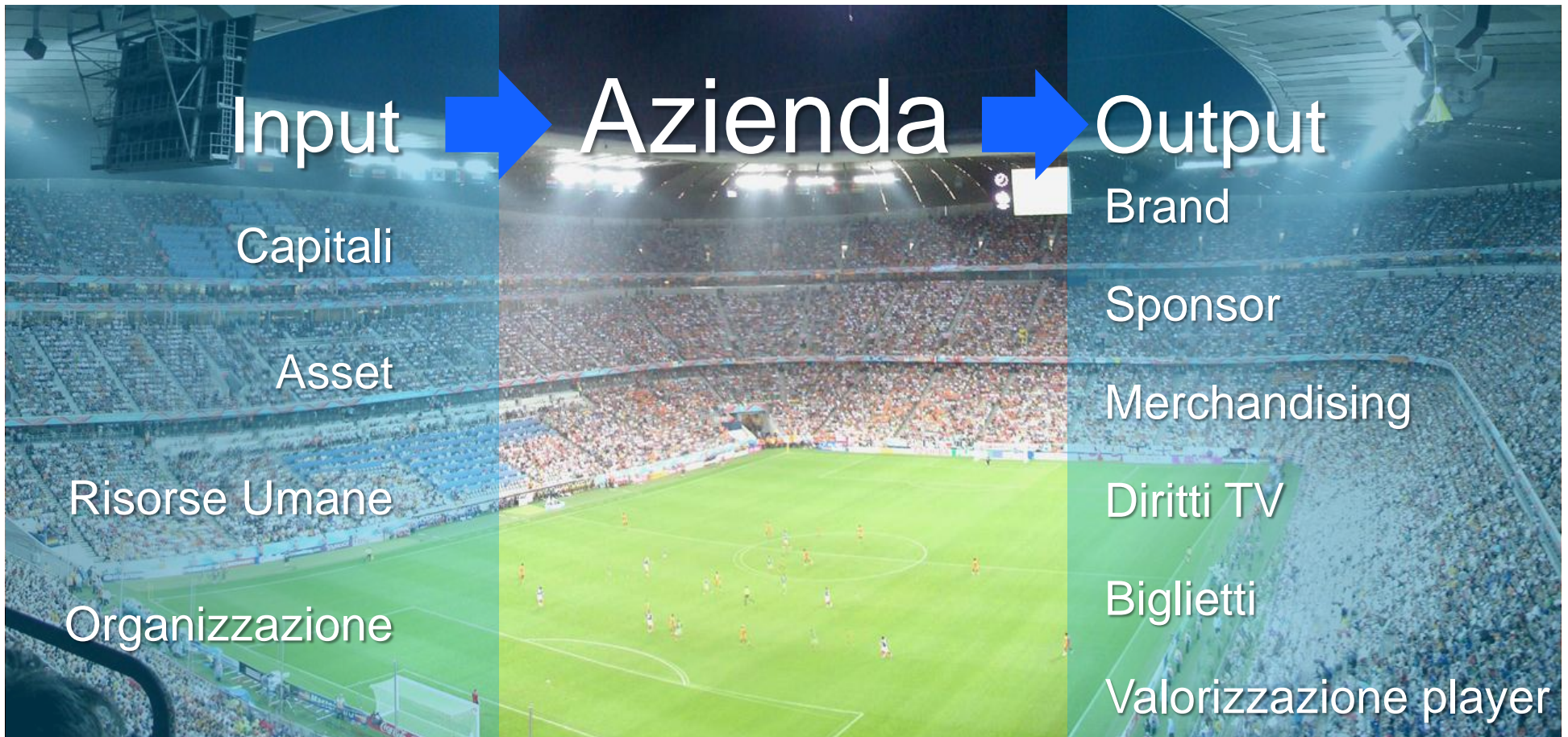


L'industria del calcio
tra crisi e sviluppo
Analisi dei bilanci e
prospettive strategiche

