

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

Castellanza – 25 marzo 2013

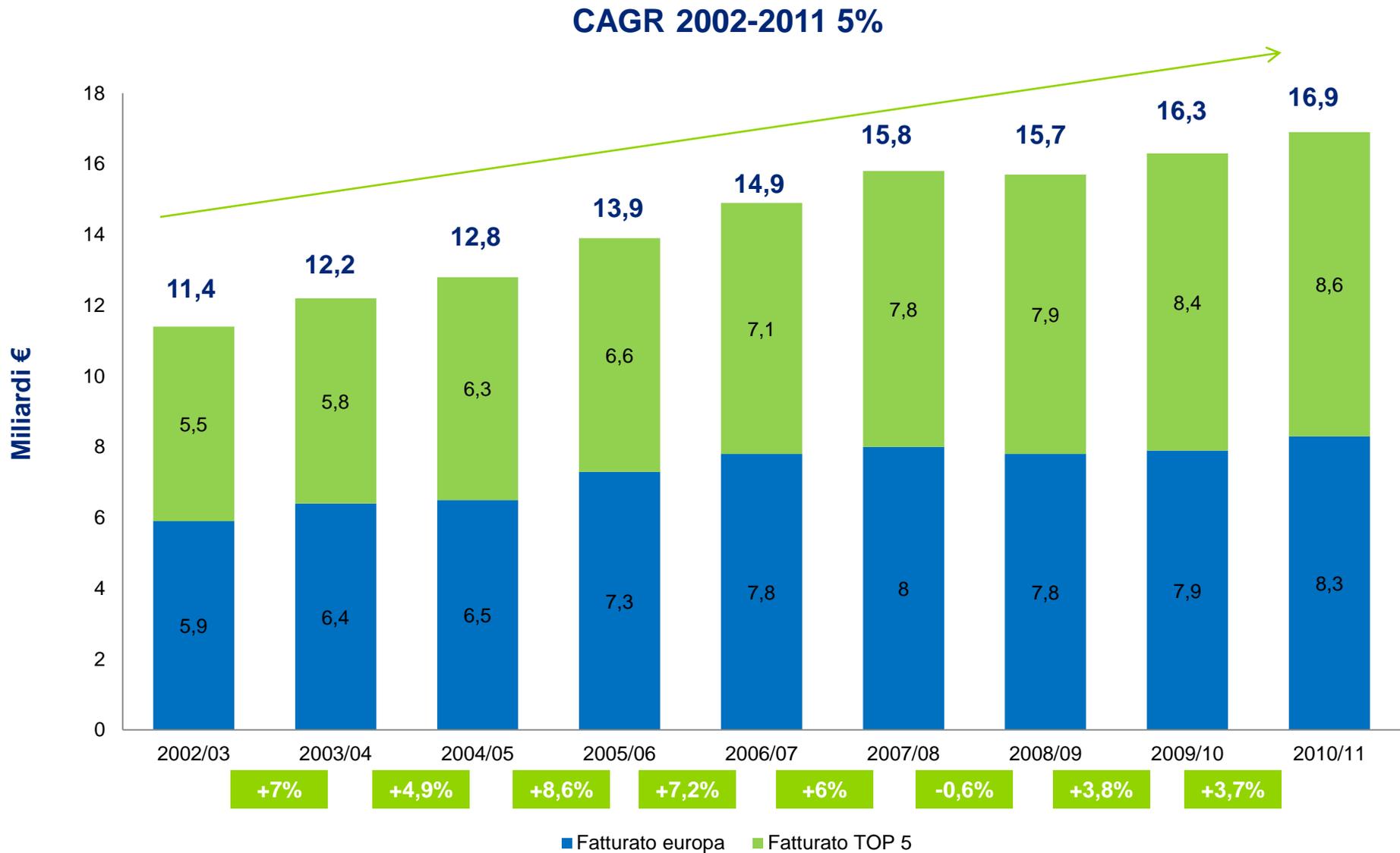


Azienda calcio: entertainment



Spettacolo/risultati sportivi

