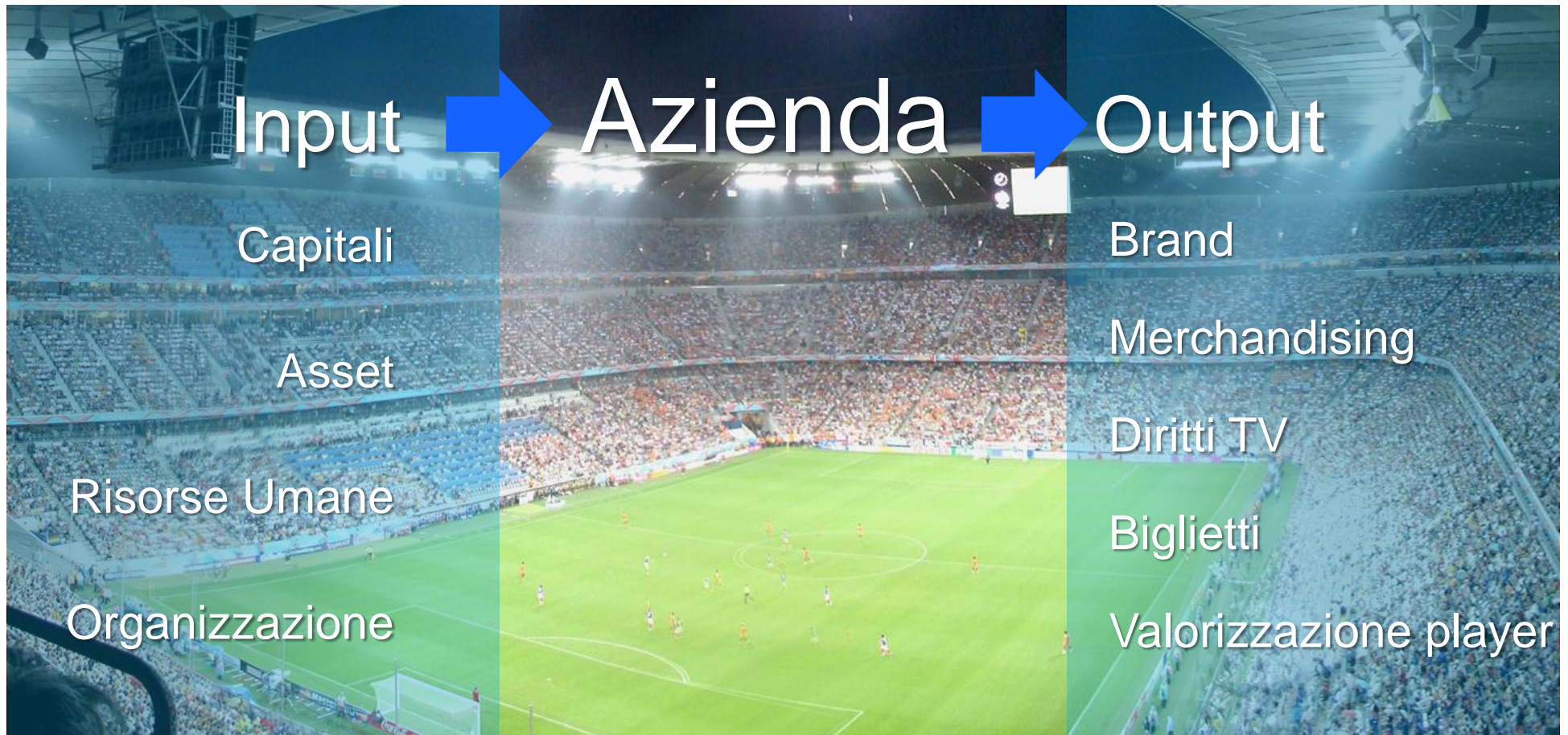


L'industria del calcio
tra crisi e sviluppo
Analisi dei bilanci e
prospettive strategiche

