

Dipartimento di Economia & Management

Cattedra di Economia Aziendale

**LA PERFORMANCE NELLE  
SOCIETÀ SPORTIVE  
PROFESSIONISTICHE DI BASKET:  
IL CASO VIRTUS ROMA 2012/2013**

Relatore

Prof. Fiori Giovanni

Candidato

Ciaccheri Pirelli Fabio Massimo

Matricola n. 160021

ANNO ACCADEMICO 2012 / 2013

*Ringrazio il Presidente Claudio Toti, il General Manager Nicola Alberani, il Responsabile Ticketing ed Evento Gara Roberto Cioffarelli e la Responsabile Biglietteria Michela Naim per il loro grande aiuto e per avermi dato la possibilità di realizzare questo mio lavoro. I loro consigli e la loro esperienza sono stati fondamentali per realizzare al meglio questo mio studio.*

## Indice

1. Introduzione .....	4
2. Analisi della Performance .....	5
2.1. La Riclassificazione Finanziaria dello Stato Patrimoniale	5
2.1.1. Impieghi: Natura degli Elementi	5
2.1.2. Impieghi: Velocità di Rotazione	6
2.1.3. Classificazione Razionale: Attivo Immobilizzato e Attivo Disponibile	6
2.1.4. Classificazione Corrente: Attivo Fisso e Attivo Circolante	8
2.1.5. Fonti: Natura dei Finanziatori	10
2.1.6. Fonti: Velocità di Scadenza	11
2.2. La Riclassificazione Economica dello Stato Patrimoniale	12
2.2.1. Riclassificazione Economica degli Impieghi	14
2.2.2. Riclassificazione Economica delle Fonti	16
2.3. La Riclassificazione del Conto Economico	17
2.3.1. Riclassificazione a Valore della Produzione a Valore Aggiunto	18
2.3.2. Riclassificazione a Costo del Venduto e Ricavi	19
2.3.3. Riclassificazione a Costi Fissi e Variabili	20
2.4. Analisi della Solidità	22
2.5. Analisi della Liquidità	26
2.6. Analisi della Redditività	27
2.6.1. Redditività del Capitale di Rischio (R.O.E.)	27
2.6.2. Redditività del Capitale Investito (R.O.I.)	30
2.6.3. Principali Differenze tra R.O.E. e R.O.I.	33
3. Il Settore ed i Rischi .....	34
3.1. Il Settore	34
3.2. Analisi del Settore	38
3.3. Il Rischio Sistemico	39
3.4. Il Rischio Finanziario	41
4. Analisi di Bilancio, Conto Economico, del Finanziamento e del Reddito d'Esercizio.....	42
4.1. Analisi di Impieghi e Fonti	42
4.2. Stato Patrimoniale	43
4.3. Conto Economico	44
4.4. Analisi del Finanziamento	46
4.5. Analisi del Reddito di Esercizio	46
5. Il Caso Virtus Roma (2012/2013) .....	48
5.1. Il Ricambio Gestionale	48
5.2. La Ristrutturazione Finanziaria	50
5.3. Impatto del budget preventivo sul consuntivo	51
5.4. Considerazioni di chiusura stagione	53
6. Conclusione .....	56
Bibliografia .....	57

# 1. Introduzione

Il lavoro che mi appresto a svolgere nasce dall'idea di analizzare il Settore Professionistico del Basket in Italia, partendo da Analisi generali sulle Performance delle Società – svolte toccando gli argomenti di Riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, Analisi di Solidità e Liquidità – per poi arrivare all'analisi vera e propria del Settore Basket Italiano analizzando la sua Storia, la sua Competitività ed i suoi Rischi, identificati con quello Finanziario ed Economico.

Inoltre svolgerò un approfondimento su Stato Patrimoniale e Conto Economico delle Società di Basket, concentrando l'attenzione sull'Analisi degli Impieghi e delle Fonti, sul Finanziamento e sui Risultati d'Esercizio.

Per terminare affronterò il Caso della Pallacanestro Virtus Roma nella Stagione 2012/2013, che ha saputo dimostrare che non sempre la performance di una società è legata ai risultati sportivi ottenuti tramite ingenti investimenti di denaro nell'acquisto di giocatori, ma i risultati sportivi si raggiungono utilizzando al meglio le risorse, anche se poche, messe a disposizione dagli Sponsor e dal Presidente.

## **2. Analisi della Performance**

### ***2.1. La Riclassificazione Finanziaria dello Stato Patrimoniale***

#### **2.1.1. Impieghi: Natura degli Elementi**

Gli impieghi del capitale aziendale possono essere considerati da diversi punti di vista.

Una distinzione iniziale può essere fatta riguardo alla natura degli elementi determinanti il contenuto.

Inizialmente gli impieghi sono formati da elementi monetari, detti anche impieghi numerari.

Successivamente questi impieghi, in seguito agli investimenti per la produzione, si ampliano con una seconda categoria, costituita dagli impieghi non numerari relativi a fattori disponibili per la produzione.

In seguito, alla fase dell'investimento succede quella della trasformazione, in cui i fattori produttivi si convertono nel prodotto finale, dunque gli impieghi non numerari dei fattori produttivi vengono sostituiti dagli impieghi non numerari del prodotto.

Dopo ciò si ha la cosiddetta fase del realizzo, in cui si verifica il ritorno degli impieghi non numerari allo stato numerario, corrispondente alla cassa, passando attraverso lo stadio intermedio dei crediti di regolamento.

Dunque la gestione crea così una rotazione fra gli impieghi, che partono da quelli numerari di cassa per poi ritornare ad essi, attraversando tappe intermedie degli impieghi non numerari (fattori produttivi e prodotto) e degli impieghi numerari dei crediti.

Dunque gli impieghi numerari possono essere distinti nelle categorie di liquidi (denaro contante) e non liquidi (crediti di regolamento)

Gli impieghi non numerari, invece, possono essere divisi nelle due categorie: per l'utilizzo (fattori produttivi) e per la vendita (produzione).

Parallelamente si parla anche di attivo numerario (liquidità e crediti di regolamento) e non numerario – ovvero investito – (fattori produttivi e prodotti).

### **2.1.2. Impieghi: Velocità di Rotazione**

Gli impieghi possono essere distinti anche secondo il criterio della velocità di rotazione, dalla posizione non numeraria a quella liquida.

Alcuni impieghi diventano liquidi più o meno velocemente di altri, creando le due diverse categorie di impieghi disponibili (disponibilità) che si rendono liquidi in breve tempo, e impieghi immobilizzati (immobilizzazioni) che per essere resi liquidi necessitano di un tempo più lungo.

In linea teorica questo tempo “breve” dovrebbe essere rappresentato dal cosiddetto ciclo operativo, ovvero quell'insieme di fasi di produzione che parte dall'acquisizione dei fattori produttivi e termina con la consecuzione monetaria dei ricavi derivanti dalla vendita del prodotto finito.

### **2.1.3. Classificazione Razionale: Attivo Immobilizzato e Attivo Disponibile**

Gli impieghi a non breve sono chiamati anche immobilizzazioni, e non tornano liquidi entro l'anno.

Contrariamente, quelli a breve vengono detti liquidità, e a differenza dei precedenti, ritornano liquidi entro l'anno.

Gli impieghi del capitale possono essere:

- impieghi nei fattori produttivi
- impieghi nel prodotto
- impieghi nei crediti di regolamento

Alla categoria degli impieghi a non breve, possiamo dire che appartengono maggiormente gli impieghi produttivi a carattere pluriennale, anche se delle altre due categorie non ne manca la presenza.

Riguardo all'acquisizione dei fattori produttivi, essa avviene generalmente in quantità superiori di quelle realmente necessarie al ciclo produttivo, in quanto si tratta di fattori a capacità produttiva "policiclica".

Questi impieghi, le cui quantità eccedono sempre le necessità del ciclo produttivo, ritornano allo stato liquido attraverso il processo pluriennale dell'ammortamento, rappresentando la componente fondamentale della categoria dell'attivo immobilizzato.

Differentemente invece è il discorso per i fattori produttivi di esercizio, i quali possono essere acquisiti nei limiti delle necessità del ciclo operativo, con discorso analogo relativamente agli investimenti finanziari, ai prodotti e ai crediti di regolamento.

Le immobilizzazioni, quindi, caratterizzano generalmente gli impieghi nei fattori produttivi pluriennali; le disponibilità, invece, qualificano gli impieghi nei fattori produttivi di esercizio, nel prodotto e nei crediti di regolamento.

All'interno dell'attivo disponibile, sono invece comprese le disponibilità tecniche d'esercizio (scorte infrannuali di materie), ovvero le disponibilità finanziarie (investimenti patrimoniali a breve), le disponibilità commerciali (scorte infrannuali di prodotti), e le

disponibilità numerarie (crediti di regolamento a scadenza infrannuale).

#### **2.1.4. Classificazione Corrente: Attivo Fisso e Attivo Circolante**

La precedente classificazione è basata sul criterio del tempo di ritorno degli impieghi allo stato della liquidità e che in essa, nella categoria dell'attivo immobilizzato fanno parte le immobilizzazioni e parte delle disponibilità, inoltre nella categoria dell'attivo disponibile rientrano le disponibilità e parte delle immobilizzazioni.

Questo sconfinamento delle due categorie non è agevole nella realtà pratica.

Dunque si viene a creare una nuova classificazione, a sostituzione della precedente detta "razionale", basata sulla contrapposizione dell'attivo fisso all'attivo circolante, in cui si elimina lo sconfinamento caratterizzante la precedente classificazione, attraverso l'appartenenza alla categoria dell'attivo fisso esclusivamente delle immobilizzazioni – escludendo la parte di disponibilità – e, invece, nella categoria dell'attivo circolante rientrano soltanto le disponibilità – escludendo, in questo caso, la parte disponibile delle immobilizzazioni.

Comparando queste due riclassificazioni possiamo dire che la categoria dell'attivo fisso è più ristretta rispetto a quella dell'attivo immobilizzato, mentre quella dell'attivo circolante è più ampia rispetto a quella dell'attivo disponibile.

