073,00	€ 89.389,45	€ 5.416.539,00	€ 1.805.513,00	€ 70.041,57
Scavolini Pesaro	30	€ 2.347.199,00	€ 78.239,97			
Asystel Volley Novara	29	€ 1.390.856,00	€ 47.960,55			
Cariparma SiGrade Parma	20	€ 1.678.484,00	€ 83.924,20			
Chieri Torino Volley Club	12	€ 2.498.566,00	€ 208.213,83	€ 2.498.566,00	€ 2.498.566,00	€ 208.213,83
Riso Scotti Pavia	4	-	-			
Spes Conegliano	RIT	RIT	RIT			

*Tabella 50: Analisi ricavi Serie A1 volley femminile 2011/2012*

CLASSIFICA REGULAR SEASON		COSTI TOTALI	COSTI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA COSTI PER PUNTO
Yamamay Busto Arsizio	57	€ 2.135.068,00	€ 37.457,33	€ 3.433.482,00	€ 1.716.741,00	€ 35.375,00
MC-Carnaghi Villa Cortese	43	-	-			
Chateau d'Ax Urbino Volley	39	€ 1.298.414,00	€ 33.292,67	€ 8.250.983,00	€ 2.750.327,67	€ 88.720,25
Rebecchi Nordmecc. Piacenza	31	€ 1.682.672,00	€ 54.279,74			
Liu Jo Volley Modena	31	€ 3.827.134,00	€ 123.455,94			
Norda Foppapedretti Bergamo	31	€ 2.741.177,00	€ 88.425,06	€ 5.953.039,00	€ 1.984.346,33	€ 75.899,08
Scavolini Pesaro	30	€ 2.811.631,00	€ 93.721,03			
Asystel Volley Novara	29	€ 1.488.293,00	€ 51.320,45			
Cariparma SiGrade Parma	20	€ 1.653.115,00	€ 82.655,75			
Chieri Torino Volley Club	12	€ 2.628.473,00	€ 219.039,42	€ 2.628.473,00	€ 2.628.473,00	€ 219.039,42
Riso Scotti Pavia	4	-	-			
Spes Conegliano	RIT	RIT	RIT			

*Tabella 51: Analisi costi Serie A1 volley femminile 2011/2012*

La terza stagione del triennio femminile vede l'assenza di ben cinque bilanci su dodici, il che rende l'analisi per quartili poco significativa, essendo solamente la prima sezione completa con tutti i dati. A livello medio i ricavi per punto scendono a 64.000 Euro per squadra, così come i costi che toccano quota 67.000 Euro. Il leggero squilibrio economico caratterizza tutte le squadre, ad eccezione di Busto Arsizio Piacenza e Urbino. Da sottolineare che il ritiro di ben due squadre porta alla disputa di un campionato a dieci squadre effettive, con meno punti a disposizione rispetto alle annate precedenti.

CLASSIFICA REGULAR SEASON		RICAVI TOTALI	RICAVI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA RICAVI PER PUNTO
Unendo Yamamay Busto Arsizio	46	€ 2.472.531,00	€ 53.750,67	€ 7.003.089,00	€ 2.334.363,00	€ 61.627,22
Rebecchi Nordmecc. Piacenza	38	€ 2.526.988,00	€ 66.499,68			
Foppapedretti Bergamo	31	€ 2.003.570,00	€ 64.631,29			
Mc Carnaghi Villa Cortese	30	-	-	€ 365.377,00	€ 365.377,00	€ 13.049,18
Imoco Volley Conegliano	28	€ 365.377,00	€ 13.049,18			
Duck Farm Chieri Torino	27	-	-			
Kgs Robursport Pesaro	24	€ 1.626.403,00	€ 67.766,79	€ 3.059.734,00	€ 1.529.867,00	€ 65.042,77
Chateau D'Ax Urbino	23	€ 1.433.331,00	€ 62.318,74			
Banca Reale Yoyogurt Giaveno	13	-	-			
Volley 2002 Forlì Bologna	9	€ 1.107.442,00	€ 123.049,11	€ 1.107.442,00	€ 1.107.442,00	€ 123.049,11
Assic. Milanese Volley Modena	RIT	RIT	RIT			
Icos Crema Volley	RIT	RIT	RIT			

*Tabella 52: Analisi ricavi Serie A1 volley femminile 2012/2013*

CLASSIFICA REGULAR SEASON		COSTI TOTALI	COSTI PER PUNTO	TOTALE DEL QUARTILE	MEDIA QUARTILE	MEDIA COSTI PER PUNTO
Unendo Yamamay Busto Arsizio	46	€ 2.448.843,00	€ 53.235,72	€ 7.081.614,00	€ 2.360.538,00	€ 62.689,62
Rebecchi Nordmecc. Piacenza	38	€ 2.458.835,00	€ 64.706,18			
Foppapedretti Bergamo	31	€ 2.173.936,00	€ 70.126,97			
Mc Carnaghi Villa Cortese	30	-	-	€ 627.146,00	€ 627.146,00	€ 22.398,07
Imoco Volley Conegliano	28	€ 627.146,00	€ 22.398,07			
Duck Farm Chieri Torino	27	-	-			
Kgs Robursport Pesaro	24	€ 1.993.070,00	€ 83.044,58	€ 3.408.800,00	€ 1.704.400,00	€ 72.299,03
Chateau D'Ax Urbino	23	€ 1.415.730,00	€ 61.553,48			
Banca Reale Yoyogurt Giaveno	13	-	-			
Volley 2002 Forlì Bologna	9	€ 1.050.550,00	€ 116.727,78	€ 1.050.550,00	€ 1.050.550,00	€ 116.727,78
Assic. Milanese Volley Modena	RIT	RIT	RIT			
Icos Crema Volley	RIT	RIT	RIT			

*Tabella 53: Analisi costi Serie A1 volley femminile 2012/2013*

A livello generale la Serie A1 femminile si conferma più in difficoltà rispetto a quella maschile. Lo testimoniano i diffusi fallimenti e ritiri a stagione in corso, che portano ad un'analisi solamente parziale di ricavi e costi. Nel complessivo il giro d'affari è minore, con fatturati di importo più contenuto rispetto al mondo maschile. Un top club femminile infatti consegue dei ricavi simili ad una squadra di media classifica nel maschile. Nonostante ciò, il livello d'equilibrio tra ricavi e costi è generalmente raggiunto, ad eccezione dei casi delle cattive precedenti gestioni di Conegliano e Modena. Lo squilibrio tra le prime e le ultime posizioni di classifica è molto contenuto, con un livellamento generale dei ricavi e costi molto più evidente che nel maschile, accompagnato da un minore impatto dei playoff.

## 5.2 Individuazione di una classifica sportiva ponderata per il risultato economico

### 5.2.1 Spiegazione del modello di classifica ponderata

Un'ulteriore interessante rielaborazione economica dei dati di bilancio del mondo volley a disposizione è quella che porta alla determinazione di una classifica a punti ponderata per il risultato economico. Prendendo spunto dall'idea reperita al sito "Tifoso bilanciato.it"<sup>99</sup>, viene stabilito un nuovo ordine di graduatoria tenendo conto sia della componente sportiva, cioè i punti ottenuti sul campo in stagione regolare, sia della componente economica, cioè il differenziale tra valore e costi della produzione.

Partendo dai risultati ottenuti in campionato dalle squadre, vengono considerati solamente i punti effettivi conquistati nella regular season. A questo punto vengono estrapolati dal Conto Economico i dati inerenti il "Valore della Produzione" (Voce "A") e quello dei "Costi della Produzione" (Voce "B"), che diventeranno rispettivamente numeratore e denominatore del coefficiente di ponderazione economica. Quanto più questo rapporto supera l'1, tanto più significa che l'utile è elevato e si migliora il punteggio ottenuto sul campo. All'opposto invece, più il rapporto è inferiore ad 1, tanto maggiore sarà la perdita economica e il peggioramento del risultato sportivo. Data la loro rilevanza e importanza, ove presenti è opportuno sommare i "Proventi da Compartecipazione ex art.102-bis NOIF" al numeratore e gli "Oneri da Compartecipazione ex art.102-bis NOIF" al denominatore. Le società di calcio in particolare utilizzano questo strumento quale modo per finanziare la propria attività, dunque è doveroso tenerne conto nel calcolo del rapporto di ponderazione.

Calcolato il rapporto per ogni squadra, esso va moltiplicato per i punti ottenuti sul campo<sup>100</sup>, ottenendo così i punti ponderati, vero oggetto finale di calcolo. Evidenziando le differenze di punteggio tra risultato sportivo e risultato ponderato, è possibile procedere alla definizione di una nuova classifica ipotetica. Come detto, questa nuova graduatoria tiene conto sia della performance sportiva sia di quella economica, facendo guadagnare posizioni alle società virtuose e penalizzando le società che non sono in equilibrio economico.

---

<sup>99</sup> <http://tifosobilanciato.it/2013/03/27/classifica-a-punto-20112012-udinese-campione-ditalia-napoli-e-parma-in-cl-lecce-cesena-e-fiorentina-retrocesse/>

<sup>100</sup> Classifiche ufficiali reperite ai siti [www.legavolley.it](http://www.legavolley.it) e [www.legavolleyfemminile.it](http://www.legavolleyfemminile.it)

Riassumendo, la formula utilizzata per determinare i “punti ponderati” è così composta:

$$\text{Punti ponderati} = \text{Punti reali regular season} \times \left[ \frac{(\text{Valore Produzione} + \text{Proventi da compartecipazione})}{(\text{Costi Produzione} + \text{Oneri da compartecipazione})} \right]$$

Il modello utilizzato presenta però qualche limite. In primis i dati di bilancio utilizzati non sono omogenei, in quanto alcune squadre chiudono il bilancio al 31/12, altre invece al 30/06 in corrispondenza con la chiusura della stagione sportiva. Per quelle società che hanno scelto di chiudere i propri bilanci al 31/12 è evidente che il valore dei ricavi e dei costi non può essere riferito direttamente alla stagione sportiva, rappresentando due semestri di due stagioni diverse. I punti utilizzati nel modello invece fanno riferimento all'intera regular season, in entrambi i casi di scelta di chiusura del bilancio. Attenzione anche al caso di società che considerano le “Plusvalenze sulla cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori” (Voce “A.5.d”) come “Proventi Straordinari” (Voce “E”): in questo caso l'importo è stato riclassificato e portato all'interno della voce “Valore Produzione”, così come da prassi della maggior parte delle società. Un altro limite consiste nel voler considerare solamente i punti ottenuti in regular season: in una competizione come la pallavolo o il basket, dove sono i playoff ad apportare gran parte dei ricavi, ciò porta a notevoli distorsioni ed imprecisioni dei risultati e delle conclusioni che si traggono. In pratica vengono considerati al numeratore tutti i ricavi, quelli derivanti da gare di campionato di stagione regolare e playoff, così come quelli da coppa nazionale ed internazionale ed altri eventi. Al denominatore invece si considerano solamente i punti conseguiti nella disputa della fase regolare di campionato.