Castellanza – 25 marzo 2013



Azienda calcio: entertainment

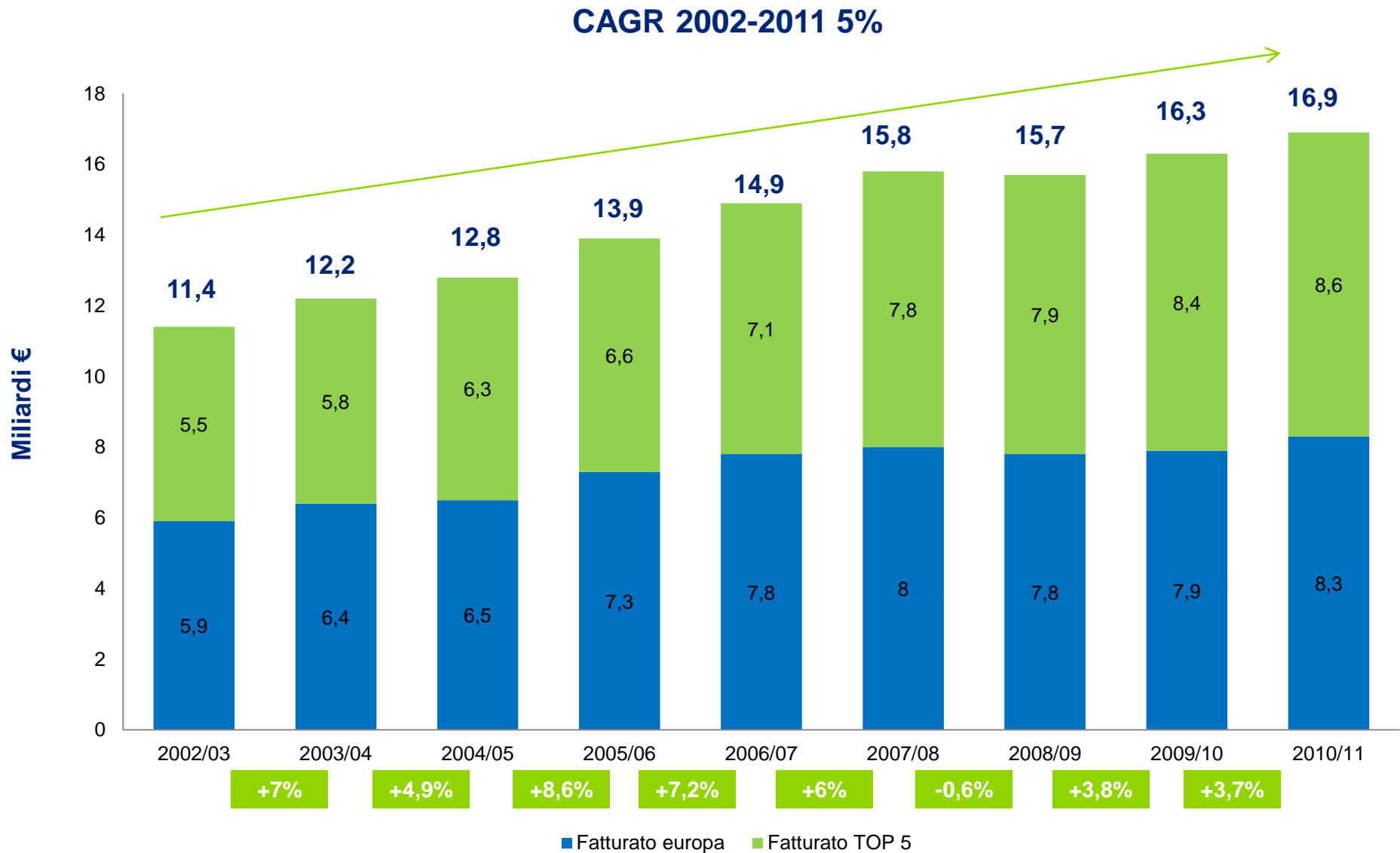


Spettacolo/risultati sportivi

Caratteristiche tipiche del business sportivo

- La concorrenza è necessaria per la sopravvivenza dei club (il club deve prevalere e vincere, ma non ha interesse ad eliminare il concorrente)
- Più forti sono i concorrenti ed il sistema, più il prodotto complessivo è appetibile e vincente ed il singolo club può trarne vantaggio
- Elevata incidenza del risultato sportivo, sia in sé che in correlazione ai risultati economici (positivi e negativi)
- Forte spinta al movimento calcistico derivante da interessi diversi e non sempre coincidenti con logiche economico-finanziarie
- 2 possibili modelli business: valorizzazione gestione ordinaria e massimizzazione dei ricavi (club di prima fascia), valorizzazione gestione straordinaria (valorizzazione e trading)

