

REPORT CALCIO 2011



AREL
fondato da rino andreatta



ReportCalcio2011



Indice

Focus	11
Parte Prima	
Il censimento del calcio italiano	17
<i>Statistiche</i>	<i>17</i>
<i>Club Italia</i>	<i>31</i>
Parte Seconda	
Analisi economico-finanziaria del calcio italiano	39
<i>Premessa</i>	<i>39</i>
<i>Risultati economici aggregati Serie A, B e Lega Pro</i>	<i>45</i>
<i>Serie A</i>	<i>53</i>
<i>Serie B</i>	<i>71</i>
<i>Lega Pro</i>	<i>87</i>
Parte Terza	
Business highlights	91
<i>Risultati sportivi e performance economiche</i>	<i>91</i>
<i>Il contesto europeo</i>	<i>101</i>
<i>Stadi e sicurezza</i>	<i>111</i>
<i>Attrattività del calcio</i>	<i>121</i>
<i>Sponsor e merchandising</i>	<i>129</i>
Glossario	135

Nota: tutte le tabelle e tutti i grafici potrebbero contenere scostamenti di un valore massimo dell'1% dovuti ad arrotondamenti.



Per un'industria sempre più competitiva

di Enrico Letta

Segretario generale dell'Arel

L'Arel, l'Agenzia di ricerche economiche fondata — tra gli altri — da Nino Andreatta, Umberto Agnelli e Urbano Aletti, torna a occuparsi dell'industria del calcio in Italia. L'interesse suscitato dal libro *La ripartenza*, edito l'anno scorso nella collana Arel-il Mulino, ci ha spinto ad approfondire l'analisi economica e finanziaria di quello che emerge sempre più come uno dei settori industriali importanti del nostro paese. In quell'analisi, a partire da una cospicua quantità di dati, si era fatto un confronto con gli altri grandi paesi europei da cui si evidenziavano i punti di forza — e soprattutto quelli di debolezza del calcio italiano.

Il progetto ReportCalcio nasce con l'obiettivo di offrire a tutti coloro che sono interessati al Sistema calcio italiano un'analisi annuale che consenta di esaminare le tendenze e i cambiamenti in corso e di indicare gli obiettivi da perseguire per raggiungere livelli di maggiore competitività.

Questo progetto è frutto della collaborazione tra un centro di ricerche economiche, l'Arel, una importante società internazionale come PricewaterhouseCoopers e la Federcalcio, che con la sua partecipazione dimostra sensibilità, apertura, ma soprattutto volontà di affrontare secondo moderni criteri di competitività i problemi del nostro sistema.

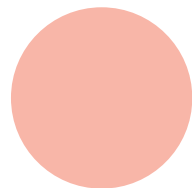
Il primo ReportCalcio che presentiamo contiene quindi molti dati, sia sugli aspetti economico-finanziari sia su quelli organizzativi e ordinamentali, a partire dai quali sarà possibile sviluppare analisi, tracciare confronti e indicare proposte per migliorare la situazione. Molti di questi elementi confermano alcune delle principali conclusioni che nel libro *La ripartenza* erano state individuate.

Nel frattempo, i dati del nuovo anno sembrano approfondire criticità e problemi rispetto ai quali la necessità di interventi migliorativi appare improcrastinabile.

Questo, in particolare, anche per via dell'arrivo a breve delle nuove norme sul fair play finanziario a livello Uefa. Rispetto agli altri esempi europei, infatti, è ancora troppo sbilanciato il rapporto tra ricavi dovuti ai diritti televisivi e la rimanente parte di introiti delle società di calcio italiane. Questo squilibrio mina alla radice la competitività delle società e una delle fondamentali conclusioni che emerge dai dati di ReportCalcio 2011 è proprio quella della necessità di sviluppare le altre voci. I ricavi da stadio, i ricavi del marketing e merchandising e tutto il business che ruota attorno a squadre e stadi non possono più rimanere ai livelli insufficienti in cui oggi si trovano.

Se a questo si aggiunge il fatto che la questione degli stadi, anche dal punto di vista legislativo, appare ancora irrisolta, si può facilmente cogliere il tasso di criticità che deve spingere a un impegno determinato a rimuovere ostacoli, dinamizzare il sistema e introdurre elementi di modernizzazione.

Questo è lo spirito con il quale nasce questo primo ReportCalcio. Con l'augurio che questi dati ora e per i prossimi anni possano essere utili anche a stimolare il raggiungimento di quegli obiettivi di maggiore competitività indispensabili per rendere più forte l'industria del calcio in Italia.



Dalla base al vertice per un calcio che deve crescere insieme

di Giancarlo Abete
Presidente FIGC

La possibilità di sviluppare un primo lavoro dedicato ai numeri del calcio in Italia ha trovato sin da subito la Federcalcio disponibile ed entusiasta. È un percorso necessario per raccogliere e comprendere, monitorare e analizzare una serie di dati e nozioni a carattere scientifico in grado di fornirci indicazioni preziose per nuovi e importanti processi di crescita.

Il ruolo svolto da un importante istituto di ricerca come Arel e da una società internazionale dello spessore di PricewaterhouseCoopers sono risultati fondamentali per questo approccio.

Il rapporto si sviluppa nelle tre aree generali — il censimento del movimento, l'analisi economico-finanziaria e il business — dove il calcio ha una forte interazione, a dimostrazione di una significativa trasversalità di target e, soprattutto, di un forte radicamento di passione ben rappresentato dagli oltre trenta milioni di persone che seguono e vivono il calcio quotidianamente. Tutti questi tifosi hanno indicato di

amare la maglia azzurra: un risultato che ci rende felici e ci permette di accelerare verso la crescita culturale e sociale di questa passione anche attraverso il programma Vivo Azzurro, rivolto in particolare alle giovani generazioni.

Nell'area dedicata al censimento del sistema del calcio italiano abbiamo radiografato i tesserati della Federcalcio, le nostre società e le squadre che ogni giorno popolano gli oltre quindicimila campi di calcio ufficiali, ai quali vanno aggiunti i non meno importanti atleti che giocano a pallone negli oratori, nei campetti e nelle scuole. Proprio il movimento giovanile e l'intensa attività sul territorio permettono di guardare con fiducia al futuro e di questo bisogna dare atto a tutte le componenti del sistema.

L'attività sportiva è organizzata secondo il principio della solidarietà finanziaria e della competitività agonistica.

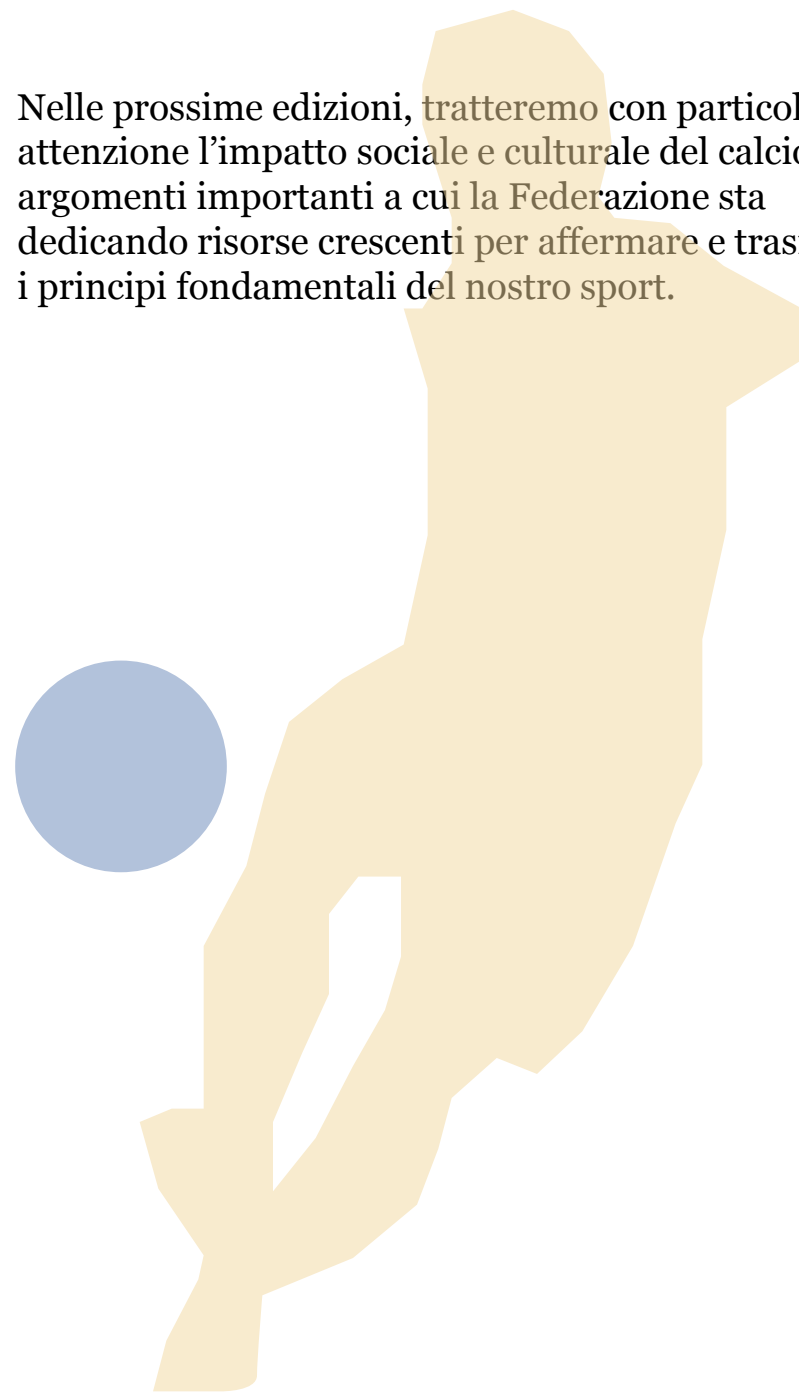
Questo primo rapporto ha voluto rappresentare anche una necessità di condivisione degli importanti dati economici dell'industria del calcio in Italia. Nel confronto con i competitor europei alcuni dati possono risultare non particolarmente brillanti, ma vanno letti in un'ottica di coscienza e conoscenza delle criticità e delle positività, e soprattutto delle opportunità che tutte le parti e tutte le componenti del sistema sono disponibili e pronte a cogliere.

L'equilibrio economico-finanziario è fondamentale per dare continuità al nostro settore che, senza includere l'indotto, vale oltre 7 miliardi di fatturato.

I diritti televisivi, le sponsorizzazioni e le varie attività commerciali legate agli eventi non permettono al momento, a tutte le società, di sopperire alle necessità; sarà indispensabile nei prossimi anni avviare una nuova generazione di stadi: piccoli o grandi, ma sempre confortevoli e strettamente legati al territorio.

È significativo il ritardo accumulato al riguardo e non è possibile accumularne altro.

Nelle prossime edizioni, tratteremo con particolare attenzione l'impatto sociale e culturale del calcio, argomenti importanti a cui la Federazione sta dedicando risorse crescenti per affermare e trasmettere i principi fondamentali del nostro sport.



Il nostro calcio: comprenderne le dinamiche per costruirne il futuro

di Emanuele Grasso

Partner PricewaterhouseCoopers

A tutti coloro che amano questo sport ed hanno la curiosità di voler capire che cos'è oggi il calcio italiano e dove, ragionevolmente, sarà tra qualche anno.

A coloro che il calcio lo hanno giocato, continuano a seguirlo con passione e sognano anche di capire quale sistema economico e finanziario si cela dietro 90 minuti di passione.

Statistiche, correlazioni tra risultati sportivi e performance economiche, indicatori patrimoniali e molto altro ancora.

Questo è ReportCalcio.

PricewaterhouseCoopers ha partecipato alla redazione di questo innovativo strumento di raccolta di informazioni statistico-economiche sul calcio italiano perché crede fortemente di poter contribuire allo sviluppo del football nel nostro paese.

Il paradosso del nostro calcio è quello di essere lo sport più seguito e, allo stesso tempo, il meno conosciuto in molti dei suoi aspetti fondamentali. Per tale ragione riteniamo sia necessario creare strumenti di conoscenza che permettano a molti, e non ai soli addetti, di comprendere le logiche finanziarie che sostengono

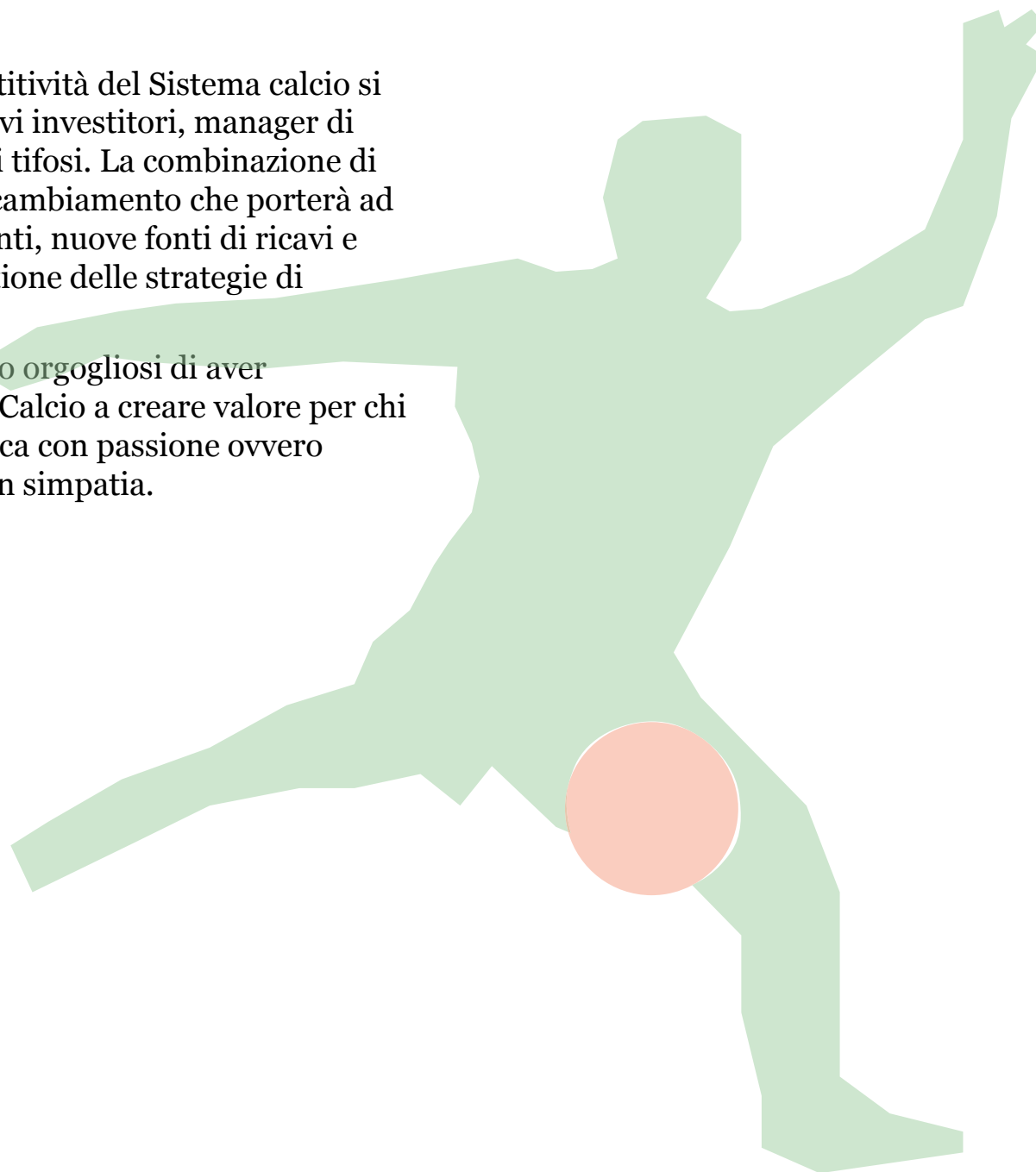
l'industria del calcio e di poter analizzare i fattori economici che influenzano le performance dei nostri club.

La sfida è creare cultura e consentire a chi ama questo sport di comprenderne le dinamiche, soprattutto oggi che il nostro sistema sta vivendo le prime fasi di un profondo rinnovamento.

Il nostro calcio è già cambiato. Chi ignora ciò non potrà contribuire in maniera propositiva al suo sviluppo. Il modello di business del football italiano non potrà più essere sostenuto dalla passione e dal capitale di pochi investitori, ma dovrà cambiare alla luce del fair play finanziario e di un sistema sempre più competitivo a livello europeo e mondiale.

La sostenibilità e la competitività del Sistema calcio si raggiungerà attraendo nuovi investitori, manager di qualità e nuove tipologie di tifosi. La combinazione di tutto ciò è alla base di un cambiamento che porterà ad infrastrutture, giovani talenti, nuove fonti di ricavi e maggiore qualità nella gestione delle strategie di business.

Se tutto ciò avverrà, saremo orgogliosi di aver contribuito tramite ReportCalcio a creare valore per chi il calcio lo gestisce, lo pratica con passione ovvero semplicemente lo segue con simpatia.