Questo perché la categoria dell'attivo fisso tende a comprendere soltanto le immobilizzazioni tecniche pluriennali e le immobilizzazioni finanziarie, rinunciando a prendere in

considerazione le altre immobilizzazioni, che vanno ad inserirsi all'interno dell'attivo circolante.

Quest'ultimo, infatti, comprende tutti gli impieghi relativi alle materia, al prodotto e ai crediti, inglobando anche quella parte di essi che dovrebbe essere considerata a carattere pluriennale.

Infine, da aggiungere che l'attivo circolante va ad includere anche le liquidità immediate, le quali invece dovrebbero essere considerate come una categoria indipendente, detta appunto dell'attivo liquido.

Nell'attivo fisso, quindi, possiamo comprendere:

- immobilizzazioni tecniche
  - materiali
  - immateriali
- immobilizzazioni finanziarie

che può essere ampliato con

- immobilizzazioni patrimoniali

Mentre, nell'attivo circolante si hanno:

- disponibilità tecniche
- disponibilità commerciali
- disponibilità finanziarie
- disponibilità numerarie
- liquidità

### **2.1.5. Fonti: Natura dei Finanziatori**

Tutti gli impieghi sono realizzabili grazie alla presenza delle fonti di finanziamento, ovvero *il capitale investito esiste in quanto, a fronte, esiste il capitale di finanziamento ad esso correlato*<sup>1</sup>.

Anche le fonti possono essere considerate da diversi punti di vista, ed una prima distinzione può essere fatta basandosi sulla natura dei finanziatori.

A questo riguardo il capitale di finanziamento può essere:

- capitale di rischio, vincolato a titolo di dotazione dal titolare dell'azienda o dai soci
- capitale di credito, apportato dai terzi a titolo di credito

nel caso del capitale di rischio si parla di mezzi propri, mentre nel caso di capitale di credito, di mezzi di terzi.

La presenza delle fonti può essere collegata all'ottenimento di finanziamenti oppure alla dilazione nel regolamento del prezzo di acquisto dei fattori produttivi.

In questi casi si hanno debiti finanziari nel primo caso e debiti di regolamento nel secondo.

Le rispettive fonti sono chiamate fonti finanziarie, che rappresentano le posizioni debitorie nei confronti di finanziamenti ottenuti, e fonti numerarie, rappresentanti le posizioni debitorie relative a dilazioni ottenute.

Inoltre, poi, a seconda della provenienza del finanziamento, le fonti finanziarie possono essere suddivise in fonti finanziarie di rischio (mezzi propri) e fonti finanziarie di credito (passività vere e proprie).

---

<sup>1</sup> Caramiello, di Lazzaro, Fiori – “Indici di Bilancio” – Giuffrè Editore, 2003 – p.59

Le fonti numerarie, invece, a seconda della realtà dell'importo, possono essere classificate in fonti ad importo determinato (posizioni debitorie già definite) e fonti ad importo non determinato (posizioni debitorie in corso di definizione).

#### **2.1.6. Fonti: Velocità di Scadenza**

Una seconda classificazione delle fonti è quella riguardante la velocità di scadenza, ovvero il tempo necessario per l'estinzione delle relative posizioni.

Alcune fonti sono a scadenza lontana – non a breve – mentre altre sono a scadenza vicina – a breve –; inoltre vi sono anche alcune fonti senza scadenza, come ad es. quelle relative al capitale di rischio, per il quale non è possibile stabilirne la scadenza.

Vengono considerate fonti a breve quelle estinguibili nell'ambito dell'anno, mentre quelle a non breve sono le rimanenti, ovvero non estinguibili nell'arco dell'anno.

Le prime possono essere chiamate anche passività correnti, mentre le seconde assumono la denominazione di passività consolidate.

## ***2.2. La Riclassificazione Economica dello Stato Patrimoniale***

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio economico consiste nell'estendere agli impieghi e alle fonti aziendali il criterio di riclassificazione per la suddivisione delle aree del conto economico.

È un criterio strumentale alle analisi di redditività dove è opportuno confrontare flussi di reddito opportuni ad omogenei stock di capitale, per ottenere il tasso di rendimento del capitale investito, secondo la relazione

$$R/C = r$$

dove R è il Reddito, C il Capitale e r il Tasso di Rendimento.

Si tratta di ottenere una valutazione relativa del risultato economico conseguito, valutato in relazione al capitale impiegato.

Dunque il criterio da seguire per una corretta riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio economico è quello di consentire una coerente contrapposizione degli stock di capitale impiegato ai corrispondenti flussi di reddito derivanti dalla loro utilizzazione.

L'unitario processo di formazione dello Stato Patrimoniale può essere suddiviso in due fasi:

- Analisi delle attività
- Analisi delle passività

L'analisi delle attività si realizza attraverso l'attuazione delle tre gestioni fondamentali – operativa, extracaratteristica, straordinaria.

Estendendo tale criterio alla riclassificazione degli impieghi si avranno tre tipologie fondamentali di attività:

- le attività operative (strumentali allo svolgimento della gestione operativa)
- le attività extraoperative (strumentali allo svolgimento delle gestioni extracaratteristica e straordinaria)
- le attività miste (strumentali allo svolgimento di entrambe le gestioni, operativa e extraoperativa)

Estendendo alle fonti dello Stato Patrimoniale l'approccio economico, esso ci porta a riclassificare le passività aziendali in base al relativo costo, o meglio alle relative modalità di remunerazione.

Si vengono a creare così tre tipologie fondamentali di fonti:

- fonti remunerate con utili lordi o netti di esercizio (mezzi propri)
- fonti remunerate con gli oneri finanziari (debiti finanziari)
- fonti prive di una remunerazione esplicita (debiti di funzionamento)

Lo schema di sintesi che si viene a creare è

Impieghi Operativi	Mezzi Propri
Impieghi ExtraOperativi	Debiti Finanziari
Impieghi Misti	Debiti di Funzionamento

### **2.2.1. Riclassificazione Economica degli Impieghi**

A seguito dell'applicazione del criterio economico agli impieghi, le attività aziendali si vengono a suddividere in 3 categorie fondamentali. La prima è quella delle attività operative, ovvero quelle attività strumentali all'esercizio dell'attività tipica o caratteristica dell'impresa.

Ad esempio, per un'impresa industriale, possono farne parte le seguenti attività:

- immobilizzazioni tecniche materiali (esclusi immobili civili)
- immobilizzazioni immateriali
- rimanenze
- crediti di funzionamento
- ratei e risconti attivi operativi

La seconda categoria racchiude le attività extraoperative, cioè quelle strumentali all'ottenimento di proventi ed oneri riclassificati nel conto economico tra il reddito operativo e l'EBIT integrale.

Un esempio di attività extraoperative di un'impresa industriale e finanziaria possono essere:

- immobili civili
- immobilizzazioni finanziarie
- attività finanziarie non immobilizzate
- ratei e risconti attivi non operativi

Infine l'ultima categoria è quella comprendente le attività miste, nelle quali assumono molta importanza le disponibilità liquide (dette anche scorta liquida), categoria in cui rientrano sia le disponibilità bancarie, che la liquidità esistente in cassa.

Da notare che le disponibilità bancarie sono impieghi produttivi di reddito, poiché generano interessi attivi, mentre le disponibilità liquide costituiscono un impiego non remunerativo, e quindi non specificatamente ascrivibile ad una gestione piuttosto che ad un'altra. Dunque il criterio di riclassificazione da seguire deve essere diverso nell'uno o nell'altro caso.

Nel primo caso, nell'ipotesi in cui i proventi finanziari siano stati imputati tra il reddito operativo e l'EBIT, i relativi depositi bancari devono essere collocati nel capitale extraoperativo.

Se invece i proventi finanziari siano stati posizionati a sottrazione degli oneri finanziari, la relativa parte di capitale deve essere posizionata a sottrazione dei debiti finanziari.

Mentre nel secondo caso, ovvero quello riguardante le disponibilità liquide che non sono produttive di reddito, si viene a creare il problema di dove riclassificarle correttamente.

Vi sono due diverse alternative:

- il valore corrispondente viene assegnato pro quota alle singole gestioni
- il valore corrispondente, se l'importo non è rilevante, viene portato a sottrazione delle passività di funzionamento.

In base a quest'ultimo criterio, si ha il seguente schema di riclassificazione:

Impieghi Operativi	Mezzi Propri
Impieghi ExtraOperativi e Scorta Liquida (Banche C/C)	Debiti Finanziari
	Debiti di Funzionamento al Netto della Cassa

### **2.2.2. Riclassificazione Economica delle Fonti**

Il criterio economico applicato alle fonti di finanziamento consente l'individuazione di tre fondamentali categorie:

- mezzi propri (rimunerazione attraverso utili lordi e netti di esercizio)
- debiti finanziari (rimunerazione attraverso interessi passivi)
- passività di funzionamento (rimunerazione implicita)

Della prima categoria fanno parte le poste tipiche del Patrimonio Netto, compresa l'eventuale quota di utile destinata a riserva e gli eventuali aumenti di capitale sottoscritti ma non ancora versati.

Nella seconda categoria, quella dei Debiti Finanziari, rientrano tutte le forme di finanziamento a cui corrispondono degli oneri finanziari espliciti.

Ad esempio, ne fanno parte:

- i prestiti obbligazionari
- i debiti verso le banche
- i debiti rappresentati da titoli di credito
- i debiti verso società controllate, collegate controllanti, se di natura finanziaria.

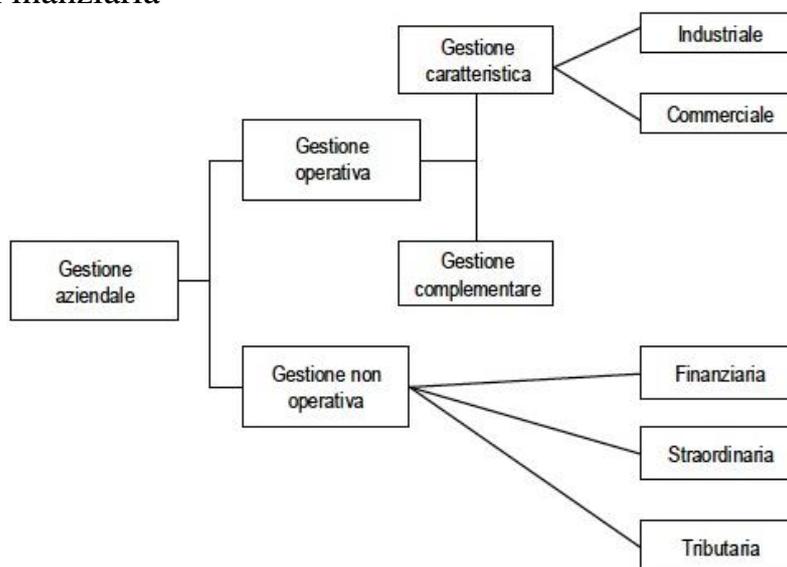
I debiti di funzionamento, la terza categoria, sono una fonte di finanziamento a cui non corrisponde un onere esplicito di remunerazione, il quale il più delle volte è implicito.