Castellanza – 25 marzo 2013

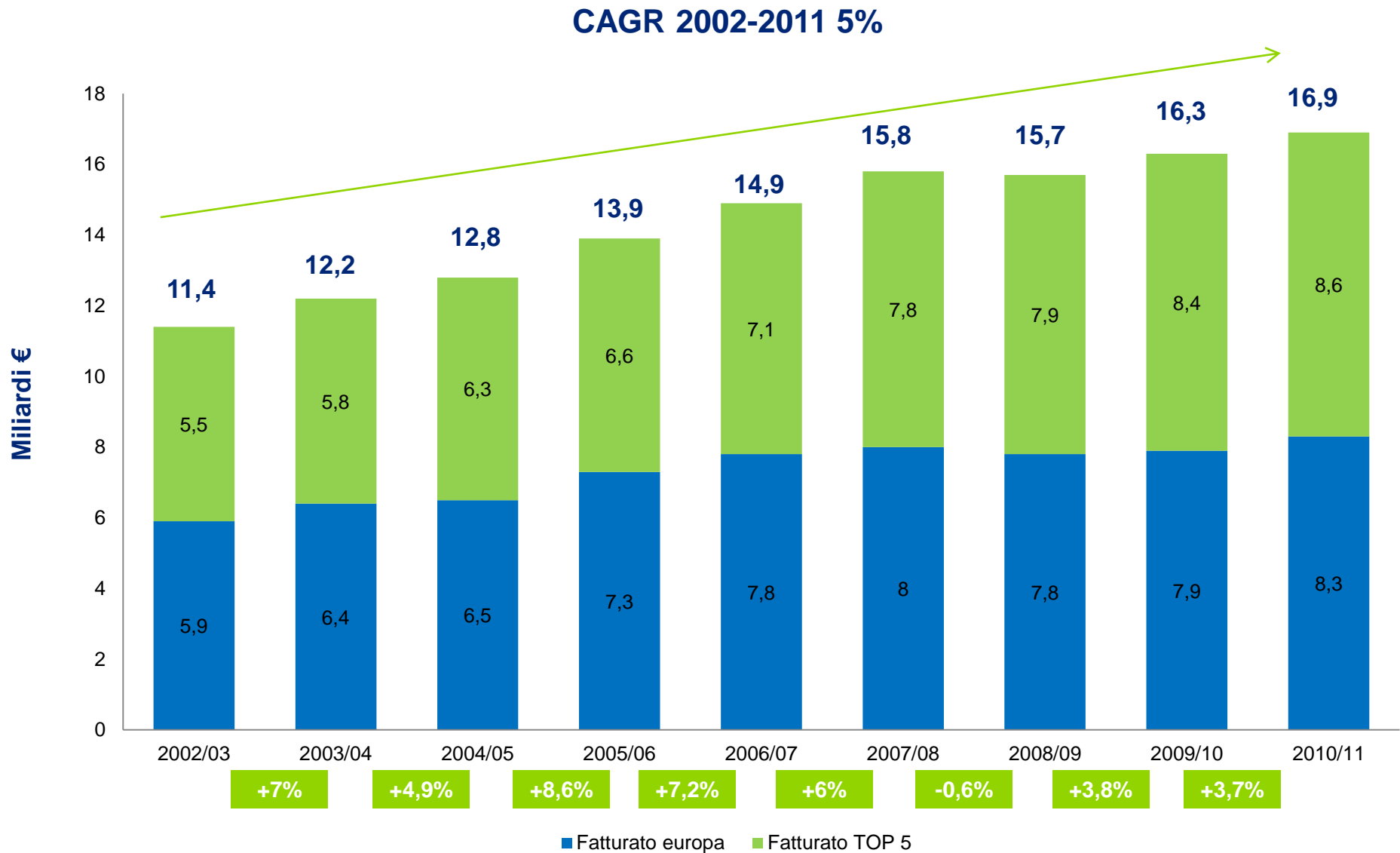


Azienda calcio: entertainment



Spettacolo/risultati sportivi

Dimensione del mercato calcistico europeo 2003-11



Fonte: Annual Review of Football Finance (May 2012), Deloitte

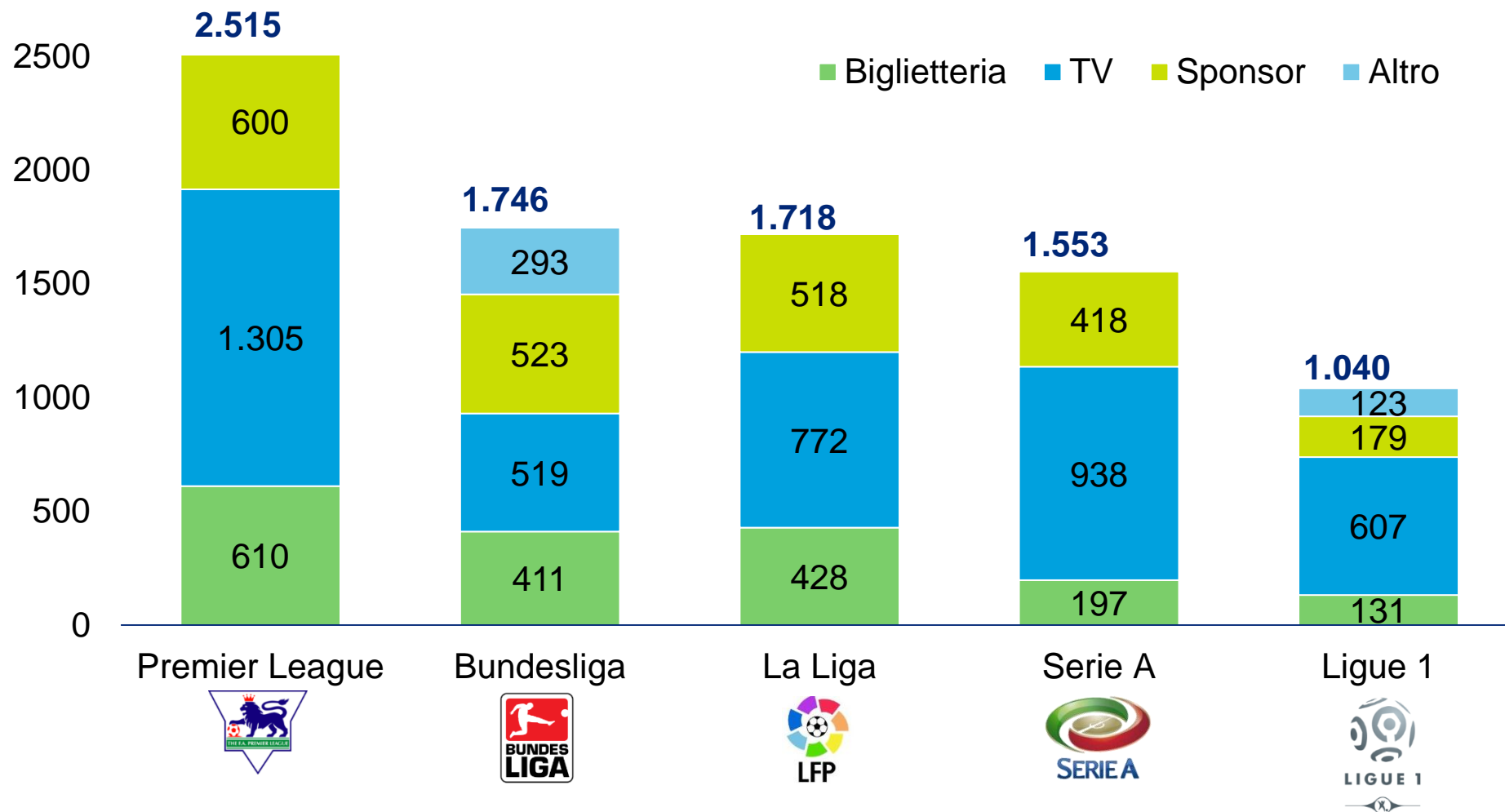
Principali risultati delle Top 5

| Pos | Campionato | Paese | Ricavi (€mld) | Salari (€mld) | Salari/Ricavi |
|---------------------|--|-------|---------------|---------------|---------------|
| 1 |  Premier League | UK | 2,51 | 1,77 | 70% |
| 2 |  Bundesliga | GER | 1,75 | 0,92 | 53% |
| 3 |  La Liga | SPA | 1,72 | 1,01 | 58% |
| 4 |  Serie A | ITA | 1,55 | 1,16 | 75% |
| 5 |  Ligue 1 | FRA | 1,04 | 0,78 | 75% |
| TOTALE TOP 5 | | | 8,57 | 5,64 | 66% |

Fonte: Annual Review of Football Finance (May 2012), Deloitte

Ricavi Top 5 d'Europa per fonte

Ripartizione dei ricavi delle Top 5 (€ milioni)