Focus

6.1.1898

La data della prima partita della storia del calcio italiano: a Ponte Carrega fra Genoa e Internazionale di Torino. Due mesi dopo nacque la FIGC. Il primo club fondato fu l'International Football Club di Torino nel 1881. Il primo campionato fu vinto dal Genoa l'8 maggio 1898.

1.274.108

I tesserati della FIGC. I calciatori sono 1.108.479: 14.476 professionisti, 474.493 dilettanti, 619.510 partecipanti alle attività di settore giovanile. I tecnici tesserati sono 23.857. Gli arbitri 33.040. I dirigenti 108.732. Vi sono inoltre 43.302 abilitati per ruoli tecnici attualmente non tesserati.

69.908

Le squadre in attività nel 2009-2010, appartenenti a 14.690 società differenti. Hanno disputato 588.770 gare ufficiali (il 10,9% in più rispetto alla stagione precedente) in 15.880 campi diversi. La regione che ha ospitato più partite è la Lombardia (102.493), seguita dal Veneto (60.342).

827.869

I tesserati che partecipano a campionati di categorie giovanili, 7.204 le scuole calcio e i centri di base riconosciuti dalla FIGC. Le società di Serie A nel 2009-2010 hanno investito nei settori giovanili (4.899 i tesserati) 67,8 milioni.

Focus

30.620.000	<p>Gli italiani fra i 15 e i 69 anni che si dicono interessati o molto interessati al calcio, pari al 72% della popolazione. Si dichiarano sostenitori della Nazionale 30.232.000 di italiani, interessati alla Serie A 28.252.000 e seguono la Champions League in 25.594.000.</p>
13.987.084	<p>Gli spettatori che hanno assistito nella stagione 2009-2010 ai campionati di Serie A (incidenza sul totale del 65,55%) , Serie B (17,65%) e Lega Pro (16,80%). Dato tendenziale nell'ultimo triennio in lieve crescita in Serie A (+ 2,2%), in leggero decremento in B (-3,7%) e Lega Pro (-3,1%). 14.632.874 gli spettatori complessivi che hanno assistito a tutte le manifestazioni del calcio professionistico, incluse anche le coppe internazionali e nazionali.</p>
155	<p>Le partite disputate dalle varie rappresentative nazionali nella stagione 2009-2010. Il bilancio è di 82 vittorie, 25 pareggi e 48 sconfitte. La Nazionale A (7 vittorie, 4 pareggi, 2 sconfitte) è stata eliminata nel girone eliminatorio dei Mondiali in Sudafrica.</p>
2	<p>I successi internazionali riportati da un club italiano nella stagione 2009-2010: l'Inter ha conquistato la Champions League battendo in finale il Bayern Monaco e la Fifa Club World Cup a Dubai, a coronamento di una stagione eccezionale che l'ha vista aggiudicarsi anche campionato di Serie A e Coppa Italia.</p>

2.506.000.000	È il totale del Valore della produzione del calcio professionistico italiano nel 2009-2010 (+6,7% rispetto alla stagione precedente). La Serie A genera l'84% dei ricavi (era al 79% all'inizio dell'ultimo triennio), la Serie B l'11% (era al 14%) e la Lega Pro il 5% (era al 7%).
2.836.000.000	È il totale del Costo della produzione del calcio professionistico italiano nel 2009-2010 (+6,8% rispetto alla stagione precedente). La Serie A sopporta l'80% dei costi complessivi (era al 76% all'inizio dell'ultimo triennio), la Serie B il 13% (era al 15%) e la Lega Pro il 7% (era al 9%).
345.536.000	È la perdita netta prodotta dal calcio professionistico italiano nel 2009-2010, valore sostanzialmente in linea con la stagione precedente (+1,5%), ma con un tasso tendenziale medio negativo nel triennio del 15,1%. Il risultato è negativo in tutte le Leghe. Sono 15 su 132 i club che hanno riportato un utile.
406.437.000	È il patrimonio netto del calcio professionistico italiano nel 2009-2010 (-10,1% rispetto alla stagione precedente). L'indebitamento complessivo della Serie A è di 2.332.031 euro (+10%). L'indebitamento complessivo della Serie B è di 358.418.000 euro (-6,4%).

Focus

65%	L'incidenza dei diritti radiotelevisivi sui ricavi in Serie A (al netto delle plusvalenze e dei contributi) rispetto al 50% della Premier League, al 38% della Liga e al 32% della Bundesliga. A livello aggregato del calcio italiano, l'incidenza è del 52,8%.
64%	L'incidenza del costo del personale tesserato sui ricavi di vendita (al netto delle plusvalenze) in Serie A, valore in crescita di sette punti percentuali nell'ultimo triennio. Percentuale che sale all'84% in Serie B.
506.000.000	Il costo di ammortamenti e svalutazioni nelle serie professionistiche nel 2009-2010, di cui 436 milioni in Serie A, dato pari al 20% del totale dei costi della produzione e in aumento del 19,8% rispetto alla stagione precedente. Le plusvalenze per cessione calciatori sono in crescita del 41% in Serie A e rappresentano il 18% del Valore della produzione. In calo del 28% le plusvalenze in Serie B.
0,3%	Il tasso di crescita dei ricavi da stadio dal 1997-1998 a oggi in Serie A. Nel 2009-2010 i ricavi da stadio sono cresciuti del 3,4% rispetto alla stagione precedente, a fronte di un calo degli spettatori del 2,4%. In Serie B nel 2009-2010 gli spettatori sono diminuiti dell'1,5% rispetto alla stagione precedente.

1.536.000.000	Il fatturato della Serie A, al netto di plusvalenze e proventi diversi. Al comando della classifica delle Top League europee c'è la Premier inglese con 2.440 milioni. Germania e Spagna si collocano ai livelli dell'Italia.
61%	Il tasso di riempimento degli stadi italiani, rispetto al 92% degli stadi inglesi, all'88% dei tedeschi, al 73% degli spagnoli e al 69% dei francesi. L'età media degli impianti in Serie A è di 69 anni, 47 in Serie B.
45%	L'incidenza dei ricavi da sponsor e merchandising sul totale del fatturato della Bundesliga. L'Italia, si attesta al 20% del totale. In valori assoluti la Bundesliga fattura 697 milioni, la Premier League 610, la Liga spagnola 450, la Ligue 1 francese 312 e la Serie A 310.
999.400.000	L'ammontare dei ricavi da diritti televisivi generati nel 2009-2010 dalle società della Serie A, con un'incidenza dei diritti derivanti dalle competizioni europee dell'11,7%. L'Italia è seconda in questa classifica alla sola Inghilterra (1.220 milioni), al vertice con la Premier League per la valorizzazione dei diritti sul mercato domestico.

Focus

133	Le società professionistiche italiane che non si sono iscritte ai campionati di competenza negli ultimi 25 anni, 70 delle quali dal 2004 a oggi: 1 in Serie A, 8 in Serie B, 43 in Prima Divisione e 81 in Seconda Divisione.
19.000.000	La riduzione media del Valore della produzione registrata nei bilanci a seguito di retrocessione dalla Serie A alla Serie B. Tale dato tiene conto della mutualità garantita dalla Lega Serie A a ogni società retrocessa.
77.000.000	I ricavi da merchandising della Serie A (17 milioni generati da licensing), rispetto ai 190 milioni della Liga spagnola, ai 168 della Premier League, ai 130 della Bundesliga e ai 67 della Ligue 1 francese. Un dato tuttavia in crescita del 20,3% nell'arco del biennio.
114.700.000	Il valore dei diritti televisivi generati dalle nazionali di calcio nel quadriennio 2007-2010. Il 70,9% è garantito dalla Nazionale A, il 10,7% dalla Under 21. Lo share medio delle gare ufficiali è del 41%. Nello stesso periodo è stato di 116,5 milioni (+18,4%) il valore dei ricavi da sponsor tecnico e partner commerciali della Federazione per le proprie attività.

Parte Prima

Il censimento del calcio italiano

Sezione 1

Statistiche

La Federazione Italiana Giuoco Calcio



Settori



Settore
tecnico



Settore
Giovanile e
Scolastico

AIA



Associazione
Italiana Arbitri

Leghe



Associazioni

(calciatori, allenatori)



La Federazione Italiana Giuoco Calcio organizza e gestisce il calcio italiano conciliando la dimensione professionistica ed economica con quella dilettantistica e sociale attraverso una struttura articolata basata sul ruolo di un organismo centrale (ne fanno parte anche i Settori interni alla Federazione come il Settore Tecnico e il Settore Giovanile e Scolastico), su quello delle Leghe cui è demandata l'organizzazione dei campionati, professionisti e dilettanti (Lega Serie A, Lega Serie B, Lega Pro, Lega Nazionale Dilettanti), su quello dell'Associazione Arbitri e sulle Componenti Tecniche (Allenatori e Calciatori). Sul territorio, a livello periferico, la rappresentanza federale è affidata ai Comitati regionali e alle Delegazioni Provinciali della LND.

L'impatto sportivo e sociale del calcio in Italia è dato dai suoi numeri.

Società	14.690		
di cui:	Professionistiche	132	1%
	Dilettantistiche	11.642	79%
	Settore Giovanile e Scolastico	2.916	20%

Squadre	69.908		
di cui:	Professionistiche	484	1%
	Dilettantistiche	17.157	25%
	Settore Giovanile e Scolastico	52.267	74%

Calciatori tesserati	1.108.479		
attività:			
Professionistica	14.476	1%	
di cui:			
Professionisti	3.517	24%	
Giovani di Serie	10.959	76%	
Dilettantistica	474.493	43%	
Puro settore giovanile	619.510	56%	

Tecnici abilitati FIGC	67.159		
di cui:	Allenatori	61.114	91%
	Preparatori atletici	835	1%
	Medici	2.735	4%
	Operatori Sanitari	2.475	4%

Arbitri	33.040		
di cui:	Organi Tecnici Nazionali	1.978	6%
	Organi Tecnici Regionali	31.062	94%

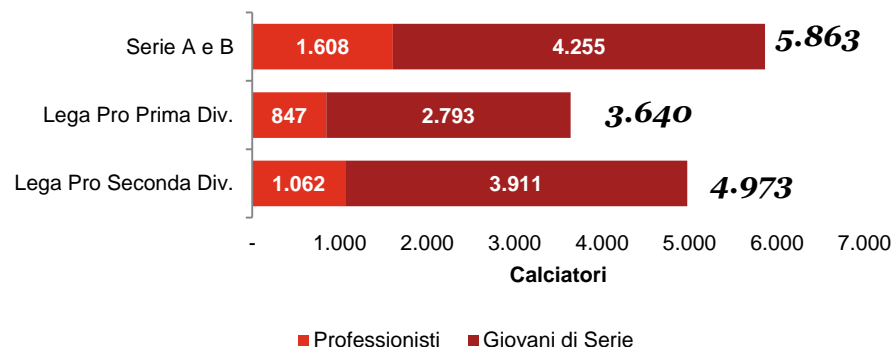
Dirigenti	108.732		
------------------	----------------	--	--

Dati FIGC al 30 giugno 2010

L'attività professionistica

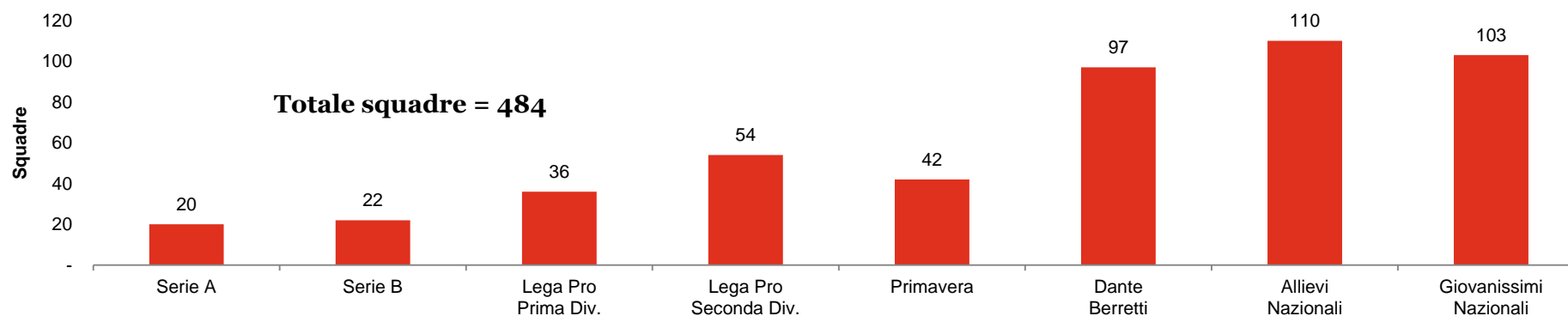


Calciatori per serie al 30-06-2010



- Il calcio professionistico nel 2009-2010 era composto dalla LNP (Lega Nazionale Professionisti) che comprendeva la Serie A e la Serie B e dalla Lega Pro (Prima e Seconda Divisione) per un totale di 132 società professionistiche
- Le società calcistiche professionistiche in Inghilterra sono 92, in Germania 56, in Spagna 42 e in Francia 40
- Il 45,7% dei calciatori professionisti è tesserato per società di Serie A e B (nel 2009-2010 Lega unica), il 24,1% per società di Prima Divisione, il 30,2% per società di Seconda Divisione
- Il 38,8% dei giovani di serie è tesserato per società di Serie A e B, il 25,5% per società di Prima Divisione, il 35,7% per società di Seconda Divisione
- La categoria Giovanissimi Nazionali è riservata ai giocatori Under 15, la categoria Allievi Nazionali è riservata ai giocatori Under 17
- Il campionato Berretti è destinato a società di Lega Pro che vi possono schierare squadre di giocatori Under 20. È ammessa facoltativamente la partecipazione di squadre di Serie A, Serie B e Dilettanti
- Il campionato Primavera è riservato a società di Serie A e B che vi possono schierare squadre di giocatori Under 20

Squadre per serie al 30/06/2010



Fonte: FIGC

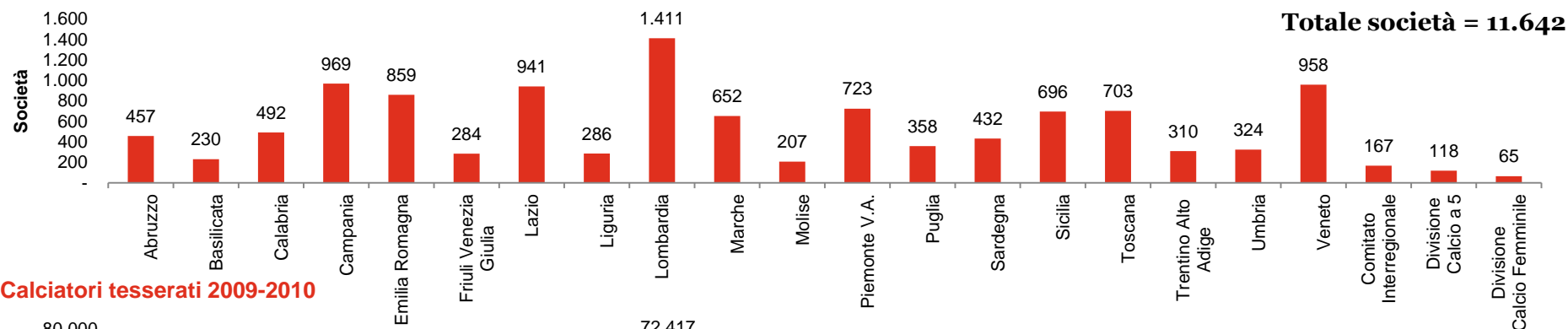
L'attività dilettantistica



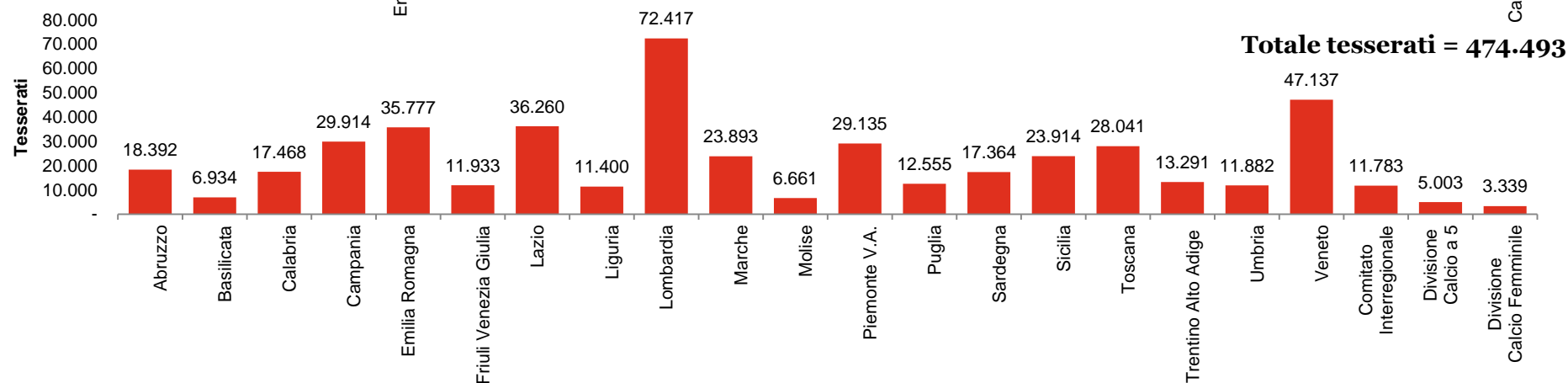
La Lega Nazionale Dilettanti riunisce una fascia molto ampia di attività: da quella di vertice, il campionato di Serie D (organizzato dal Comitato Interregionale), a quella territoriale, strutturata su campionati a livello regionale (Eccellenza, Promozione, Prima e Seconda Categoria) e provinciale (Terza Categoria). L'attività giovanile di Lega, inoltre, è rappresentata dal campionato Juniores (Nazionale per i club di Serie D, Regionale e Provinciale negli altri casi), nonché dal Campionato Nazionale Under 21 per la Divisione Calcio a 5 e dal Campionato Nazionale Primavera della Divisione Calcio Femminile. Sono inquadrati nella LND la

Divisione Calcio a 5 e Calcio Femminile, che organizzano i campionati nazionali (Serie A, A2, B e dal 2011-2012 il Campionato Nazionale di Calcio a 5 Femminile sotto l'egida organizzativa della Divisione Calcio a 5) delle rispettive discipline, i cui campionati territoriali sono invece organizzati dagli stessi Comitati Regionali della LND. Alla LND, inoltre, è affidata la promozione – in via diretta o per il tramite dei propri Comitati regionali – dell'attività amatoriale, nella quale è compreso il campionato di Serie A di Beach Soccer, organizzato da un apposito Dipartimento alle dirette dipendenze della Lega.