Si è proceduto dunque ad effettuare le classifiche ponderate per tre stagioni, la 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013, sia con riferimento alla Serie A1 maschile sia a quella femminile. È bene precisare subito che nel mondo del volley non sono mai stati riscontrati Proventi o Oneri da Compartecipazione sui diritti degli atleti, non esistendo tali voci nei bilanci di questa disciplina sportiva.

## **5.2.2 Applicazione pratica alla Serie A1 di volley maschile**

La prima stagione analizzata sarà quella del massimo campionato maschile 2010/2011. Il moltiplicatore totale della competizione è inferiore a uno, sintomo di una differenza tra valore e costi della produzione negativa, con i secondi maggiori dei primi. È significativo osservare che solamente Macerata trae beneficio da questa modalità di calcolo, guadagnando ben tre punti. Altre nove società invece traggono un beneficio o uno svantaggio di massimo un punto, con variazioni ininfluenti ai fini della loro

classifica. Il caso in assoluto più negativo è quello di Roma, che porta a bilancio ricavi 5 volte inferiori ai costi. I punti persi sarebbero ben 25, i quali la proietterebbero all'ultimo posto nella nuova graduatoria ponderata. Molto penalizzanti anche i casi di Modena e Perugia, con una perdita di 15 e 14 punti rispettivamente, con la conseguenza di perdere quattro posizioni in classifica.

CLASSIFICA PONDERATA 2010/2011							
CLASSIFICA REGULAR SEASON		VAL. PROD.	COSTI PROD.	RAPPORTO	DIFFERENZA PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Itas Diatec Trentino	72	€ 6.709.812,00	€ 6.650.539,00	1,01	1	Itas Diatec Trentino	73
Bre Banca Lannutti Cuneo	61	€ 4.654.617,00	€ 4.663.197,00	1,00	0	Bre Banca Lannutti Cuneo	61
Lube Banca Marche Macerata	51	€ 3.479.024,00	€ 3.284.405,00	1,06	3	Lube Banca Marche Macerata	54
Acqua Paradiso Monza Brianza	44	€ 3.042.031,00	€ 3.159.039,00	0,96	-2	Acqua Paradiso Monza Brianza	42
Casa Modena	43	€ 3.104.808,00	€ 4.846.555,00	0,64	-15	Sisley Treviso	42
Sisley Treviso	42	€ 4.809.969,00	€ 4.776.021,00	1,01	0	Marmi Lanza Verona	37
Marmi Lanza Verona	37	€ 1.975.385,00	€ 1.994.185,00	0,99	0	Tonno Callipo Vibo Valentia	34
RPA-LuigiBacchi.it San Giustino	35	€ 1.428.449,00	€ 2.348.728,00	0,61	-14	Andreoli Latina	30
Tonno Callipo Vibo Valentia	34	€ 2.117.118,00	€ 2.101.836,00	1,01	0	BCC-NEP Castellana Grotte	28
Copra Morpho Piacenza	30	€ 3.064.426,00	€ 3.546.724,00	0,86	-4	Casa Modena	28
M. Roma Volley	30	€ 752.698,00	€ 3.486.956,00	0,22	-24	Copra Morpho Piacenza	26
Andreoli Latina	29	€ 1.142.568,00	€ 1.104.670,00	1,03	1	RPA-LuigiBacchi.it San Giustino	21
BCC-NEP Castellana Grotte	28	€ 1.382.756,00	€ 1.393.579,00	0,99	0	Yoga Forli	9
Yoga Forli	10	€ 957.743,00	€ 1.055.773,00	0,91	-1	M. Roma Volley	6
TOTALI		€ 38.621.404,00	€ 44.412.207,00	0,87			

*Tabella 54: Modello di classifica ponderata Serie A1 volley maschile 2010/2011*

La stagione 2011/2012 fa segnare un lieve peggioramento del moltiplicatore aggregato di campionato, da 0,87 a 0,84. Si ricorda che non è disponibile il bilancio di Piacenza. L'evidenza più preoccupante è il fatto che tutte le prime otto squadre registrano un moltiplicatore inferiore a uno, mentre nella stagione precedente riuscivano a tenere un rapporto nei pressi del valore uno, risentendo quindi in minima parte dell'effetto della ponderazione. I casi che più vengono penalizzati da questo modello sono gli stessi della scorsa annata, cioè Modena e Roma. Quest'ultima perde ben 25 punti e sarebbe virtualmente ultima, mentre Modena dieci. Non è un caso perciò il fallimento di Roma, reso evidente anche dai dati patrimoniali e finanziari visti nel capitolo 4.1. Vengono penalizzate nei punteggi anche le grandi realtà, quali Trento, Treviso, Macerata e Cuneo. Solamente Latina, Vibo Valentia, Verona e Ravenna non subiscono variazioni di punteggio, grazie ad una situazione di sostanziale pareggio tra ricavi e costi. La nuova classifica, eccetto il caso di Roma, non è molto differente da quella sul campo, visto che un po' tutte le squadre subiscono una variazione negativa di punteggio simile.

CLASSIFICA PONDERATA 2011/2012							
CLASSIFICA REGULAR SEASON		VAL. PROD.	COSTI PROD.	RAPPORTO	DIFFERENZA PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Itas Diatec Trentino	70	€ 5.164.706,00	€ 5.883.942,00	0,88	-9	Itas Diatec Trentino	61
Lube Banca Marche Macerata	56	€ 3.471.906,00	€ 3.661.194,00	0,95	-3	Bre Banca Lannutti Cuneo	53
Bre Banca Lannutti Cuneo	56	€ 3.725.431,00	€ 3.904.153,00	0,95	-3	Lube Banca Marche Macerata	53
Sisley Belluno	47	€ 3.911.311,00	€ 4.306.450,00	0,91	-4	Sisley Belluno	43
Casa Modena	42	€ 3.187.237,00	€ 4.177.819,00	0,76	-10	Acqua Paradiso Monza	34
Copra Elior Piacenza	42	-	-	-	-	Andreoli Latina	32
Acqua Paradiso Monza	39	€ 4.104.978,00	€ 4.764.277,00	0,86	-5	Casa Modena	32
M. Roma Volley	32	€ 917.527,00	€ 4.091.457,00	0,22	-25	Tonno Callipo Vibo Valentia	31
Andreoli Latina	32	€ 1.605.728,00	€ 1.585.173,00	1,01	0	Marmi Lanza Verona	30
Tonno Callipo Vibo Valentia	31	€ 2.258.144,00	€ 2.233.130,00	1,01	0	Fidia Padova	24
Marmi Lanza Verona	29	€ 1.887.745,00	€ 1.819.410,00	1,04	1	Energy Resources San Giustino	23
Energy Resources San Giustino	28	€ 1.682.606,00	€ 2.056.477,00	0,82	-5	CMC Ravenna	15
Fidia Padova	27	€ 1.934.555,00	€ 2.206.828,00	0,88	-3	M. Roma Volley	7
CMC Ravenna	15	€ 1.741.544,00	€ 1.743.019,00	1,00	0	Copra Elior Piacenza	-
TOTALI		€ 35.593.418,00	€ 42.433.329,00	0,84			

*Tabella 55: Modello di classifica ponderata Serie A1 volley maschile 2011/2012*

L'ultima stagione analizzata del massimo campionato maschile è la migliore in quanto a valore del moltiplicatore (0,93). La differenza tra valore e costi della produzione in questa annata è la più contenuta, merito soprattutto del calo delle spese generalmente riscontrato. Purtroppo tutte le prime cinque squadre registrano un moltiplicatore inferiore ad uno, motivo per cui tramite la ponderazione vengono persi dei punti. Trento e Macerata in particolare perdono 9 e 6 punti, similmente alla stagione precedente, quasi a confermare la tesi per cui per vincere è difficile essere in equilibrio economico. Nella nuova classifica ponderata queste due società perderebbero le prime due posizioni, a vantaggio di Piacenza nuova leader. Modena invece perde ancora punti, come in tutto il triennio, confermandosi squadra poco capace di ottenere ricavi

sufficienti a coprire i costi. Viceversa, sono ben sei le squadre che non subiscono alcuna variazione o al massimo guadagnano un punto. Tra queste, da segnalare i risultati sempre positivi in tutto il triennio di Latina e Vibo Valentia, abili nel riuscire a conciliare una posizione di media classifica con buoni risultati economici. Nel complesso, ad eccezione di Trento, Macerata e Modena, non si segnalano grandi variazioni tra classifica sportiva e ponderata.

CLASSIFICA PONDERATA 2012/2013							
CLASSIFICA REGULAR SEASON		VAL. PROD.	COSTI PROD.	RAPPORTO	DIFFERENZA PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Itas Diatec Trentino	54	€ 4.772.186,00	€ 5.671.453,00	0,84	-9	Copra Elior Piacenza	46
Cucine Lube Banca Marche Macerata	50	€ 3.572.810,00	€ 4.022.469,00	0,89	-6	Itas Diatec Trentino	45
Copra Elior Piacenza	47	€ 3.866.045,00	€ 3.924.830,00	0,99	-1	Cucine Lube Banca Marche Macerata	44
Bre Banca Lannutti Cuneo	43	€ 3.259.738,00	€ 3.383.315,00	0,96	-2	Bre Banca Lannutti Cuneo	41
Casa Modena	36	€ 2.427.214,00	€ 3.000.152,00	0,81	-7	Sir Safety Perugia	34
Sir Safety Perugia	33	€ 1.446.266,00	€ 1.413.909,00	1,02	1	Andreoli Latina	32
Andreoli Latina	31	€ 1.608.140,00	€ 1.573.939,00	1,02	1	Tonno Callipo Vibo Valentia	32
BCC-NEP Castellana Grotte	31	€ 1.567.066,00	€ 1.571.679,00	1,00	0	BCC-NEP Castellana Grotte	31
Tonno Callipo Vibo Valentia	31	€ 1.975.241,00	€ 1.936.560,00	1,02	1	Casa Modena	29
Altotevere San Giustino	21	€ 747.926,00	€ 928.463,00	0,81	-4	Altotevere San Giustino	17
CMC Ravenna	10	€ 1.360.672,00	€ 1.391.533,00	0,98	0	CMC Ravenna	10
Marmi Lanza Verona	9	€ 1.407.416,00	€ 1.296.979,00	1,09	1	Marmi Lanza Verona	10
TOTALI		€ 28.010.720,00	€ 30.115.281,00	0,93			

*Tabella 56: Modello di classifica ponderata Serie A1 volley maschile 2012/2013*

Questo modello consente appunto di ipotizzare un'influenza della gestione economica sui risultati sportivi conseguiti. Nel triennio maschile appena analizzato il rapporto tra valore e costi della produzione è sempre inferiore ad uno, segnale di uno squilibrio economico generalmente diffuso. Le squadre che non risentono della ponderazione, oppure anzi ce ne guadagnano, sono circa la metà, 18 su un totale di 39 bilanci. Tutte le altre osservazioni vedono penalizzata la loro classifica sportiva a causa di un valore dei costi superiore a quello dei ricavi. C'è da dire che spesso la ponderazione è molto penalizzante, come nei casi di Roma e Modena nelle prime due stagioni. Desti qualche preoccupazione il fatto che Trento, Macerata e Cuneo, dominatrici sul campo dell'intero triennio, passino da un moltiplicatore positivo nella prima stagione a valori inferiori a uno nelle ultime due stagioni. Quanto emerge nelle ultime due stagioni fa pensare che per confermarsi al vertice siano necessarie elevate spese, che si traducono poi in situazioni di perdita economica, minimo comune denominatore tra le squadre più forti sul campo. Nelle zone basse della classifica invece le squadre in lotta per non retrocedere presentano tutte un livello di equilibrio economico positivo, con rari casi leggermente negativi ma non preoccupanti. Certamente il blocco delle retrocessioni, attuato a partire dalla stagione 2012/2013, ha aiutato le società con budget più limitati a tagliare i costi, con una minore ripercussione però in termini di ricavi, grazie alla certezza di poter nuovamente disputare il massimo campionato italiano.