Dimensione del mercato calcistico europeo 2003-11



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

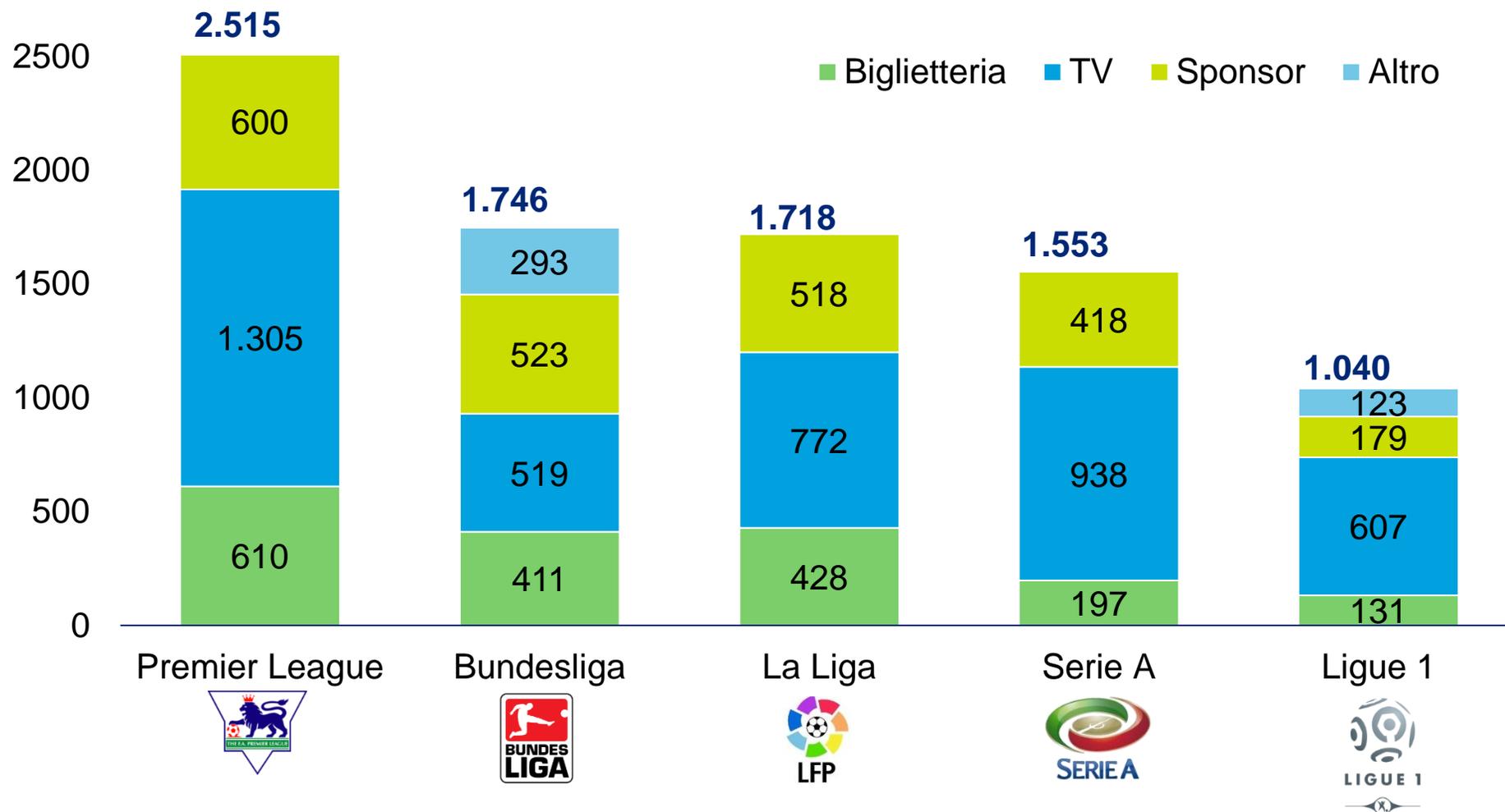
Principali risultati delle Top 5

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)