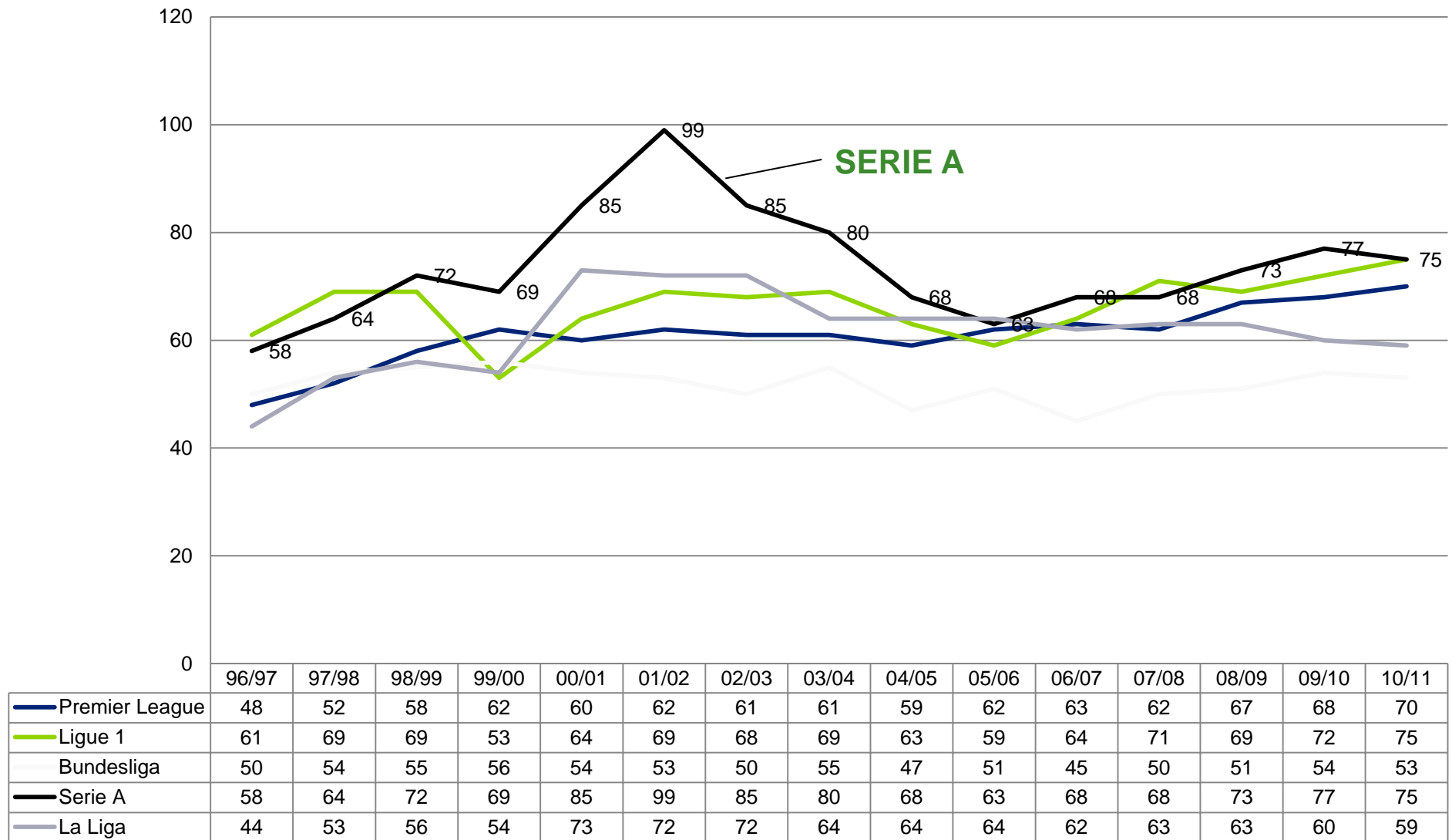


Per la Premier League, la Liga e la Serie A la voce sponsor è comprensiva anche degli altri ricavi.

Fonte: Annual Review of Football Finance (May 2012), Deloitte

Incidenza del costo degli stipendi sui ricavi delle Top 5

Evoluzione storica



Fonte: Annual Review of Football Finance (May 2012), Deloitte

I risultati operativi di quattro Leghe europee negli ultimi cinque anni

| €/Milioni | Inghilterra | Germania | Francia | Italia |
|-----------|-------------|----------|---------|--------|
| 2006-2007 | 141 | 250 | 23 | -215 |
| 2007-2008 | 234 | 136 | -84 | -138 |
| 2008-2009 | 93 | 172 | -64 | -143 |
| 2009-2010 | 103 | 138 | -102 | -219 |
| 2010-2011 | 75 | 171 | -97 | -238 |

Nell'ultima stagione (2011/2012) i primi dati disponibili evidenziano che la Serie A realizza una perdita operativa di circa € 250 milioni, mentre la Bundesliga confermerebbe il trend positivo degli ultimi anni

Fonte: Elaborazione Deloitte su fonti diverse

I risultati netti delle 5 maggiori Leghe europee

| €/Milioni | Inghilterra | Germania | Spagna | Italia | Francia |
|-----------|-------------|----------|--------|--------|---------|
| 2007-2008 | -390 | 36 | 15 | -198 | 25 |
| 2008-2009 | -357 | 31 | -18 | -181 | -15 |
| 2009-2010 | -488 | -78 | -89 | -251 | -114 |
| 2010-2011 | -424 | 52 | -35 | -259 | -46 |