### **5.2.3 Applicazione pratica alla Serie A1 di volley femminile**

Dopo aver esposto le tre classifiche ponderate riguardo al campionato maschile, è giunto il momento di passare alla Serie A1 femminile. La prima stagione sarà la 2010/2011, anno in cui non sono disponibili tre bilanci, con le rispettive squadre non considerate in tale modello. Il moltiplicatore totale della competizione è vicinissimo ad 1, precisamente 0,99, conseguenza di una differenza tra valore e costi della produzione di pochissimo negativa. La sola Spes Conegliano subisce una grande variazione negativa, perdendo ben sette punti. Novara è la seconda e ultima società con un moltiplicatore negativo, anche se la perdita è limitata ad un solo punto. Tutte le restanti società hanno un rapporto pari a 1 o leggermente superiore, fatto che porta al massimo a guadagnare un punto nei casi migliori. La nuova classifica ponderata non porta a grandi stravolgimenti, con la sola Conegliano come caso estremamente negativo che perde però una sola posizione.

CLASSIFICA PONDERATA 2010/2011							
CLASSIFICA REGULAR SEASON		VAL. PROD.	COSTI PROD.	RAPPORTO	DIFFERENZA PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
MC-Carnaghi Villa Cortese	47	€ 3.514.285,00	€ 3.423.502,00	1,03	1	MC-Carnaghi Villa Cortese	48
Norda Foppapedretti Bergamo	46	€ 2.873.703,00	€ 2.877.175,00	1,00	0	Scavolini Pesaro	47
Scavolini Pesaro	46	€ 2.587.326,00	€ 2.555.356,00	1,01	1	Norda Foppapedretti Bergamo	46
Chateau d'Ax Urbino Volley	43	€ 1.215.049,00	€ 1.199.067,00	1,01	1	Chateau d'Ax Urbino Volley	44
Yamamay Busto Arsizio	43	€ 1.722.376,00	€ 1.724.588,00	1,00	0	Yamamay Busto Arsizio	43
Asystel Volley Novara	40	€ 1.764.847,00	€ 1.811.537,00	0,97	-1	Asystel Volley Novara	39
Spes Conegliano	31	€ 1.502.576,00	€ 1.903.909,00	0,79	-7	LIU•JO Volley Modena	26
LIU•JO Volley Modena	25	€ 2.689.486,00	€ 2.618.449,00	1,03	1	Spes Conegliano	24
Florens Castellana Grotte	25	-	-	-	-	Rebecchi Nordmeccanica Piacenza	23
Despar Perugia	23	-	-	-	-	Florens Castellana Grotte	-
Rebecchi Nordmeccanica Piacenza	22	€ 1.045.853,00	€ 1.016.890,00	1,03	1	Despar Perugia	-
Riso Scotti Pavia	5	-	-	-	-	Riso Scotti Pavia	-
TOTALI		€ 18.915.501,00	€ 19.130.473,00	0,99			

*Tabella 57: Modello di classifica ponderata Serie A1 volley femminile 2010/2011*

La stagione 2011/2012 conta la mancanza di ben tre squadre, complice anche il ritiro di Conegliano. Il moltiplicatore di campionato non subisce praticamente nessuna variazione dall'annata precedente, stabilendosi a quota 0,98. Un valore negativo lo ottengono Pesaro, Novara e Chieri, che nel modello arrivano a perdere 5, 2 e 1 punti rispettivamente. Solamente Modena e Piacenza ottengono un beneficio di un punto, mentre le restanti squadre non subiscono alcuna variazione, avendo a Conto Economico un sostanziale pareggio tra ricavi e costi. Ad eccezione dello scambio di posizione tra Pesaro e Modena, la classifica ponderata rimane immutata rispetto a quella sportiva.

CLASSIFICA PONDERATA 2011/2012							
CLASSIFICA REGULAR SEASON		VAL. PROD.	COSTI PROD.	RAPPORTO	DIFFERENZA PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Yamamay Busto Arsizio	57	€ 2.122.258,00	€ 2.135.068,00	0,99	0	Yamamay Busto Arsizio	57
MC-Carnaghi Villa Cortese	43	-	-	-	-	Chateau d'Ax Urbino Volley	39
Chateau d'Ax Urbino Volley	39	€ 1.311.138,00	€ 1.298.414,00	1,01	0	Rebecchi Nordmeccanica Piacenza	32
Rebecchi Nordmeccanica Piacenza	31	€ 1.742.428,00	€ 1.682.672,00	1,04	1	Liu Jo Volley Modena	32
Liu Jo Volley Modena	31	€ 3.941.611,00	€ 3.827.134,00	1,03	1	Norda Foppapedretti Bergamo	31
Norda Foppapedretti Bergamo	31	€ 2.771.073,00	€ 2.741.177,00	1,01	0	Asystel Volley Novara	27
Scavolini Pesaro	30	€ 2.347.199,00	€ 2.811.631,00	0,83	-5	Scavolini Pesaro	25
Asystel Volley Novara	29	€ 1.390.856,00	€ 1.488.293,00	0,93	-2	Cariparma SiGrade Parma	20
Cariparma SiGrade Parma	20	€ 1.678.484,00	€ 1.653.115,00	1,02	0	Chieri Torino Volley Club	11
Chieri Torino Volley Club	12	€ 2.498.566,00	€ 2.628.473,00	0,95	-1	MC-Carnaghi Villa Cortese	-
Riso Scotti Pavia	4	-	-	-	-	Riso Scotti Pavia	-
Spes Conegliano	RIT	-	-	-	-	Spes Conegliano	-
TOTALE		€ 19.803.613,00	€ 20.265.977,00	0,98			

**Tabella 58: Modello di classifica ponderata Serie A1 volley femminile 2011/2012**

La terza e ultima stagione del massimo campionato femminile, la 2012/2013, si caratterizza per un bassissimo numero di bilanci disponibili. Oltre a ciò, vanno ricordati i ritiri a stagione in corso di Modena e Crema. Il valore del moltiplicatore totale aggregato resta comunque buono, 0,95, molto vicino al pareggio tra ricavi e costi. Le società con un rapporto tra valore e costi della produzione pari o leggermente superiore a uno sono quattro, su un campione di sette. Pesaro e Bergamo invece perdono nell'ordine 4 e 2 punti a testa, mentre Imoco Conegliano addirittura 12. Come ricordato in precedenza però, tale bilancio è chiuso al 31/12/2012, dopo pochi mesi dalla costituzione, risultando quindi poco rappresentativo soprattutto dei ricavi conseguiti. Le variazioni di

classifica ponderata sono minime, come in tutto il triennio femminile d'altronde, caratterizzato da un sostanziale equilibrio tra ricavi e costi in quasi tutte le realtà osservate.

CLASSIFICA PONDERATA 2012/2013							
CLASSIFICA REGULAR SEASON		VAL. PROD.	COSTI PROD.	RAPPORTO	DIFFERENZA PUNTI	CLASSIFICA PONDERATA	
Unendo Yamamay Busto Arsizio	46	€ 2.472.531,00	€ 2.448.843,00	1,01	0	Unendo Yamamay Busto Arsizio	46
Rebecchi Nordmeccanica Piacenza	38	€ 2.526.988,00	€ 2.458.835,00	1,03	1	Rebecchi Nordmeccanica Piacenza	39
Foppapedretti Bergamo	31	€ 2.003.570,00	€ 2.168.936,00	0,92	-2	Foppapedretti Bergamo	29
Mc Carnaghi Villa Cortese	30	-	-	-	-	Chateau D'Ax Urbino	23
Imoco Volley Conegliano	28	€ 367.569,00	€ 629.338,00	0,58	-12	Kgs Robursport Pesaro	20
Duck Farm Chieri Torino	27	-	-	-	-	Imoco Volley Conegliano	16
Kgs Robursport Pesaro	24	€ 1.626.403,00	€ 1.993.070,00	0,82	-4	Volley 2002 Forlì Bologna	9
Chateau D'Ax Urbino	23	€ 1.433.331,00	€ 1.415.730,00	1,01	0	Mc Carnaghi Villa Cortese	-
Banca Reale Yoyogurt Giaveno	13	-	-	-	-	Duck Farm Chieri Torino	-
Volley 2002 Forlì Bologna	9	€ 1.107.442,00	€ 1.050.550,00	1,05	0	Banca Reale Yoyogurt Giaveno	-
Assicuratrice Milanese Volley Modena	RIT	-	-	-	-	Assicuratrice Milanese Volley Modena	-
Icos Crema Volley	RIT	-	-	-	-	Icos Crema Volley	-
TOTALE		€ 11.537.834,00	€ 12.165.302,00	0,95			

**Tabella 59: Modello di classifica ponderata Serie A1 volley femminile 2012/2013**

Nel totale sono ben 17 le società femminili che traggono minimi benefici dalla ponderazione, a fronte di sole otto squadre che vengono penalizzate. La situazione generale è quindi mediamente migliore rispetto al mondo maschile, come testimoniato dal rapporto tra valore e costi della produzione, sempre vicinissimo al valore di uno in tutto il triennio. Non si riscontra nella Serie A1 femminile una correlazione immediata tra risultato sportivo ed equilibrio economico, con la conseguenza di una nuova classifica ponderata che non subisce mai grossi stravolgimenti, coincidendo sostanzialmente con quella sportiva per quasi tutte le squadre. Come visto in precedenza, solamente le società di Conegliano e Pesaro subiscono variazioni significative. Chiaramente il grande numero di bilanci mancanti nel mondo rosa non consente un'analisi esaustiva e completa dello stato di salute della competizione, solamente stimabile dai dati a disposizione.



# CAPITOLO 6: VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ INFORMATIVA DEI DOCUMENTI DI BILANCIO

---

## 6.1 Esposizione dei criteri guida nella definizione del modello di analisi

Come prima cosa, si ritiene opportuno iniziare questo paragrafo spiegando il modello utilizzato per valutare la qualità informativa dei bilanci presi in esame. Non esistendo in letteratura un modello unico per esprimere un giudizio sulla bontà di un bilancio, si è pensato di realizzarne uno<sup>101</sup>, in modo da poter paragonare su scala uniforme le varie società e i rispettivi campionati.