Dimensione del mercato calcistico europeo 2003-11



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

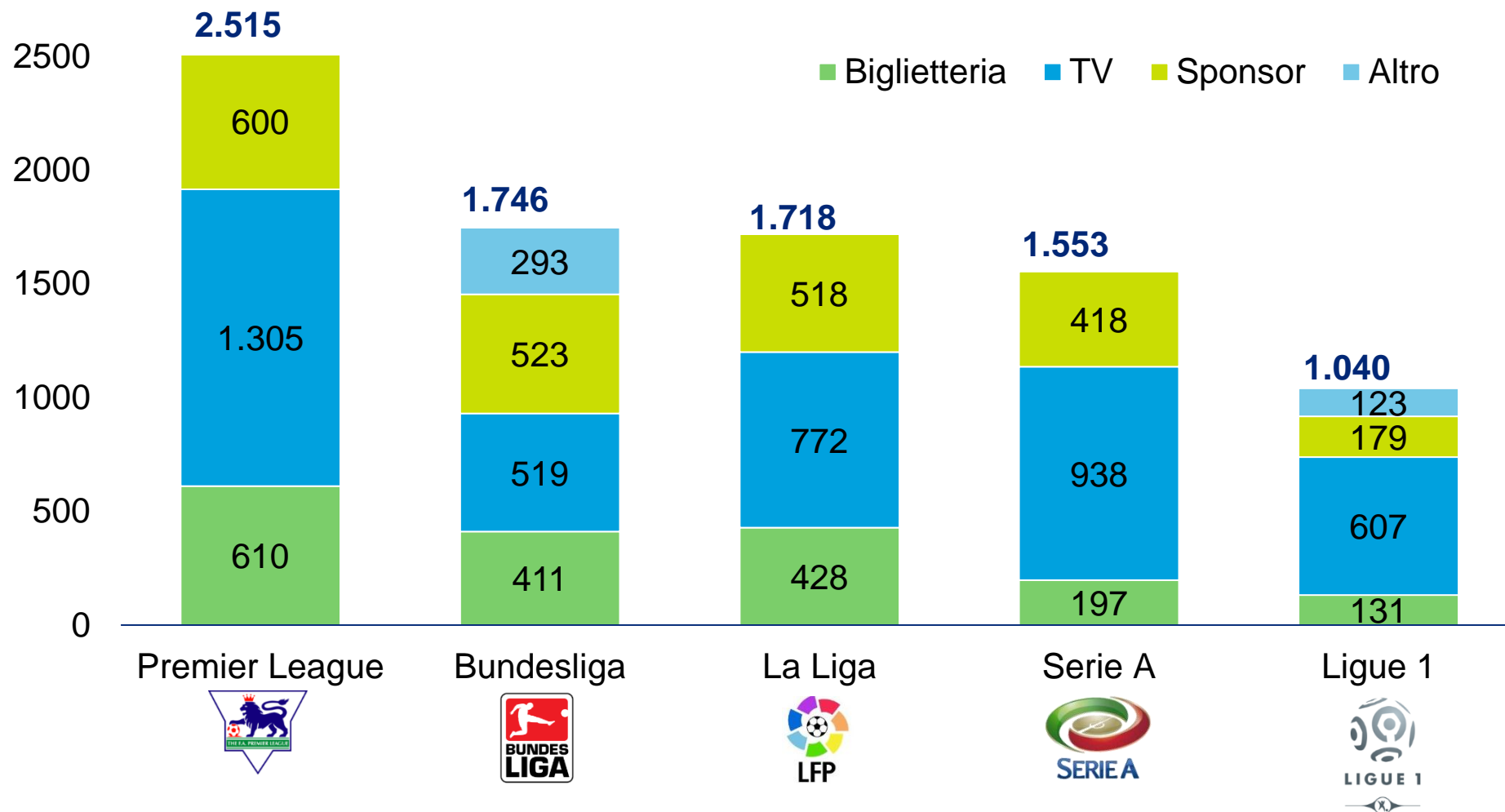
Principali risultati delle Top 5

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

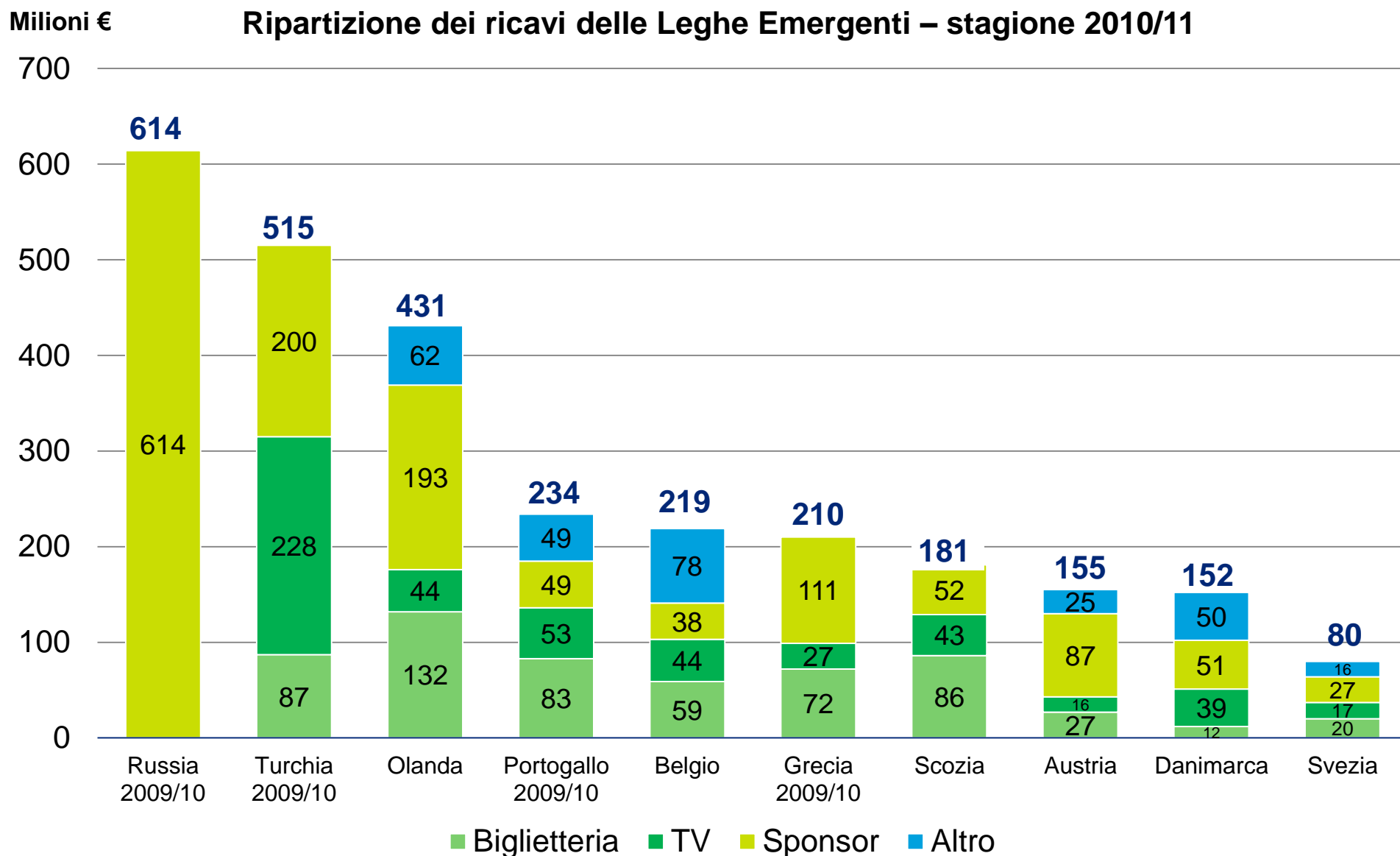
Ripartizione dei ricavi delle Top 5 (€ milioni)