Società pure della LND (Calcio a 11, Calcio Femminile, Calcio a 5)



Calciatori tesserati 2009-2010



Fonte: FIGC – LND

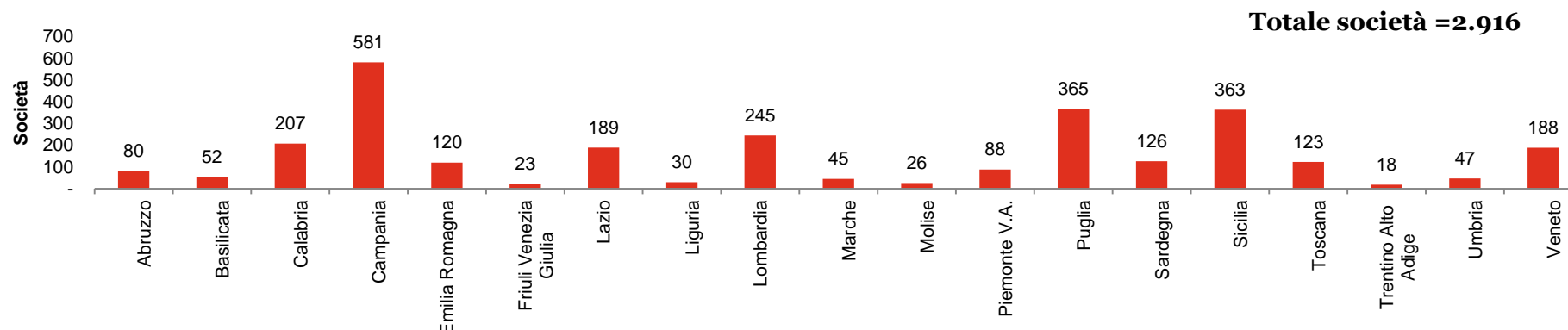
L'attività del Settore Giovanile e Scolastico



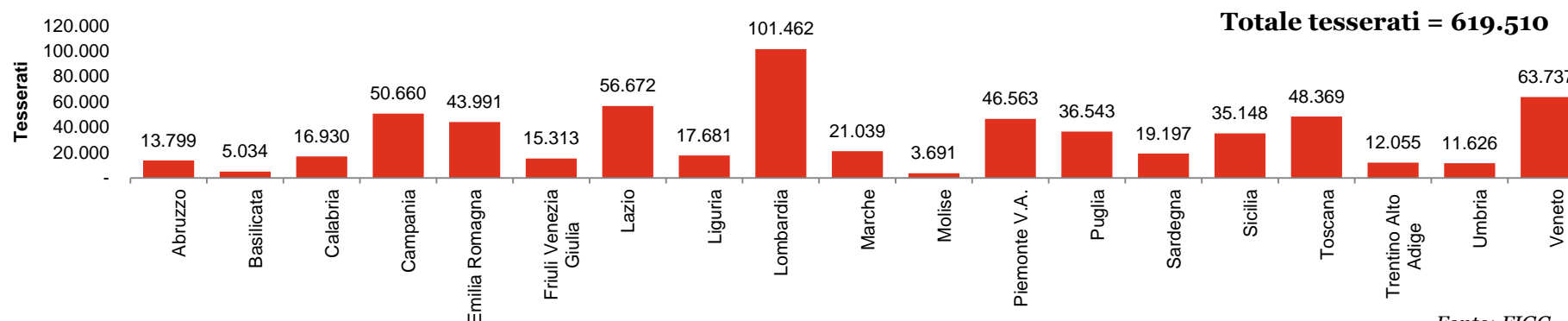
L'attività calcistica di ambo i sessi dai 5 ai 16 anni è disciplinata dal Settore Giovanile e Scolastico, che si occupa inoltre della promozione del calcio all'interno delle scuole attraverso iniziative tendenti a stimolare lo sviluppo dell'attività motoria. Il SGS organizza direttamente i campionati Allievi e Giovanissimi Nazionali che comprendono le squadre Under 15 e Under 17 dei club professionistici, mentre gli stessi campionati riservati ai club dilettantistici e alle società di Puro Settore Giovanile Scolastico sono organizzati dai Comitati

Regionali e dalle Delegazioni Provinciali e Distrettuali, i quali organizzano anche tutte le altre attività delle categorie giovanili della LND. Sono 2.916 le società considerate "Società di Puro Settore Giovanile" che svolgono cioè solo attività fino alla categoria Allievi. Nel dato riguardante invece i tesserati, sono considerati tutti i calciatori che svolgono attività nelle categorie giovanili senza considerare la Lega di riferimento del proprio club.

Società pure SGS



Calciatori Tesserati 2009-2010



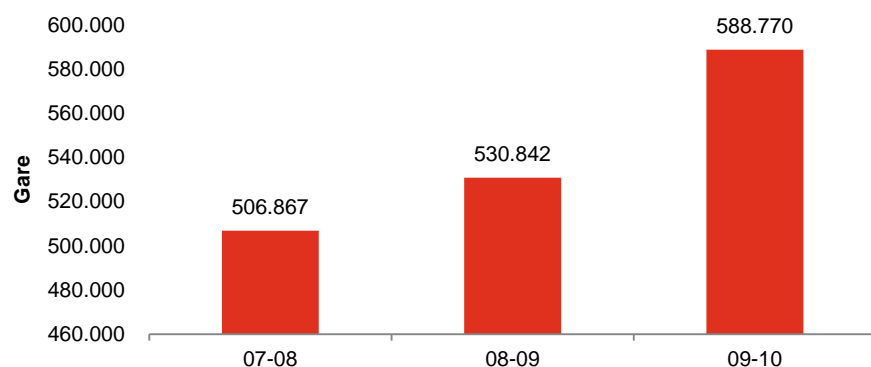
Fonte: FIGC – LND

Gare disputate e campi da gioco

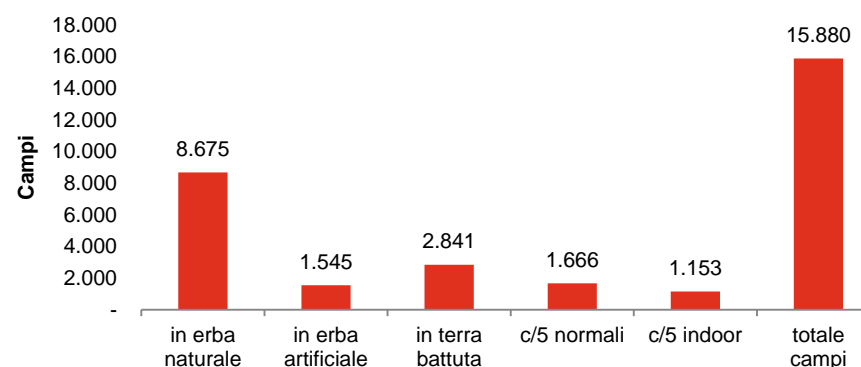
Ogni anno in Italia si disputano 588.770 gare ufficiali nei diversi campionati, dalla Serie A ai Giovanissimi. In questo dato non sono comprese le gare a carattere amatoriale, le gare dei tornei Esordienti e Pulcini, nelle quali non è prevista la figura dell'arbitro e le gare amichevoli disputate nei tornei promossi nelle pause dei rispettivi campionati. Un dato in continua crescita nel corso degli anni, anche in virtù della cosiddetta "politica dei servizi", che ha determinato la scelta della FIGC di prevedere la gratuità del costo delle spese arbitrali a favore delle società. Come per i tesserati, l'impatto numerico dell'attività dilettantistica e

giovanile è importante con 586.075 gare nel 2009-2010. Le gare sono disputate per lo più su campi in erba naturale (8.675), ma il dato relativo ai campi in erba artificiale, autorizzata per l'attività giovanile e dilettantistica dal 2001 e successivamente per quella professionistica, è in costante aumento (1.545 realizzati in 10 anni). Le gare di Calcio a 5 sono disputate per la metà su superfici indoor e per metà all'aperto. Come per numero di tesserati e di società rappresentate, il maggior numero di gare disputate si svolge in Lombardia (oltre 100.000 l'anno, praticamente un quinto del totale nazionale).

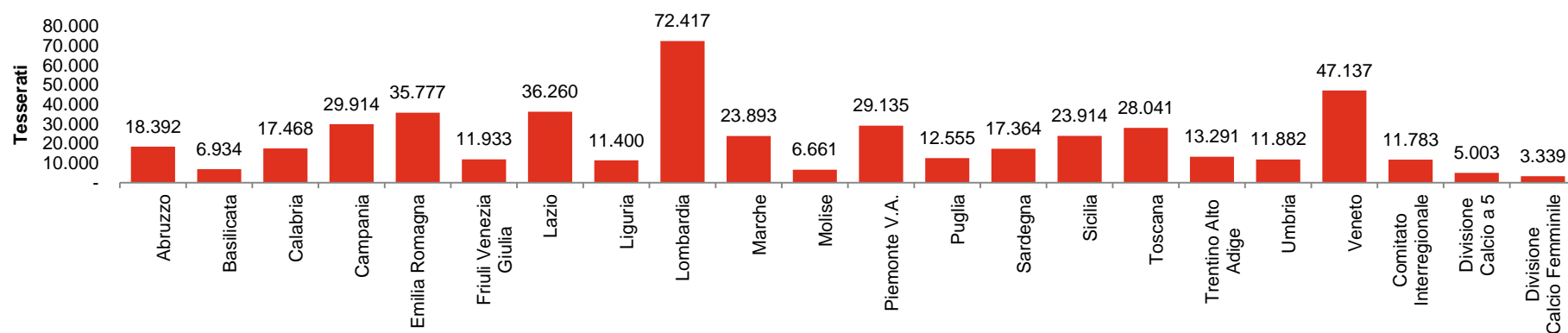
Gare ufficiali disputate 2007-2010



Campi di gioco 2009-2010



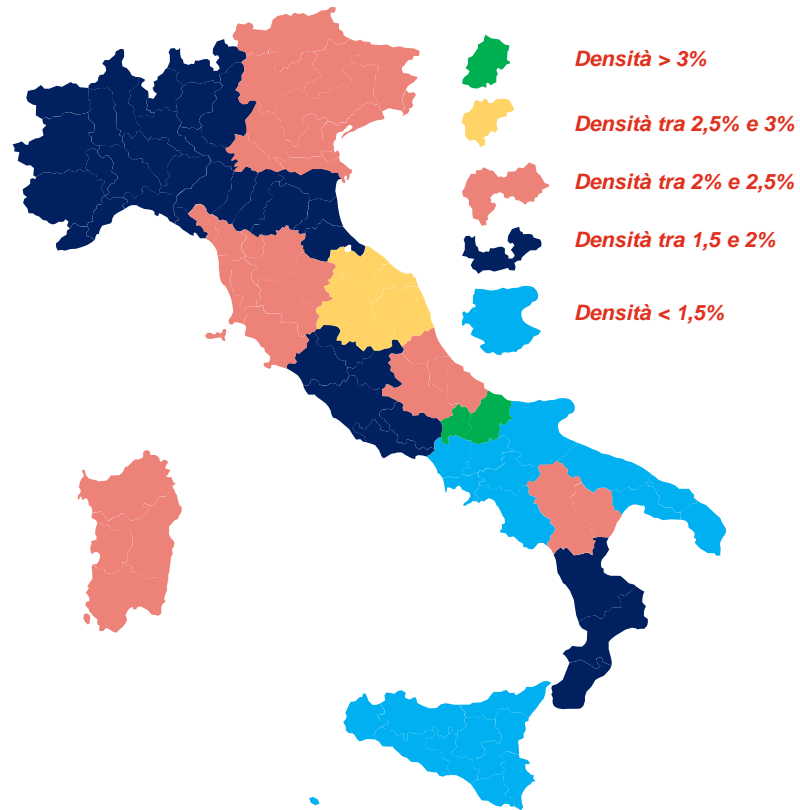
Calciatori tesserati 2009-2010



Fonte: FIGC - LND

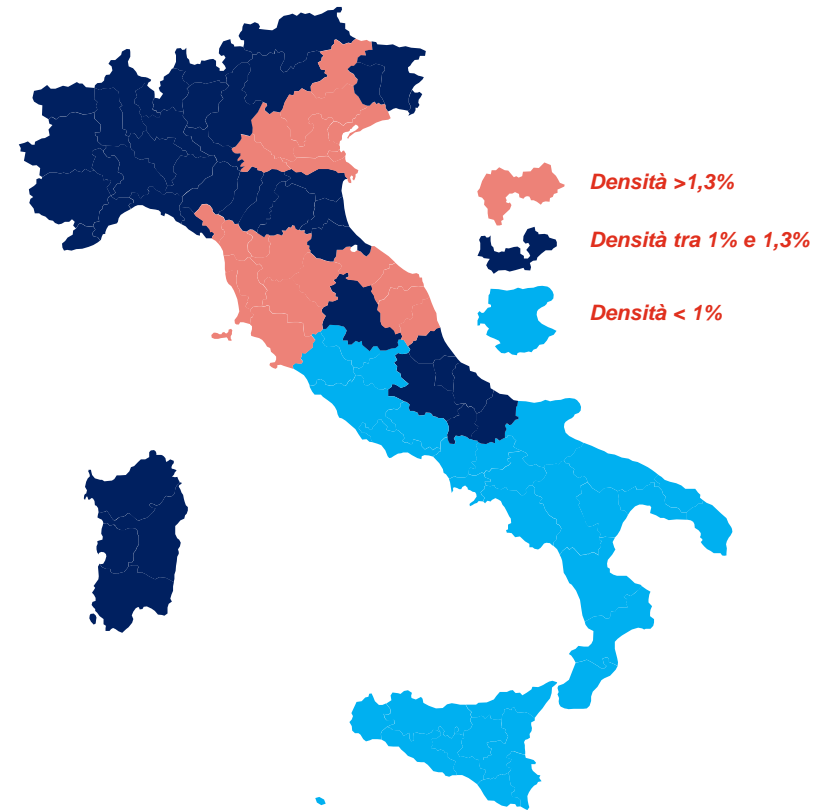
Densità dei tesserati delle serie dilettantistiche

Calciatori tesserati - Densità per regione 2009-2010



Totale Calciatori tesserati = 1.094.003

di cui:
Giovani Calciatori tesserati - Densità per regione 2009-2010



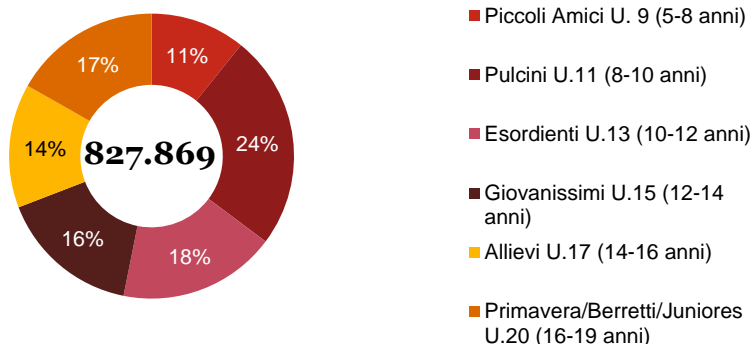
Totale Giovani Calciatori tesserati = 619.510

Nota: La densità per regione è stata calcolata secondo i dati Istat, rapportando rispettivamente il numero di Calciatori e Giovani Calciatori tesserati con il numero di abitanti per regione.