### 2.3. *La Riclassificazione del Conto Economico*

La riclassificazione del Conto Economico viene svolta per valutare compiutamente lo stato di salute dell'azienda, specialmente per quanto attiene all'evolversi della gestione ed al conseguente formarsi dei risultati economici nel corso del tempo.

I componenti positivi e negativi di reddito sono riclassificati in maniera tale da rendere possibile un'indagine sull'andamento delle diverse gestioni, in cui idealmente è possibile suddividere la gestione unitaria dell'azienda.

- Area Caratteristica: costi e ricavi inerenti l'attività principale dell'impresa
- Area Finanziaria: costi e ricavi inerenti il finanziamento dell'attività d'impresa
- Area Extra-Caratteristica: costi e ricavi non riferibili all'attività principale
- Area Straordinaria: costi e ricavi non ricorrenti
- Area Tributaria: rapporti intercorrenti con l'Amministrazione Finanziaria



Tre sono i metodi principali per la riclassificazione del Conto Economico:

- 1) Riclassificazione a Valore della Produzione a Valore Aggiunto
- 2) Riclassificazione a Costo del Venduto e Ricavi
- 3) Riclassificazione a Costi Fissi e Variabili

### 2.3.1. Riclassificazione a Valore della Produzione a Valore Aggiunto

Attraverso questa riclassificazione è possibile determinare sia il valore della produzione effettuata, sia il valore aggiunto.

I costi vengono differenziati a seconda della loro destinazione verso soggetti esterni o verso soggetti interni, dove si può parlare di costi aziendali in senso stretto (rapporti esterni) e di ricchezza distribuita (ai soggetti facenti parte dell'attività economica dell'impresa).

Questo tipo di schema viene utilizzato nella redazione del bilancio sociale, poiché permette ai terzi di conoscere qual è l'ammontare del valore aggiunto e come è stato distribuito tra i diversi stakeholders.

Il Conto Economico così riclassificato ha un'alta valenza ai fini comunicazionali esterni, ma al contrario non fornisce molte informazioni utili ai fini decisionali in relazione al governo delle risorse aziendali.

Ricavi delle vendite e delle prestazioni		
± Variazioni rimanenze semilavorati, lavori in corso		
± Variazione prodotti finiti		
+ Costi capitalizzati per lavori interni		
<b>Valore della Produzione</b>		
- Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		} Costi relativi a tutti i rapporti "esterni"
± Variazioni rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		
- Costi esterni:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• commerciali e di vendita (provvigioni, promozioni, pubblicità, ecc.)</li> <li>• generali/amministrativi (cancelleria, postali, consulenze, utenze, ecc.)</li> <li>• inerenti alla produzione (manutenzioni, trasporti, carburante, ecc.)</li> <li>• per godimento beni di terzi</li> </ul>		
<b>Valore Aggiunto Caratteristico al Lordo degli Ammortamenti (2)</b>		
- Ammortamenti delle immobilizzazioni		
<b>Valore Aggiunto Caratteristico al Netto degli Ammortamenti (3)</b>		
± Ricavi/Costi gestione extracaratteristica		
<b>Valore Aggiunto Totale al Netto degli Ammortamenti (4) (distribuito tra):</b>		
Dipendenti per	Salari e stipendi	} "Ricchezza distribuita"
	Contributi	
	TFR	
Finanziatori per	Oneri finanziari	
Stato per	Imposte	
Impresa per	Utili passati a riserve	
Soci per	Dividendi	

### **2.3.2. Riclassificazione a Costo del Venduto e Ricavi**

Questo tipo di riclassificazione presenta un Conto Economico più articolato rispetto al precedente, ma risponde meglio alle esigenze del controllo interno.

È estremamente efficace in termini operativi poiché permette di ben comprendere l'andamento della gestione economica d'impresa.

Questo schema prevede che i valori siano riallocati nell'area operativa seguendo il criterio di destinazione degli stessi; i costi vengono direttamente imputati al processo produttivo, al processo di commercializzazione dei prodotti ed alle spese generali ed amministrative.

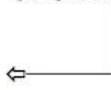
Attraverso questa analisi si può valutare l'incidenza sul fatturato dei costi di produzione e di commercializzazione; incidenza interpretabile come indicatore del livello di efficienza produttiva e/o commerciale.

Altro aspetto importante da considerare è l'articolazione complessa dello schema, in particolare quando si necessita monitorare alcune classi di costi operanti di rilevante importanza per l'apprezzamento dell'andamento aziendale: in questi casi, per questi costi, potrebbe tornare utile lo scorporo e l'evidenziazione separata.

Altra caratteristica importante è che la struttura in argomento contrappone attività caratteristica e non caratteristica, rendendo più compiuta l'analisi dell'andamento aziendale.

Ricavi di vendita
Altri ricavi
- Rettifiche, resi, sconti, abbuoni, ecc.
<b>= Ricavi Netti (1)</b>
± Variazione materie prime
+ Acquisti materie prime
<b>= Consumo materie prime (2)</b>
+ Costo del lavoro industriale
+ Quote ammortamenti industriali
+ Altri costi industriali
± Variazione semilavorati
<b>= Costi di produzione (3)</b>
- Capitalizzazione costi di produzione
<b>= Costo della produzione finita (4) ( 2 + 3)</b>
± Variazione prodotti finiti
<b>= Costo industriale della produzione venduta (5)</b>
<b>Margine industriale lordo (6) (1 - 5)</b>
Costo del personale commerciale (+)
Quote ammortamenti commerciali (+)
Altri costi commerciali e distribuzione (+)
<b>= Costi commerciali e distribuzione (7)</b>
Costo del personale amministrativo (+)
Quote ammortamenti generali e amministrativi (+)
Altri costi generali e amministrativi (+)
<b>= Costi generali e amministrativi (8)</b>
<b>Costo del venduto (9) (5 + 7 + 8)</b>
<b>Reddito operativo (10) (1 - 9)</b>
± Oneri e proventi finanziari
± Oneri e proventi patrimoniali
<b>Reddito ante gestione straordinaria (11)</b>
± Oneri e proventi straordinari
<b>Reddito ante imposte (12)</b>
- Imposte dell'esercizio
<b>Reddito netto (13)</b>

Attenzione all'allocazione delle variazioni delle rimanenze: l'errato inserimento falsa le informazioni circa la composizione dei costi produttivi. Pertanto vanno distinte in: materie prime, semilavorati e prodotti finiti, e ciascuna inserita nell'area operativa di propria pertinenza.



### 2.3.3. Riclassificazione a Costi Fissi e Variabili

Quest'ultimo schema riclassifica i costi in relazione alle loro variabilità al variare dei volumi di produzione, e viene particolarmente indicato per l'elaborazione dei conti economici previsionali.

In margine di contribuzione deriva dalla differenza tra i ricavi e costi variabili, valore con alta valenza informativa in quanto la sua conoscenza permette di attuare scelte economiche più conveniente per l'impresa, specialmente se viene calcolato con riferimento ai beni e/o servizi prodotti e/o erogati dalla stessa, o in riferimento ad aree strategiche d'affari in cui essa opera.

Se però il margine di contribuzione viene calcolato facendo riferimento all'azienda nel suo complesso, il suo utilizzo a fini decisionali viene neutralizzato.

La creazione di aggregati di costi fissi e variabili presuppone la classificazione specifica di ogni costo aziendale, che richiede l'implementazione di una contabilità analitica in parallelo.

Ricavi di vendita
- Sconti, abbuoni, resi, ecc.
<b>= Ricavi netti (1)</b>
± Variazione materie prime e accessorie
+ Acquisti materie prime e accessorie
<b>= Consumi dell'esercizio</b>
± Variazione semilavorati e prodotti finiti
+ Costi variabili di trasformazione
<b>= Costo variabile di trasformazione del venduto (2)</b>
<b>Margine di contribuzione industriale (3) (1 - 2)</b>
- Costi variabili commerciali
<b>Margine di contribuzione aziendale (4)</b>
- Costi fissi di trasformazione
- Costi fissi commerciali
- Costi fissi amministrativi
<b>Reddito operativo (5) (4 - tutti i costi fissi)</b>
± Oneri e proventi finanziari
± Oneri e proventi patrimoniali
<b>Reddito ante gestione straordinaria (6)</b>
± Oneri e proventi straordinari
<b>Reddito ante imposte (7)</b>
- Imposte dell'esercizio
<b>Reddito netto (8)</b>

## 2.4. *Analisi della Solidità*

L'analisi della solidità patrimoniale ha come principale obiettivo quello di comprendere se la configurazione del patrimonio aziendale consente all'azienda di tenere in equilibrio le entrate e le uscite monetarie nel medio-lungo termine. È dunque un'analisi sugli equilibri finanziari della gestione.

Con quest'analisi si studiano in particolare le possibilità di mantenimento tendenziale dell'equilibrio finanziario con riferimento al tempo non breve.

Un'azienda considerata solida ha delle buone probabilità di superare disequilibri economici e finanziari di breve periodo, in quanto l'assetto utilizzato le consente di assorbire gli effetti negativi di tali disequilibri senza comprometterne la continuità nella gestione.

Questa capacità dipende essenzialmente da:

- la correlazione tra gli impieghi a medio-lungo termine e le fonti a medio-lungo termine (modalità con le quali vengono finanziate le immobilizzazioni)
- la struttura dei finanziamenti (tipologia delle fonti di finanziamento analizzate in merito al loro impatto sul rischio aziendale e sull'autonomia nelle scelte di finanziamento degli impieghi)

Nell'analisi della solidità, forte importanza viene riconosciuta alla correlazione tra gli impieghi e le fonti, in quanto *il tempo di scadenza delle fonti deve essere sincronizzato con il tempo di ricupero degli impieghi*<sup>2</sup>.