Lo schema ideato tenta di classificare i singoli bilanci delle varie società sportive mediante l'assegnazione di un punteggio, attribuito sulla base di determinati parametri, ritenuti fondamentali per poter definire un bilancio "fatto bene" o "fatto male".

Il modello è molto semplice ed intuitivo: ad ogni bilancio può venir assegnato un punteggio da un minimo di 1 punto ad un massimo di 10 punti. Ovviamente, qualora il bilancio non fosse disponibile, la valutazione dovrebbe essere stata di zero punti. Si è preferito perciò evitarne l'inserimento, al fine di non inquinare il dato aggregato della competizione, che corrisponde quindi alla sommatoria dei vari punteggi delle singole squadre diviso per il numero dei bilanci a disposizione.

Le variabili coinvolte nella determinazione del punteggio sono cinque, con differenti pesi assegnati alle varie articolazioni. Prima di passare all'analisi dettagliata di ogni variabile, eccone una sintetica elencazione:

- 1) Tipologia degli schemi di bilancio adottati
- 2) Ampiezza delle informazioni presenti in nota integrativa
- 3) Precisione dei valori esposti in nota integrativa
- 4) Presenza di schemi di riclassificazione e/o analisi per indici
- 5) Presenza di informazioni e/o di analisi aggiuntive varie

---

<sup>101</sup> Modello di valutazione qualitativa ideato e successivamente realizzato dall'autore

La prima variabile assegna un punteggio che va da uno a tre punti, a seconda della tipologia di schema di bilancio utilizzata. Il minimo del punteggio viene assegnato qualora la società sportiva rediga il bilancio d'esercizio in forma abbreviata, sfruttando le possibilità offerta a chi è in possesso dei requisiti esposti nell'art.2435-*bis* del Codice Civile. Un punteggio intermedio di due punti viene attribuito a società che presentino i loro Stati Patrimoniali e Conti Economici secondo i dettami tradizionali degli art.2424-2425 c.c.. Il massimo del punteggio, tre punti, è dato alle società che hanno scelto di seguire le Raccomandazioni Contabili emanate dalla Figc<sup>102</sup>. Esse sono un insieme di regole ed interpretazioni, non obbligatorie, che favoriscono l'applicabilità dei dettami civilistici al contesto delle società di calcio, al fine di migliorare la qualità della rappresentazione fornita.

La seconda variabile utilizzata si riferisce all'ampiezza e alla qualità delle informazioni presenti in nota integrativa. Vengono qui assegnati da zero a tre punti, con quattro possibili casi. La fattispecie peggiore, zero punti, si verifica quando vi è una completa assenza o inadeguatezza dei dettagli informativi aggiuntivi rispetto a quelli desumibili dagli schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico. Un punto è invece assegnato quando sono aggiunti dati e informazioni, ma di scarsa rilevanza qualitativa e quantitativa. Due punti sono poi attribuiti a società che presentano tabelle esplicative e informazioni aggiuntive, ma non totalmente esaustivi. Solamente quando tutte le tabelle e le poste di bilancio sono adeguatamente commentate ed approfondite, andando anche oltre le richieste civilistiche, viene attribuito il punteggio massimo di tre punti. Le specificazioni più importanti a cui si è fatto riferimento sono state quelle riguardo ai crediti, ai debiti e alle immobilizzazioni nello Stato Patrimoniale, mentre nel Conto Economico ci si è soffermati al dettaglio delle voci "Ricavi da vendite e prestazioni" (ticketing in particolare) e "Salari e Stipendi". Laddove i crediti e i debiti sono risultati "indistinti" anche dopo la lettura della nota integrativa, sono stati assegnati zero punti, in virtù del fatto che la riclassificazione dello Stato Patrimoniale di tipo funzionale non risulta corretta senza il dettaglio della natura dei debiti. Più sale il numero di specificazioni che si riescono a trarre, maggiore è il punteggio assegnato, fino al massimo di tre punti, a dire il vero raggiunto raramente.

La terza variabile è strettamente collegata alla seconda, visto che si riferisce anch'essa alla nota integrativa. Qualora vi sia precisione nei valori esposti, con corrispondenza tra la sequenza espositiva degli schemi e quella della nota, viene assegnato un punto. Nel caso in cui invece non vi sia precisione e/o corrispondenza, non viene assegnato nessun punto (zero). Nella prassi è frequente imbattersi in una nota integrativa precisissima

---

<sup>102</sup> Queste raccomandazioni non hanno valore legale, avendo funzione di semplice guida nella valutazione delle poste di bilancio

con più cifre decimali oltre la virgola, a fronte di Stato Patrimoniale e Conto Economico approssimati a valori interi.

La quarta variabile ideata indaga la presenza o meno di analisi per indici e/o schemi di riclassificazione di Stato Patrimoniale e Conto Economico. Il punteggio varia da zero a due punti, a seconda che si trovi un'illustrazione insufficiente, parziale o esaustiva di tali analisi e schemi. Vengono attribuiti due punti in presenza di: Stato Patrimoniale Finanziario e/o Funzionale, Conto economico a costo del venduto e/o a margine di contribuzione e/o a valore aggiunto, Rendiconto finanziario, analisi per indici di redditività, di equilibrio finanziario, di efficienza del capitale. Un'esistenza solo parziale di alcuni di questi schemi merita un punto, mentre una totale assenza di qualsivoglia analisi di performance corrisponde ovviamente a zero punti.

L'ultima variabile ideata va ad indagare la presenza di informazioni aggiuntive rilevanti ai fini di una miglior comprensione del bilancio. Vengono considerate importanti informazioni quali il numero dei dipendenti, l'indicazione dei compensi elargiti ad amministratori e collegio sindacale, le indicazioni e previsioni sull'evoluzione futura della gestione societaria, le spiegazioni dei criteri di valutazione delle poste adottati. In presenza di questi dati viene assegnato un punto, altrimenti con informazioni scarse o poco significative nessun punteggio viene attribuito.

Riassumendo, ogni società vedrà attribuirsi un voto da 1 a 10 ai propri documenti di bilancio. Un bilancio è giudicato sufficiente quando ottiene una valutazione di 5 o 6, raggiungibile anche tramite le sole prime tre variabili. Queste coincidono con la presentazione di uno Stato Patrimoniale e un Conto Economico corredato da una nota integrativa sufficientemente ampia ed esplicativa. Si è ritenuto infatti che tramite queste tre variabili venga espressa la quantità minima di informazioni necessarie a comprendere la dinamica aziendale in modo quantomeno sufficiente e chiaro. Solamente nei casi di ulteriori riclassificazioni ed analisi aggiuntive si possono raggiungere punteggi elevati sopra i sette decimi, premiando così quelle società che forniscono elementi aggiuntivi per una migliore comprensione delle situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda in chiave presente e futura.

Una volta assegnati i punteggi ad ogni società di cui sono posseduti i dati, si è provveduto ad effettuare la sommatoria e la media stagionale della competizione analizzata, sia a livello di singola variabile che di totale. Ciò è utile per poter effettuare un confronto negli anni, osservando eventuali tendenze migliorative o peggiorative nella presentazione dei documenti di bilancio. I trend possono essere riscontrati sia a livello di singola società, tramite confronto dei punteggi ottenuti dalla stessa negli anni oggetto di analisi, sia a livello di competizione, permettendo quindi un eventuale successivo confronto tra discipline sportive.

Dopo aver esposto i criteri guida seguiti nella definizione del modello di valutazione qualitativa, si proseguirà nelle pagine successive con i commenti dei risultati dell'analisi svolta. Dapprima si inizierà con un commento a livello aggregato della competizione, per poi proseguire con un'analisi per ogni annata sportiva: le stagioni esaminate saranno la 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013. Verranno quindi evidenziate e commentate le società che hanno saputo distinguersi dalla media per elevata qualità, così come quelle che hanno ottenuto punteggi bassi in virtù di bilanci e documenti di qualità ed ampiezza scarsi<sup>103</sup>. Il tutto cercando di individuare se nel corso degli anni vi sono miglioramenti o peggioramenti nella qualità delle documentazioni pubblicate.

## **6.2 Analisi qualitativa dei bilanci delle società di Serie A1 maschile di volley**

### ***Analisi aggregata***

La prima competizione oggetto d'analisi è la serie A1 italiana, massimo campionato di Lega maschile.

Nonostante i molti cambiamenti di nome societario e le varie cessioni di titolo sportivo avvenute nelle stagioni analizzate, fortunatamente il numero dei bilanci a disposizione rasenta la totalità<sup>104</sup>. L'unica documentazione non utilizzabile nei modelli è quella relativa alla società "Copra Elicor Piacenza Ssdarl" nella stagione sportiva 2011/2012<sup>105</sup>.

A livello di punteggio medio aggregato, nella competizione in oggetto non viene raggiunta la sufficienza qualitativa: il punteggio complessivo ottenuto è di 4,73/10, sintomo di un grado informativo approssimativo e tendente allo scadente, con addirittura un trend al ribasso nell'ultimo anno analizzato.

La tipologia di schema più utilizzata risulta essere la forma abbreviata, presente in ben 28 osservazioni su un totale di 39. Solamente 11 bilanci sono pubblicati con la forma civilistica estesa. Questi sono quelli di Itas Trento e Casa Modena in tutte tre le stagioni

---

<sup>103</sup> Tutte le valutazioni e i punteggi assegnati sono di responsabilità dell'autore

<sup>104</sup> La ricerca dei bilanci è stata effettuata prima sul portale online "Aida", poi tramite richiesta ufficiale dei restanti alla Camera di Commercio

<sup>105</sup> L'intera vicenda societaria è spiegata al capitolo 4.1 nella presentazione dei dati economici aggregati

analizzate, più quelli di Sisley Treviso, Acqua Paradiso Monza<sup>106</sup> e Yoga Forlì nelle annate in cui hanno militato in Serie A1. Il punteggio ottenuto in questa prima variabile è dunque di 1,28 su 3, data la maggioranza di società che hanno optato per la forma abbreviata. Il trend delle tre stagioni è al ribasso, passando da un punteggio di 1,36 dell'annata 2010/2011 a quello di 1,17 nella stagione 2012/2013. Ciò è dovuto fondamentalmente alla scomparsa dalla massima serie di società come Treviso e Monza, che redigevano un bilancio di tipo civilistico e quindi innalzavano la media di questa prima variabile.

La seconda variabile evidenzia invece buoni risultati in quanto a dettaglio della nota integrativa, totalizzando un punteggio di 1,97/3. Ciò sta ad indicare un livello soddisfacente nell'aggiunta di tabelle informative e commenti alle poste, il che aiuta una comprensione più profonda degli schemi di bilancio, altrimenti di difficile realizzazione vista la diffusione della forma abbreviata. Nessuna società infatti è stata valutata zero punti, con la maggioranza di osservazioni valutate due punti. Le 11 società che ottengono 3 punti si compensano invece con l'estremo negativo, le 12 società valutate 1 solo punto.

Quanto alla leggibilità della nota integrativa stessa, non risultano esserci particolari problematiche. Il punteggio medio aggregato è appunto di 1/1, raccogliendo la totalità delle squadre la votazione massima in tutte le stagioni studiate. I valori esposti nelle note integrative infatti non presentano imprecisioni od errori di approssimazione, così come vi è piena corrispondenza con la sequenza espositiva degli schemi.