Nell'ultima stagione (2011/2012) i primi dati disponibili evidenziano che la Serie A realizza un risultato netto negativo di circa € 312 milioni, mentre la Bundesliga realizza un utile pari a € 55 milioni

Fonte: Elaborazione Deloitte su fonti diverse

Evoluzione della composizione del fatturato della Premier League

Dati in €/milioni



| | Diritti televisivi | Ricavi da stadio | Sponsor e marketing |
|-----------|--------------------|------------------|---------------------|
| 2006-2007 | 880 | 802 | 591 |
| 2007-2008 | 1.169 | 700 | 572 |
| 2008-2009 | 1.142 | 673 | 511 |
| 2009-2010 | 1.270 | 649 | 560 |
| 2010-2011 | 1.305 | 610 | 600 |

Fonte: Annual Review of Football Finance (May 2012), Deloitte

Premier League: caratteristiche



- Lega con maggiore fatturato tra le Top 5
- Club forti in tutte le tipologie di ricavo, ricavi sempre in crescita
- Società benchmark in merchandising, sponsorship, internazionalizzazione, diritti tv, stadio, real estate
- Elevato costo del lavoro
- Ottimo il prodotto calcio della Premier: stadi, campi, fair play, spettacolo
- Affluenza stadi elevata
- Presenza rilevante di investitori stranieri (12 club su 20)
- Risultato operativo positivo, elevato indebitamento, risultato netto negativo

Evoluzione della composizione del fatturato della Bundesliga

Dati in €/milioni



| | Diritti televisivi | Ricavi da stadio | Sponsor e marketing |
|-----------|--------------------|------------------|---------------------|
| 2006-2007 | 480 | 310 | 589 |
| 2007-2008 | 476 | 338 | 624 |
| 2008-2009 | 489 | 363 | 723 |
| 2009-2010 | 506 | 379 | 779 |
| 2010-2011 | 519 | 411 | 816 |

Fonte: Annual Review of Football Finance (May 2012), Deloitte

Bundesliga: caratteristiche



- Seconda Lega per fatturato tra le Top 5, ottima diversificazione dei ricavi, relativamente basso il peso dei diritti televisivi
- Club forti in tutte le tipologie di ricavo, benchmark in merchandising e nei ricavi da stadio.
- Lega molto forte e commercialmente attiva
- Investimenti strutturali, stadi nuovi e confortevoli (affluenza massima) ottimi campi, fair play, vivaio e giovani
- Divieto di accesso a investitori stranieri
- Ottime relazioni club/tifosi
- Bassa incidenza salari, risultato operativo positivo, equilibrio patrimoniale, basso indebitamento
- Unica Lega con risultato netto positivo

Evoluzione della composizione del fatturato della Liga

Dati in €/milioni



| | Diritti televisivi | Ricavi da stadio | Sponsor e marketing |
|-----------|--------------------|------------------|---------------------|
| 2006-2007 | 557 | 344 | 425 |
| 2007-2008 | 579 | 396 | 463 |
| 2008-2009 | 651 | 407 | 443 |
| 2009-2010 | 725 | 436 | 461 |
| 2010-2011 | 772 | 428 | 518 |

Fonte: Annual Review of Football Finance (May 2012), Deloitte

Liga: caratteristiche



- 2 club fortissimi (Real Madrid e Barcellona) in tutti i sensi (risultato sportivo, fatturato, diritti televisivi)
- Elevata polarizzazione
- Complessivamente il sistema è molto debole (molti club sono falliti, molti altri rischiano il fallimento) e molto indebitato (oltre 5 mld di Euro)
- Vendita diritti individuale
- Sistema poco trasparente e fair
- Risultato operativo negativo, gestione finanziaria negativa, risultato netto negativo

Evoluzione della composizione del fatturato della Serie A

Dati in €/milioni

|  SERIE A | Diritti televisivi | Ricavi da stadio | Sponsor e marketing |
|--|--------------------|------------------|---------------------|
| 2006-2007 | 648 | 141 | 275 |
| 2007-2008 | 863 | 185 | 373 |
| 2008-2009 | 892 | 195 | 407 |
| 2009-2010 | 915 | 212 | 405 |
| 2010-2011 | 938 | 197 | 418 |