Fonte: LND

I settori giovanili e le scuole calcio in Italia

Settori giovanili - Tesserati 2009-2010

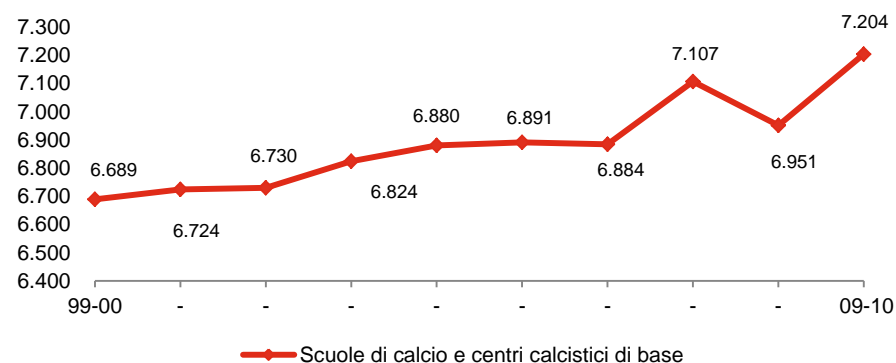


○ Nell'ambito dell'attività giovanile, negli ultimi 10 anni, si è registrato un significativo aumento delle società che svolgono attività in almeno una delle tre categorie di base (Piccoli Amici, Pulcini, Esordienti). Infatti, dalle circa 6.700 società della stagione sportiva 1999-2000, nel 2009-2010 è stato raggiunto il numero di 7.204 con un aumento pari al 7,7%

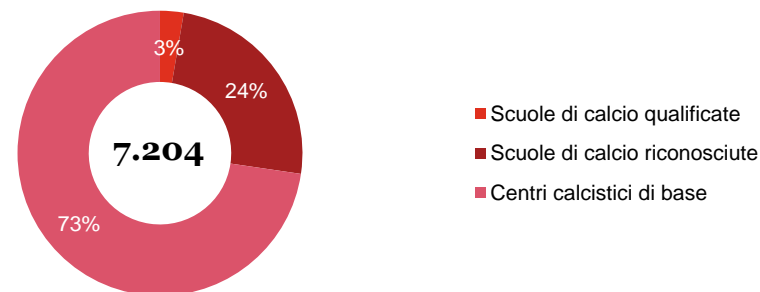
○ Come è possibile notare nel grafico a fianco, tali società vengono identificate in tre tipologie diverse a seconda dei requisiti di qualità posseduti. Le Scuole di Calcio Qualificate rappresentano il livello superiore

○ Altrettanto significativo risulta essere il numero dei calciatori che partecipano all'attività giovanile: i tesserati sono 827.869, distribuiti nelle diverse categorie

Trend Scuole Calcio e Centri Calcistici di Base



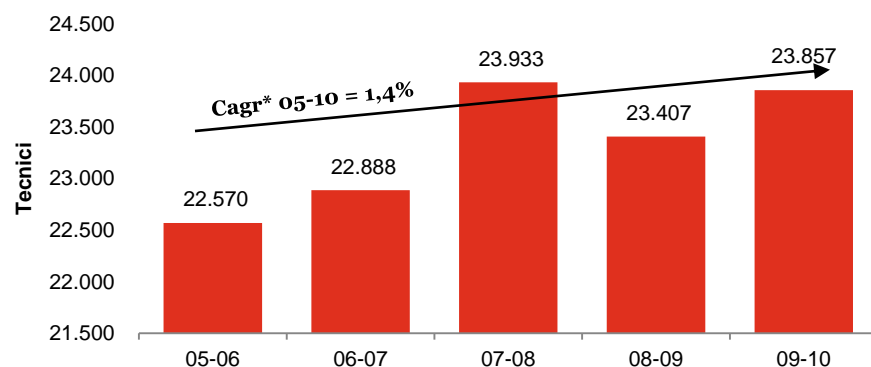
Ripartizione scuole calcio 2009-2010



Fonte: FIGC – Settore Giovanile e Scolastico

Gli allenatori e gli altri tecnici della Federazione

Tecnici tesserati 2005-2010



Molto stabile nel corso delle stagioni è il numero di tecnici tesserati per i club: negli ultimi 5 anni è oscillato tra le 22.000 e le 24.000 unità, 23.857 nell'ultima stagione. Rientrano nella categoria non solo gli Allenatori in senso stretto (lo scorso anno il 94% del totale), ma anche i Preparatori atletici (1%), i Medici (2%) e gli Operatori sanitari (3%). Nella categoria degli Allenatori, si distinguono numerosi livelli: dalla Uefa Pro (o Prima Categoria) all'Allenatore di Base.

Rispetto ai tecnici tesserati, e dunque operativi in un club, nella stagione 2009-2010 risultavano aver conseguito l'abilitazione per i ruoli tecnici previsti dalla FIGC oltre 67.000 Tecnici, di cui il 91% (61.114) Allenatori.

Tecnici abilitati FIGC			67.159	di cui	Tecnici tesserati FIGC			23.857	35,6%
Allenatori			61.114	91%	Allenatori			22.310	94%
di cui					di cui				
Allenatore I Categoria- UEFA Pro		612		1%	Allenatore I Categoria- UEFA Pro		284		1,3%
Allenatore II Categoria - UEFA A		1.403		2,3%	Allenatore II Categoria - UEFA A		678		3%
Allenatore III Categoria		15.336		25,1%	Allenatore III Categoria		3.990		17,9%
Direttore Tecnico		42		0,1%	Direttore Tecnico		3		0,0%
Istruttore Giovanili		8.470		13,9%	Istruttore Giovanili		1.276		5,7%
Allenatore di Base - UEFA B		31.575		51,7%	Allenatore di Base - UEFA B		15.176		68%
Allenatore Calcio a 5		3.464		5,7%	Allenatore Calcio a 5		786		3,5%
Allenatore Calcio a 5 1° livello		212		0,3%	Allenatore Calcio a 5 1° livello		117		0,5%
Preparatori atletici		835		1%	Preparatori atletici		263		1%
Medici		2.735		4%	Medici		577		2%
Operatori Sanitari		2.475		4%	Operatori Sanitari		707		3%

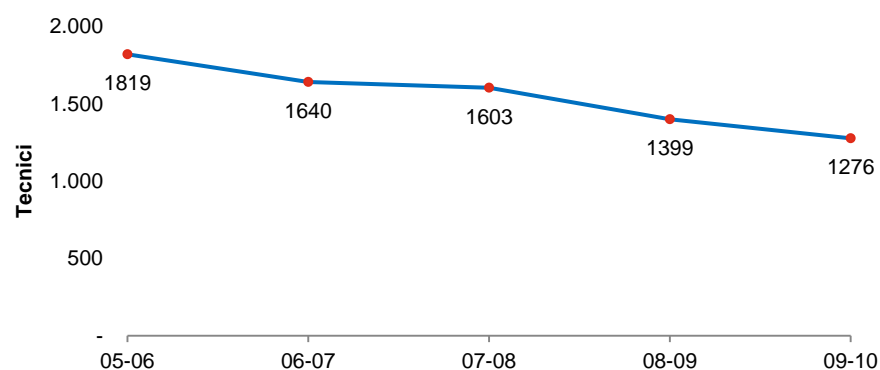
*Il Cagr (Compound Annual Growth Rate) è il tasso di crescita medio di un certo valore in un dato arco di tempo

Tecnici tesserati dal 2005 al 2010

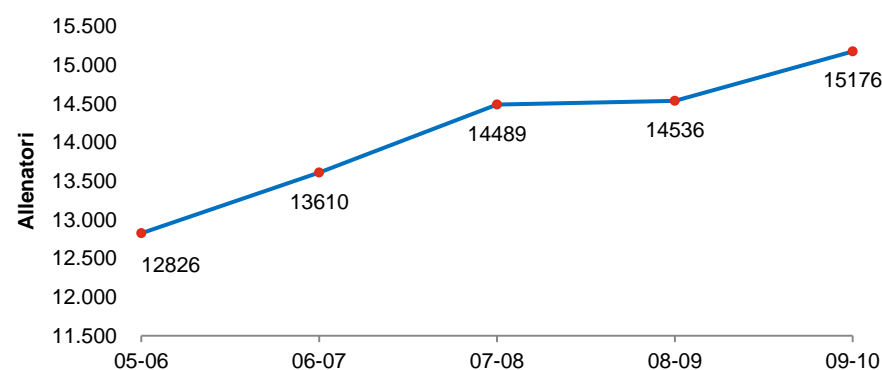
Il ruolo più rappresentato nella categoria dei Tecnici è quello dell'Allenatore di Base – UEFA B, figura istituita dopo la Convenzione Uefa di Gand, unificando la figura dell'Allenatore di Terza Categoria (campionati Dilettanti) e quella dell'Istruttore di Giovani Calciatori (Settori Giovanili). Con questo ruolo si può oggi allenare dai

Giovanissimi alla Serie D. In costante crescita il numero degli Allenatori di Base che ha raggiunto la quota record di oltre 15.000 unità. Nella stagione in corso la FIGC ha reintrodotta una qualifica specifica a livello giovanile denominata Allenatore di Giovani Calciatori.

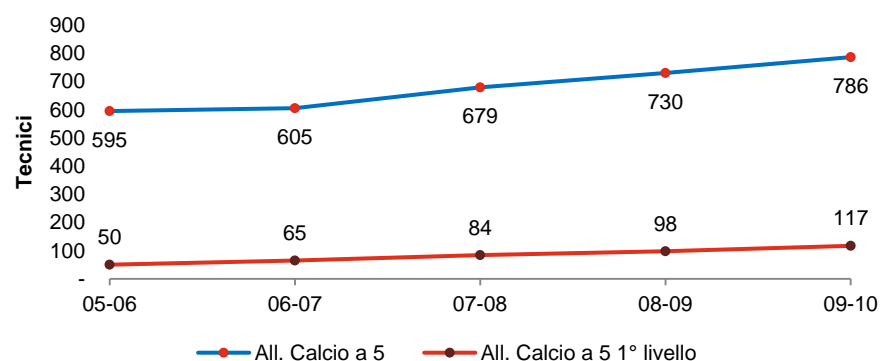
Istruttori Giovani Calciatori 2005-2010



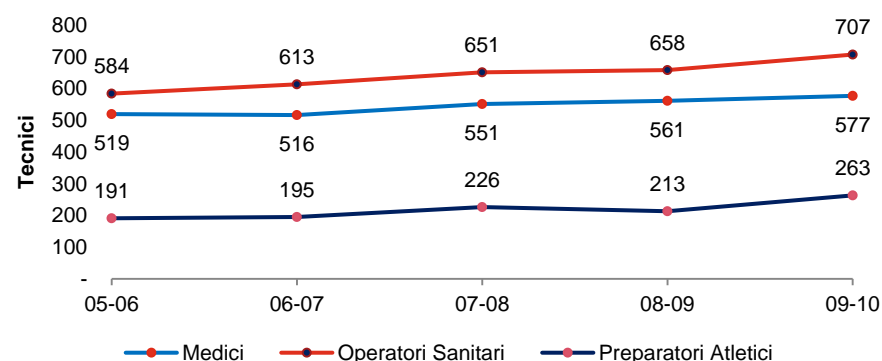
Allenatori di Base 2005-2010



Allenatori di calcio a 5 2005-2010



Medici, Operatori sanitari e preparatori atletici 2005-2010



Fonte: FIGC – Settore Tecnico

Gli arbitri

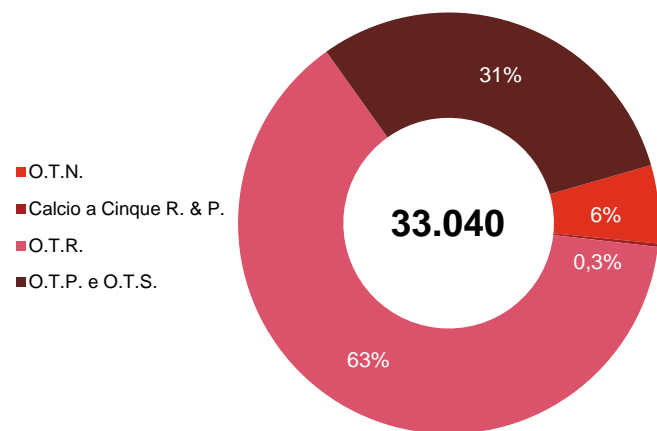
Organi Tecnici dell'AIA:

- Commissione Arbitri Nazionale A
- Commissione Arbitri Nazionale B
- Commissione Arbitri Nazionale PRO
- Commissione Arbitri Nazionale D
- Commissione Arbitri Interregionali
- Commissione Arbitri Nazionale Calcio a 5
- Commissione Arbitri Nazionale Beach Soccer
- Organi Tecnici Regionali
- Organi Tecnici Sezionali

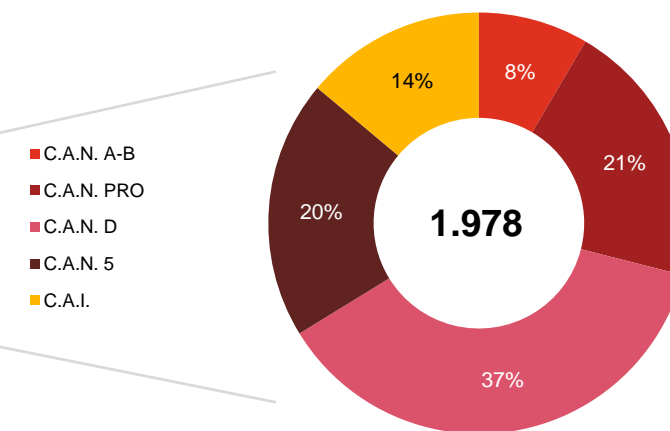


L'Associazione Italiana Arbitri (AIA) recluta, forma e inquadra tutti gli ufficiali di gara impegnati nelle competizioni della FIGC e degli organismi internazionali cui aderisce la Federazione stessa. Attualmente vi sono oltre 33.000 arbitri in organico, tra quelli inseriti negli Organi Tecnici locali, chiamati a dirigere gare dei campionati regionali e provinciali, e quelli inseriti negli Organi Tecnici Nazionali (1.978, il 6% del totale) che, in diversi settori, si occupano dei campionati di maggior rilevanza. Dei quasi 2.000 arbitri a disposizione degli O.T.N. il 71% si occupa prevalentemente di campionati dilettantistici (CAN D, CAI, CAN 5), mentre il 29% è impegnato dalla A alla Seconda Divisione. Nel dato è ancora contemplata la CAN A-B, divisa dalla stagione in corso in due Commissioni, a seguito della divisione delle Leghe di A e B.