---

<sup>2,3,4</sup> Caramiello, di Lazzaro, Fiori – “Indici di Bilancio” – Giuffrè Editore, 2003 – p.134

Da esso derivano i principi elementari seguenti:

- principio del finanziamento dell'attivo fisso, per cui *“l'attivo fisso dovrebbe essere finanziato prevalentemente con il passivo permanente”*<sup>3</sup>
- principio del finanziamento dell'attivo circolante, per il quale *“l'attivo circolante dovrebbe essere finanziato prevalentemente con il passivo corrente”*<sup>4</sup>

Una prima parte dell'analisi della solidità si occupa di vedere come viene finanziato l'attivo fisso, ovvero in quali proporzioni fra mezzi propri, passività consolidate e passività correnti.

Frequentemente la dinamica aziendale è negativamente influenzata da scelte incorrette del modo di finanziamento dell'attivo fisso.

Possono aversi tre situazioni:

- il passivo permanente finanzia completamente l'attivo fisso i, in parte, quello circolante
- l'attivo fisso è finanziato esclusivamente dal passivo corrente
- l'attivo fisso è finanziato in parte dal passivo permanente e, per la parte rimanente, dal passivo corrente.

Per la scelta di quale delle suddette situazioni sia quella da preferirsi, bisogna valutare i diversi modi di finanziamento in base all'impatto su due caratteristiche essenziali dell'azienda:

- il rischio di insolvenza
- l'autonomia nelle scelte di investimento

L'azienda è infatti tanto più solida quanto più basso è il rischio di insolvenza e quanto più alta è l'autonomia nelle scelte di rinnovo delle immobilizzazioni.

Per l'analisi della Solidità vengono utilizzati tre Quozienti:

- 1) Quoziente di Struttura Primario, dato dal rapporto tra il Patrimonio Netto e l'Attivo Fisso.

Attivo Fisso	Patrimonio Netto
	Passivo Consolidato
Attivo Circolante	Passivo Corrente

Il livello ottimale del rapporto si ha quando il Patrimonio Netto è in grado di coprire completamente l'Attivo Fisso, cioè

$$P.N./A.F. > 1$$

Quando il quoziente primario non è  $>1$ , si passa a calcolare il

- 2) Quoziente di Struttura Secondario, dato dal rapporto tra il Patrimonio Netto con il Passivo Consolidato e l'Attivo Fisso

Attivo Fisso	Patrimonio Netto
	Passivo Consolidato
Attivo Circolante	Passivo Corrente

dove la condizione ottimale si verifica nel rapporto  $\geq 1$ , e l'impresa sarà sufficientemente solida.

Infine se nemmeno il rapporto del quoziente secondario di struttura è  $\geq 1$ , si ha una situazione finanziaria squilibrata sia nel breve termine che nel lungo termine.

Per concludere:

- il finanziamento dell'attivo fisso attraverso i mezzi propri va a determinare una liquidità da ammortamento, non generando dei problemi di insolvenza ed assicurando il rinnovo automatico dell'attivo fisso stesso
- il finanziamento dell'attivo fisso tramite le passività consolidate non genera rischi di insolvenza, ma non determina della liquidità da ammortamento, rendendo necessario un rifinanziamento per il suo rinnovo
- infine, il finanziamento dell'attivo fisso utilizzando passività correnti crea illiquidità da finanziamento, esponendo l'azienda ad un continuo rischio di insolvenza, e rendendo anch'esso necessario un rifinanziamento.

Sotto il profilo della solidità la soluzione migliore da adottare è la prima, mentre la peggiore è la terza, anche se generalmente nella realtà difficilmente si trova la prima soluzione da sola, poiché è spesso affiancata dalla seconda.

## ***2.5. Analisi della Liquidità***

Anche il concetto di liquidità, come quello di solidità, si riferisce agli equilibri finanziari di gestione. Tuttavia l'analisi della liquidità considera gli equilibri finanziari di breve periodo.

L'oggetto di quest'analisi è la capacità tendenziale dell'azienda di adempiere agli impegni finanziari di breve periodo (capacità detta anche solvibilità).

Dunque, l'analisi della liquidità ha come principale obiettivo quello di verificare che l'azienda sia in grado, tramite la liquidità esistente e le entrate attese nel breve periodo, di fronteggiare le uscite attese nel breve periodo.

La liquidità dell'azienda può essere influenzata da fenomeni tipicamente congiunturali, come ad esempio il ritardo nei pagamenti di alcuni crediti.

Gli strumenti che devono essere utilizzati per svolgere quest'analisi sono essenzialmente di due tipi:

- i margini ed i quozienti che analizzano la correlazione tra “impieghi a breve” e “fonti a breve”
- i quozienti che analizzano la concatenazione temporale delle operazioni all'interno dei cicli gestionali correnti

Gli indici utilizzati nel corso dell'analisi della liquidità sono quelli relativi ai quozienti di disponibilità e tesoreria, e gli indici di rotazione del capitale circolante netto.

## **2.6. Analisi della Redditività**

L'analisi della redditività – dove redditività sta per l'attitudine del capitale a produrre redditi – si svolge mediante la costruzione di appositi indici, denominati indici di bilancio o indici di redditività, che mettono a confronto una determinata configurazione di reddito con il capitale che ha prodotto il reddito stesso.

### **2.6.1. Redditività del Capitale di Rischio (R.O.E.)**

Una prima analisi della redditività riguarda quella del Capitale di Rischio (R.O.E.) immesso nella gestione dal titolare o dai soci.

Qui è necessario un indice che metta a confronto il reddito ottenuto con la gestione dell'esercizio con il capitale di rischio immesso nella stessa.

L'indice che ne deriva prenderà il nome di “tasso di redditività del capitale di rischio” ( $t_{cr}$ ), ovvero tasso di ritorno sul capitale di rischio (Return On Equity).

$$R. O. E. = \frac{R_n}{M_p}$$

Con questa formula si esprime quanto rende - in percentuale - il capitale investito nella gestione dai finanziatori di rischio.

Con il calcolo del R.O.E. l'azienda è in grado di verificare il grado di soddisfacimento del capitale di rischio, cioè il potere di attrazione, da parte della gestione, nei riguardi di tale capitale.

In caso di utile d'esercizio la formula diverrà

$$R. O. E. = \frac{U_n}{M_p}$$

Ed in caso di perdita d'esercizio

$$R. O. E. = \frac{P_n}{M_p}$$

Per essere attrattivo nei confronti di nuovi investimenti di capitale di rischio, il ROE dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

- essere superiore agli altri investimenti alternativi (tenendo conto dei relativi coefficienti di rischio)
- non essere inferiore ai rendimenti attesi degli investitori

l'importo del capitale di rischio viene alcune volte accettato così come risulta dal bilancio d'esercizio, mentre altre volte esso viene rettificato, specialmente quando subisce variazioni – in aumento o in diminuzione – nel corso dell'esercizio.

In questi casi viene solito utilizzare un valore rappresentato dalla media aritmetica semplice dei valori estremi di inizio e fine esercizio, oppure con una media aritmetica ponderata, riferita ai valori assoluti ed ai tempi, la quale rappresenta una base maggiormente affidabile con la quale identificare il reddito d'esercizio necessario alla determinazione del relativo tasso di redditività.

Invece, altre volte si rende necessario far riferimento al reddito lordo – al lordo degli oneri tributari relativi agli esercizi – dove, nel qual caso, si parlerà di ROE lordo, calcolato con la seguente formula:

$$R. O. E. = \frac{R_l}{M_p}$$

Questo indice di redditività lorda diviene utile nei casi in cui si voglia prescindere dall'influenza degli oneri tributari gravanti sull'esercizio, ad esempio nell'analisi relative a diversi bilanci successivi di una

medesima azienda quando si vogliono isolare le variazioni dovute alle modificazioni delle aliquote fiscali.

Una seconda attenzione va posta a riguardo del risultato economico dell'esercizio. Come sappiamo, il conto scalare dell'utile racchiude due aree fondamentali: l'area caratteristica e l'area finanziaria.

Lo scalare, diviso nelle due parti alta – che racchiude l'area caratteristica evidenziando i ricavi ed i costi relativi all'ottenimento della produzione – e bassa – comprendente l'area finanziaria con i costi relativi al finanziamento della produzione – mette in evidenza, rispettivamente il processo di formazione dell'utile operativo ed il processo di distribuzione.

Ma se si considerano anche i ricavi straordinari, il conto economico si tramuta in conto economico integrale, ed il relativo ROE prende il nome di ROE Integrale, poiché tiene conto di tutti i componenti di reddito, sia ordinari che straordinari.

L'unico difetto associato a questo indice è quello di falsare il giudizio sulla gestione, poiché comprende nel conteggio degli elementi eccezionali, cioè quelli collegati all'area straordinaria della gestione.

Pertanto viene sostituito con un conto economico normalizzato, contenente soltanto le componenti ordinarie di reddito, rappresentando dunque un reddito normalizzato, ottenuto scorporando dal conto le componenti straordinarie del reddito (con il relativo carico fiscale).

Da questo conteggio si deriva il ROE Normalizzato, indice virtuale ed ideale che rappresenta soltanto il rendimento ordinario.

$$R.O.E. \text{ normalizzato} = \frac{U_{nn}}{M_p}$$

Poiché, come sappiamo, l'utile d'esercizio è formato da due componenti fondamentali – riserve e dividendi – dal tasso di

redditività del capitale si possono derivare due indici: uno formato basandosi sulla parte di utile destinata alle riserve, ed uno basato invece sulla parte di utile destinato ai dividendi.

Il primo indice prende il nome di indice di autofinanziamento, esprimibile tramite il rapporto tra l'utile riservizzabile ed il capitale di rischio

$$t_{af} = \frac{U_r}{M_p}$$

Mentre il secondo prende il nome di indice di dividendo, calcolabile tramite il rapporto tra utile distribuibile e capitale di rischio

$$t_d = \frac{U_d}{M_p}$$

Questi due tassi sono complementari, e quindi la loro somma riporterà al R.O.E.