In merito alla quarta variabile, relativa all'analisi dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario, il punteggio medio aggregato di 0,15/2 simboleggia una quasi totalitaria assenza di qualsivoglia analisi per indici o schemi di riclassificazione. Solamente la società Itas Trento ottiene in tutti e tre le stagioni un punteggio di 1/2, grazie alla presenza di qualche indice e di Conto Economico e Stato Patrimoniale riclassificati. Stesso punteggio lo ottiene Acqua Paradiso Monza, grazie al Rendiconto Finanziario e al Conto Economico riclassificato, anche se è totalmente tralasciata l'analisi per indici. Anche la società Altotevere San Giustino ottiene un punto, fornendo Stato Patrimoniale e Conto Economico riclassificati tra la documentazione pubblicata. Le restanti 33 osservazioni (su 40) si meritano zero punti, vista l'assenza di qualsivoglia analisi d'equilibrio, che sarebbe assai utile per capire l'andamento della gestione senza che il lettore sia costretto a doversele ricostruire da sé.

Sono piuttosto scarse anche le informazioni e analisi aggiuntive, espresse solitamente mediante l'utilizzo di tabelle o grafici. Il punteggio della quinta ed ultima variabile è di 0,33/1, con un trend addirittura in calo. Informazioni quali il numero dei dipendenti o i

---

<sup>106</sup> Al termine della stagione 2011/2012 entrambe cessano l'attività professionistica

rischi e le possibili evoluzioni future della gestione sono spesso tralasciate, mancanza piuttosto grave in quanto non consente al lettore del bilancio di comprendere appieno il quadro della situazione societaria. Chiaramente una grande presenza di bilanci abbreviati non aiuta, in quanto tali società non hanno l'obbligo di redigere la Relazione sulla Gestione<sup>107</sup>, documento contenente proprio le informazioni richieste nella quinta variabile del modello.

Vengono ora analizzate in ordine cronologico le tre annate sportive oggetto di studio, soffermandosi soprattutto su quelle società che si contraddistinguono e discostano dalla media della competizione.

	Punteggio medio stagione 2010/2011	Punteggio medio stagione 2011/2012	Punteggio medio stagione 2012/2013	Punteggio medio aggregato
1^ Variabile	1,36	1,31	1,17	1,28
2^ Variabile	2,00	2,08	1,83	1,97
3^ Variabile	1,00	1,00	1,00	1,00
4^ Variabile	0,14	0,15	0,17	0,15
5^ Variabile	0,36	0,38	0,25	0,33
<b>Totale</b>	<b>4,86</b>	<b>4,92</b>	<b>4,42</b>	<b>4,73</b>

*Tabella 60: Valutazioni della qualità informativa dei bilanci di Serie A1 maschile di volley*

### **2010/2011**

La stagione 2010/2011 è al di sopra della media di competizione, totalizzando un punteggio comunque insufficiente di 4,86. Tutti i bilanci delle 14 squadre partecipanti sono a disposizione e quindi valutabili. Le eccellenze in termini di qualità informativa globale risultano essere le società Itas Trento e Acqua Paradiso Monza, casi isolati nel mondo volley che totalizzano un ottimo punteggio di 8/10, risultato in linea con la media del mondo calcio. Solamente altre cinque società ottengono punteggi di 5 e 6, con

<sup>107</sup> Art.2435-bis Codice Civile

la media stagionale abbassata dalle restanti metà squadre che redigono bilanci dal contenuto informativo insufficiente, valutati 3 o 4 punti.

I dettami civilistici sono stati scelti da 5 società, mentre le restanti 9 hanno scelto la forma abbreviata. Nonostante ciò, la media stagionale della prima variabile chiave (1,36) è leggermente al di sopra della media triennale (1,28), osservazione che ci fa pensare a quanto la modalità dell'abbreviato sia comunque diffusa nel settore. Si può notare inoltre che chi non utilizza l'abbreviato generalmente ottiene un punteggio assai superiore alla media, correlazione probabilmente non casuale.

Per quanto riguarda la nota integrativa, la media di 2 punti precisi sta a significare una buona presenza di informazioni aggiuntive alle poste di bilancio, con una parziale presenza di tabelle esplicative. Infatti 4 società ottengono due punti di valutazione, mentre cinque squadre ottengono i tre punti dell'eccellenza qualitativa in nota integrativa. Sono però cinque anche le squadre che redigono una nota con pochi dettagli aggiuntivi, meritevoli di un solo punto. Per la precisione, la massima valutazione è stata assegnata solamente a Trento, Macerata, Verona, Monza e Roma. La terza variabile non ha fatto riscontrare problemi, essendo stato assegnato un punto a tutte le partecipanti, vista la precisione dei valori riportati in nota e la mancanza di errori in tal senso. Nel complesso si osserva che il punteggio ottenuto assommando la seconda e terza variabile, 3 su un massimo di 4, va ad identificare questa sommatoria come l'area migliore del settore volley, dove non si nota affatto la differenza di qualità con altre discipline.

La vera nota dolente del settore sono le ultime due variabili, che assieme valgono appena 0,50 su tre punti massimi. Solamente due società, le solite Trento e Monza, inseriscono qualche indice e riclassificano il Conto Economico. Trento riclassifica anche lo Stato Patrimoniale, mentre Monza effettua il Rendiconto Finanziario, vera rarità nella competizione. Tutte le restanti società si caratterizzano per una totale assenza di analisi economico, patrimoniali e finanziarie, portando ad un bassissimo punteggio medio di 0,14. Migliora leggermente la situazione in riferimento alle tabelle e ai grafici di supporto ad una migliore comprensione generale: 5 squadre forniscono informazioni aggiuntive sufficienti per eventuali analisi successive, mentre le restanti 9 no, adottando queste ultime tutte la forma abbreviata che rende facoltativa la Relazione sulla Gestione.

È interessante notare come tra le otto squadre qualificate ai playoff, solo due ottengono un punteggio al di sotto della media stagionale di 4,86, Cuneo e Perugia per la precisione. Viceversa, tra le squadre rimaste escluse dalla lotta playoff solamente una supera la media ottenendo sei punti, Roma, mentre le altre forniscono bilanci dal basso livello di qualità informativa.

La stagione in esame si caratterizza perciò per un sostanziale rispetto dei valori medi triennali in tutte le variabili, con leggerissime migliorie in alcune di esse come la prima, ma non raggiungendo comunque un livello etichettabile quantomeno come “sufficiente” (come detto attorno ai sei decimi).

## **2011/2012**

La seconda stagione sportiva oggetto di studio è la 2011/2012. Come precedentemente detto il bilancio della Copra Elio Piacenza non è reperibile, indi per cui le squadre analizzate sono 13 su un totale di 14 partecipanti. Il punteggio medio della stagione è in lieve miglioramento rispetto all'annata precedente, portandosi ad un livello vicinissimo al 5, 4,92 per l'esattezza. Ciò è dovuto sostanzialmente al fatto di effettuare il calcolo della media su un numero minore di squadre, non avendo più a disposizione Piacenza che nella stagione precedente aveva una valutazione di 3/10. Le squadre neopromosse, Padova e Ravenna, ottengono lo stesso punteggio (4) delle squadre retrocesse nella stagione precedente, Castellana Grotte e Forlì, non portando nessuna modifica al punteggio medio del campionato. Le eccellenze qualitative non mutano rispetto all'annata precedente: sono sempre Trento e Monza le società che ottengono la valutazione più alta, ben otto decimi. Tre squadre ottengono poi sei punti, una soltanto cinque; rimanendo sette le società al di sotto della media e di un valore quantomeno sufficiente.

In relazione alla prima variabile la media si attesta a 1,31. Ben nove società redigono il proprio bilancio in forma abbreviata, a fronte di sole quattro società che seguono i dettami civilistici in forma estesa. Queste ultime riescono ad ottenere una valutazione complessiva migliore, a dimostrazione del fatto che chi ha un maggior livello qualitativo e informativo non utilizza l'abbreviato.

In riferimento alla nota integrativa, seconda e terza variabile, non ci sono particolari problematiche, confermandosi anzi l'area “forte” nella qualità dei bilanci del volley. Un buon 2,08 medio è ottenuto nel grado di dettaglio della nota, mentre la leggibilità di quest'ultima non presenta criticità in nessuna squadra, ottenendo il punteggio massimo in tutte le società. Solamente tre società, Cuneo, Latina e San Giustino, forniscono davvero una scarsa e poco significativa informativa aggiuntiva, meritando un solo punto sui tre disponibili. Non è casualità il fatto che questi tre bilanci ottengano la valutazione totale peggiore tra tutti, con un misero 3/10 sintomo della scarsità qualitativa dei documenti contabili pubblicati. Di contro, le quattro note integrative migliori conducono le rispettive società al vertice qualitativo, grazie alla volontà di andare oltre ai dettami

civilistici fornendo un'informativa esauriente. Queste società sono Trento, Monza, Macerata e Roma, in linea con l'annata precedente.

Per quanto riguarda l'analisi dell'equilibrio economico e patrimoniale, la situazione rimane pressoché tragica. Solo due società, Trento e Monza, forniscono una qualche riclassificazione e abbozzano un'analisi per indici elementare. Lo testimonia anche il misero punteggio medio in questa quarta variabile, 0,15 su un massimo di due punti disponibili. Nella quinta variabile si confermano cinque le squadre che forniscono le informazioni aggiuntive tali da permettergli di ottenere il massimo del punteggio. Per contro le restanti otto forniscono un numero scarso o non sufficiente di informazioni rilevanti. Il punteggio medio di 0,38 si conferma in linea con la stagione precedente, in lieve miglioramento grazie all'effetto di considerare un bilancio in meno.

La stagione analizzata si caratterizza complessivamente quindi per un lieve miglioramento della media triennale in tutte le variabili identificate, portando al punteggio di 4,92 che non raggiunge comunque la sufficienza. Il risultato scarso è dovuto soprattutto alla coda del campionato, dove non si evidenziano mai punteggi superiori ai 4/10, sintomo di un carente livello informativo nelle squadre che provengono dal campionato inferiore.

### **2012/2013**

L'ultima stagione sportiva oggetto d'analisi presenta un calo di punteggio, 4,42, dovuto essenzialmente alla riduzione di squadre iscritte, dalle 14 della stagione precedente alle 12 attuali. La scomparsa dai grandi palcoscenici di squadre come Treviso e Monza ha avuto l'effetto negativo di far scendere vistosamente la media, visto che tali società ottenevano rispettivamente ben 6 e 8 punti nelle annate precedenti. I punteggi delle squadre rimaste sono in linea con le annate precedenti, senza variazioni nemmeno nell'effetto dovuto al ricambio tra promozioni e retrocessioni. La migliore valutazione è ottenuta, come nelle stagioni precedenti, da Trento, che si aggiudica lo scettro di miglior bilancio con 8 punti anche quest'anno. Solamente tre squadre ottengono un punteggio di 5 o 6, mentre le rimanenti otto collezionano valutazioni di 3 e 4 punti.