Gli arbitri in attività al 30-06-2010



Gli arbitri O.T.N. in attività al 30-06-2010



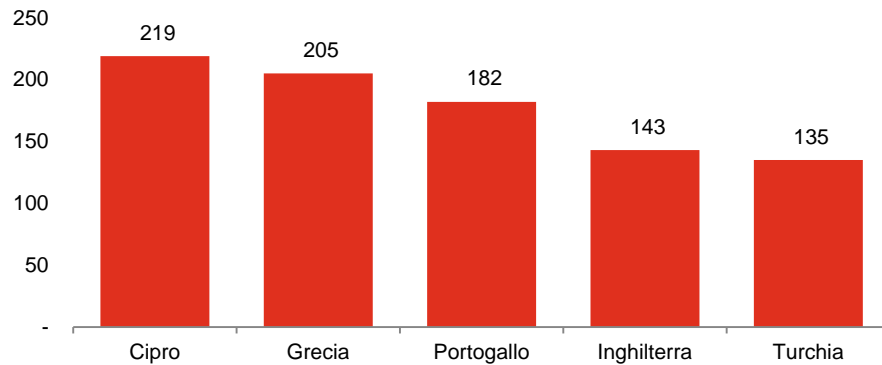
Campionati e tornei di competenza:

- CAN A-B: Campionati di Serie A, B e Coppa Italia
- CAN PRO: Prima e seconda divisione Lega Pro, Coppa Italia Lega Pro, Primavera, Beretti
- CAN D: Serie D, Coppa Italia dilettanti, allievi nazionali, giovanissimi nazionali
- CAI: Eccellenza, Promozione, Coppa Italia dilettanti, Juniores nazionali e campionati femminili
- CAN 5: Tutte le manifestazioni/tornei di Calcio a 5

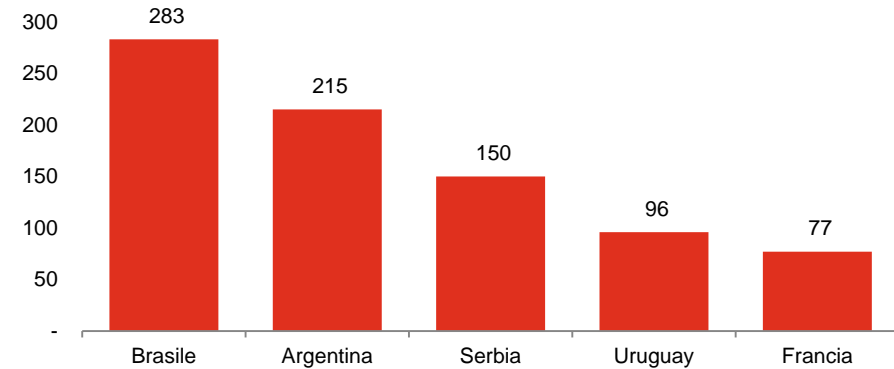
Fonte: FIGC – Settore Tecnico

Import-Export di calciatori nel mondo

Calciatori importati 2009-2010

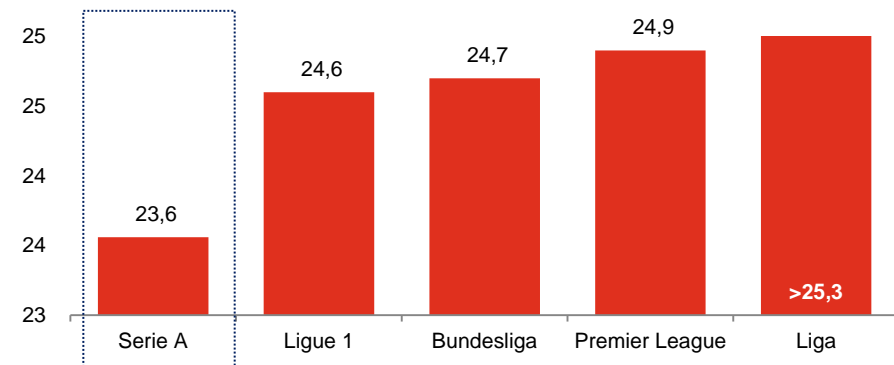


Calciatori esportati 2009-2010



- Tra le cinque Top League europee soltanto l'Inghilterra figura anche tra i principali importatori di calciatori
- È singolare il primato di Cipro tra i paesi importatori, non sorprende trovare il Brasile, grande fabbrica di talenti, al comando della classifica dei paesi esportatori
- Nonostante un'età media complessiva elevata, la Serie A spicca per essere tra le cinque Top League europee in testa alla graduatoria dei giocatori più giovani scelti all'estero
- La Liga spagnola ha l'età media più alta di calciatori importati

Età media calciatori importati 2009-2010
Top League Europee

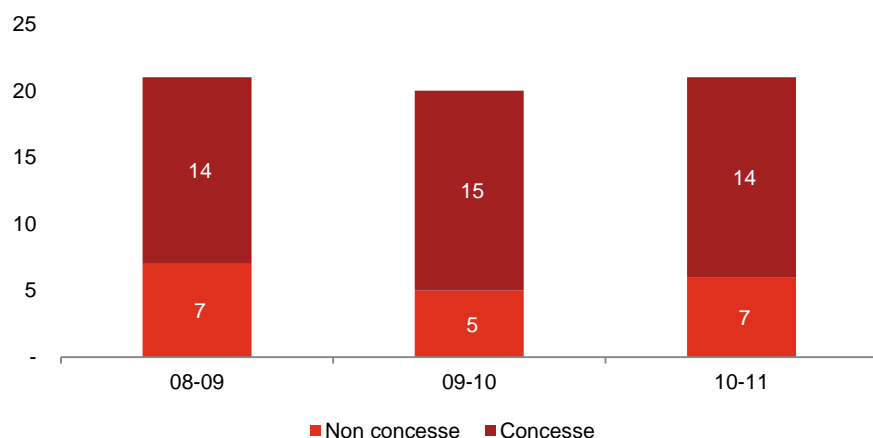


Nota: Per calciatori importati/esportati si intendono esclusivamente i calciatori al loro primo trasferimento cross-border.

Fonte: Global Player Migration Report 2011

Licenze UEFA e Società non iscritte ai campionati professionistici

Licenze UEFA non concesse a Società italiane



Società italiane non iscritte ai campionati professionistici



- In Italia in Serie A è obbligatorio presentare la domanda per ottenere la Licenza UEFA, necessaria per disputare le competizioni europee
- Nel periodo di riferimento sono state rispettivamente 21 (di cui una di Serie B), 20 e 21 (di cui una di Serie B) le società che ne hanno fatto domanda
- Per l'ammissione alle competizioni europee per la stagione 2010-2011 sono state rilasciate 14 licenze e negate 7
- Il motivo principale per la mancata concessione è legato al mancato rispetto dei requisiti infrastrutturali ed economico-finanziari

Serie A: 1 Società (nella stagione 2005-2006)
Serie B: 8 Società (di cui 6 dal 2004-2005 a oggi)
Lega Pro Prima Divisione:
43 Società (di cui 23 dal 2004-2005 a oggi)
Lega Pro Seconda Divisione:
81 Società (di cui 40 dal 2004-2005 a oggi)

**Società non iscritte in Italia
dalla stagione 1986-1987 alla stagione 2010-2011= 133**

Fonte: FIGC



Parte Prima

Il censimento del calcio italiano

Sezione 2

Club Italia

Le nazionali italiane di calcio

Le partite della Nazionale regione per regione

Dal 15 maggio 1910 al 24 giugno 2010 la Nazionale maggiore ha disputato **705 partite contro 79 avversari**

Il bilancio generale è di **380 vittorie, 184 pareggi, 141 sconfitte**

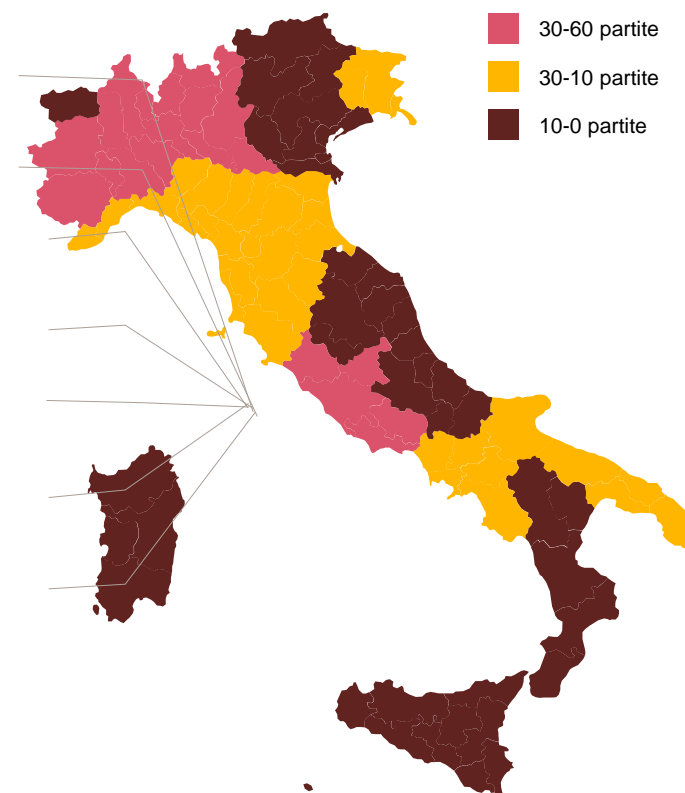
La Nazionale maggiore ha disputato in Italia nella sua storia **319 partite**, ripartite geograficamente come mostrato nella mappa

La prima maglia della Nazionale è stata bianca. Dal 1911 è stata introdotta la Maglia Azzurra

Nella stagione sportiva 2009-2010 le rappresentative nazionali italiane hanno disputato **155 partite**. Bilancio: **82 vittorie, 25 pareggi e 48 sconfitte**

Nella stagione 2009-2010 la Nazionale italiana è stata eliminata nel primo girone della fase finale del Campionato del Mondo in Sudafrica

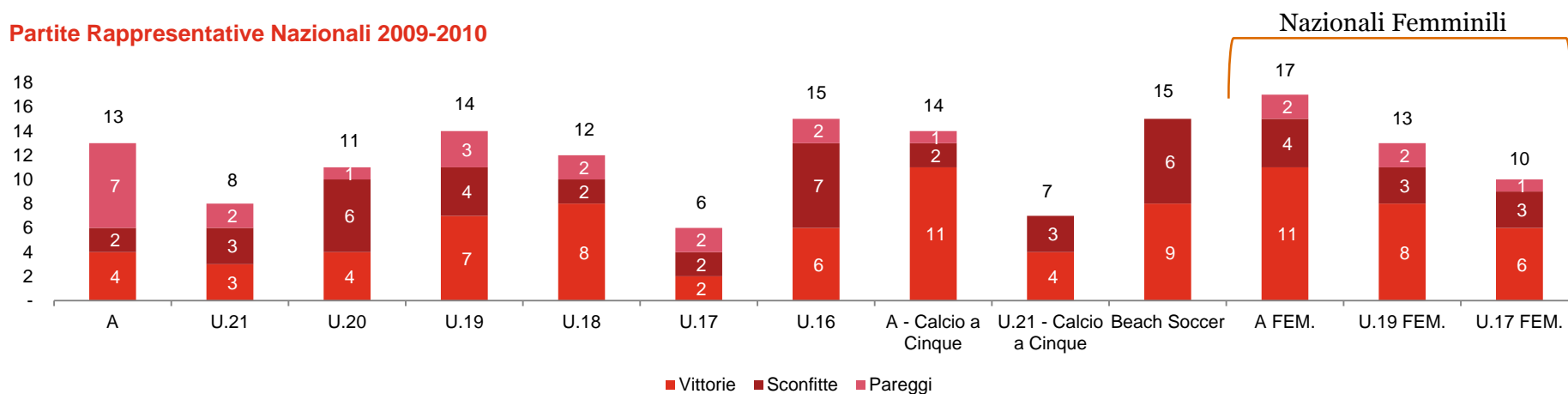
Il bilancio della Nazionale Under 21 è stato di 3 vittorie, 3 pareggi e 2 sconfitte



Fonte: FIGC – Club Italia

Le partite delle Rappresentative Nazionali 2009 - 2010

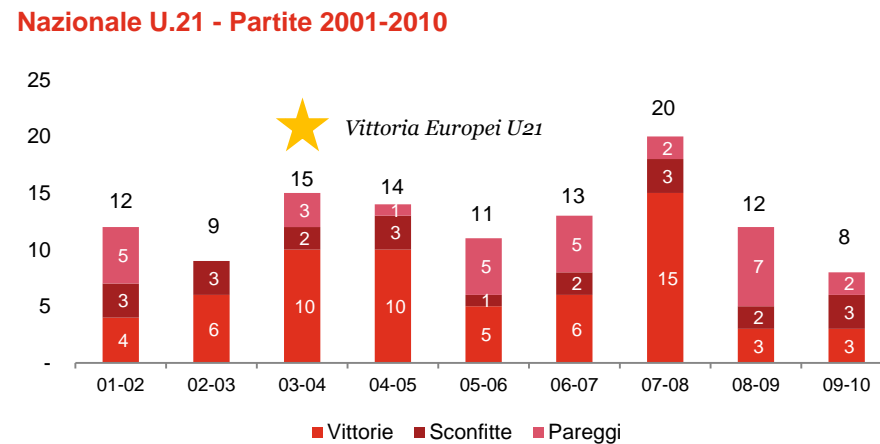
Partite Rappresentative Nazionali 2009-2010



Nazionale A - Partite 2001-2010



Nazionale U.21 - Partite 2001-2010



Fonte: FIGC – Club Italia -LND

Le Nazionali azzurre

Le Nazionali maschili	Palmares	Tecnico in carica	Le Nazionali femminili	Palmares	Tecnico in carica
Nazionale A	4 Mondiali 1 Europeo 1 Torneo Olimpico	<i>C. Prandelli</i>	Nazionale A	---	<i>P. Ghedin</i>
Nazionale U21	5 Europei 3 Tornei Mediterranei	<i>C. Ferrara</i>	Nazionale U19	1 Europeo	<i>C. Corradini</i>
Nazionale U20	---	<i>F. Rocca</i>	Nazionale U17	---	<i>E. Sbardella</i>
Nazionale U19	2 Europei	<i>D. Zoratto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La Nazionale A dal luglio del 2010 è guidata da Cesare Prandelli e sta affrontando la qualificazione per gli Europei di Polonia-Ucraina del 2012 ○ La Nazionale Under 21, dopo aver mancato l'ammissione alla partecipazione al torneo di calcio delle prossime Olimpiadi di Londra 2012, è stata affidata a Ciro Ferrara e nella prossima stagione affronterà il girone di qualificazione alla fase finale degli Europei 2013 ○ Nell'agosto 2010, Arrigo Sacchi è stato nominato coordinatore delle nazionali giovanili ○ La Nazionale femminile ha mancato nello spareggio con gli USA la qualificazione alla fase finale dei campionati del mondo. Attualmente sta preparando la qualificazione agli Europei 2013 ○ Nel giugno 2011 in Italia si svolgerà la fase finale del Campionato europeo Under 19 di Calcio femminile ○ Nel settembre 2011 a Ravenna si svolgerà il Mondiale di Beach Soccer FIFA 		
Nazionale U18	---	<i>A. Evani</i>			
Nazionale U17	1 Europeo	<i>P. Salerno</i>			
Nazionale U16	1 Europeo	<i>A. Rocca</i>			
Nazionale Calcio a 5	1 Europeo	<i>R. Menichelli</i>			
Nazionale Calcio a 5 U21	---	<i>R. Albani</i>			
Nazionale Beach Soccer	1 Europeo	<i>M. Esposito</i>			

Fonte: FIGC – Club Italia

La Nazionale A dal 2000 a oggi

2000-2004: Trapattoni

Convocati	7 Portieri	Record presenze	G. Buffon 34
	27 Difensori		F. Cannavaro 39
	24 Centrocampisti		S. Fiore 25
	19 Attaccanti		A. Del Piero 30

Risultati sportivi Mondiali 2002: Ottavi di finale
 Europei 2004: Girone eliminatorio

2006-2008: Donadoni

Convocati	6 Portieri	Record presenze	G. Buffon 19
	22 Difensori		G. Zambrotta 17
	21 Centrocampisti		A. Pirlo 18
	16 Attaccanti		A. Di Natale 16

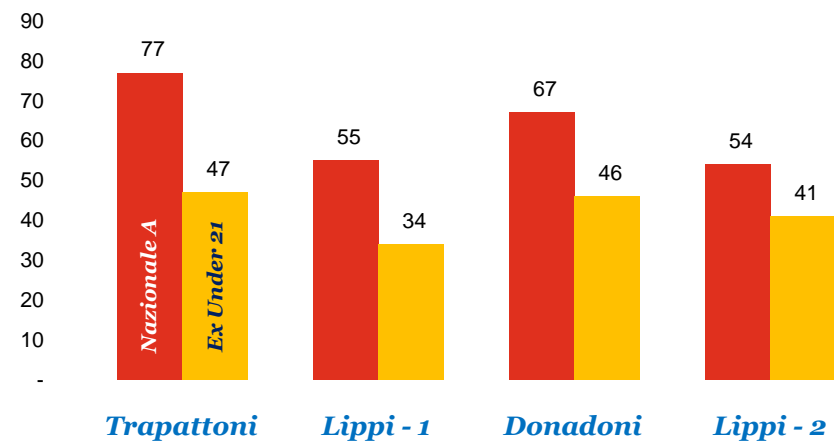
Risultati sportivi Europei 2004: Quarti di finale

2004-2006 e 2008-2010: Lippi

Convocati	11 Portieri	Record presenze	G. Buffon 34
	33 Difensori		F. Cannavaro 40
	37 Centrocampisti		A. Pirlo 38
	22 Attaccanti		A. Gilardino 38

Risultati sportivi Mondiali 2006: Campioni
 Mondiali 2010: Girone eliminatorio

I convocati e gli ex Under 21 nella Nazionale A



Fonte: FIGC – Club Italia

La Nazionale in pillole

I numeri		Gli azzurri		Le curiosità	
4	<i>i Mondiali vinti (1934, 1938, 1982, 2006)</i>	136	<i>il record di presenze con la maglia azzurra di Fabio Cannavaro</i>	12	<i>il periodo di tempo che dal 1970 intercorre tra le finali di Coppa del Mondo disputate dagli azzurri</i>
6-2	<i>il risultato della prima partita ufficiale giocata dalla Nazionale (il 15 maggio 1910 contro la Francia)</i>	35	<i>i gol segnati da Gigi Riva, capocannoniere della Nazionale</i>	0	<i>le sconfitte della Nazionale nelle fasi finali della Coppa del Mondo disputate in Europa dopo il 1974 (18 v e 8 p)</i>
9-0	<i>la miglior vittoria della Nazionale (il 2 agosto 1948 con gli Stati Uniti)</i>	79	<i>il record di presenze da capitano di Fabio Cannavaro</i>	0	<i>le Coppe del Mondo vinte dall'Italia fuori dall'Europa</i>
130	<i>i calciatori azzurri provenienti dalla Juventus (segue Inter con 100 calciatori)</i>	104	<i>il numero di partite nelle quali Enzo Bearzot ha diretto la Nazionale italiana</i>	1	<i>la partita disputata da Roberto Baggio con la fascia di capitano</i>
705	<i>il numero di partite ufficiali giocate dalla Nazionale (380 vittorie, 184 pareggi e 141 sconfitte)</i>	7	<i>le volte che Silvio Piola ha siglato una doppietta con la maglia azzurra</i>	0	<i>il numero di pareggi ottenuti dalla Nazionale contro il Galles nelle 9 gare disputate (7 vittorie e 2 sconfitte)</i>
1244	<i>i gol siglati dagli azzurri nelle partite ufficiali</i>	16	<i>16 anni, 3 mesi e 23 giorni, il record di Renzo De Vecchi, il più giovane a debuttare con la Nazionale</i>	0	<i>il numero di sconfitte degli azzurri contro la Turchia (7 vittorie e 3 pareggi)</i>
55	<i>le partite giocate a Roma, la città che ha ospitato più match della Nazionale (seguono Milano con 52 e Torino con 33)</i>	6	<i>i gol segnati da Paolo Rossi e Totò Schillaci durante le fasi finali della Coppa del Mondo</i>	27,6	<i>l'età media della Nazionale nella stagione della vittoria del quarto titolo mondiale</i>

Fonte: FIGC – Club Italia

Le vittorie in Coppa del Mondo

Roma, 10 giugno 1934 – Italia vs Cecoslovacchia = 2-1



Colombes, 19 giugno 1938 – Italia vs Ungheria = 4-2



Madrid, 11 luglio 1982 – Italia vs Germania Ovest = 3-1



Berlino, 9 luglio 2006 – Italia vs Francia = 6-4 d.t.s.