### **2.6.2. Redditività del Capitale Investito (R.O.I.)**

Una seconda analisi della redditività riguarda invece quella del Capitale Investito (R.O.I.), la quale serve per vedere quanto rende il capitale investito nella gestione, tutto il capitale investito, sia quello conferito dai soci che quello prestato da terzi.

Per effettuare tale calcolo è necessario confrontare l'importo del capitale investito (inteso come somma del capitale di rischio e capitale di credito) nella gestione con il reddito prodotto da tale investimento (reddito operativo, come risultato economico dell'area che esprime l'investimento, cioè dell'area caratteristica).

L'indice che ne deriva prende il nome di tasso di redditività del capitale investito (R.O.I. – Return On Investments – tasso di ritorno sul capitale investito), e viene indicato con  $t_{ci}$ .

$$R.O.I. = \frac{R_o}{C_i}$$

con questa formula si esprime quanto rende – in percentuale – il capitale investito nell'area caratteristica della gestione da tutti i finanziatori (di rischio e di credito).

Il calcolo di questo tasso prescinde dalla natura del finanziamento, esso si limita a considerare il ritorno che la gestione caratteristica dà al capitale immesso in essa.

In caso di utile d'esercizio la formula sarà

$$R.O.I. = \frac{U_o}{C_i}$$

Ed in caso di perdita

$$R.O.I. = \frac{P_o}{C_i}$$

L'importo del reddito operativo risulta dalla parte alta del conto economico, ovvero dalla parte dedicata all'area caratteristica.

L'importo del capitale investito, invece, si ricava dallo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio economico precedentemente descritto.

Entrambi i valori ricavati devono essere esclusivamente riferiti all'area caratteristica della gestione, dunque il reddito operativo deve necessariamente appartenere all'area caratteristica della gestione, venendo depurato di tutti gli altri valori che potrebbero riferirsi ad aree complementari.

Anche il valore del capitale investito deve essere depurato dei valori negativi derivanti da impieghi contenenti proventi localizzati in aree complementari, e deve essere considerato al netto delle cosiddette

passività di funzionamento. Così facendo, il capitale investito corrisponde alla sola somma delle fonti onerose (capitale proprio e debiti finanziari).

Un esempio riguarda il valore degli immobili civili, che facendo parte dell'area extracaratteristica della gestione, devono essere scorporati dall'importo del capitale investito.

Stesso discorso è valido per i componenti straordinari, il cui depauperamento è necessario al fine di evitare giudizi che siano troppo ottimistici o pessimistici, rendendo possibile comparazioni nel tempo e nello spazio e per fornire una base ordinaria per le eventuali prospettive.

Questa depauperazione del reddito operativo e del capitale investito può determinare delle incertezze causate dalla possibile esistenza di componenti comuni (di costo o di ricavo) o dal possibile uso promiscuo di alcuni investimenti.

Un ulteriore metodo per determinare il R.O.I. è attraverso l'indice di redditività delle vendite, il quale esprime il rendimento in percentuale dell'importo relativo alle vendite effettuate nell'esercizio considerato, che prende il nome di R.O.S. (Return On Sales), la quale formula è

$$R. O. S. = \frac{U_o}{V}$$

Un altro indice derivante dal R.O.I. è l'indice di produttività del capitale investito, il quale esprime la capacità del capitale investito di produrre ricavi.

$$p_{ci} = \frac{V}{C_i}$$

Il R.O.I. è uguale al prodotto di questi due indici derivati

$$R. O. I. = R. O. S. \times p_{ci}$$

### **2.6.3. Principali Differenze tra R.O.E. e R.O.I.**

Il ROI è in funzione dell'utile operativo e del capitale investito, dipende dunque dal valore dei ricavi e dei costi relativi all'area caratteristica della gestione, non ch  dal valore degli impieghi in essa effettuati.

Dunque il ROI risente specialmente della politica industriale dell'azienda.

Differentemente, invece, il ROE   in funzione dell'utile di esercizio e del capitale di rischio, dipende dunque dall'utile operativo ma anche dal valore dei ricavi e dei costi relativi alle aree complementari a quella caratteristica, nonch  dal valore dei mezzi propri immessi nella gestione.

Il ROE risente, dunque, oltre che della politica industriale, anche della politica finanziaria, in quanto la sua formazione   fortemente influenzata dalla struttura delle fonti di finanziamento.

## 3. Il Settore ed i Rischi

### 3.1. Il Settore

La pallacanestro in Italia arriva nel 1907, quando Ida Nomi (membro della C.T. femminile della Federginnastica) tradusse in italiano le regole ed introdusse il gioco, inizialmente chiamato “Palla al Cesto”.

Nel 1920 la federginnastica ammise il nuovo sport tra le sue discipline consentendo di svolgere il primo campionato nazionale (vinto dalla Forza e Costanza Brescia).

Nell’anno seguente, il 2 Novembre 1921 venne approvato lo statuto costitutivo della Federazione Italiana Basket-Ball (FIB). Questa nuova federazione, accostata alla federginnastica, venne poi ufficialmente riconosciuta dal CONI solo, dopo 10 anni, nel 1930, inizialmente operando in regime commissariale della federginnastica, per poi diventare autonoma nel 1931 acquisendo la denominazione di FIP (Federazione Italiana Pallacanestro).

Nel 1970 venne fondata la Lega delle Società maschili di Serie A, e nel 1976 quella femminile, entrambe riconosciute dalle FIP.

Nel 1994 l’Assemblea Generale ha modificato lo Statuto introducendo il regime professionistico per i giocatori della Serie A1.

#### *Federazione Italiana Pallacanestro, dati essenziali*

Anno di Nascita della Federazione	1921
Bilancio on-line	Si
Difficoltà nel reperire il bilancio	Alta
Attività sportiva nelle scuole	Alta
Connessione con il turismo	Bassa
Numero Praticanti	611.000

*Federazione Italiana Pallacanestro, tesserati*

	Società	Atleti	Operatori
In valore assoluto	3.739	322.556	53.235
In % sul totale tesserati Italia	5,9	7,7	7,3

Il basket è il secondo sport in Italia per numero di spettatori e fatturato diretto. Il terzo per numero di tesserati.

Dal momento della sua importazione in Italia fino agli anni 2000, il basket subisce annate di auge e di successi che trainano nel paese un interesse, sempre in crescendo, per la pallacanestro. Proprio negli anni 2000 si presenta un'inversione di tendenza per il movimento con una generale perdita di competitività internazionale, sia a livello di club che di nazionali, corrispondente ad un periodo difficile per la Federazione, la quale passa per attraverso la fase del commissariamento.

L'elezione di un nuovo presidente carismatico e competente, come Dino Meneghin sembra aver favorito la ripresa del sistema federale, con l'avvio di un processo di ripresa e rilancio del settore, anche se i risultati sono tardati a venire.

Due grandi scandali hanno minacciato la credibilità del movimento. Il primo è stato "baskettopoli", che ha coinvolto la Benetton basket e la Lega Serie A; il secondo è stato quello riguardante tutto il settore arbitrale, con la denuncia di abuso d'ufficio e di frode in competizioni sportive.

Inoltre vi è stato l'addio, difficile da superare per l'immagine del basket italiano, da parte del gruppo Benetton, che ha rappresentato la storia di questo sport in Italia.

Inoltre bisogna ricordare anche che in questi ultimi 10 anni va registrata la mancata assegnazione di 2 grandi eventi internazionali ai

quali la Federazione era candidata: i Mondiali del 2014 e gli Europei del 2013, da aggiungere all'assenza della Nazionale ai Giochi olimpici del 2008 e del 2012 con evidenti ricadute sul movimento base.

Dunque, il basket italiano rischia di subire una grave concentrazione in termini di visibilità mediatica, con una diminuzione dell'interesse da parte di giovani, degli sponsor e delle Amministrazioni locali.

I punti di debolezza del basket in Italia si riflettono principalmente su una flessione nella competitività generale, dovuta a causa della diminuzione in termini di presenza all'interno delle grandi città, a favore di altre discipline. Questo ha determinato una flessione di competitività generale, in quanto centri medio-piccoli non sono in grado di attrarre investimenti importanti. Di contro la forte territorialità non porta proventi adeguati a sostenere i club nella competitività europea.

Molti dei club lamentano una generalizzata situazione di crisi, derivata sia da una concentrazione del mercato sia dalla scarsa propensione a rinnovarsi e a ricercare nuove fonti di ricavi.

Nel corso degli anni lo sport ha sempre suscitato interesse in diversi ambiti di studio, attirando soprattutto per l'aspetto ludico e sociale. Con il passare del tempo lo sport ha assunto via via connotati sempre più di business, e con esso la dottrina economica si è progressivamente interessata al fenomeno.

Negli ultimi anni, il settore Sportivo ha affrontato una fase di crisi economico-finanziaria, dovuta ad un aumento esponenziale dei costi di gestione, non bilanciato da un proporzionale aumento del volume di ricavi; infatti, gli incassi derivanti dalla vendita di abbonamenti stagionali e biglietti hanno avuto una flessione negativa, ed inoltre le

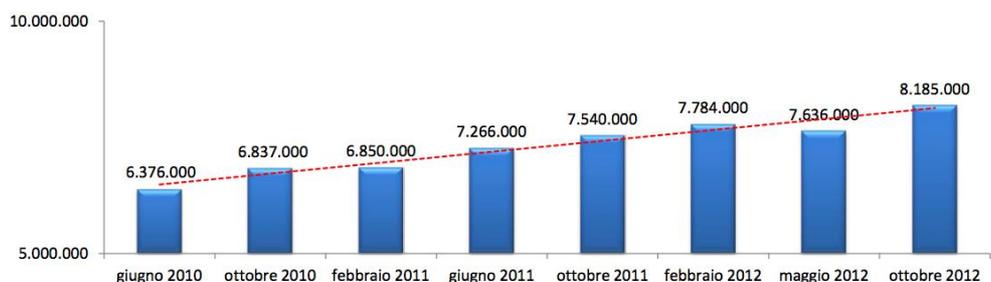
aspettative economiche nei confronti di contratti di sponsorizzazione e di cessione dei diritti televisivi non sono state soddisfatte.