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

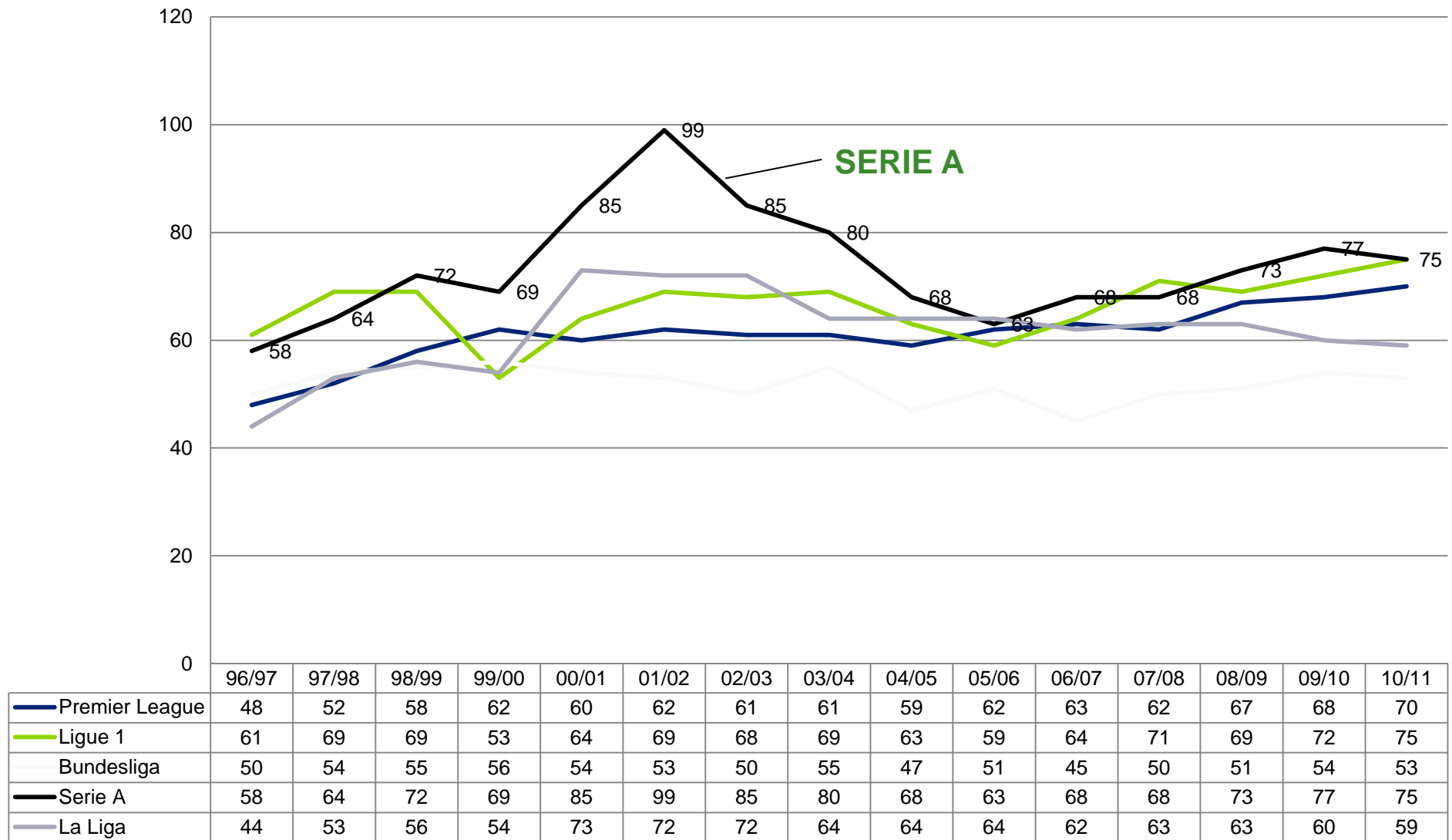
Ricavi Leghe Emergenti per fonte



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

Incidenza del costo del lavoro sul totale dei ricavi nelle cinque maggiori Leghe europee

Costo del lavoro €/Milioni	Inghilterra		Germania		Spagna		Italia		Francia	
	Costo	%	Costo	%	Costo	%	Costo	%	Costo	%
2006-2007	1.440	63%	620	45%	822	62%	722	68%	619	64%
2007-2008	1.511	62%	725	50%	900	63%	972	68%	703	71%
2008-2009	1.556	67%	803	51%	939	63%	1.093	73%	722	69%
2009-2010	1.708	69%	891	54%	971	59%	1.181	77%	778	73%
2010-2011	1.771	70%	923	53%	1.005	58%	1.157	75%	777	75%

Dalle prime analisi effettuate sulla stagione 2011-2012 si denota che per la Serie A l'incidenza del costo del lavoro si ridurrebbe al 71%, mentre per la Bundesliga il rapporto scenderebbe al 48%

Le percentuali si riferiscono al rapporto costo del lavoro/fatturato al netto delle plusvalenze

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 realizzerebbe un utile pari a € 55 milioni

Fonte: Elaborazione Deloitte su fonti diverse


I fatturati delle Top 5 degli ultimi cinque anni

Fatturati € milioni	Inghilterra	Germania	Spagna	Italia	Francia
2006-2007	2.273	1.379	1.326	1.064	972
2007-2008	2.441	1.438	1.438	1.421	989
2008-2009	2.326	1.575	1.501	1.494	1.048
2009-2010	2.479	1.664	1.622	1.532	1.072
2010-2011	2.515	1.746	1.718	1.553	1.040

Per quanto riguarda la Serie A il valore è esposto al netto dei costi relativi a quote retrocesse a squadre ospitate (il fatturato totale ammonta ad € 1.637 al netto altresì delle plusvalenze realizzate in sede di calciomercato). Nell'ultima stagione (2011/2012) i primi dati disponibili evidenziano che la Serie A realizza un fatturato totale di circa € 1.682 milioni, mentre la Bundesliga realizzerebbe un fatturato pari a € 1.872 milioni