Lo schema civilistico tradizionale risulta poco diffuso, con sole due squadre che ne fanno uso, Trento e Modena, quando invece le restanti dieci partecipanti fanno ricorso alla forma abbreviata. Di conseguenza il punteggio medio di questa prima variabile si attesta a 1,17/3, in calo rispetto agli anni precedenti e al di sotto della media triennale.

Quanto alla seconda variabile, pure qui il punteggio è in calo e al di sotto della media (1,83 contro valori al di sopra del 2 nelle stagioni precedenti). Trento e Macerata sono le

uniche due società a totalizzare il massimo di tre punti, mentre sono sei le società che offrono una nota con spiegazioni solamente parziali. Ben quattro squadre presentano invece dettagli aggiuntivi incompleti o di poco conto ai fini di questa analisi. La leggibilità della nota stessa non presenta invece particolari problematiche, con tutte le squadre che ottengono il punteggio massimo senza problemi. Curioso è il caso di Macerata, che ottiene in tutti tre gli anni il massimo dei punti in quanto alla nota integrativa, ma mai nessun punteggio relativamente all'analisi dei vari equilibri o all'utilizzo di tabelle e grafici, veicoli di informazioni aggiuntive.

La quarta variabile potrebbe apparire in miglioramento, ma ad un'attenta osservazione non è così. Le squadre che forniscono una qualche analisi d'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario restano sempre due in ogni stagione, cambiando solo l'incidenza percentuale a causa del mutevole numero totale di squadre partecipanti o disponibili ogni anno. La conferma di Trento e la novità di San Giustino sono le uniche società che prendono almeno un punto, sintomo di una scarsa volontà o capacità di rappresentare correttamente le dinamiche aziendali.

Naturale conseguenza il punteggio della quinta variabile, dove solo tre squadre guadagnano un punto, le sopracitate Trento e San Giustino accompagnate da Modena. Il punteggio medio è quindi di 0,25, con solamente un quarto delle squadre che fornisce informazioni aggiuntive riguardo ai dipendenti o aiuta il lettore con grafici e tabelle chiarificatrici.

### ***Conclusioni***

Complessivamente si può concludere che il mondo del volley maschile si caratterizza per un livello qualitativo dei bilanci piuttosto mediocre, soprattutto per quanto riguarda l'utilizzo di strumenti aggiuntivi quali rendiconto finanziario, schemi di riclassificazione ed indici di bilancio. Il punto è capire se manchi proprio una cultura contabile in grado di rappresentare l'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario; oppure se le società non rendano pubblici questi dati volutamente, di fatto fermandosi a quanto la legge obbliga. Infatti presentando la sola informativa obbligatoria, non si corre il rischio di presentare dati compromettenti o che portino l'opinione pubblica a costruirsi un'immagine negativa della situazione economica della società, nascondendo di fatto le situazioni meno positive. Questa potrebbe essere una chiave di lettura per interpretare un punteggio medio di 4,73/10, ben al di sotto della sufficienza informativa qualitativa.

### **6.3 Analisi qualitativa dei bilanci delle società di Serie A1 femminile di volley**

#### ***Analisi aggregata***

La seconda competizione che verrà analizzata in ottica triennale è la Serie A1 di pallavolo femminile, massima categoria rosa del campionato italiano.

Purtroppo sono ben nove i bilanci non depositati presso la Camera di Commercio, ente a cui ci si è affidati per il reperimento dei documenti. Perciò nel triennio di riferimento il 25% dei dati non è a nostra disposizione, con nove vuoti su un totale di 36 squadre. I molti casi di fallimenti e fusioni di certo non hanno aiutato il lavoro, con talvolta casi di bilanci in liquidazione.

Sorprendentemente il punteggio medio aggregato del volley femminile è migliore di quello maschile, migliorandone di quasi mezzo punto il risultato (5,16 contro 4,73). Il punteggio ottenuto non può comunque ritenersi soddisfacente, vista una qualità media approssimativa e di scarsa ampiezza e chiarezza.

A differenza del settore maschile dove domina la forma abbreviata, nel mondo femminile vi è sostanziale equilibrio: 13 società hanno rispettato la classica forma civilistica, 14 invece hanno optato per il bilancio abbreviato. Ciò fa sì che il punteggio medio della prima variabile sia di 1,49, migliorando il 1,29 del maschile in tutte e tre le stagioni osservate.

Per quanto riguarda la seconda variabile lo scenario è meno positivo: il punteggio medio di 1,83 è peggiore di quello del volley maschile (1,97), principalmente a causa di una seconda stagione dal punteggio bassissimo. Vi sono addirittura società come Modena e Parma in cui non è possibile riuscire a distinguere con certezza e precisione la natura dei debiti o dei crediti, evenienza che abbassa la valutazione e porta a non prendere nessun punto. Sono invece solamente sette le osservazioni meritevoli di tre punti, tra cui Busto Arsizio nell'intero triennio. Equilibrio totale invece nell'attribuzione di uno e due punti, con 10 e 9 osservazioni a testa rispettivamente. Può dirsi comunque abbastanza soddisfacente l'aggiunta di tabelle informative e commenti alle poste di bilancio, altrimenti di difficile realizzazione a causa della diffusione elevata della modalità abbreviata.

La terza variabile, così come nel mondo maschile, consegue la totalità dei punti a disposizione in tutte le osservazioni effettuate. Viene sempre seguita infatti la corretta sequenza espositiva degli schemi di bilancio nelle spiegazioni delle varie poste, evitando errori di approssimazione che non porterebbero all'assegnazione di nessun punto.

La quarta variabile si presenta piuttosto lacunosa, come testimoniato dal punteggio aggregato medio di 0,44, cambiando poco rispetto alla situazione del volley maschile. Solamente Busto Arsizio nell'intero triennio e Novara nelle due stagioni in cui è presente<sup>108</sup> riescono ad ottenere due punti su due, mentre Pesaro in due stagioni ottiene un punto. Tutte le restanti osservazioni conseguono zero punti, non facendo nessuna analisi d'equilibrio economico finanziario o patrimoniale che sia.

Migliora leggermente la situazione nella quinta variabile, con Bergamo e Modena che vanno a sommarsi alle già citate precedentemente Busto Arsizio e Novara. Il punteggio aggregato di 0,41 rappresenta il fatto che circa il 40% delle squadre offre tabelle, grafici e altre informazioni aggiuntive non obbligatorie ma consigliate per una migliore lettura.

Seguendo l'impostazione logica usata nella Serie A1 maschile, verranno esposti i principali dati relativi alle tre stagioni analizzate, evidenziando sempre le società "top" e "flop" nella qualità dei documenti contabili.

	Punteggio medio stagione 2010/2011	Punteggio medio stagione 2011/2012	Punteggio medio stagione 2012/2013	Punteggio medio aggregato
<b>1^ Variabile</b>	1,56	1,40	1,50	1,49
<b>2^ Variabile</b>	2,11	1,50	1,88	1,83
<b>3^ Variabile</b>	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>4^ Variabile</b>	0,44	0,50	0,38	0,44
<b>5^ Variabile</b>	0,44	0,40	0,38	0,41
<b>Totale</b>	<b>5,56</b>	<b>4,80</b>	<b>5,13</b>	<b>5,16</b>

*Tabella 61: Valutazioni della qualità informativa dei bilanci di Serie A1 femminile di volley*

<sup>108</sup> Al termine del campionato 2011/2012 la società "Asystel Volley" cessa ogni tipo di attività. Tuttavia dalla stagione 2013/2014 la città di Novara torna ad essere rappresentata in Serie A1 dalla "Agil Volley"

## **2010/2011**

La stagione 2010/2011 si caratterizza per essere quella con la migliore valutazione dell'intero mondo del volley, con un 5,56 che si avvicina alla sufficienza piena. Purtroppo delle 12 partecipanti alla competizione, 3 società non hanno fornito i documenti contabili. Castellana Grotte e Perugia a causa della cessata attività a livello agonistico al termine della stagione, Pavia per motivi non noti visto che è tuttora esistente ad alto livello. Nel mondo della Serie A femminile si trovano i due migliori bilanci dell'intero settore pallavolistico: sono quelli delle società Busto Arsizio e Novara, che riescono ad ottenere nove punti su un massimo di dieci in ogni bilancio fornito. In tutte le variabili è raggiunto il punteggio massimo, ad eccezione della prima, visto che sono seguiti i dettami tipici del Codice Civile, non aggiungendo nessuna posta di dettaglio tipica del mondo sportivo. In realtà, essendo il modello ideato condiviso tra tutte le discipline sportive, solamente nel mondo del calcio è frequente trovare bilanci che vanno oltre ai dettami civilistici, con aggiunte di voci non comuni a tutti gli sport<sup>109</sup>. Per quanto riguarda le altre società, rileviamo un solo 6/10, tre volte 5/10, due volte 4/10 e un 3/10, quello di Urbino che in tutto il triennio fornisce il bilancio peggiore qualitativamente parlando.

Grande equilibrio per quanto riguarda la tipologia di schema utilizzato: 5 società seguono i dettami civilistici, 4 gli preferiscono la forma abbreviata. Equilibrio espresso dalla media stagionale di 1,56, valore intermedio tra il punto attribuito all'abbreviato e i due punti attribuiti allo schema civilistico classico. Da notare, come nel mondo del volley maschile, che chi sceglie l'abbreviato non ottiene mai punteggi superiori alla media, anzi risulta essere tra i bilanci peggiori.

Elevatissimo il punteggio raggiunto in questa stagione nella seconda variabile: 2,11 di media, grazie a ben tre squadre valutate 3 punti, quattro società 2 punti e soltanto due 1 punto. Non sono mai lasciati indistinti i debiti, motivo per cui nessuna società ottiene zero punti. Inoltre, grazie alla specificazione dei "Ricavi delle vendite e prestazioni", Busto Arsizio Novara e Piacenza riescono ad ottenere il massimo di tre punti. Si registra comunque una buona presenza di tabelle con informazioni esplicative delle poste, anche nelle società che hanno ottenuto punteggi minori, a testimonianza del fatto che la vera debolezza dei bilanci del settore risiede nelle analisi dei vari equilibri. Come detto in precedenza, nessun problema riguardo la leggibilità della nota integrativa, con la massima valutazione ottenuta in tutte le osservazioni.

Abbastanza negativo invece il dato della quarta variabile: il punteggio medio di 0,44/2 ne è la conferma, con le sole due squadre Busto Arsizio e Novara in grado di ottenere due punti. Tutte le altre società ottengono zero punti, dato che non effettuano alcuno

---

<sup>109</sup> Vedi Raccomandazioni Contabili Figc

schema di riclassificazione e non presentano nessun indice, tralasciando completamente l'analisi dei vari equilibri. Busto Arsizio fornisce il Conto Economico riclassificato a valore aggiunto, gli Stati Patrimoniali riclassificati in forma funzionale e finanziaria, con il supporto di qualche indice di bilancio. Novara invece presenta il Rendiconto Finanziario, lo Stato Patrimoniale in forma finanziaria, il Conto Economico a valore aggiunto, con un'ampia varietà di indici di bilancio. In assoluto quello di Novara può essere definito come il bilancio più completo e con più informazioni supplementari.