Le società dunque hanno speso sempre più di quanto abbiano incassato, trasferendo spesso le ricchezze ottenute dalla vendita dei diritti televisivi e dai bonus derivanti dalle sponsorizzazioni ai giocatori, credendo in una crescita del settore.

Questa convinzione ha portato, negli ultimi anni, le società sportive italiane a non focalizzarsi sul tentativo di diversificare le fonti di entrata, causando una forte perdita di competitività a livello europeo.

Tutto ciò ha portato da un lato il fallimento di una serie di società (ad es. Benetton Treviso, Virtus Bologna, ecc...) e dall'altro a delle politiche aziendali mirate specialmente al ridimensionamento dei piani societari, portando a prefissare dei limiti massimi di spesa per gli ingaggi dei giocatori, riservando trattamenti particolari soltanto a quelle figure di spicco considerate strategiche e fondamentali per la Squadra e per la Società.

Soltanto nelle ultime Stagioni Sportive, come riporta il “*Primo Rapporto Basket&Business*” della Società StageUp, abbiamo visto un incremento degli spettatori totali. Specialmente nell'ultima Stagione Sportiva abbiamo assistito ad un aumento del 29% del numero di spettatori totali, portando il Basket al primo posto per pubblico nei palazzetti (con circa 1.171.648 spettatori totali e 3.919 di media).



5

<sup>5</sup> Società StageUp – Sport & Leisure Business, *Campionato di Basket Serie A: il Pubblico e il Potenziale di Comunicazione*, 2013.

Questo interessamento in costante incremento, ormai da circa 3 anni, del 20%, ha portato il Basket ad essere uno degli eventi sportivi più seguiti in Italia con un interessamento pari a 8,9mln di spettatori.

Questo maggiore interesse da parte della popolazione porta il Settore ad essere maggiormente attrattivo per gli investimenti da parte di società che intendono sponsorizzarsi attraverso il Basket.

Ma, nonostante questa crescita, le Società Sportive ancora oggi non riescono a coprire le grosse spese, derivanti principalmente per gli ingaggi dei giocatori, con gli incassi degli sponsor e le vendite di biglietti.

### ***3.2. Analisi del Settore***

Il Settore che andrò analizzare, è sportivo e quindi, le aziende che vi operano, non rientrano nella concezione classica di Impresa, ed essendo questa Tesi l'analisi di uno Sport differente dal Calcio, che ha delle peculiarità particolari, le quali verranno poi analizzate più a fondo nel corso del lavoro.

Queste peculiarità sono nascenti dal fatto che ci troviamo in una situazione in cui il fine della maggior parte delle Società Sportive non è il lucro, ma l'immagine della Squadra e la soddisfazione di primeggiare, cosa normale nello Sport, per cui la sfida è anche il tentativo di raggiungere il pareggio di bilancio. Questo perché le grandi spese che devono essere sostenute da una Società Sportiva difficilmente vengono ricoperte soltanto con gli introiti degli Sponsor e con i ricavi delle vendite dei biglietti. Molto spesso, a chiusura

esercizio, devono intervenire i Soci con Versamenti in Conto Copertura per poter coprire le eventuali perdite di Gestione.

Purtroppo questa è una realtà molto diffusa nel contesto Italiano, ed ecco perché, come dicevo poc'anzi, diverse società sono, negli ultimi anni, fallite.

Oltre alle spese effettuate per gli ingaggi e gli stipendi dei giocatori, una Società Sportiva si trova ad affrontare durante l'anno altre grosse spese, come ad esempio quelle relative alla gestione degli impianti sportivi (non sempre di proprietà o finanziati dagli sponsor) o anche quelle sostenute per le partite in trasferta, gli stipendi dello Staff e della Dirigenza, l'acquisto di materiale tecnico, ecc...

Come vedremo più avanti, queste sono le maggiori voci di costo in questo Settore che, in funzione dei risultati sportivi, non assicura mai degli introiti certi.

### ***3.3. Il Rischio Sistemico***

*Nei rischi vi è una porzione di rischio che non può essere eliminata, indipendentemente da quanto gli investitori diversifichino il loro portafoglio. Tale rischio è il rischio sistemico (o rischio di mercato o non diversificabile), che può essere pensato come il rischio del mercato nel suo complesso.<sup>6</sup>*

Dunque, secondo questa definizione, il rischio sistemico è quel rischio insito del mercato, o meglio del settore stesso in cui si opera.

---

<sup>6</sup>

<http://www.borsaitaliana.it/bitApp/glossary.bit?target=GlossaryDetail&word=Rischio%20Sistemico>

Questo rischio, come detto, non è eliminabile, proprio perché è caratterizzante del settore. Se fosse stato possibile diversificare le attività dell'Impresa, sarebbe stato eliminabile ed avrebbe assunto il nome di "rischio specifico", ma non è il nostro caso, dato che una Società Sportiva difficilmente riuscirebbe a diversificare le sue attività dato che l'unica è quella relativa alla gestione della Squadra Sportiva. Qui, relativamente al settore sportivo, lo possiamo identificare principalmente a quel rischio connesso all'andamento dei risultati sportivi.

Come vedremo più avanti, l'andamento prestazionale di una società sportiva influenza in maniera drastica i suoi ricavi. Questo perché a seconda dei casi, ovvero vittoria o sconfitta in una partita, ci sarà un aumento o una diminuzione negli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti delle future competizioni.

Ma questo rischio non si esaurisce soltanto durante la stagione sportiva, perché il risultato della classifica di fine stagione tenderà ad influenzare anche i potenziali investimenti che gli sponsor vorranno mettere in atto nella stagione seguente. I risultati, oltre ad influenzare i finanziamenti degli sponsor, influiscono anche sui ricavi diretti, ovvero sul numero di abbonamenti che si emetteranno nella seguente stagione sportiva.

### **3.4. Il Rischio Finanziario**

*In campo finanziario, il rischio è l'incertezza legata al valore futuro di un'attività o di uno strumento finanziario o, più in generale, di un qualsiasi investimento.<sup>7</sup>*

Nel nostro caso, il rischio finanziario è un elemento trascurabile. Questo perché gli investitori e/o finanziatori di una Società Sportiva, non hanno come principale obiettivo quello di remunerare il capitale investito, bensì quello di ampliare ed intensificare la visibilità dei loro marchi attraverso campagne di sponsorizzazioni e pubblicità legate all'immagine della Società Sportiva.

Naturalmente gli investitori e/o finanziatori avranno un forte interesse nel vedere la Società su cui investono raggiungere migliori obiettivi. Questo perché la maggiore qualità della Squadra influisce direttamente sulla visibilità dei marchi sponsorizzanti.

Ecco perché gli investitori tenderanno a finanziare maggiormente le Società che avranno maggiori possibilità di dare lustro ai loro marchi, tendendo a limitare investimenti in Società più piccole.

---

<sup>7</sup> <http://www.assogestioni.it/index.cfm/1,628,0,49,html/il-rischio-finanziario>

## **4. Analisi di Bilancio, Conto Economico, del Finanziamento e del Reddito d'Esercizio**

In questa sezione andremo ad analizzare le principali voci di bilancio di una Società Sportiva. Noteremo che, oltre alle classiche voci di bilancio di Società Commerciali, ne troveremo diverse che rendono questo bilancio particolare, essendo non comuni a quelle tipiche delle Società Commerciali.

### ***4.1. Analisi di Impieghi e Fonti***

In una Società Sportiva gli impieghi derivano principalmente da stipendi e cartellini di acquisto dei giocatori e dalla manutenzione degli impianti sportivi. In questa categoria possiamo includere anche tutte le spese relative alla gestione della squadra, includendo le uscite sostenute per le prestazioni mediche e la logistica (ovvero le trasferte), dell'apparato societario e degli stipendi di Staff Tecnico e della Dirigenza.

Le fonti, invece, sono composte principalmente da contratti di sponsorizzazioni e ricavi diretti, quali vendita di biglietti e abbonamenti e, se presente, vendita di merchandising. Inoltre possiamo includere per completezza anche i debiti bancari ed il finanziamento soci, sebbene, almeno i primi non siano propriamente fonti, ma più propriamente finanziamenti che debbono essere restituiti. Diverso il caso dei finanziamenti dei Soci che, in genere, manifestano una discreta propensione al “fondo perduto”.

Più avanti analizzeremo più dettagliatamente queste voci relativamente nell'analisi dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, dando rilievo alle uscite e alle entrate più rilevanti nella gestione di una Società Sportiva.

#### ***4.2. Stato Patrimoniale***

Come già detto, il bilancio di una società sportiva contiene voci caratteristiche che non si trovano nei comuni bilanci di società commerciali.

Le voci più caratteristiche sono quelle relative alle spese di gestione dell'impianto sportivo domestico, diritti di utilizzazione dei giocatori (ovvero i cartellini) e i finanziamenti dei soci in conto capitale.

In relazione ai diritti di utilizzazione dei giocatori possiamo considerarli inizialmente una spesa, ma poi, con il passare del tempo, potrebbero trasformarsi in un investimento profittevole. Infatti, se il giocatore in questione, durante la permanenza nella Squadra acquista pregio migliorando le sue performance, quella che inizialmente è stata una grossa spesa per l'acquisto dei diritti, alla sua cessione potrebbe far maturare una consistente plusvalenza. Al contrario, potrebbe accadere l'inverso, trasformando la spesa iniziale in un costo "a perdere".

Qui, nel patrimonio netto, i finanziamenti dei soci non avvengono in sede di costituzione o come forma di puri finanziamenti, ma vengono effettuati, a chiusura di ogni esercizio, in occasione di copertura delle perdite derivanti dalla gestione. Nel nostro caso, ovvero in relazione al bilancio della Virtus Roma, il finanziamento avviene soltanto dall'unico socio, essendo una Società Unipersonale.

Analizzando lo Stato Patrimoniale, voci caratteristiche di una Società Sportiva sono:

- altre imm. immateriali (diritti di utilizzaz. giocatori, f.do ripartiz. costo giocatori)
- clienti da biglietteria (abbonamenti e biglietti da ricevitorie)
- società di basket e enti settore

Le più ingenti sono quelle relative alle immobilizzazioni immateriali, in quanto riguardano principalmente i diritti di utilizzazione dei giocatori ed il fondo ripartizione costo giocatori, data la natura della Società.