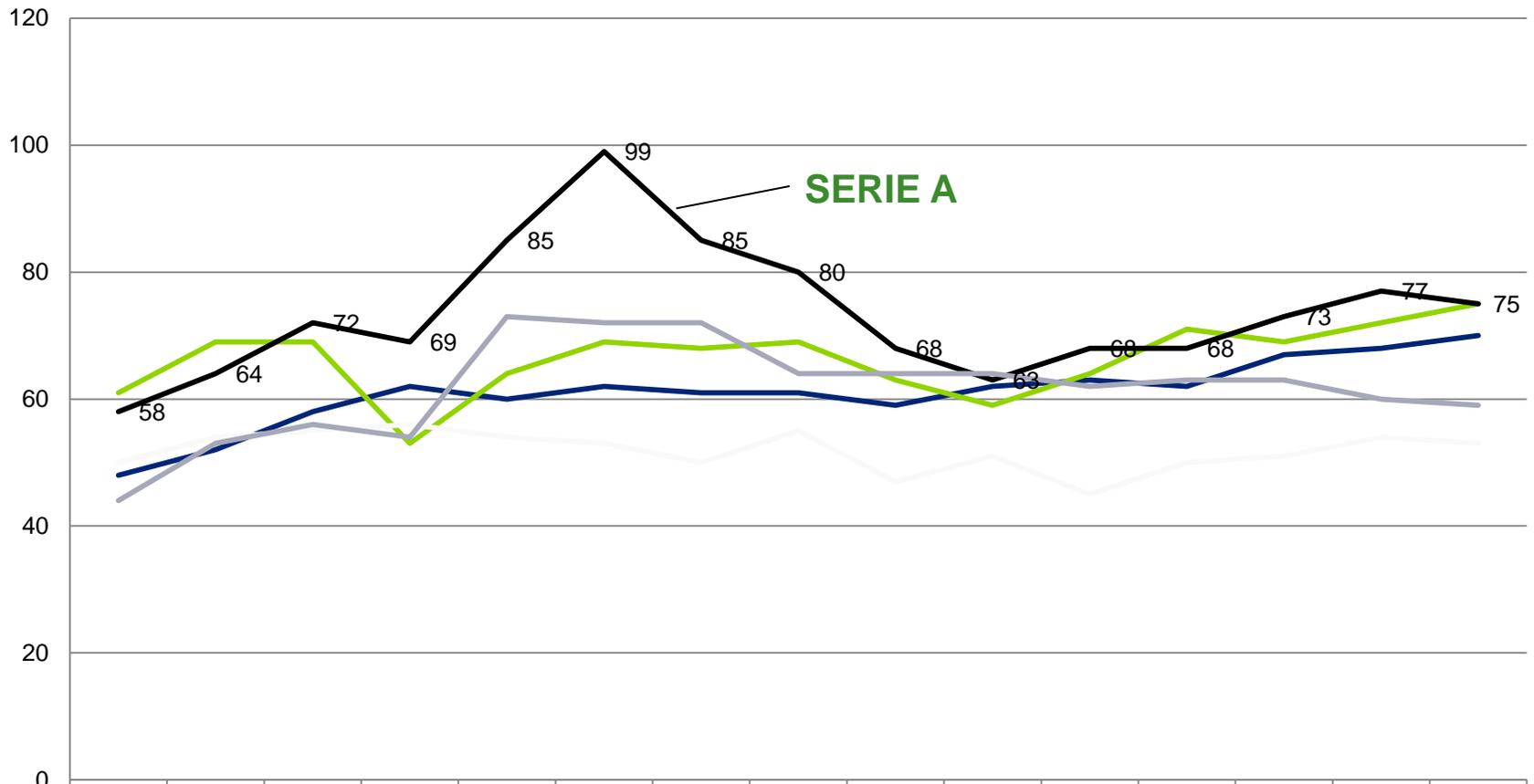


Per la Premier League, la Liga e la Serie A la voce sponsor è comprensiva anche degli altri ricavi.

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

Incidenza del costo degli stipendi sui ricavi delle Top 5

Evoluzione storica



	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11
— Premier League	48	52	58	62	60	62	61	61	59	62	63	62	67	68	70
— Ligue 1	61	69	69	53	64	69	68	69	63	59	64	71	69	72	75
— Bundesliga	50	54	55	56	54	53	50	55	47	51	45	50	51	54	53
— Serie A	58	64	72	69	85	99	85	80	68	63	68	68	73	77	75
— La Liga	44	53	56	54	73	72	72	64	64	64	62	63	63	60	59