Fonte: Annual Review of Football Finance (May 2012), Deloitte

Serie A: caratteristiche



- Seconda Lega Europea per fatturato da diritti televisivi
- Alta concentrazione dei ricavi nei diritti televisivi (in Italia limitata concorrenza televisiva)
- Club di serie A poco coesi, elevata litigiosità. Lega viene limitata nelle iniziative
- Stadi vecchi, non in proprietà (affitti e costi elevati rispetto a ciò che si ha a disposizione), non confortevoli, scoperti , alcuni pessimi campi
- Ritardo nello sviluppo relazioni club/tifosi. Calo affluenza negli stadi
- Un solo investitore straniero (scarso appeal del sistema)
- Alta incidenza salari, risultato operativo e netto negativi
- Club molto rinomati ma perdita competitività

Evoluzione della composizione del fatturato della Ligue 1

Dati in €/milioni

|  LIGUE 1 | Diritti televisivi | Ricavi da stadio | Sponsor e marketing |
|--|--------------------|------------------|---------------------|
| 2006-2007 | 565 | 139 | 268 |
| 2007-2008 | 557 | 137 | 295 |
| 2008-2009 | 576 | 150 | 322 |
| 2009-2010 | 607 | 138 | 327 |
| 2010-2011 | 607 | 131 | 302 |






Fonte: Annual Review of Football Finance (May 2012), Deloitte

Ligue 1: caratteristiche



- Ultima Lega tra le Top 5
- Fatturato complessivo inferiore
- Modello di business basato su valorizzazione giovani e trading
- Bassa affluenza stadi
- Perdita di immagine
- Risultato operativo negativo, elevato indebitamento, risultato netto negativo
- Fenomeno Paris Saint Germain
- Potenzialità da Europei 2016

Comparazione Key Factors Leghe Europee 2010/2011

| |  Premier League |  Bundesliga |  Liga |  Serie A |  Ligue 1 |
|----------------------------------|--|--|--|---|---|
| Fatturato Medio per Club | 126 | 97 | 86 | 78 | 52 |
| Stipendio Medio per Club | 80 | 52 | 50 | 59 | 39 |
| % Incidenza Stipendi / Fatturato | 70% | 54% | 58% | 75% | 75% |
| Patrimonio Netto Medio per Club | - 22 | 42 | 12 | 8 | 9 |
| Indebitamento Medio per Club | 236 | 45 | 171 | 141 | 36 |
| Risultato Operativo Medio | 4 | 10 | nd | - 12 | - 5 |
| Risultato Netto Medio | - 21 | 3 | - 2 | - 13 | - 2 |
| Affluenza Media (migliaia) | 35,4 | 42,1 | 25,9 | 23,5 | 19,7 |
| % Riempimento Stadi | 88% | 88% | 72% | 56% | 68% |

Fonte: Elaborazione Deloitte su fonti diverse

Le top 20 società in Europa in termini di fatturato

2011/2012 Revenue

| | | | | |
|----|-----|-----|------------------------|-------|
| 1 | ↔ | 0 | Real Madrid | 512.6 |
| 2 | ↔ | 0 | FC Barcelona | 483 |
| 3 | ↔ | 0 | Manchester United | 395.9 |
| 4 | ↔ | 0 | Bayer Munich | 368.4 |
| 5 | ↔ | 0 | Chelsea | 322.6 |
| 6 | ↔ | 0 | Arsenal | 290.3 |
| 7 | ↑ | 5 | Manchester City | 285.6 |
| 8 | ↓ | (1) | AC Milan | 256.9 |
| 9 | ↔ | 0 | Liverpool | 233.2 |
| 10 | ↑ | 3 | Juventus | 195.4 |
| 11 | ↑ | 5 | Borussia Dortmund | 189.1 |
| 12 | ↓ | (4) | Internazionale | 185.9 |
| 13 | ↓ | (2) | Tottenham Hotspur | 178.2 |
| 14 | ↓ | (4) | Schalke 04 | 174.5 |
| 15 | ↑ | 5 | Napoli | 148.4 |
| 16 | ↓ | (2) | Olympique de Marseille | 135.7 |
| 17 | ↔ | 0 | Olympique Lyonnais | 131.9 |
| 18 | ↔ | 0 | Hamburger SV | 121.1 |
| 19 | ↓ | (4) | AS Roma | 115.9 |
| 20 | n/a | new | Newcastle United | 115.3 |