Nonostante un identico punteggio di 0,44, la situazione della quinta variabile migliora: sono quattro le società che forniscono tabelle e grafici di supporto (valutate un punto), mentre nella quarta variabile erano solamente due le società portatrici di punti (2 società valutate due punti).

A differenza del settore maschile, nel mondo rosa non si riscontra alcuna correlazione tra il piazzamento in classifica e il punteggio ottenuto in questo modello.

La stagione appena analizzata è la migliore del triennio femminile, anzi addirittura la migliore dell'intero mondo del volley, raggiungendo valori elevati in quasi tutte le variabili. Il punteggio di 5,56 è quasi sufficiente, anche se non ancora soddisfacente perché molto lontano dai punteggi del calcio, leader ed esempio di massima qualità informativa dei bilanci nel settore sportivo. Inoltre, fatta eccezione per le eccellenze di Busto Arsizio e Novara e i sei punti conseguiti da Bergamo, il livello di qualità informativa delle altre partecipanti è sempre al di sotto della sufficienza.

## **2011/2012**

Nella stagione successiva, la 2011/2012, risultano mancanti due bilanci su dodici, quelli di Pavia, come nell'annata precedente, e Villa Cortese. Pavia è una società ancora in attività che milita tuttora in Serie A2, mentre Villa Cortese ha cessato l'attività agonistica al termine della stagione 2012/2013. Il punteggio medio dell'annata (4,80) è il più basso dell'intero triennio del volley femminile, dovuto principalmente al calo vistoso nella seconda variabile. Inoltre le neopromosse Parma e Chieri apportano punteggi bassissimi (2 e 3 rispettivamente), andando così a peggiorare il risultato della stagione precedente. Busto Arsizio e Novara si confermano le squadre che forniscono i migliori documenti contabili, con una valutazione eccellente di 9/10. Solamente Bergamo e Pesaro poi ottengono la sufficienza con 6/10, mentre le restanti squadre sono ampiamenti insufficienti, con quattro società a 3 punti, una a 4 e una a 3.

In riferimento alla prima variabile analizzata la media si attesta a 1,40, con quattro società che seguono i dettami tradizionali del Codice Civile, mentre le restanti sei optano

per la modalità abbreviata. È facile osservare che le quattro società che ottengono la sufficienza in questa stagione adoperano tutte la forma standard civilistica, correlazione piuttosto evidente e poco casuale.

Guardando alla nota integrativa, e in particolare alla seconda variabile, si evidenzia un vistoso calo. Il punteggio scende a 1,50 dall'ottimo 2,11 dell'anno passato. Parma ottiene una valutazione di zero punti, lasciando i debiti indistinti, cosa che non permette di costruire modelli patrimoniali riclassificati. In più rimangono indistinti anche i crediti, oltre ad un Conto Economico per nulla dettagliato. Purtroppo altre 5 società sono "meritevoli" di un solo punto, a causa della scarsa chiarezza nell'informativa pubblicata. Le quattro società sopra menzionate che adottano la forma civilistica sono le uniche che offrono una nota integrativa sufficiente, con tre punti attribuiti a Busto Arsizio e Novara e due punti assegnati a Bergamo e Pesaro. Nessun problema da rilevare invece in merito alla leggibilità della nota stessa, con tutte le rilevazioni al punteggio massimo.

La situazione è preoccupante in riferimento alle analisi d'equilibrio fornite, con sole tre società che vanno a punti. Nella fattispecie Busto Arsizio e Novara si confermano meritevoli di tre punti come nella stagione precedente, con l'aggiunta di Pesaro, che guadagna un punto grazie alla presentazione del Rendiconto Finanziario. Il punteggio medio migliora quindi leggermente, passando da 0,44 a 0,50. Nonostante ciò, si tratta di un punteggio altamente insufficiente.

Nella quinta variabile sono quattro le squadre che forniscono le informazioni aggiuntive in modo ricco e ampio, con indicazioni dei dipendenti e dei compensi agli organi di revisione ad esempio. Le restanti sei società invece forniscono un numero scarso o addirittura assente di informazioni addizionali varie. Il punteggio medio è dunque di 0,40, con lo stesso numero di squadre meritevoli di un punto dell'annata precedente.

La seconda stagione studiata è definibile come la peggiore a livello di qualità informativa tra i bilanci del volley femminile, presentando valori in linea col mondo maschile. Si può notare che le squadre che non hanno raggiunto i playoff non hanno mai ottenuto più di tre punti totali, con valori comunque dovuti anche alla natura delle società stesse. Infatti Parma e Chieri, ad esempio, sono neopromosse da serie minori, dove vige una generale tendenza ad uno scarso livello informativo. Conegliano invece si è ritirata a metà stagione agonistica per difficoltà economiche, pubblicando comunque regolarmente un bilancio d'esercizio ma dai valori senza dubbio falsati dal ritiro.

## **2012/2013**

L'annata agonistica 2012/2013 vede ai nastri di partenza sempre dodici squadre, tra le quali però quattro con bilanci irreperibili. Tra queste, Villa Cortese ha poi chiuso i battenti alla fine della stagione<sup>110</sup>, mentre Giaveno e Chieri hanno annunciato la fusione, anche se ciò non è bastato per ottenere i requisiti per disputare la stagione successiva in massima serie. Crema è invece fallita al termine del girone di andata della regular season, così come Modena<sup>111</sup> qualche giorno dopo. Nonostante questo Modena presenta ugualmente un regolare bilancio d'esercizio. Il punteggio medio di 5,13, in miglioramento rispetto alla stagione precedente, è assolutamente in linea con la media triennale, rispecchiandola perfettamente. La miglior valutazione la ottiene Busto Arsizio con nove punti, vista la scomparsa di Novara. Non sono più presenti nemmeno Chieri, Parma e la vecchia Spes Conegliano, squadre con valutazioni bassissime che abbassavano ulteriormente la media del campionato nella stagione precedente. Pesaro e Bergamo guadagnano una sufficienza piena (6 punti), a differenza di Imoco Conegliano<sup>112</sup> e Piacenza che arrivano al 5. La coda del campionato, Urbino, Modena e Forlì, totalizza invece due 3 e un 4.

Equilibrio nella scelta della tipologia di schema utilizzato: quattro squadre adottano il civilistico, mentre altre quattro fanno ricorso alla forma abbreviata. Il punteggio medio non può che essere di 1,50, a metà tra i due punti assegnati alla forma tradizionale civilistica e il punto assegnato all'utilizzo dell'abbreviato. Anche in questa stagione, chi si avvale dell'abbreviato ottiene un punteggio totale più basso rispetto a chi utilizza lo schema civilistico.

Quanto alla seconda variabile, il punteggio raggiunto è un buon 1,88. Fortunatamente nessuna società lascia i debiti indistinti, non meritandosi zero punti. Tre punti sono raggiunti invece da Piacenza e Busto Arsizio, le uniche società che offrono un buon grado di dettaglio anche per quanto riguarda la voce "Ricavi delle vendite e prestazioni". Tre sono le società che ottengono due punti grazie a spiegazioni parziali delle voci, mentre le squadre di coda, Urbino, Forlì e Modena, guadagnano un solo punto dato lo scarso grado di dettagli aggiuntivi. La leggibilità della nota stessa non presenta invece particolari problematiche, con tutte le squadre che ottengono il punteggio di 1/1.

---

<sup>110</sup> In questa tribolata ultima stagione si sono verificati diversi cambiamenti del vertice societario, con la decisione finale di cedere il titolo sportivo alla neonata "Liu Jo Volley Modena" e ripartire dalla Serie D

<sup>111</sup> I ritiri a stagione in corso di Crema e Modena hanno portato non pochi problemi al regolare svolgimento della regular season, con ben due squadre che ogni giornata erano costrette ad un turno di riposo

<sup>112</sup> La nuova società "Imoco Volley", fondata il 15 Marzo 2012, è assolutamente slegata dalla precedente "Spes Conegliano", avendo acquisito il titolo da "Parma Volley" ed evitato qualsiasi legame con la precedente gestione

Peggiora la situazione nella quarta variabile: sono solamente due le squadre che forniscono una qualche analisi d'equilibrio economico patrimoniale e finanziario, a differenza delle tre della stagione precedente. Ciò è dovuto alla scomparsa di Novara, con Busto Arsizio che continua a guadagnare due punti e Pesaro uno, come nella stagione precedente.

In riferimento alla quinta variabile, solamente tre squadre su otto ottengono un punto, fornendo informazioni aggiuntive riguardo ai dipendenti ed ai compensi degli amministratori per esempio, oppure aiutando il lettore con grafici e tabelle chiarificatrici. Il punteggio medio di 0,38 è comunque in linea con la media triennale.

### ***Conclusioni***

Nonostante il punteggio della Serie A1 femminile sia migliore di quello ottenuto dal maschile, la situazione non è soddisfacente nemmeno in questo contesto. Il livello qualitativo dei bilanci è mediocre, difettando soprattutto nell'utilizzo di strumenti di riclassificazione e analisi per indici. Spesso ci si imbatte in bilanci scarni, con poche informazioni aggiuntive, situazione in cui il lettore fatica a costruirsi una panoramica chiara sull'andamento della gestione societaria. Certamente le difficoltà dell'economia globale si ripercuotono anche sul mondo sportivo, con sempre più situazioni critiche e instabili, che hanno portato in alcuni casi a ritiri a stagione in corso. In tale contesto generale, è naturale conseguenza il fatto di imbattersi in bilanci poco chiari e scarsamente informativi, come dimostrato dai punteggi ottenuti nel modello ideato.



# CONCLUSIONI

---

L'obiettivo della ricerca è stato quello di tentare di unire due differenti tipi di analisi: la prima sotto la prospettiva della valutazione del grado di equilibrio competitivo raggiunto, la seconda che va a misurare la situazione di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario esistente. Soggetto principale d'analisi è sempre stato il volley italiano di massimo livello, corrispondente alla Serie A1 maschile e femminile. Grazie all'adozione di parte delle misure proposte dalla letteratura in materia, è stato possibile riscontrare uno scarso livello generale di equilibrio competitivo nei campionati di pallavolo italiani. I risultati emersi dall'applicazione pratica di tali misure nell'ultimo decennio segnalano una situazione di bassa incertezza nell'esito della singola partita, nella grandissima parte dei casi rispettoso del pronostico. Il giudizio è negativo soprattutto se confrontato con le altre due principali discipline sportive in Italia, il calcio e il basket, entrambe caratterizzate da una maggior incertezza e da un maggior equilibrio competitivo. Lo studio ha evidenziato poi una competizione maschile leggermente più equilibrata rispetto a quella femminile, anche se nell'arco del decennio analizzato il trend segnala un aumento costante dello squilibrio tra le squadre maschili, a fronte di un miglioramento graduale nell'incertezza dei risultati nel volley rosa. Quanto appena detto in merito al singolo match non è più valido in riferimento al vincitore finale della competizione: il volley si dimostra infatti una disciplina in cui non è facile mantenere una forma di dominio per molto tempo. L'alternanza tra le squadre al vertice è buona, migliore rispetto al mondo del basket e del calcio, anche se è agevolata soprattutto dalle difficoltà economiche in cui incorrono molte squadre, costringendole ad un ridimensionamento o nei casi più gravi al ritiro dall'attività agonistica. Sono numerosi i casi, sia al maschile ma in particolare al femminile, di squadre costrette ad un taglio del budget investito, con la conseguenza immediata di un abbassamento del livello tecnico e degli obiettivi sportivi. Purtroppo il passo successivo è spesso il fallimento, vista la grande difficoltà nel trovare nuovi investitori e sponsor in grado di subentrare nella gestione. Quelle poche nuove figure che appaiono nel panorama del volley preferiscono partire con una società di nuova costituzione, piuttosto che accollarsi i debiti e i problemi delle precedenti proprietà. Vista la penuria di squadre difatti anche tramite una nuova società non è preclusa la possibilità di partecipare al massimo campionato di Serie A, previa acquisizione dei diritti di partecipazione e il rilascio delle idonee garanzie economiche e finanziarie.