### ***4.3. Conto Economico***

Anche nel conto economico troviamo voci caratteristiche di una società sportiva, come i ricavi da prestazione di servizi, cioè quelle entrate riconducibili alle sponsorizzazioni e alla cessione dei diritti audiovisivi, i ricavi da vendita di biglietti e abbonamenti, i costi sostenuti per le trasferte e per i servizi vari gare.

Inoltre troviamo le spese effettuate come retribuzione dei contratti di giocatori ed i costi federali.

Analizzando dettagliatamente i ricavi per prestazioni di servizi, ovvero la maggior voce di introiti della società sportiva, possiamo individuare:

- ricavi da main sponsor
- ricavi da co-sponsor
- ricavi da sponsor tecnico
- ricavi per pubblicità
- ricavi per diritti audiovisivi

Inoltre, altre voci singolari caratterizzanti il conto economico di questo tipo di società e riguardanti esclusivamente i costi, sono:

- acquisto materiali da consumo (materiale sportivo, sanitario, bevande assistenza allenamenti e divise sociali)
- consulenze (consulenze sportive/marketing e statistiche)
- accertamenti sanitari (accertamenti sanitari, trattamenti/interventi sanitari)
- ricerca del personale (servizi di ricerca, acq/prest diritto ann. giocatori)
- trasferte (esclusa formazione) (trasferte per gare, spese soggiorno, spese soggiorno squadra ospite)
- servizi vari gare (serv. biglietteria e controlleria, diritti musicali – varie siae, allest/disallest/assistenza, rimborsi arbitri)
- affitti (fitti per allenamenti)
- salari e stipendi (stipendi impiegati e dirigenti, retribuzione contrattuali giocatori, retribuzione contrattuali tecnici)
- trattamenti di fine rapporto e quiescenza (indennità fine carriera giocatori, indennità fine carriera tecnici)
- ammortamenti immobilizzazioni materiali (amm.to diritti plur. giocatori)
- multe e ammende (multe/ammende FIP/LegaBasket)
- costi federali (tesseramento atleti, tesseramento tecnici e dirigenti, tasse gare, nulla osta FIBA per giocat. stranieri, quota iscrizione campionato, affiliazione maschile A1/M, abbinamento)

Di queste voci particolare rilievo in termini economici hanno i costi per le trasferte (nel nostro caso esclusa la formazione), e i salari e stipendi.

#### ***4.4. Analisi del Finanziamento***

In una società sportiva, come già detto nell'analisi di impieghi e fonti, la maggior parte del finanziamento si ha tramite i proventi delle sponsorizzazioni. Queste entrate, seppur ingenti, non bastano comunque a bilanciare le uscite.

Oltre alle entrate delle sponsorizzazioni abbiamo i ricavi diretti, costituiti interamente dalle vendite dei biglietti di partite e degli abbonamenti per la stagione.

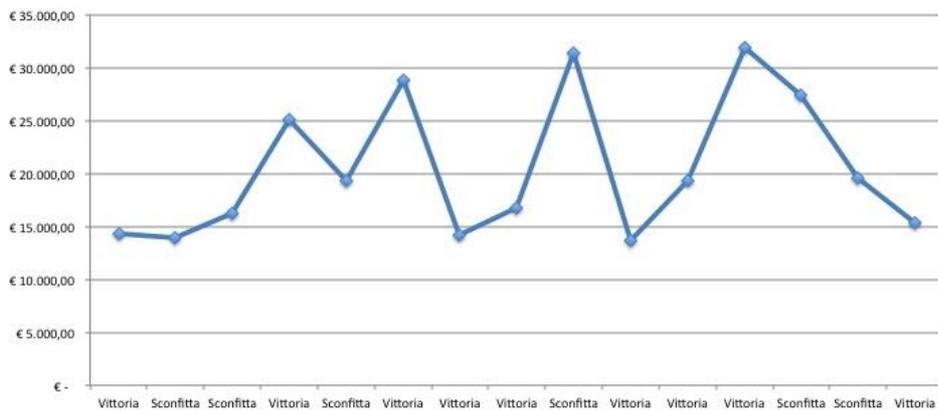
Inoltre altre voci necessarie di menzione sono rappresentate dal ricorso al credito bancario che, si ribadisce è a breve-medio termine e non può considerarsi finanziamento in senso stretto e dai finanziamenti dei soci a copertura delle perdite.

#### ***4.5. Analisi del Reddito di Esercizio***

Come abbiamo potuto notare, questo tipo di società si trova spesso in una situazione di perdita, cercando di raggiungere l'obiettivo di pareggio di bilancio che non sempre viene raggiunto. Ed è in questi casi che si ricorre al finanziamento dei soci per coprire le perdite.

Questa situazione negativa è frequente in questo settore.

Inoltre il reddito di esercizio viene molto influenzato dai risultati sportivi, poiché, come possiamo vedere da questo grafico, abbiamo una forte correlazione tra il risultato della partita e l'incasso della casalinga seguente.



8

Questa correlazione non la troviamo soltanto durante la stagione sportiva, perché la posizione in classifica al termine della stagione influenza in modo marcato i ricavi derivanti da sponsorizzazioni nell'esercizio successivo.

Inoltre, sempre a chiusura stagione, abbiamo delle variabili ingenti rappresentate dai premi ai giocatori e dai premi degli sponsor. Questi premi si presentano soltanto in caso di raggiungimento di predeterminati obiettivi indicati nei relativi contratti. Se entrano in vigore, influenzano drasticamente il risultato d'esercizio.

---

<sup>8</sup> Analisi dell'andamento degli incassi in relazione ai risultati sportivi svolta nel corso della Stagione 2012/2013 sui dati della Pallacanestro Virtus Roma.

## **5. Il Caso Virtus Roma (2012/2013)**

### ***5.1. Il Ricambio Gestionale***

A chiusura della Stagione 2012/2013 la Società ha subito una forte perdita di Bilancio senza raggiungere gli obiettivi sportivi posti a inizio campionato, il quale ha portato alla luce dei problemi sia organizzativi che tecnici che non rendevano fattibile il proseguimento secondo quelle stesse linee programmatiche per la stagione seguente.

Questo ha portato la Presidenza a cercare delle soluzioni drastiche relative al taglio dei costi, ma allo stesso tempo cercare di implementare le capacità tecniche di una Squadra partecipante al massimo campionato italiano. Un binomio di azioni assai difficile da realizzare contemporaneamente, ma necessario per la sopravvivenza stessa della Società evitando l'abbandono da parte del Presidente sia dalla carica di Presidente che come Socio Unico.

La ricerca di un General Manager con caratteristiche e capacità tali da rendere possibile questo mix di azioni assai complesso ha portato la Società ad individuare Nicola Alberani (attuale GM) quale miglior candidato.

Il nuovo GM si è trovato in una situazione complicata, che aveva come obiettivo primario il recupero del prestigio della società all'interno del Campionato di Serie A, ma allo stesso tempo doveva soddisfare le richieste del Presidente ed unico Socio riguardanti la necessità fondamentale della riduzione dei costi.

Dunque ci si è trovati a dover far fronte a due realtà tra di loro inconciliabili, poiché per avere migliori prestazioni è necessario un

ingente investimento di fondi riguardanti l'acquisto e lo stipendio di giocatori, ma allo stesso tempo bisognava ridurre le spese per contenere grosse perdite come quelle sostenute negli ultimi anni.

Inoltre il ricambio gestionale ha comportato anche la sostituzione di altre figure fondamentali in una società sportiva, riguardanti sia lo staff tecnico che lo staff dirigenziale.

La politica di contenimento dei costi attuata dalla Società ha portato la stessa ad individuare nella persona di Francesco Carotti la nuova figura di Team Manager, accorpendo anche quella di Responsabile della Comunicazione, data la sua grande esperienza in qualità di giornalista sportivo.

Un ulteriore taglio alla spesa è stato fatto chiedendo ai giocatori già sotto contratto, e ricevendo alcune conferme da parte di quest'ultimi, di fare dei sacrifici sul piano economico. Stessa richiesta fatta al secondo allenatore, proponendo allo stesso la posizione di Primo Allenatore con ingaggio ridotto.

Ma la maggiore voce di risparmio è stata quella relativa agli stipendi dei giocatori, messa in atto principalmente dal GM, il quale ha saputo trovare giocatori con grandi potenzialità tecniche presenti sui campionati minori dei diversi paesi, ma con richieste economiche di gran lunga inferiori a quelle degli ormai giocatori professionisti già affermati nel mondo della pallacanestro. Questi stessi giocatori, per così dire "minori", hanno visto in Roma un trampolino di lancio verso le grandi squadre europee ed hanno quindi accettato di giocare in una Squadra con un budget per gli ingaggi molto ridotto.

L'insieme di queste scelte di carattere sia economico che tecnico effettuate dal nuovo GM si è rivelato fruttuoso.

Abbiamo notato durante tutta la Stagione Sportiva che l'impegno e la dedizione dimostrato da giocatori, la quale maggior parte non aveva sperimentato l'esperienza di un Campionato di Prima Fascia, si è rivelato fruttuoso sia per i risultati sportivi, che per l'immagine della società.

Questa "rivelazione" ha fatto sì che la Squadra raggiungesse degli obiettivi di gran lunga superiori a quelli prefissati ad inizio Stagione, influenzando indirettamente, con i risultati sportivi, in maniera positiva sulle performance economiche della Società.

Questo ha fatto sì che alla fine della stagione, ed alla relativa chiusura di bilancio, ci sia stato il raggiungimento da parte della Società, attraverso il lavoro preciso e mirato del General Manager Alberani, dei due più importanti obiettivi che erano stati posti dalla Presidenza, ovvero la riduzione dei costi e i migliori risultati sportivi.

Il raggiungimento di questi obiettivi ha reso così possibile una netta diminuzione delle perdite di bilancio di una società destinata a scomparire dalle Grandi del Basket.