2010/2011 Revenue

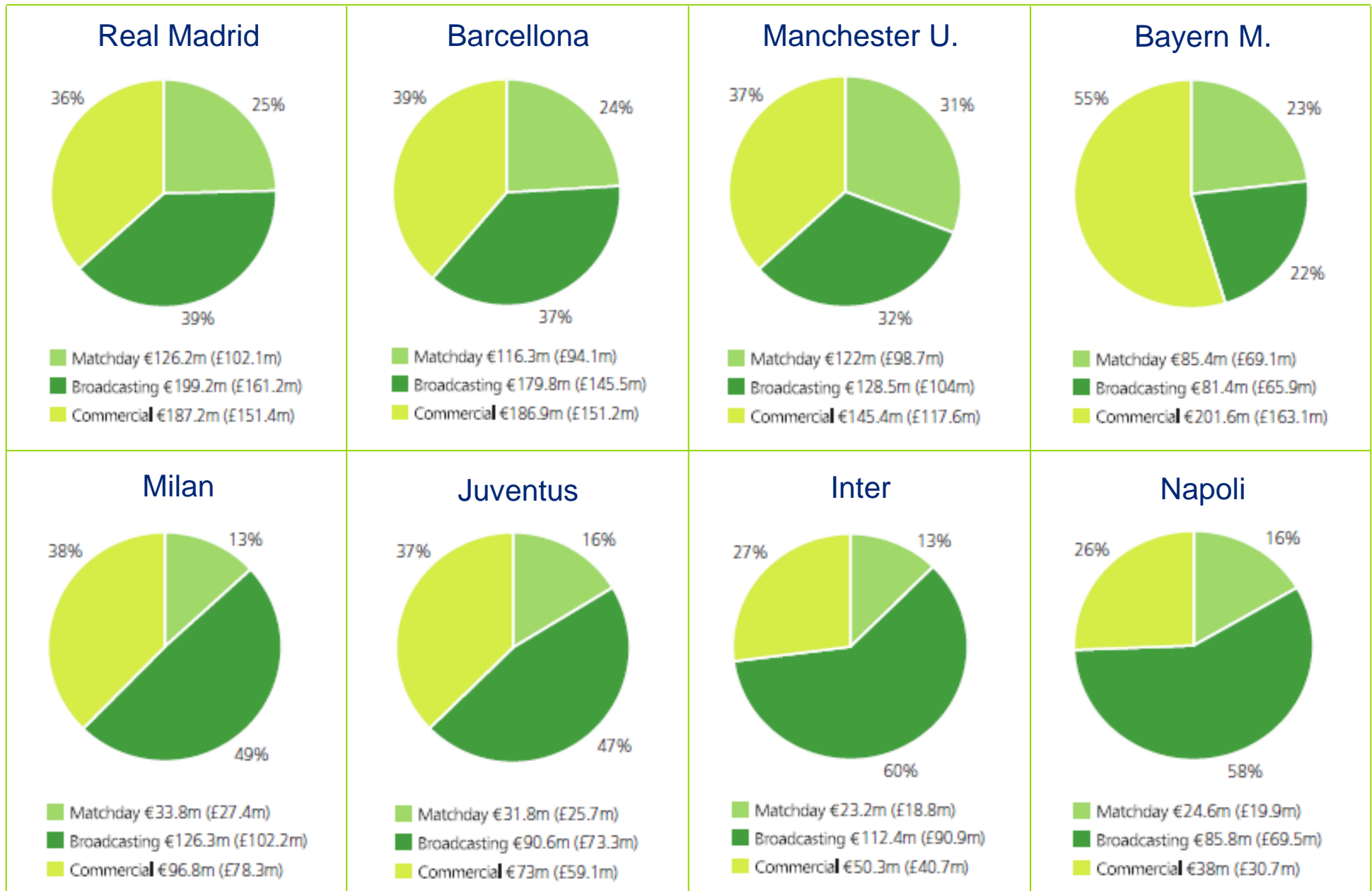
| | | | | |
|----|-----|-----|------------------------|-------|
| 1 | ↔ | 0 | Real Madrid | 479.5 |
| 2 | ↔ | 0 | FC Barcelona | 450.7 |
| 3 | ↔ | 0 | Manchester United | 367 |
| 4 | ↔ | 0 | Bayer Munich | 321.4 |
| 5 | ↑ | 1 | Chelsea | 253.1 |
| 6 | ↓ | (1) | Arsenal | 251.1 |
| 7 | ↔ | 0 | AC Milan | 234.8 |
| 8 | ↑ | 1 | Internazionale | 211.4 |
| 9 | ↓ | (1) | Liverpool | 203.3 |
| 10 | ↑ | 6 | Schalke 04 | 202.4 |
| 11 | ↑ | 1 | Tottenham Hotspur | 181 |
| 12 | ↓ | (1) | Manchester City | 169.6 |
| 13 | ↓ | (3) | Juventus | 153.9 |
| 14 | ↑ | 1 | Olympique de Marseille | 150.4 |
| 15 | ↑ | 3 | AS Roma | 143.5 |
| 16 | n/a | new | Borussia Dortmund | 138.5 |
| 17 | ↓ | (3) | Olympique Lyonnais | 132.8 |
| 18 | ↓ | (5) | Hamburger SV | 128.8 |
| 19 | n/a | new | Valencia | 116.8 |
| 20 | n/a | new | Napoli | 114.9 |