Fonte: FIGC – Club Italia



Parte Seconda

***Analisi economico-finanziaria
del calcio italiano***

Premessa

Introduzione all'analisi

di Cesare Bioni
Presidente Co.vi.So.C

La verifica delle condizioni di equilibrio economico-finanziario delle società di calcio è condizione indispensabile non solo per il rispetto di norme di legge e statutarie, ma anche per garantire continuità a un'industria unica, che muove passioni, interessi e capitali sempre più consistenti e che ha assunto importanza crescente con il passare del tempo: alla fine della stagione sportiva 2009-2010 il Valore della produzione aggregato ha superato i 2 miliardi e mezzo di euro.

Nelle pagine che seguono è contenuta un'analisi accurata delle condizioni economico-finanziarie delle società di calcio. La decisione della Federazione di rendere pubbliche, sia pure in forma aggregata, analisi che abitualmente sono effettuate a fini di monitoraggio rappresenta un importante passo in avanti verso la trasparenza del settore e permette agli operatori del calcio e, più in generale, all'opinione pubblica di disporre di informazioni ufficiali utili a fini conoscitivi e valutativi.

La base dati utilizzata consente di descrivere puntualmente le condizioni del settore, di porre in luce le differenze tra i club appartenenti alle tre Leghe professionistiche e all'interno di ciascuna di esse e di effettuare anche confronti a livello internazionale.

I risultati dell'analisi, che è stata sviluppata con riferimento alle tre ultime stagioni sportive, fanno emergere tali differenze e evidenziano significative tendenze.

La forte incidenza percentuale, sul totale dei ricavi, dei diritti televisivi (per la Serie A in valore assoluto inferiori solo a quelli della Premier League), che non trova analogia nelle altre Top League europee, è segnale della difficoltà delle nostre società a sviluppare altre forme di ricavo, tipicamente legate al potenziale sfruttamento del marketing,

del merchandising e dello stadio, che potrebbe fornire, così come succede in altre realtà, soprattutto laddove gli impianti sono di proprietà, un importante contributo al raggiungimento di migliori condizioni di equilibrio economico. Ciò tenuto conto, in particolare, della continua crescita, sia pure in misura ridotta negli ultimi anni, dei costi, all'interno dei quali continua ad assumere grande rilievo il costo del lavoro, soprattutto se vi si comprendono gli ammortamenti derivanti dall'acquisizione dei diritti alle prestazioni dei calciatori. L'Equity ratio segnala un peggioramento della struttura finanziaria delle società, sostanzialmente dovuta alla crescita sia dei debiti finanziari sia di quelli commerciali, mentre è complessivamente migliorata la situazione nei confronti del fisco e del sistema previdenziale, anche a seguito dell'impegno posto dalla Federazione nell'arricchire il set di regole in materia di adempimenti nei confronti di tali soggetti. La strada da percorrere è, quindi, quella della patrimonializzazione, per garantire condizioni di equilibrio finanziario che non mettano a rischio la sopravvivenza dei club.

Il lettore troverà ulteriori occasioni di riflessione attraverso l'esame dei dati aggregati sulla base dell'appartenenza delle società alle diverse Leghe.

Il miglioramento della situazione economico-finanziaria delle società è un obiettivo che occorre perseguire e che potrà essere raggiunto attraverso un incremento dei ricavi e una loro maggiore diversificazione, evitando che ciò determini un effetto di lievitazione dei costi. È importante, infatti, che si liberino risorse per investimenti negli stadi e nel settore giovanile e che l'industria del calcio sia sempre più attraente per i potenziali investitori.

Caratteristiche del campione analizzato Triennio 2007 - 2010

Nota Metodologica

○ Nelle stagioni sportive 2007-2008, 2008-2009 e 2009-2010 sono **396** le società che hanno partecipato (132 per stagione sportiva) ai campionati professionistici di Serie A, Serie B e Lega Pro (Prima e Seconda Divisione)

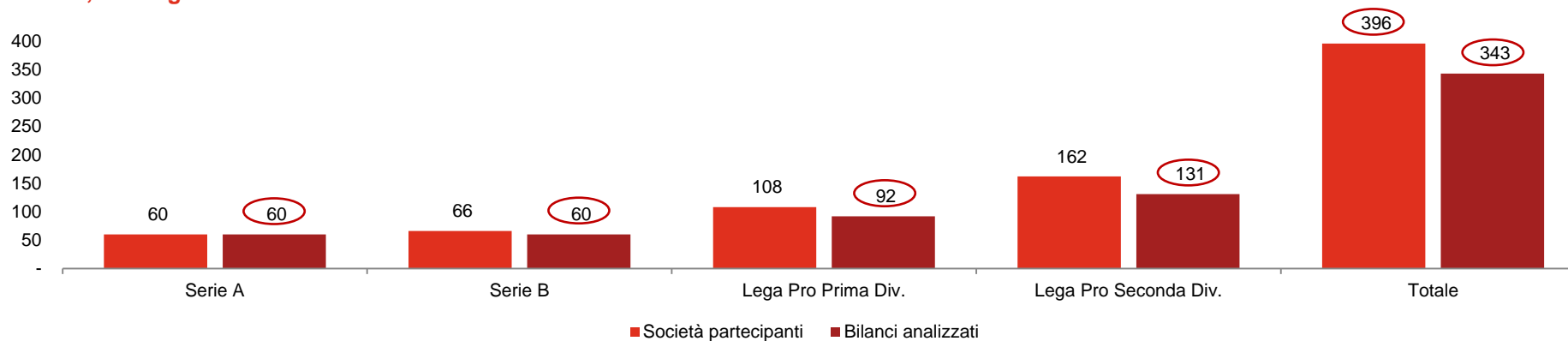
○ Le analisi sono state condotte su un campione di **343** bilanci (87%)

○ I 53 bilanci di esercizio (13%) che non sono stati analizzati si riferiscono a società che per differenti ragioni (non iscrizione ai campionati professionistici causa retrocessione e/o fallimento) non erano tenute a presentare la documentazione contabile per le stagioni sportive di riferimento

○ Si riepilogano di seguito i bilanci analizzati:

- **60** su 60 (100%) i bilanci analizzati delle Società partecipanti al campionato di Serie A nel triennio considerato
- **60** su 66 (91%) i bilanci analizzati delle Società partecipanti al campionato di Serie B nel triennio considerato
- **92** su 108 (85%) i bilanci analizzati delle Società partecipanti al campionato di Lega Pro Prima Divisione nel triennio considerato
- **131** su 162 (81%) i bilanci analizzati delle Società partecipanti al campionato di Lega Pro Seconda Divisione nel triennio considerato

Serie A, B e Lega Pro 2007-2010

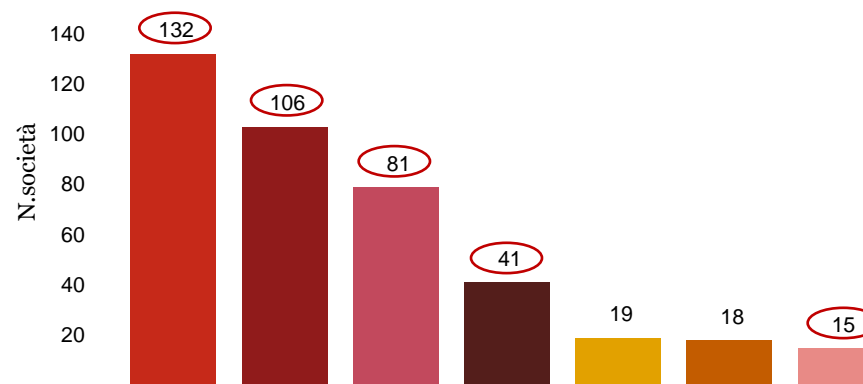


Fonte: Elaborazioni PwC

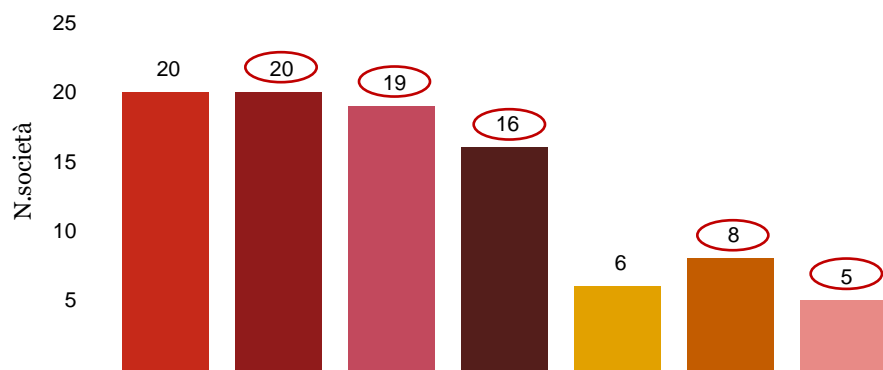
Caratteristiche del campione analizzato Stagione 2009 - 2010

- **132** le società partecipanti ai 4 campionati professionistici analizzate nella Stagione sportiva 2009-2010
- **106** (80%) i bilanci analizzati
- **81** società sulle 106 analizzate (76%) registrano un Valore della produzione superiore al costo del lavoro nella stagione sportiva 2009-2010
- **41** società sulle 106 analizzate (39%) presentano un Ebitda* positivo al termine della stagione sportiva 2009-2010
- **15** società sulle 106 analizzate (14%) presentano un risultato netto positivo al termine della stagione sportiva 2009-2010

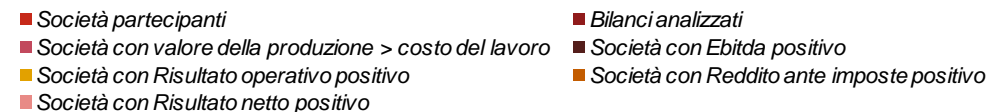
Serie A, Serie B e Lega Pro- 2009-2010



Serie A - 2009-2010



- **20** (100%) i bilanci analizzati delle società partecipanti al campionato di Serie A 2009-2010
- **19** società su 20 (95%) della Serie A 2009-2010 registrano un Valore della produzione superiore al costo del lavoro
- **16** società su 20 (80%) della Serie A 2009-2010 presentano un Ebitda positivo
- **8** società su 20 (40%) della Serie A 2009-2010 riportano un reddito ante imposte positivo
- **5** società su 20 (25%) della Serie A 2009-2010 ottengono un risultato netto positivo



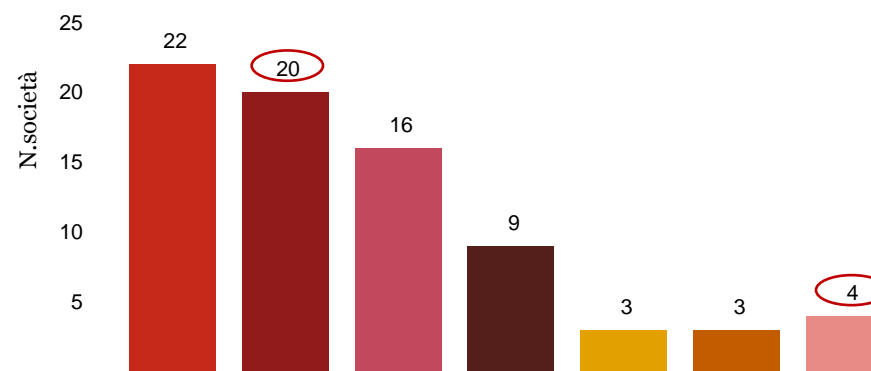
*Ebitda o Margine Operativo Lordo, rappresenta il risultato al netto di ammortamenti, oneri e proventi finanziari, oneri e proventi ordinari/straordinari, imposte sul reddito

Fonte: Elaborazioni PwC

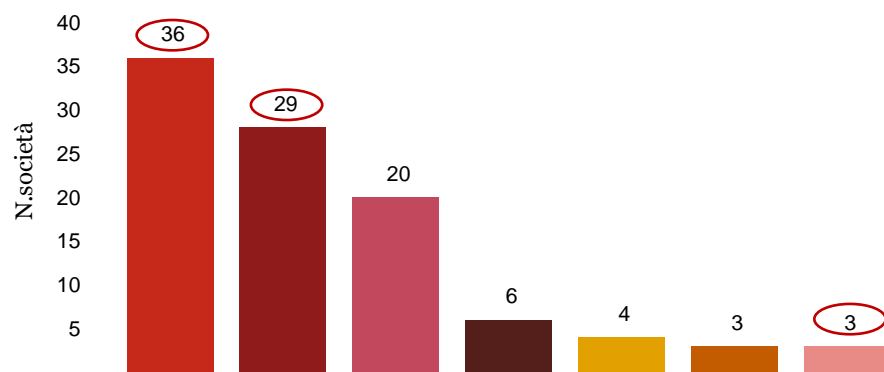
Caratteristiche del campione analizzato Stagione 2009 - 2010

- **20** su 22 (91%) i bilanci analizzati delle Società partecipanti al campionato di Serie B 2009-2010
- **4** Società sulle 20 analizzate (20%) della Serie B 2009-2010 presentano un risultato netto positivo
- **66** su 90 (73%) i bilanci di esercizio analizzati delle Società partecipanti al campionato di Lega Pro Prima Divisione (36) e Seconda divisione (54) nella stagione sportiva 2009-2010
- **6** Società sulle 66 analizzate (9%) della Lega Pro Prima Divisione (29) e Seconda Divisione (37) 2009-2010 presentano un risultato netto positivo

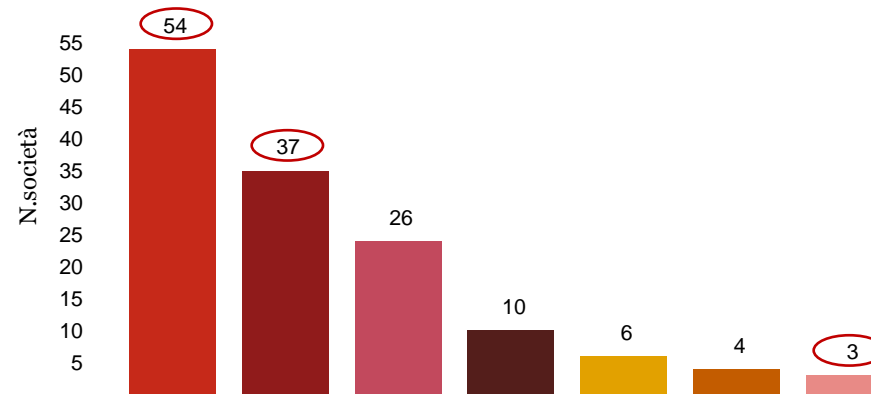
Serie B - 2009-2010



Lega Pro Prima Divisione - 2009-2010



Lega Pro Seconda Divisione - 2009-2010



- Società partecipanti
- Bilanci analizzati
- Società con valore della produzione > costo del lavoro
- Società con Ebitda positivo
- Società con Risultato operativo positivo
- Società con Reddito ante imposte positivo
- Società con Risultato netto positivo