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

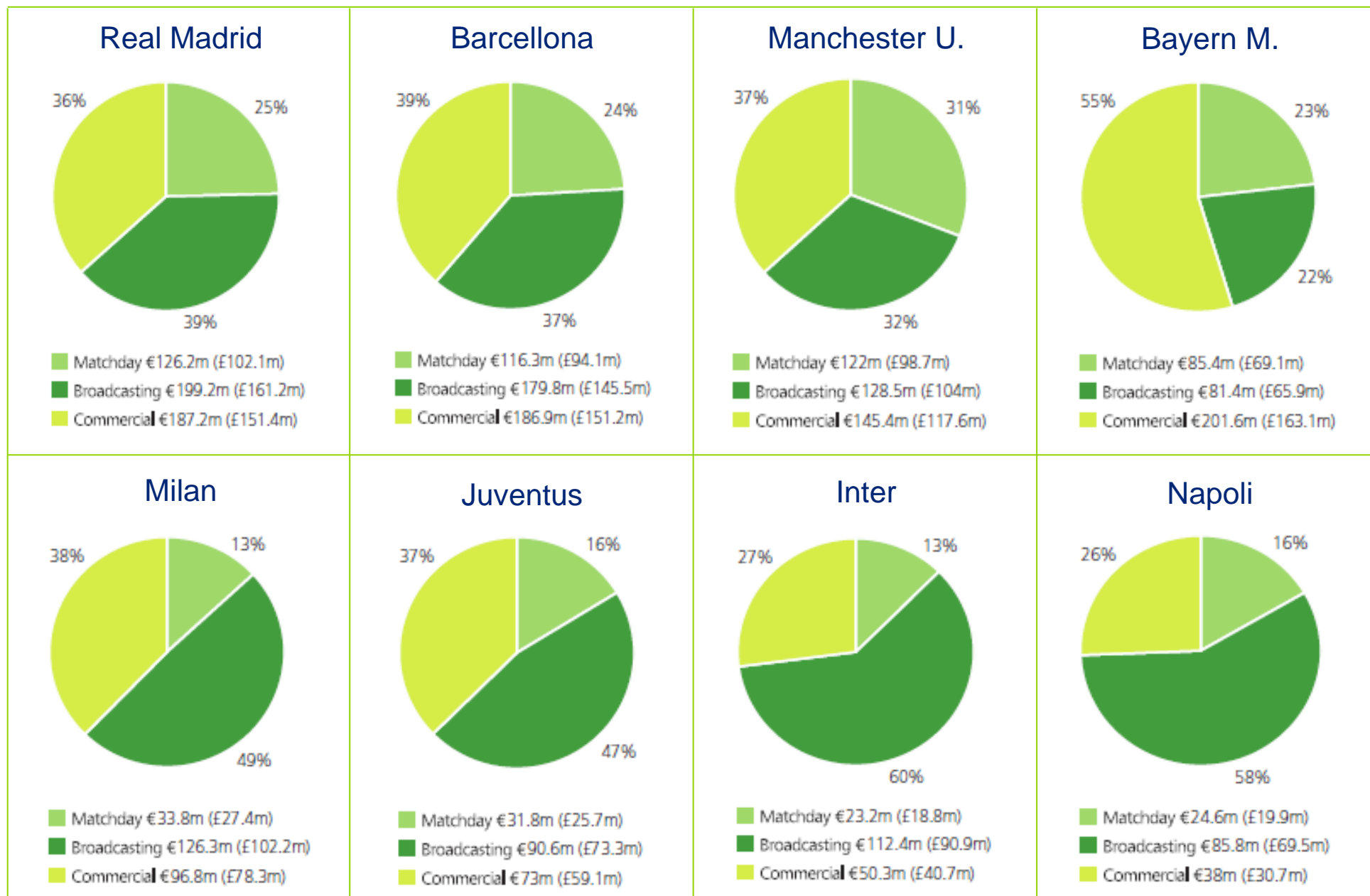
1	↔	0	Real Madrid	479.5
2	↔	0	FC Barcelona	450.7
3	↔	0	Manchester United	367
4	↔	0	Bayer Munich	321.4
5	↑	1	Chelsea	253.1
6	↓	(1)	Arsenal	251.1
7	↔	0	AC Milan	234.8
8	↑	1	Internazionale	211.4
9	↓	(1)	Liverpool	203.3
10	↑	6	Schalke 04	202.4
11	↑	1	Tottenham Hotspur	181
12	↓	(1)	Manchester City	169.6
13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



Fonte – Deloitte Football Money League 2013

La suddivisione del fatturato delle società

- Nella classifica europea delle società con maggior fatturato l'Italia presenta 5 squadre contro le 7 inglesi, le 4 tedesche, le 2 spagnole e le 2 francesi
- La somma dei ricavi delle squadre italiane risulta inferiore del 10% rispetto ai ricavi delle società spagnole
- Le società italiane evidenziano un'eccessiva dipendenza dai diritti televisivi rispetto ad una capacità delle società appartenenti alle altre leghe di diversificare le entrate
- Tale capacità è soprattutto riconducibile al fatto che le società estere dispongono di strutture e stadi di proprietà che consentono alle stesse di porre in essere maggiori strategie volte all'incremento del fatturato. Tale assunzione è confermata altresì dall'effetto positivo generatosi nel 2011/2012 sui ricavi della Juventus con l'apertura del nuovo stadio

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	perdita	+50%
AS Roma	negativo	negativo	+50%
Newcastle United	positivo	positivo	+50%

Fonte: Elaborazione Deloitte su fonti diverse

Analisi dei risultati economico-finanziari della SERIE A nella STAGIONE 2011/2012



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

Conto economico della Serie A (2/2)