## ***5.2. La Ristrutturazione Finanziaria***

La ristrutturazione finanziaria della Società Pallacanestro Virtus S.S.R.L. Unipersonale è partita dalla riduzione dei costi. Questi risparmi sono stati effettuati attraverso dei tagli rivolti principalmente alle spese di Dirigenti, Staff e Giocatori, passando anche attraverso l'internalizzazione di alcune mansioni, che sono state svolte da Tifosi

e gente appassionata che non voleva veder scomparire una realtà così importante per la Capitale come la Pallacanestro Virtus Roma.

La Ristrutturazione Finanziaria si è basata principalmente sulle indicazioni contenute nel Budget Preventivo, stilato all'inizio della Stagione Sportiva 2012/2013 secondo le linee guida, caratterizzate dai tagli e dal risparmio, dettate dal Presidente.

Comparando il Budget Preventivo con il Bilancio dell'Esercizio precedente (2011/2012), si può notare che sono state effettuate diverse riduzioni di costi, alcune importanti, delle quali una delle più ingenti è stata quella relativa a Salari e Stipendi (di giocatori, allenatori, impiegati).

Da aggiungere che , oltre ad effettuare tagli dei costi, la ristrutturazione si è basata anche su una rettifica al ribasso della voce relativa ai Ricavi per Prestazioni di Servizi (sponsor, pubblicità, tv), la quale è stata decrementata per cercare di tenersi il più possibile vicini a ipotesi di bassi ricavi.

Questa ristrutturazione, fondandosi principalmente sul Budget Preventivo, verrà analizzata più dettagliatamente nel paragrafo successivo.

### ***5.3. Impatto del budget preventivo sul consuntivo***

Alla chiusura del bilancio d'esercizio relativo alla stagione 2012/2013, confrontandolo con il budget preventivo stilato all'inizio della gestione, possiamo notare come il taglio dei costi richiesto dal Presidente ed affidato alla gestione del General Manager è stato effettuato seguendo le direttive del budget con un lieve scostamento dal valore preventivato derivante principalmente da consulenze e

compensi staff, mentre è stato positivo, ovvero riducendo i costi, nei confronti dei salari e stipendi (di giocatori, allenatori e impiegati).

Quindi riguardo ai costi possiamo affermare che i valori preventivati nel budget sono stati rispettati.

In riferimento ai ricavi, invece, possiamo notare un grande discostamento positivo dai valori preventivati, derivante principalmente dalla vendita di biglietti e abbonamenti, ma anche per prestazioni dei servizi (sponsor, pubblicità e diritti televisivi). Questo scostamento in termini positivi è derivato principalmente dall'ottima performance sportiva della squadra, la quale ha notevolmente influito sull'andamento degli incassi di abbonamenti in corso di stagione e della vendita dei biglietti, sostenendo la tesi elaborata precedentemente nell'analisi del reddito d'esercizio secondo cui vi è una forte correlazione tra il risultato della partita e l'incasso della casalinga seguente.

Ma nonostante questa riduzione di costi e l'ingente aumento dei ricavi, la gestione si è comunque chiusa in perdita, con un valore molto vicino a quello preventivato ad inizio stagione ma nettamente inferiore rispetto alla perdita dell'esercizio precedente (2011/2012).

Questa diminuzione della perdita, la quale deriva principalmente da un aumento di ricavi legato al maggior incasso ricavato dalla vendita di biglietti ed abbonamenti, ha consentito al General Manager di raggiungere l'obiettivo indicato dalla Presidenza relativo alla riduzione dei costi contestualmente ad un miglioramento prestazionale della squadra, creando maggiore attrattività per sponsor ed eventuali investitori, e permettendo alla società di rimanere nella fascia alta del Massimo Campionato Italiano di Basket.

#### ***5.4. Considerazioni di chiusura stagione***

Alla chiusura della Stagione 2012/2013, ci siamo trovati in una situazione che nessuno si aspettava di vivere all'inizio del Campionato.

A seguito dei vari tagli ai costi ci si aspettava di condurre una Stagione mediocre con l'obiettivo di andare a partecipare ai Play-Off Scudetto.

Invece, grazie all'ottimo lavoro svolto in primis dal GM, il quale ha affrontato la situazione del taglio costi con una visione ottimistica e propensa al risparmio delle risorse cercando di non compromettere la validità della Squadra e della Società sul piano della Performance Sportiva, dall'eccellente capacità organizzativa sul piano della gestione vera e propria della Squadra ed anche sul piano della Comunicazione – intraprendendo nuove strade di collegamento tra la Società ed i Tifosi – svolto dal Team Manager e Responsabile Comunicazione Francesco Carotti, ma grazie anche alle capacità dello Staff Tecnico, che ha saputo plasmare ed allenare giocatori provenienti da Serie minori – a seguito del taglio di stipendi ed ingaggi –, ed inoltre grazie a tutto l'entourage di tifosi volenterosi e propositivi che si sono impegnati a mantenere il sostegno alla Squadra dall'inizio della Stagione, ed in alcuni casi particolari si sono impegnati in prima persona all'interno della Società svolgendo compiti ed aiutando la Dirigenza, la Squadra è riuscita ad arrivare a centrare degli eccellenti risultati non solo sul piano sportivo, ma anche sul piano societario, rendendo possibile quell'obiettivo di riduzione della perdita.

La stagione 2012/2013 si è chiusa positivamente per la Squadra, centrando obiettivi come:

- Semifinalista alle Final Eight di Coppa Italia
- Terza Classificata in Regular Season
- Finalista ai Play-Off Scudetto
- Partecipante per il 2013/2014 all'EuroCup

Questo insieme di risultati, oltre che portare incassi derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti in corso di stagione, ha permesso alla società di ricevere bonus per il raggiungimento di obiettivi da parte degli Sponsor della Società, andando ad alleggerire il bilancio negativo dei conti societari.

Ma non solo, in quanto l'andamento ottimale totalmente inaspettato ad inizio Stagione, sta permettendo, in questi giorni, di vedere un incremento notevole nella vendita degli abbonamenti per la Stagione 2013/2014, nella quale la Squadra sarà impegnata anche con la Competizione Europea dell'EuroCup.

Questa ripresa iniziata nella Stagione scorsa (2012/2013) sul piano sia sportivo che societario, può permettere alla Società di raggiungere e migliorare quegli obiettivi sul piano economico che porterebbero ad un miglioramento anche sul piano sportivo, alleggerendo le casse societarie da ingenti perdite e permettendo un investimento economico nell'acquisto di giocatori già formati con una grande esperienza nei Massimi Campionati e magari anche in Europa, donando così ulteriore lustro all'immagine della Pallacanestro Virtus Roma.

Ritornando al discorso dell'aumento degli abbonamenti, posso affermare che alla data odierna, dopo alcuni giorni di apertura della Campagna Abbonamenti per la Stagione Sportiva 2013/2014, il numero di tifosi abbonati ha subito un incremento di circa il 60%,

dimostrando come gli sforzi che sono stati effettuati la Stagione scorsa sul piano economico e sportivo, stiano generando un maggiore interesse da parte dei tifosi nei confronti di una Società che era destinata a scomparire.

Tutto ciò, ripeto, è stato possibile grazie ad un arduo lavoro svolto da tutte le entità facenti parte della Società, partendo dal General Manager fino ad arrivare a coinvolgere l'intero Staff sia Tecnico che Dirigenziale, creando una sinergia ed un ambiente favorevole tale da permettere una crescita sportiva, ma allo stesso tempo riducendo costi. Questo ha permesso ad una realtà importante, come la Pallacanestro Virtus Roma, di non dover ridimensionare la sua partecipazione al Basket Italiano, e permettendo al Presidente di continuare i suoi sforzi economici ricevendo, però, dei feedback positivi sia dai tifosi che dalla squadra.

## 6. Conclusione

Alla chiusura di questo lavoro, dopo aver generalmente affrontato l'Analisi della Performance – illustrando le diverse tecniche di Riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, di Analisi della Solidità, della Liquidità e della Redditività –, aver analizzato il Settore del Basket Professionistico Italiano – con la sua Storia ed i suoi Rischi –, dopo aver affrontato un'analisi sui Bilanci delle Società Sportive di Basket – con l'analisi di Impieghi e Fonti, del Finanziamento e del Reddito d'Esercizio – e, infine, dopo aver analizzato il Caso della Pallacanestro Virtus Roma nella sua Stagione Sportiva 2012/2013, ho voluto dare maggiore visibilità a questo sport, che viene ormai troppo spesso lasciato in secondo piano a favore di quello predominante nella cultura italiana, ovvero il Calcio.

L'analisi da me svolta su questo settore ha voluto dimostrare come il basket in Italia non sia una realtà destinata a scomparire, ma che in realtà ha un pubblico presente nei palazzetti in aumento negli ultimi anni. L'unico vero punto di debolezza di questo sport riguarda la mancanza di investimenti da parte di finanziatori e sponsor all'interno delle Società, che troppo spesso si trovano a dover affrontare periodi “bui” dal punto di vista economico, ma che – come nel caso della Pallacanestro Virtus Roma – attraverso un'attenta e precisa gestione delle risorse, riescono ad uscirne e, talvolta, anche a raggiungere degli obiettivi a volte inaspettati.

## **Bibliografia**

Assogestioni - “Il Rischio Finanziario” - Sito Web

Borsa Italiana - “Il Rischio Sistemico” - Sito Web

Caramiello C., di Lazzaro F., Fiori G. - “*Indici di Bilancio*” - Giuffrè Editore, 2003

Pallacanestro Virtus S.S.R.L. Unipersonale - Bilancio Contabile a Partite Contrapposte (Stagione Sportiva 2011/2012) al 30/06/2012

Pallacanestro Virtus S.S.R.L. Unipersonale - Bilancio Contabile a Partite Contrapposte (Stagione Sportiva 2012/2013) al 30/06/2013

Pallacanestro Virtus S.S.R.L. Unipersonale - Budget Preventivo 2012/2013

Società StageUp - Sport & Leisure Business, *Campionato di Basket Serie A: il Pubblico e il Potenziale di Comunicazione*, 2013.

Società StageUp - Sport & Leisure Business, *Campionato di Basket Serie A: Analisi del Seguito dell'Evento*, 2013.

Uva M., Vitale M. - “*Viaggio nello Sport Italiano*” - Edizioni Studio Domenicano, 2011