Fonte: Elaborazioni PwC



L'LE 77 RRI DE

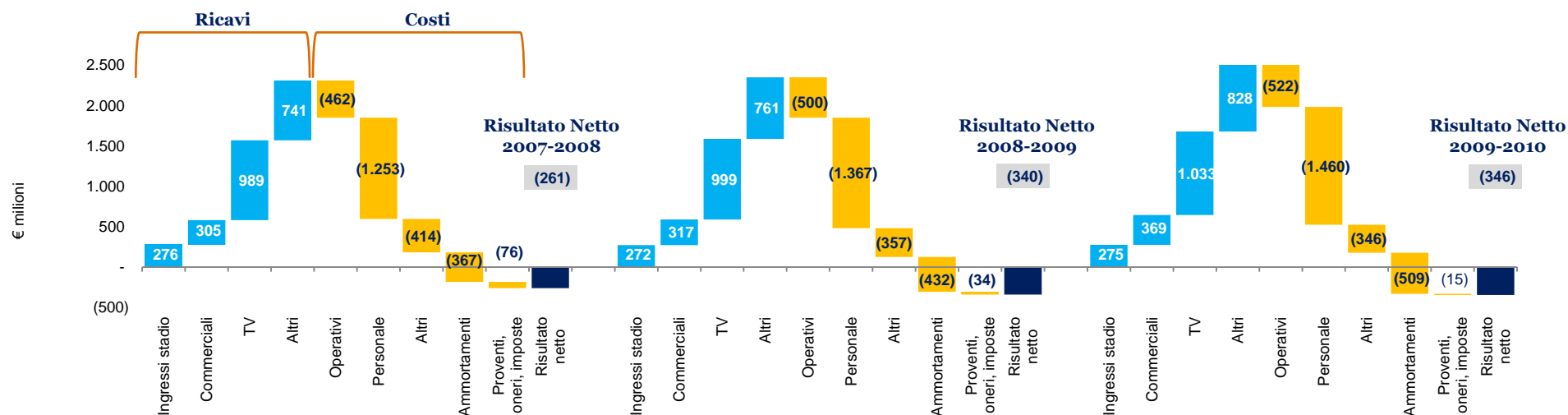
Parte Seconda

***Analisi economico-finanziaria
del calcio italiano***

Sezione 1

***Risultati economici aggregati
Serie A, B e Lega Pro***

Risultati aggregati Serie A, B e Lega Pro



- Nella stagione 2009-2010, il risultato netto aggregato del sistema calcistico professionistico resta in linea (+1,8%) con i valori osservati nella stagione sportiva 2008-2009 e negativo per €346m
- Continua nel triennio la crescita complessiva del valore dei diritti radiotelevisivi raggiungendo la quota record di €1.033m (+€34m e +3,3% nella stagione sportiva 2009-2010 rispetto alla stagione precedente). Tale crescita è stata influenzata in particolare dai diritti derivanti dalla partecipazione alle competizioni internazionali
- A fronte di un aumento dei ricavi da diritti tv, si è registrato nell'arco del triennio un aumento (+€93m e +6,8% nell'ultima stagione sportiva) del costo del personale, che nel 2009-2010 ha raggiunto il valore di €1.460m
- Importante l'incremento (+39%) nel triennio 2007-2010 della posta di bilancio rappresentata dagli ammortamenti, principalmente composti dalle quote inerenti i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, che al termine della stagione sportiva 2009-2010 ammontano a €509m

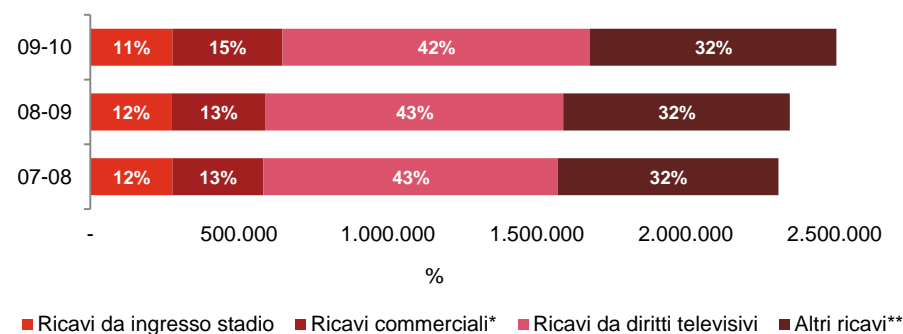
Fonte: Elaborazioni PwC

Valore della produzione

Valore della produzione aggregato	07-08	08-09	09-10
Ricavi da ingresso stadio	€276m	€272m	€275m
<i>% su totale produzione</i>	12%	12%	11%
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€305m	€317m	€369m
<i>% su totale produzione</i>	13%	13%	15%
Ricavi da diritti televisivi e radio	€989m	€999m	€1.033m
<i>% su totale produzione</i>	43%	43%	42%
Plusvalenze per cessione calciatori	€323m	€374m	€457m
<i>% su totale produzione</i>	14%	16%	17%
Contributi in conto esercizio	€102m	€83m	€94m
<i>% su totale produzione</i>	4%	4%	4%
Altri ricavi e proventi diversi	€316m	€304m	€278m
<i>% su totale produzione</i>	14%	13%	11%
Totale Valore della produzione	€2.311m	€2.349m	€2.506m
Variazione annua percentuale		+1,7%	+6,7%

- Si conferma la forte dipendenza del calcio italiano dai diritti radiotelevisivi che rappresentano il 42% dei ricavi globali
- Per la prima volta nel 2009-2010 i ricavi garantiti dalle tv hanno superato il muro del miliardo di euro
- I ricavi da sponsor e merchandising, in lieve crescita nel triennio in esame, arrivano a rappresentare il 15% del totale
- Resta non pienamente sfruttata la possibilità di trarre profitto dai ricavi da ingresso stadio, sostanzialmente bloccati lungo il triennio di analisi e pari a circa l'11% del totale

Valore della produzione aggregato 2007-2010



*Includono ricavi da sponsor e ricavi pubblicitari, commerciali e royalties;

**Includono plusvalenze per cessione calciatori, contributi in conto esercizio e altri ricavi e proventi diversi

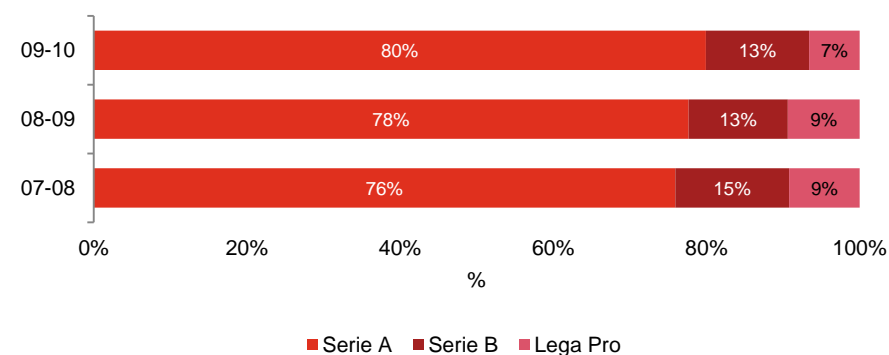
Fonte: Elaborazioni PwC

Costo della produzione

Costo della produzione aggregata	07-08	08-09	09-10
Costi per servizi	€377m	€361m	€366m
<i>% su totale costi</i>	15%	14%	13%
Costo godimento beni di terzi	€85m	€88m	€93m
<i>% su totale costi</i>	3%	3%	3%
Costo del lavoro	€1.253m	€1.367m	€1.460m
<i>% su totale costi</i>	50%	51%	51%
Altri oneri diversi di gestione	€414m	€410m	€411m
<i>% su totale costi</i>	17%	15%	14%
Ammortamenti e svalutazioni	€367m	€430m	€506m
<i>% su totale costi</i>	15%	16%	18%
Totale Costi della produzione	€2.496m	€2.656m	€2.836m
Variazione annua percentuale		+6,4%	+6,8%
Costi medi per Società	07-08	08-09	09-10
Serie A	€95m	€103m	€113m
Serie B	€19m	€17m	€19m
Lega Pro	€3m	€3m	€3m

- I costi del sistema calcio professionistico italiano sono aumentati nelle ultime due stagioni sportive rispettivamente del 6,4% e del 6,8% raggiungendo nel 2009-2010 la quota di €2.836m
- Un aggravio derivante in larga misura dalla crescita, seppur rallentata, del costo del lavoro (+ 6,8% nel 2009-2010 rispetto al +9,1% osservato nel 2008-2009) che rappresenta il 51% del totale
- Da segnalare nel 2009-2010 il consistente aumento della voce ammortamenti e svalutazioni che si attesta a €506m (+17,8% nell'ultima stagione)
- L'80% dei costi di esercizio aggregati è sostenuto dalla Serie A, il 13% dalla Serie B e il 7% dalla Lega Pro

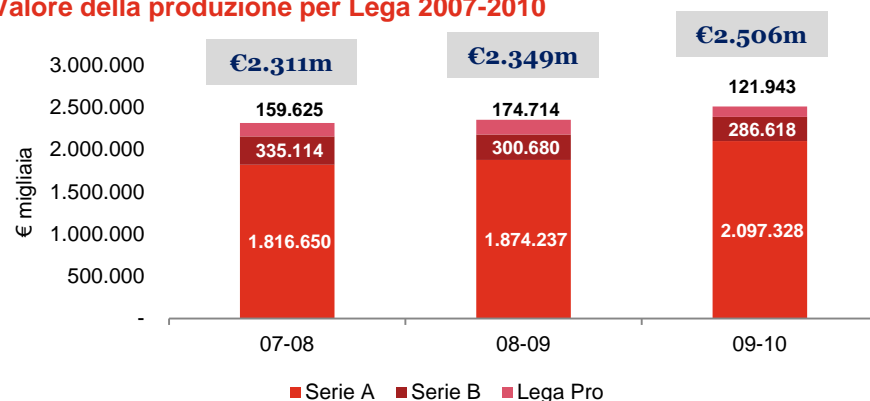
Ripartizione % per Leghe dei costi di servizio aggregati 2007-2010



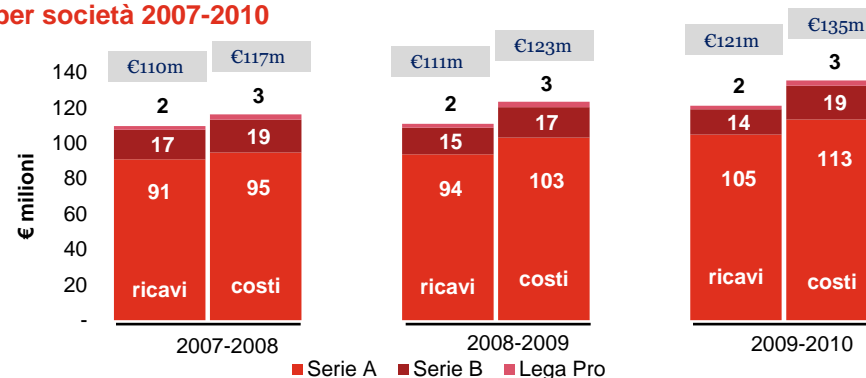
Fonte: Elaborazioni PwC

Raffronto Valore e Costo della produzione

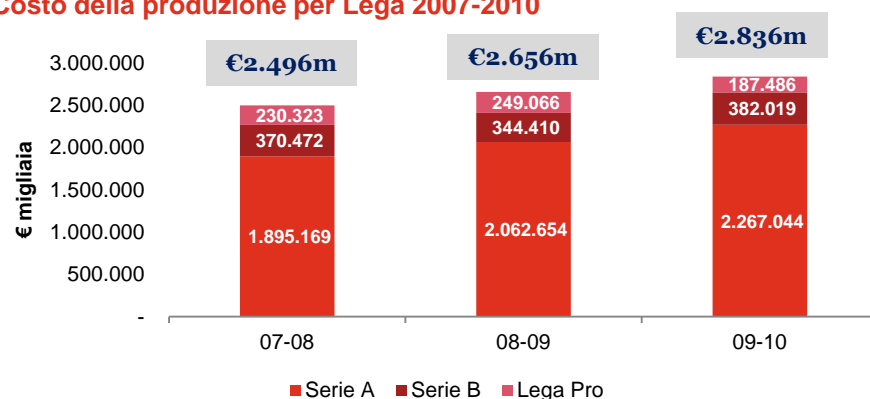
Valore della produzione per Lega 2007-2010



Valore e costo medio della produzione per società 2007-2010



Costo della produzione per Lega 2007-2010

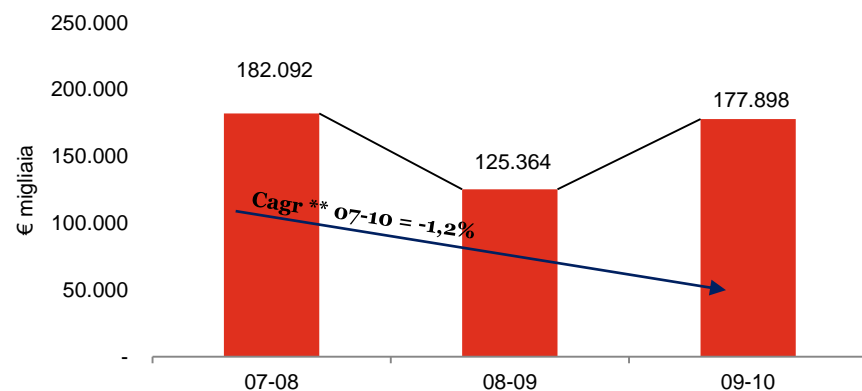


- Si osserva, nel triennio analizzato, una tendenziale crescita del Valore della produzione aggregata che si attesta al termine della stagione 2009-2010 a €2.506m
- Aumenta il peso specifico della Serie A (da 79% a 84% del Valore della produzione totale) soprattutto a discapito della Serie B, in lieve ma costante calo di ricavi nelle ultime due stagioni sportive
- L'incidenza della Serie A è maggiore di quella che risulta dai bilanci per la quota di mutualità versata annualmente alla Serie B
- La Serie A mostra un trend positivo impermeabile anche alla crisi economico-finanziaria generale attestandosi nel 2009-2010 a €2.097m

Fonte: Elaborazioni PwC

Ebitda* e risultato netto di esercizio

Ebitda 2007-2010



Cagr 07-10**
Ebitda Serie A, B
e Lega Pro pari a -1,2%

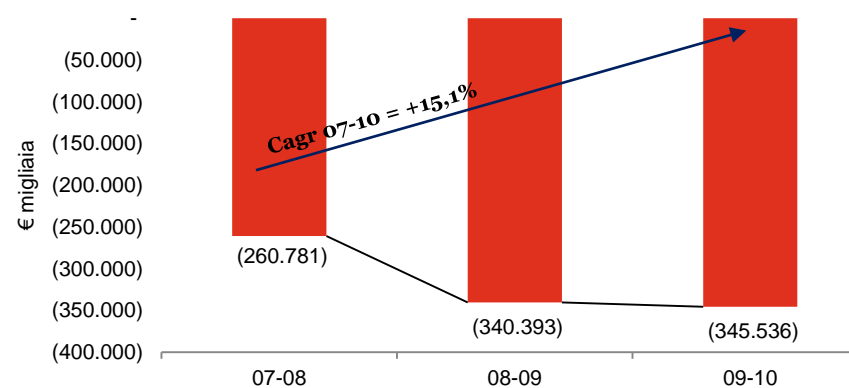
Risultato netto medio per
squadra da -€2,2m nel
2007-2008 a -€3,3m
nel 2009-2010

Media Ebitda aggregata per
squadra da €1,5m nel
2007-2008 a €1,7m
nel 2009-2010

Cagr 07-10 Perdita
netta Serie A, B
e Lega Pro pari a +15,1%

- L'Ebitda si mantiene positivo nell'arco del triennio, ma risulta in lieve calo (Cagr 2007-2010 -1,2%)
- Il calo rilevato nel 2008-2009 è in parte ascrivibile al minor valore di plusvalenze su cessioni dei diritti di calciatori
- L'incremento di €82m (+22%) delle plusvalenze su cessioni dei diritti pluriennali alle prestazioni di calciatori nella stagione 2009-2010 non è stato sufficiente a limitare la perdita netta (-€346m) che si è mantenuta sostanzialmente in linea con quella fatta registrare nell'esercizio precedente, pari a -€340m

Risultato Netto 2007-2010



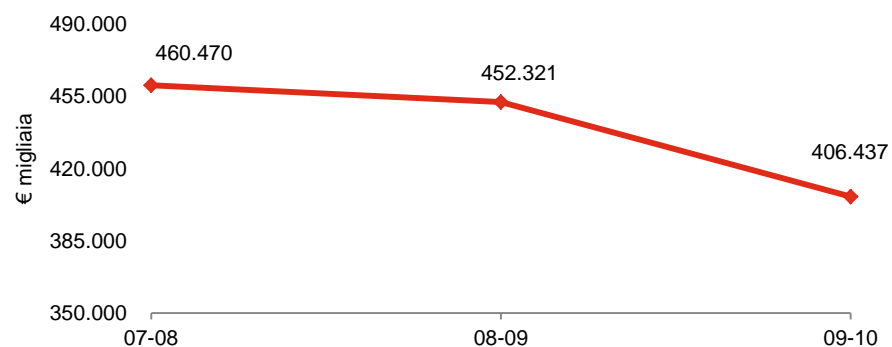
*Ebitda o Margine Operativo Lordo, rappresenta il risultato al netto di ammortamenti, oneri e proventi finanziari, oneri e proventi ordinari/straordinari, imposte sul reddito