Position in Football Money League

Change on previous year

Number of positions changed

La suddivisione del fatturato 2011/2012 delle società



Fonte – Deloitte Football Money League 2013

ANALISI COMPLESSIVA E VALUTATIVA SU MEDIA ULTIME 2/3 STAGIONI

| | Risultato operativo | Risultato netto | Rapporto debiti/fatturato |
|------------------|---------------------|-----------------|---------------------------|
| Real Madrid | positivo | positivo | +50% |
| FC Barcelona | positivo | positivo | +50% |
| Manchester | positivo | positivo | +50% |
| Bayer Munich | positivo | positivo | -50% |
| Chelsea | negativo | negativo | +50% |
| Arsenal | positivo | positivo | +50% |
| Manchester City | negativo | negativo | +50% |
| AC Milan | negativo | negativo | +50% |
| Liverpool | negativo | negativo | +50% |
| Juventus | negativo | negativo | +50% |
| Borussia | positivo | positivo | -50% |
| Internazionale | negativo | negativo | +50% |
| Tottenham | positivo | positivo | -50% |
| Schalke 04 | positivo | positivo | -50% |
| Napoli | positivo | positivo | +50% |
| Olympique de | negativo | negativo | +50% |
| Olympique | negativo | negativo | +50% |
| Hamburger SV | positivo | negativo | +50% |
| AS Roma | negativo | negativo | +50% |
| Newcastle United | positivo | positivo | +50% |

Fonte: Elaborazione Deloitte su fonti diverse

Conto economico della Serie A (1/2)

| Bilancio aggregato (valori in Euro/milioni) | 2011/2012 | 2010/2011 | 2009/2010 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Valore della produzione | 2.045 | 1.968 | 2.028 |
| Costi della produzione | (2.295) | (2.206) | (2.247) |
| Risultato della gestione ordinaria | (250) | (238) | (219) |
| Risultato della gestione finanziaria e straordinaria | (46) | 3 | (11) |
| Imposte | (16) | (24) | (21) |
| Risultato complessivo | (312) | (259) | (251) |

Fonte: Elaborazione Deloitte su fonti diverse

- Oltre 2 miliardi di Euro di fatturato a stagione. Tale ammontare include non solo i ricavi «esterni», ma anche il fatturato derivante dalle plusvalenze per cessione dei calciatori e dai contributi in conto esercizio
- La Serie A ha evidenziato un incremento del fatturato nella stagione 2011/2012 per Euro 77 milioni derivante dall'effetto combinato dell'incremento delle plusvalenze da cessione calciatori (+ 9%), dei ricavi da sponsorizzazione e commerciali (+10%), dagli altri ricavi (+16%) e dei ricavi da diritti televisivi (+1%) compensato parzialmente dalla riduzione dei ricavi da coppe europee (- 39%)
- Costi di gestione > ricavi

Fondamentale l'apporto da parte delle proprietà

Le note positive

1. Ambiente più sensibile ai temi economici e finanziari: a causa della crisi esterna (che colpisce i gruppi proprietari) e delle nuove normative di settore (**Financial Fair Play**) nel 2012/2013 si assiste ad un'inversione di tendenza
2. Esempi di eccellenza già presenti in Italia, in particolare nei modelli di business «Trading» o in società che prestano grande attenzione al controllo dei costi: Catania, Lazio, Napoli, Palermo e Udinese mostrano un **risultato economico netto positivo** dalla somma dei risultati delle ultime 4 stagioni (2007/2008 sino a 2010/2011)
3. Alcune **nuove iniziative**: centro sportivo del Catania, nuovo stadio Udinese
4. Pronto e propositivo spirito reattivo delle 3 grandi: Juve con lo **stadio**, Milan e Inter con una drastica **riduzione degli ingaggi** e con focus sui giovani
5. In generale, si è assistito ad un netto taglio dei costi di **calcio mercato**
6. La **Nazionale** punta sui giovani e si è ripresa con il 2° posto agli Europei

Come migliorare?
Cosa possiamo imparare
dall'estero e cosa non
dobbiamo copiare?