Bilancio aggregato (euro/milioni)	2011/2012	% su fatturato	2010/2011	% su fatturato	2009/2010	% su fatturato
Ricavi delle vendite e prestazioni	197	4%	201	10%	228	11%
Altri ricavi	1.848	96%	1.767	90%	1.800	89%
Totale Valore della produzione	2.045	100%	1.968	100%	2.028	100%
Costi per servizi	(340)	(17%)	(305)	(15%)	(259)	(13%)
Costi per il personale	(1.188)	(58%)	(1.175)	(60%)	(1.182)	(58%)
Ammortamenti diritti alle prestazioni e oneri pluriennali ex legge 282	(449)	(22%)	(420)	(21%)	(402)	(20%)
Ammortamenti e svalutazioni	(81)	(4%)	(80)	(4%)	(50)	(2%)
Oneri diversi di gestione e altri costi	(237)	(11%)	(226)	(12%)	(354)	(17%)
Totale costi della produzione	(2.295)	(112%)	(2.206)	(112%)	(2.247)	(196%)
Proventi e oneri finanziari e straordinari	(46)	(2%)	3	0%	(11)	(0%)
Imposte sul reddito	(16)	(1%)	(24)	(1%)	(21)	(1%)
Risultato complessivo	(312)	(15%)	(259)	(13%)	(251)	(12%)

Posizione finanziaria netta Serie A

Posizione finanziaria netta (euro/milioni)	2011/2012	2010/2011	2009/2010
Disponibilità liquide	102	36	108
Debiti verso banche e altri finanziatori	(1.007)	(1.012)	(771)
Totale	(905)	(976)	(663)

Fonte: Elaborazione Deloitte su fonti diverse

Flussi di cassa positivi e decremento del debito finanziario

Conto economico degli ultimi 10 anni

Dati riclassificati dal 2003 al 2012

Sintesi del conto economico riclassificato - Serie A TIM

(in migliaia di euro)

	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008	30/06/2009	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2012
	(*)	(*)	(**)	(**)	(**)	(**)	(**)	(**)	(**)	(**)
Ricavi	1.161.993	1.152.717	1.335.693	1.399.327	1.162.965	1.561.619	1.648.996	1.735.620	1.637.031	1.682.483
Costo del Lavoro	(884.169)	(844.656)	(830.326)	(805.739)	(721.945)	(971.530)	(1.092.734)	(1.181.523)	(1.174.673)	(1.188.838)
Ammortamento diritti alle prestazioni	(303.691)	(247.517)	(293.857)	(231.542)	(191.950)	(277.414)	(356.712)	(401.622)	(420.104)	(448.901)
Ammortamento oneri pluriennali ex lege 282	(116.091)	(107.455)	(72.187)	(169.692)	(138.563)	0	0	0	0	0
Altri costi operativi di gestione	(543.045)	(541.988)	(503.919)	(594.593)	(481.253)	(656.121)	(672.427)	(663.677)	(611.104)	(653.835)
Primo risultato operativo	(685.003)	(588.899)	(364.596)	(402.239)	(370.746)	(343.446)	(472.877)	(511.202)	(568.850)	(609.091)
Plus-minusvalenze nette da cessione	147.433	182.285	109.555	150.827	156.171	205.300	329.396	291.970	331.029	359.179
Secondo risultato operativo	(537.570)	(406.614)	(255.041)	(251.412)	(214.575)	(138.146)	(143.481)	(219.232)	(237.821)	(249.912)
Altri proventi-oneri netti	13.071	(31.969)	84.501	199.307	115.905	5.350	(9.186)	(11.002)	2.905	(46.092)
Risultato prima delle imposte	(524.499)	(438.583)	(170.540)	(52.105)	(98.670)	(132.796)	(152.667)	(230.234)	(234.916)	(296.004)
Imposte	(11.094)	(13.463)	(5.167)	(11.719)	(49.466)	(65.606)	(27.990)	(20.985)	(23.869)	(16.095)
Risultato netto d'esercizio	(535.593)	(452.046)	(175.707)	(63.824)	(148.136)	(198.402)	(180.657)	(251.219)	(258.785)	(312.099)

(*) 18 società; (**) 20 società

Fonte: Elaborazione Deloitte su dati LNP A

- Ricavi della SERIE A + 45% , da 1.162 milioni nel 2003 a 1.682 milioni di Euro
- Totale di perdite nei 10 anni di 2.576 milioni di Euro
- Stipendi e degli ammortamenti (+26%) rappresentato da un aumento degli stipendi pari al 34% e un aumento degli ammortamenti pari al 7%; variazione degli altri costi operativi di gestione pari al 20%

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

Le note positive

- Riduzione ingaggi Milan: nella stagione 2012/2013 il costo del lavoro e l'età media della prima squadra si sono ridotti in modo significativo.
- Riduzione ingaggi Inter: nella stagione 2012/2013 il costo del lavoro e l'età media della prima squadra si sono ridotti in modo significativo.
- Centro Sportivo Catania: investimento di quasi € 60 milioni, ricavi di quasi € 2 milioni e risultato di gestione in pareggio già nel primo esercizio.
- Stadio Udinese: previsti investimenti di circa 25 milioni.
- Napoli e Lazio: in quattro stagioni (dal 2007/2008 al 2010/2011) realizzano profitti netti rispettivamente di € 27 milioni e di € 36 milioni riuscendo al contempo a valorizzare la squadra e a raggiungere ottimi risultati sportivi

Le note positive: Juventus Stadium (1/2)

- €150 milioni d'investimento (+ € 90 milioni di investimento dei partner commerciali per sviluppo aree attigue)
- 850.000 tifosi ospitati
- 41.000 posti, di cui 3.600 «Premium» (8,8%)
- 4.000 posti auto
- 20 bar, 8 ristoranti
- 105.500 pasti caldi serviti
- 34.000 mq di aree commerciali, 30.000 mq di aree verdi e piazze
- 75 eventi ospitati, per un totale di 5.500 persone coinvolte