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

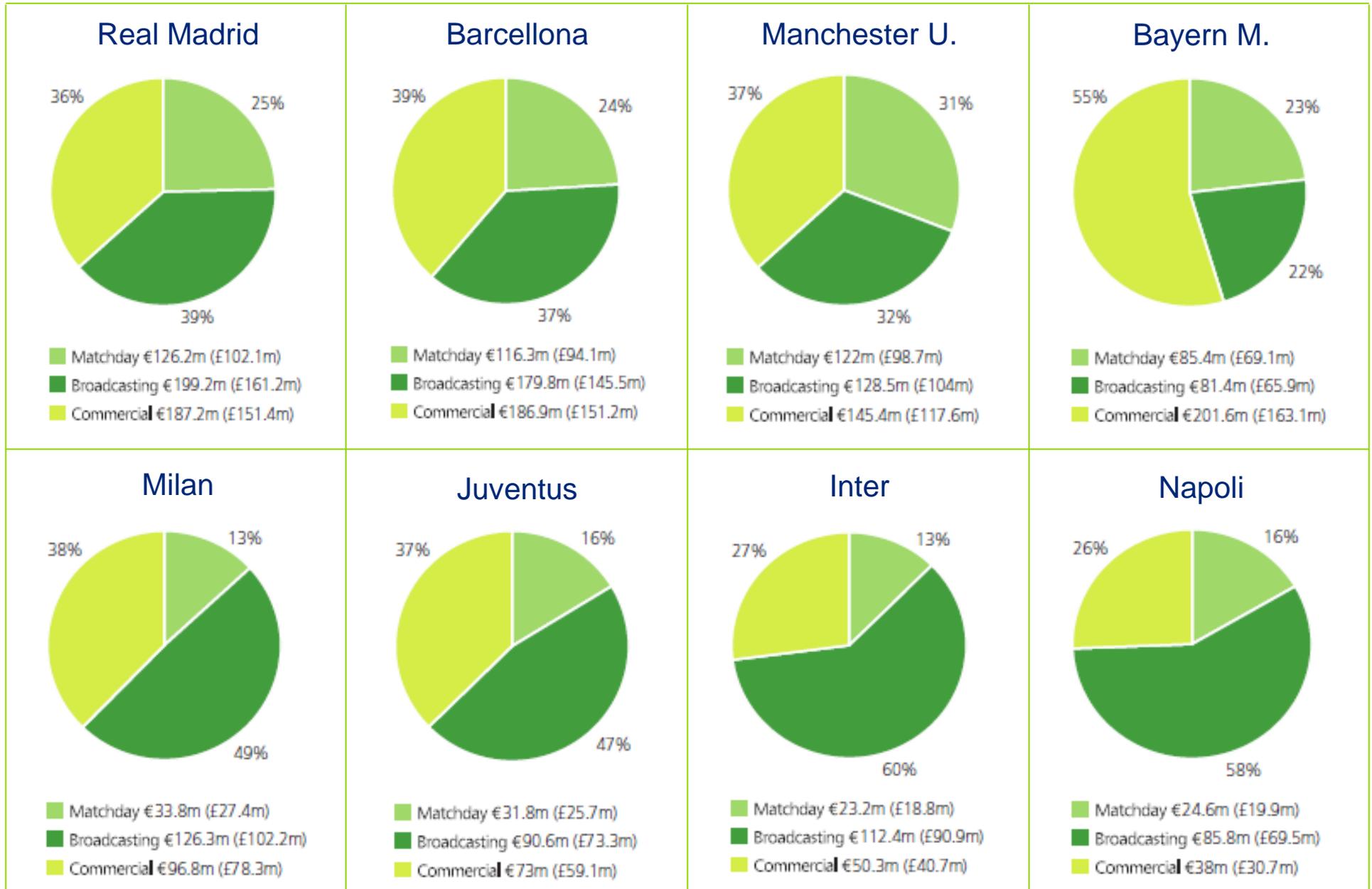
1	↔	0	Real Madrid	479.5
2	↔	0	FC Barcelona	450.7
3	↔	0	Manchester United	367
4	↔	0	Bayer Munich	321.4
5	↑	1	Chelsea	253.1
6	↓	(1)	Arsenal	251.1
7	↔	0	AC Milan	234.8
8	↑	1	Internazionale	211.4
9	↓	(1)	Liverpool	203.3
10	↑	6	Schalke 04	202.4
11	↑	1	Tottenham Hotspur	181
12	↓	(1)	Manchester City	169.6
13	↓	(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?