Grazie ai bilanci d'esercizio è stato possibile poi effettuare una tipica analisi economica e finanziaria. I risultati di questa seconda parte dell'elaborato destano più di una

preoccupazione. Emergono infatti dei problemi cronici, riscontrati in quasi tutte le realtà e nel corso dell'intero triennio di studio. Questi sono principalmente:

- un calo degli investimenti nel volley, parzialmente spiegato dalla congiuntura economica negativa che si ripercuote in tutto il settore sportivo
- un livello di indebitamento eccessivo, poco sostenibile in ottica sia di breve sia di medio-lungo periodo
- una diffusa situazione di grave sottocapitalizzazione, con più casi di patrimoni netti addirittura negativi e rapporti tra mezzi propri e di terzi non adeguati
- mancanza di cultura manageriale, con figure poco specializzate e non sempre in grado di coniugare obiettivi economici e sportivi, con numerose situazioni di ripianamento delle perdite tramite iniezioni di liquidità da parte dell'assetto proprietario

In tal senso la rivoluzione SuperlegA attuata dalla Legavolley maschile nella stagione 2014/2015 prova a risolvere parte di questi problemi. Grazie ai nuovi requisiti d'ammissione, più vincolanti e stringenti dei precedenti, si tenta di dare continuità ai campionati di Serie A1 e A2 maschile, caratterizzati da una situazione di generale difficoltà economica e da molti casi di fallimenti. A tal fine il blocco delle retrocessioni già precedentemente attivo ha consentito un ridimensionamento dei costi, assicurando allo stesso tempo un numero quantomeno sufficiente di squadre partecipanti. Solamente tra qualche anno sarà possibile valutare la bontà di questa scelta, resasi necessaria dopo anni di costante perdita economica e d'appeal tra gli sponsor e il pubblico.

Purtroppo lo scarso livello informativo e qualitativo dei documenti contabili disponibili non ha consentito un'analisi dettagliata in merito ad altre voci fondamentali, quali ad esempio i costi per la retribuzione degli atleti, elemento coperto da un velo di mistero e poca chiarezza. Ciò fa ipotizzare vi siano talvolta delle "scappatoie" poco legali, soprattutto in merito alle retribuzioni agli atleti e ai conferimenti in denaro della proprietà. Senza dubbio un maggiore dettaglio informativo dei bilanci consentirebbe lo sviluppo di molti più tipi di analisi, andando ad ampliare e completare quanto fatto sinora in questo lavoro. Inoltre una tale analisi di tipo economico, finanziario e patrimoniale potrebbe risultare molto interessante ai vertici di Lega, che potrebbe servirsene come strumento di monitoraggio delle varie situazioni societarie, in ottica preventiva di rispetto dei requisiti d'ammissione ma anche ex post come controllo del rispetto dei parametri stabiliti.

# BIBLIOGRAFIA

---

AA. VV., "Strategie per il business dello sport", Libreria dello sport, 2011.

Addesa F., "Il competitive balance nel campionato italiano di basket", Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. V, Fasc.2, 2009.

Buzzacchi L. & Szymanski S. & Valletti T. , "Equality of opportunity and equality of outcome: open leagues, closed leagues and competitive balance", Journal of industry, competition and trade, 2003.

Brown M., "Using Gini-Style indices of evaluate the spatial patterns of health practitioners", 1994.

Caruso R., Verri I., "Competitive balance dopo la sentenza Bosman: il caso della pallavolo in Italia", Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. V, Fasc. 1, 2009.

El-Hodiri, M., Quirk, J., "The Economic Theory of a Professional Sports League" in Noll R. (Ed), Government and the Sports Business, 1974.

Forrest D., Simmons R., "Outcome Uncertainty and Attendance Demand in Sport: The Case of English Soccer", The Statistician, Vol.51, n.2, 2002.

Fort R., Quirk J., "Cross-subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues", Journal of Economic Literature, Vol.33, 1995.

Fort R., Quirk J., "Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports", Princeton University Press, 1992.

Giocoli N., "Competitive balance in football leagues when team have different goals", International review of economics, n.3, 2007.

Goossens K., "Competitive balance in European football: comparison by adopting measures: national measure of competitive imbalance and top 3", Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol.II, Fasc.2, 2006.

Groot L., "De-commercializzare il calcio europeo e salvaguardare l'equilibrio competitivo: una proposta welfarista", Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol.I, Fasc.2, 2005.

Groot L., "L'equilibrio del campionato di calcio di serie A", Statistica, Anno 63, n.3, 2003.

Halicioglu F., "The impact of Football Point System on the competitive balance: evidence from some European Football Leagues", *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol.II, n.2, 2006.

Hoehn, T., Szymanski, S., "The Americanization of European football", *Economic Policy*, Vol. 14, 1999.

Kesenne S., "The organization of European football and the competitive balance within and between nations", Research Paper, Department of Economics, University of Antwerp, 2005.

Koning R.H., "Balance in Competition in Dutch Soccer", *The Statistician*, Vol. 49, n.3, 2000.

Mancin M., "Il bilancio delle società sportive professionistiche", Cedam, Padova 2009.

Neale W.C., "The Peculiar Economics of Professional Sports", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXXVIII, n. 1, 1964.

Pierini M., "Diritti tv e competitive balance nel calcio professionistico italiano", *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol.VII, Fasc.2, 2011.

Porter, M., "Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance", Free Press, New York, 1985.

Rosner S., Shropshire L., "The business of Sports", Jones and Bartlett Publishers, Canada, 2004.

Rottenberg S., "The baseball players' labor market", *Journal of Political Economy*, Vol. 64, n.3, 1956.

Sanderson A.R., "The many dimensions of competitive balance", *Journal of Sport Economics*, Vol.3, n.2, 2002.

Schmidt M., Berry D.J., "Competitive Balance and Attendance, The case of Major League Baseball", *Journal of Sport Economics*, Vol. 2, n.2, 2001.

Sloane P.J., "The Economics of professional football: The Football club as a utility maximizer", *Journal Of Political Economy*, Vol. 18, n.2, 1971.

Szymanski S., "Incentives and Competitive Balance in Team Sports", *European Sport Management Quarterly*, 2003.

Szymanski S., "Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some evidence and a Natural Experiment from English Soccer", *The Economic Journal*, vol.111, n.469, 2001.

Szymanski S. & Kesenne S., "Competitive balance and gate revenue sharing in team sports", *Journal of Industrial Economy*, Vol. 52, n.1. 2004.

# SITOGRAFIA

---

Centro Studi e Osservatori Statistici per lo Sport, Coni Servizi, "Lo sport in Italia, numeri e contesto-2014", 17 Luglio 2014 in

[http://www.coni.it/images/numeri\\_dello\\_sport/Lo\\_Sport\\_in\\_Italia.pdf](http://www.coni.it/images/numeri_dello_sport/Lo_Sport_in_Italia.pdf).

Federazione Italiana Pallavolo (Fipav), "Contributi e tasse federali 2014-2015", 31 Maggio 2014 in <http://guidapratica.federvolley.it/campionati/contributi-e-tasse-federali-2014-2015/view>.

Federazione Italiana Pallavolo, "Le principali norme della stagione 2014-2015", 19 Giugno 2014 in <http://guidapratica.federvolley.it/campionati/le-principali-norme-della-stagione-2014-2015/view>.

Federazione Italiana Pallavolo, "Norme tesseramento atleti stranieri 2014-2015", 25 Settembre 2014 in <http://guidapratica.federvolley.it/tesseramento/norme-tesseramento-atleti-stranieri-2014-2015/view>.

Legavolley maschile, "Moduli 1 - 16bis allegati al regolamento ammissione", 3 Giugno 2014 in <http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=50486>.

Legavolley maschile, "Norme sulla durata e sulle modalità di scioglimento del vincolo per gli atleti di Serie A1 SuperLega e A2 Maschile 2014/15", in <http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=5066>.

Legavolley maschile, "Progetto SuperLegA", 2 Aprile 2014 in [http://cms.pegasomedia.it/public/allegati/118/49860\\_superlega\\_progetto\\_evoluzione\\_1.pdf](http://cms.pegasomedia.it/public/allegati/118/49860_superlega_progetto_evoluzione_1.pdf).

Legavolley maschile, "Regolamento ammissione al campionato di Serie A2 maschile 2014/2015", 3 Giugno 2014 in <http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=50486>.

Legavolley maschile, "Regolamento ammissione alla Serie A1 Superlega 2014-2015", 3 Giugno 2014 in <http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=50486>.

Legavolley maschile, "Regolamento interno del Consorzio Lega Pallavolo Serie A", 20 Maggio 2011 in <http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=35144>.

Legavolley maschile, "Regolamento organico dei campionati di pallavolo di Serie A maschile", 3 Giugno 2014 in <http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=50491>.

[www.aida.bvdinfo.com](http://www.aida.bvdinfo.com)  
[www.camcom.gov.it](http://www.camcom.gov.it)  
[www.coni.it](http://www.coni.it)  
[www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)  
[www.econpapers.repec.org](http://www.econpapers.repec.org)  
[www.federugby.it](http://www.federugby.it)  
[www.federvolley.it](http://www.federvolley.it)  
[www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it)  
[www.legabasket.it](http://www.legabasket.it)  
[www.legavolleyfemminile.it](http://www.legavolleyfemminile.it)  
[www.legavolley.it](http://www.legavolley.it)  
[www.mlb.com](http://www.mlb.com)  
[www.nba.com](http://www.nba.com)  
[www.nfl.com](http://www.nfl.com)  
[www.nhl.com](http://www.nhl.com)  
[www.pallavolo.it](http://www.pallavolo.it)  
[www.parlamento.it](http://www.parlamento.it)  
[www.rdes.it](http://www.rdes.it)  
[www.scholar.google.com](http://www.scholar.google.com)  
[www.sportando.com](http://www.sportando.com)  
[www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)  
[www.storiedisport.it](http://www.storiedisport.it)  
[www.tifosobilanciato.it](http://www.tifosobilanciato.it)  
[www.treccani.it](http://www.treccani.it)  
[www.volleyball.it](http://www.volleyball.it)