Le note positive: Juventus Stadium (2/2)

- I ricavi nell'esercizio 2011/2012 hanno evidenziato un incremento del 24,2%, attestandosi a € 213,8 milioni (€ 172,1 milioni nell'esercizio precedente)
- Gli abbonamenti sottoscritti per la stagione 2011/2012 sono stati 24.526, per un ricavo di € 15,2 milioni. Per la stagione 2012/2013 ammontano a 27.400 tessere, per un ricavo di € 22,8 milioni.
- L'incremento rispetto alla stagione sportiva 2010/2011 è stato pari al 63,5% sul numero degli abbonamenti e al 192,3% in termini di ricavi. L'incremento rispetto alla stagione sportiva 2011/2012 è pari al 11,7% sul numero degli abbonamenti e al 50% in termini di ricavi.
- Il risultato economico netto 2011/2012 è migliorato di € 46,7 milioni rispetto a quello dell'esercizio precedente
- Con i «Naming Rights» si prevedono ricavi per €75 milioni distribuiti nelle prossime 15 stagioni (TNT)

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

Cosa non imparare dall'estero

1. Debiti sotto-controllo: non sviluppare l'attività con un incremento eccessivo del debito come è stato fatto in alcuni club inglesi (Chelsea, Manchester City)
2. Non puntare esclusivamente ai colpi di mercato e al risultato sportivo come sta facendo il Paris Saint Germain. Contrastare fenomeni di crescita insana legata a mecenati
3. Sfavorire la forte polarizzazione e un sistema disequilibrato (Spagna)
4. Non favorire sistemi chiusi e con poca concorrenza in tutti i campi (Spagna)
5. Non puntare solo su modelli molto «trading based» (Francia)

Cosa imparare e replicare

6. Pensare a **crescita sana** ed equilibrata, elevata concorrenza, bassa polarizzazione (Germania)
7. Fare sistema per avere un **prodotto di «qualità»** (qualità: UK, sistema: Germania)
8. Rafforzare il **peso «politico»** del calcio per avere più sostegno e supporto dalle Istituzioni (Germania e Francia)
9. **Aprire al tifoso**, conoscerlo (UK e Germania), educarlo al bilanciamento soddisfazione sportiva-crescita sana (Germania)
10. Puntare su una **Lega forte** e sempre più rilevante da un punto di vista commerciale (Germania)
11. **Investire** sui giovani e sulle strutture/stadi (Germania)

Cosa imparare e replicare

12. Sviluppo **scouting** internazionale (Barca, ma abbiamo eccellenze italiane)
13. Scoraggiare la crescita dei salari con **politiche innovative e accordi di sistema** (salary cap ad hoc, welfare plan, forme ad elevata variabilità). Ridurre il peso dei procuratori con azioni concertate
14. Diversificare i ricavi (esempi: principali società UK, Real Madrid e Barcellona, società tedesche)
15. Real estate management: UK e Germania (stadi in proprietà e/ gestiti in proprio)
16. **Internazionalizzare** il prodotto (UK): ampi margini di crescita su diritti tv, sponsorship, merchandising

Cosa imparare e replicare

17. Merchandising: fare sistema per svilupparlo e sviluppare gestione «in proprio». Innovare e diversificare nel pricing
18. Customer relationship management (Germania/UK/ Real e Barcellona)
19. Sviluppo forme innovative di sponsorship (co-branding, kit di allenamento Manchester United – DHL, iniziative ad hoc)
20. Sviluppo Brand, licensing e sfruttamenti innovativi
21. Sviluppo ricavi da sfruttamento intangibili (diritto d'immagine, diritti vari) e new media (internet, mobile, facebook, twitter e social network in genere)

Deloitte.

Rapporto fra classifica dei fatturati e classifica del campionato nelle ultime cinque stagioni in Inghilterra

	Fatturato		Campionato
2007-2008	1. Manchester United	324,8	1. Manchester United
	2. Chelsea	268,9	2. Chelsea
	3. Arsenal	264,4	3. Arsenal
	4. Liverpool	207,4	4. Liverpool
2008-2009	1. Manchester United	327	1. Manchester United
	2. Arsenal	263	2. Liverpool
	3. Chelsea	242,3	3. Chelsea
	4. Liverpool	217	4. Arsenal
2009-2010	1. Manchester United	349,8	1. Chelsea
	2. Arsenal	274,1	2. Manchester United
	3. Chelsea	255,9	3. Arsenal
	4. Liverpool	225,3	4. Tottenham
2010-2011	1. Manchester United	367	1. Manchester United
	2. Arsenal	251,1	2. Chelsea
	3. Chelsea	249,8	3. Manchester City
	4. Liverpool	203,3	4. Arsenal
2011-2012	1. Manchester United	395,9	1. Manchester City
	2. Chelsea	322,6	2. Manchester United
	3. Arsenal	290,3	3. Arsenal
	4. Manchester City	285,6	4. Tottenham Hotspur

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

Rapporto fra classifica dei fatturati e classifica del campionato nelle ultime cinque stagioni in Germania

	Fatturato		Campionato
2007-2008	1. Bayern Monaco	295,3	1. Bayern Monaco
	2. Schalke 04	148,4	2. Werder Brema
	3. Amburgo	127,9	3. Schalke 04
	4. Stoccarda	111,5	4. Amburgo
2008-2009	1. Bayern Monaco	289,5	1. Wolfsburg
	2. Amburgo	146,7	2. Bayern Monaco
	3. Schalke 04	124,5	3. Stoccarda
	4. Werder Brema	114,7	4. Herta Berlino
2009-2010	1. Bayern Monaco	323	1. Bayern Monaco
	2. Amburgo	146,2	2. Schalke 04
	3. Schalke 04	139,8	3. Werder Brema
	4. Stoccarda	114,8	4. Bayer Leverkusen
2010-2011	1. Bayern Monaco	321,4	1. Borussia Dortmund
	2. Schalke 04	202,4	2. Bayer Leverkusen
	3. Borussia Dortmund	138,5	3. Bayern Monaco
	4. Amburgo	128,8	4. Hannover 96
2011-2012	1. Bayern Monaco	368,4	1. Borussia Dortmund
	2. Borussia Dortmund	189,1	2. Bayern Monaco
	3. Schalke 04	174,5	3. Schalke 04
	4. Amburgo	121,1	4. Borussia Monchengladbach

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

Rapporto fra classifica dei fatturati e classifica del campionato nelle ultime cinque stagioni in Spagna

	Fatturato		Campionato
2007-2008	1. Real Madrid	365,8	1. Real Madrid
	2. Barcelona	308,8	2. Villareal
	3. NA	NA	3. Barcelona
	4. NA	NA	4. Atletico Madrid
2008-2009	1. Real Madrid	401,4	1. Barcelona
	2. Barcelona	365,9	2. Real Madrid
	3. Atletico Madrid	100,3	3. Siviglia
	4. NA	NA	4. Atletico Madrid
2009-2010	1. Real Madrid	438,6	1. Barcelona
	2. Barcelona	398,1	2. Real Madrid
	3. Atletico Madrid	124,5	3. Valencia
	4. Siviglia	99,6	4. Siviglia
2010-2011	1. Real Madrid	479,5	1. Barcelona
	2. Barcelona	450,7	2. Real Madrid
	3. Valencia	116,8	3. Valencia
	4. Atletico Madrid	99,9	4. Villareal
2011-2012	1. Real Madrid	512,6	1. Real Madrid
	2. Barcelona	483	2. Barcelona
	3. Valencia	111,1	3. Valencia
	4. Atletico Madrid	107,9	4. Malaga

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

Rapporto fra classifica dei fatturati e classifica del campionato nelle ultime cinque stagioni in Italia

	Fatturato		Campionato	
2007-2008	1. Milan	209,5	1. Inter	
	2. Roma	175,4	2. Roma	
	3. Inter	172,9	3. Juventus	
	4. Juventus	167,5	4. Fiorentina	
2008-2009	1. Juventus	203,2	1. Inter	
	2. Inter	196,5	2. Juventus	
	3. Milan	196,5	3. Milan	
	4. Roma	146,4	4. Fiorentina	
2009-2010	1. Milan	244	1. Inter	
	2. Inter	224,8	2. Roma	
	3. Juventus	205	3. Milan	
	4. Roma	122,7	4. Sampdoria	
2010-2011	1. Milan	234,8	1. Milan	
	2. Inter	211,4	2. Inter	
	3. Juventus	153,9	3. Napoli	
	4. Roma	143,5	4. Udinese	
2011-2012	1. Milan	256,9	1. Juventus	
	2. Juventus	195,4	2. Milan	
	3. Inter	185,9	3. Udinese	
	4. Napoli	148,4	4. Lazio	

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

Rapporto fra classifica dei fatturati e classifica del campionato nelle ultime cinque stagioni in Francia

	Fatturato		Campionato
2007-2008	1. Lione	155,7	1. Lione
	2. Marsiglia	126,8	2. Bordeaux
	3. Bordeaux	85	3. Marsiglia
	4. PSG	65	4. Nancy
2008-2009	1. Lione	139,6	1. Bordeaux
	2. Marsiglia	133,2	2. Marsiglia
	3. PSG	100,8	3. Lione
	4. Bordeaux	99,8	4. Tolosa
2009-2010	1. Lione	146,1	1. Marsiglia
	2. Marsiglia	141,1	2. Lione
	3. Bordeaux	102,8	3. Auxerre
	4. PSG	82,7	4. Lille
2010-2011	1. Marsiglia	150,4	1. Lille
	2. Lione	132,8	2. Marsiglia
	3. PSG	100,9	3. Lione
	4. Lille	67,4	4. PSG
2011-2012	1. Marsiglia	135,7	1. Montpellier
	2. Lione	131,9	2. PSG
	3. PSG	96	3. Lille
	4. Lille	80	4. Lione

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

Rapporto fra classifica dei fatturati europei e risultato finale della Champions League nelle ultime cinque stagioni

	Fatturato		Champions League
2007-2008	1. Real Madrid	365,8	1. Manchester United
	2. Manchester United	324,8	2. Chelsea
	3. Barcelona	308,8	3. Barcelona
	4. Bayern Monaco	295,3	4. Liverpool
2008-2009	1. Real Madrid	401,4	1. Barcelona
	2. Barcelona	365,9	2. Manchester United
	3. Manchester United	327	3. Chelsea
	4. Bayern Monaco	289,5	4. Arsenal
2009-2010	1. Real Madrid	438,6	1. Inter
	2. Barcelona	398,1	2. Bayern Monaco
	3. Manchester United	349,8	3. Barcelona
	4. Bayern Monaco	323	4. Lione
2010-2011	1. Real Madrid	479,5	1. Barcelona
	2. Barcelona	450,7	2. Manchester United
	3. Manchester United	367	3. Real Madrid
	4. Bayern Monaco	321,4	4. Schalke 04
2011-2012	1. Real Madrid	512,6	1. Chelsea
	2. Barcelona	483	2. Bayern Monaco
	3. Manchester United	395,9	3. Real Madrid
	4. Bayern Monaco	368,4	4. Barcelona

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