Il Cagr (Compound Annual Growth rate) è il tasso di crescita **medio di un certo valore in un dato arco di tempo

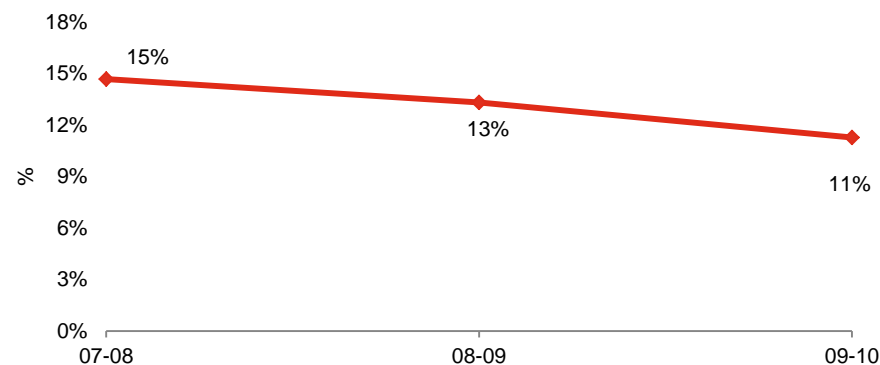
Fonte: Elaborazioni PwC

Evoluzione patrimonio netto

Patrimonio netto aggregato 2007-2010



Equity ratio aggregato 2007-2010



€ milioni	07-08	08-09	09-10
Serie A	€403m	€385m	€354m
Serie B	€50m	€57m	€49m
Lega Pro	€7m	€10m	€3m
Totale Patrimonio Netto (P N)	€460m	€452m	€406m
Serie A	€2.549m	€2.751m	€3.036m
Serie B	€442m	€476m	€454m
Lega Pro	€149m	€174m	€117m
Totale Attività (TA)	€3.140m	€3.401m	€3.606m
Equity ratio (PN/TA)	15%	13%	11%

- Il patrimonio netto dell'intero sistema calcio professionistico italiano è calato nel 2009-2010 del 10,1% rispetto alla stagione precedente attestandosi a €406,4m
- La Lega Pro, pur in presenza di numeri contenuti, nell'ultimo anno ha fatto registrare un calo del 70% passando €10m a €3m
- L'Equity ratio, rapporto tra patrimonio netto e totale attività, nel triennio si è ridotto dal 15% all'11%. Un dato in parte influenzato dalla crescita del totale delle attività (+14,9% nel triennio in esame)

Fonte: Elaborazioni PwC

Risultati di sintesi 2009 - 2010

Serie A, B e Lega Pro



Serie A

Campione analizzato: 20 su 20 Società

Dati chiave / Indici	09-10
Valore della produzione	€2.097m
Costo lavoro p.tesserato/ ricavi di vendita*	64%
Ebitda	€266m
Utile/Perdita di esercizio	(€193m)
Patrimonio netto	€354m
Patrimonio netto/Totale attivo	12%
Debiti finanziari/Totale debiti	27%



Serie B

Campione analizzato: 20 su 22 Società

Dati chiave / Indici	09-10
Valore della produzione	€287m
Costo lavoro p.tesserato/ ricavi di vendita*	84%
Ebitda	(€34m)
Utile/Perdita di esercizio	(€83m)
Patrimonio netto	€49m
Patrimonio netto/Totale attivo	11%
Debiti finanziari/Totale debiti	28%



Lega Pro

Campione analizzato: 66 su 90 Società

Dati chiave / Indici	09-10
Valore della produzione	€122m
Costo lavoro p.tesserato/ ricavi di vendita*	85%
Ebitda	(€54m)
Utile/Perdita di esercizio	(€69m)
Patrimonio netto	€3m
Patrimonio netto/Totale attivo	3%
Debiti finanziari/Totale debiti	na

- Il Valore della produzione è così ripartito fra le Leghe professionistiche: €2.097m in Serie A (84%), €287m in Serie B (11%) e €122m in Lega Pro (5%)
- La Serie A presenta un Ebitda aggregato positivo pari a €266m, che rappresenta un valore medio per società pari a €13,3m
- Le altre Leghe fanno invece registrare un Ebitda negativo: la Serie B per €34m (valore medio pari a -€1,7 milioni) e la Lega Pro (Prima e Seconda Divisione) per -€54m (valore medio pari a -€818mila)
- Il calcio professionistico italiano opera complessivamente in perdita: il risultato netto è negativo in tutte e tre le Leghe professionistiche
- La Serie A registra una perdita media per società pari a €9,6 milioni, la Serie B pari a €4,1 milioni e la Lega Pro pari a €1,0 milione
- Il peso del costo del lavoro del personale tesserato sui ricavi di vendita al netto delle plusvalenze è in progressiva crescita passando dalla Serie A (64%) alla Serie B (84%) alla Lega Pro (85%)
- Il patrimonio netto per la Serie A si attesta a un valore di €354m (pari al 12% del totale attività), per la Serie B a un valore di €49m (pari all'11% del totale attività) e per la Lega Pro di €3m (pari al 3% del totale attività)

*Al netto delle plusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti pluriennali sulle prestazioni di calciatori

Fonte: Elaborazioni PwC

Parte Seconda

***Analisi economico-finanziaria
del calcio italiano***

Sezione 2

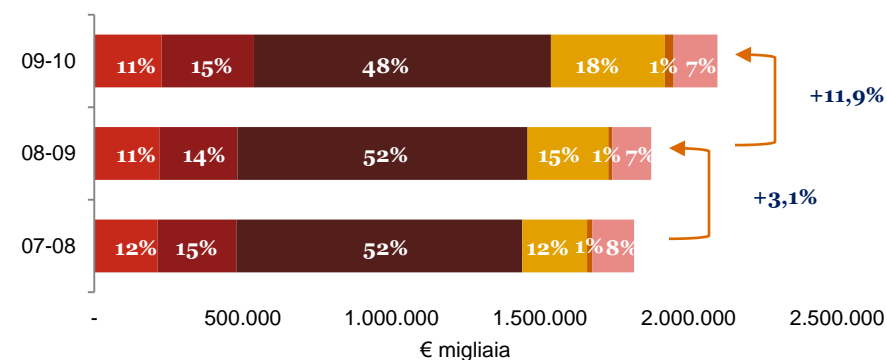
Serie A

Conto Economico

Valore della produzione

Valore della produzione Serie A	07-08	08-09	09-10
■ Ricavi da ingresso stadio	€213,2m	€219,2m	€226,6m
% su totale produzione	12%	11%	11%
■ Ricavi da sponsor e attività commerciali	€264,8m	€262,7m	€310,3m
% su totale produzione	15%	14%	15%
■ Ricavi da diritti televisivi e radio	€962,1m	€975,8m	€999,4m
% su totale produzione	52%	52%	48%
■ Plusvalenze per cessione calciatori	€217,9m	€272,0m	€383,3m
% su totale produzione	12%	15%	18%
■ Contributi in conto esercizio	€18,6m	€13,7m	€29,6m
% su totale produzione	1%	1%	1%
■ Altri ricavi e proventi diversi	€139,8m	€130,6m	€148,0m
% su totale produzione	8%	7%	7%
Totale Valore della produzione	€1.816,6m	€1.874,2m	€2.097,3m
Variazione annua percentuale		+3,1%	+11,9%

Ripartizione ricavi 2007-2010

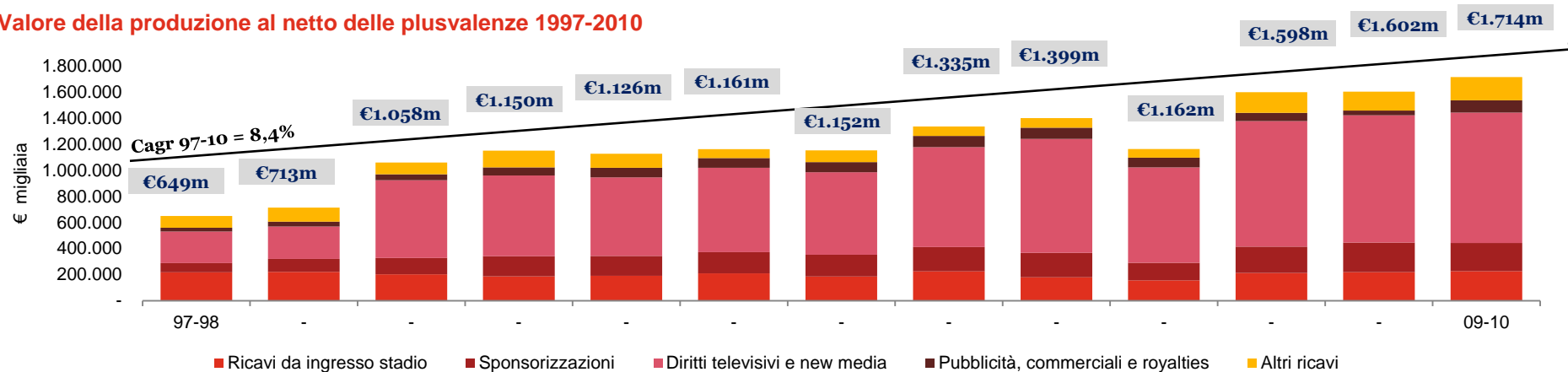


- Per la prima volta nella storia del calcio italiano la Serie A nella stagione sportiva 2009-2010 ha sfondato il tetto dei 2 miliardi di Valore della produzione registrando un incremento di €223m rispetto alla stagione precedente (+11,9%)
- Al netto delle plusvalenze il Valore della produzione si attesta a €1.714m, in crescita di €112m (+6,9%) rispetto alla stagione 2008-2009
- I diritti televisivi incidono per il 48%, con il valore assoluto in aumento, ma con una incidenza percentuale in diminuzione di 4 punti rispetto al 2008-2009
- Il 2009-2010 si conferma per la Serie A la stagione boom nella realizzazione di plusvalenze per cessioni calciatori (18% del fatturato), grazie soprattutto al trasferimento di Ibrahimovic al Barcellona da parte dell'Inter (€54 m) e di Kakà al Real Madrid da parte del Milan (€63,7m)

Fonte: Elaborazioni PwC

Valore della produzione

Valore della produzione al netto delle plusvalenze 1997-2010



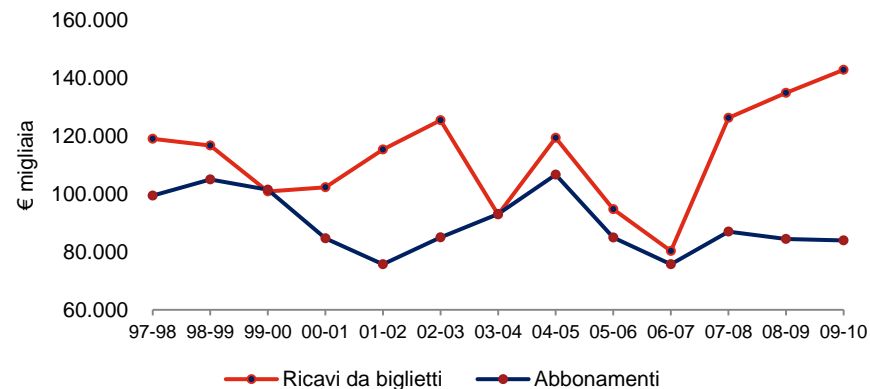
- Dalla fine degli anni Novanta il trend del Valore della produzione al netto delle plusvalenze si mantiene in costante crescita
- Il Cagr dalla stagione sportiva 1997-1998 alla stagione 2009-2010 segna +8,4%
- Le due uniche stagioni in cui si registra un decremento in termini assoluti sono 2003-2004, quando erano in Serie B società come Fiorentina, Napoli, Palermo, Cagliari, Torino, Genoa e Bari, e 2006-2007, con la presenza nella serie cadetta di Juventus, Napoli, Genoa, Bari e Bologna
- L'evoluzione del peso dei diritti televisivi nel periodo preso in considerazione (Cagr 97-10 +12,6%) è superiore all'evoluzione del Valore della produzione nello stesso periodo di 4,2 punti percentuali
- Rimane sostanzialmente invariato invece l'ammontare dei ricavi da ingresso stadio: il Cagr 97-10 è positivo e pari allo 0,3%

Fonte: Elaborazioni PwC

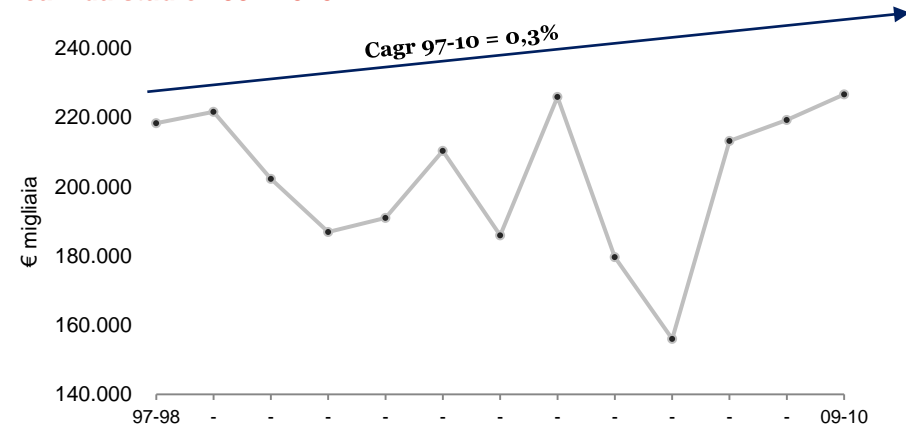
Ricavi da stadio

- I ricavi da stadio, composti da biglietti e abbonamenti, sono sostanzialmente invariati in Serie A da più di dieci anni. Lungo il periodo di osservazione (1997-2010) il tasso di crescita composto è sostanzialmente costante anche se nel corso del periodo analizzato sono presenti picchi dovuti a variazione dei bacini di utenza delle società coinvolte nel campionato (+0,3%)
- La forte riduzione registrata nella stagione 2006-2007 è da attribuire agli effetti dello scandalo Calciopoli che hanno determinato la partecipazione della Juventus alla Serie B e la penalizzazione di altre squadre importanti nella massima serie
- I ricavi da abbonamenti nell'ultima stagione sono pari a €84milioni. Seppur in lieve ripresa, si mantengono inferiori del 15,2% rispetto al tetto massimo toccato nella stagione sportiva 1998-1999 (€105m)
- I ricavi da biglietti, pari a €143m nel 2009-2010, sono composti per €94m da ricavi da gare di campionato, €29m da ricavi per coppe europee e per circa €20m da ricavi per gare di Coppa Italia e Amichevoli

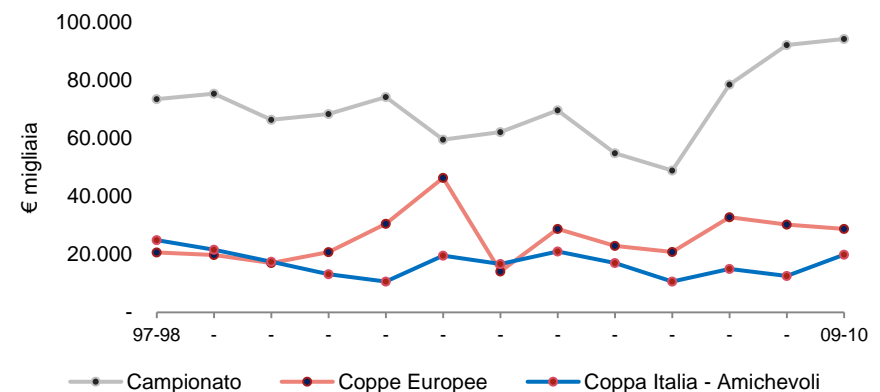
Ricavi da biglietti e abbonamenti 1997-2010



Ricavi da stadio 1997-2010



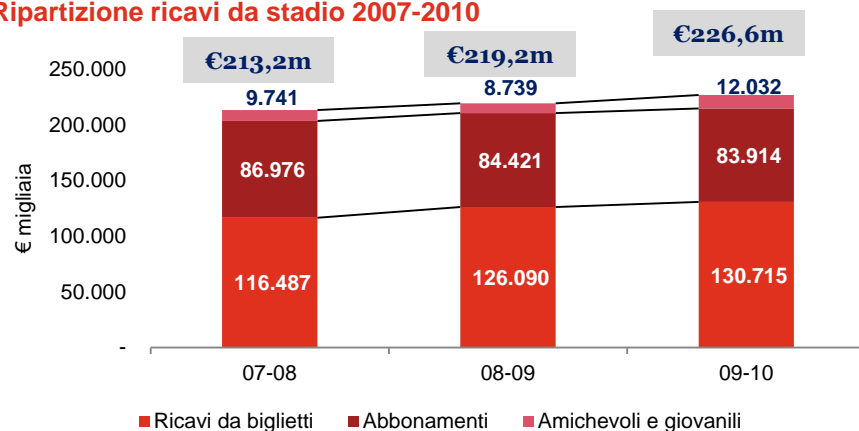
Ricavi da biglietti 1997-2010



Fonte: Elaborazioni PwC

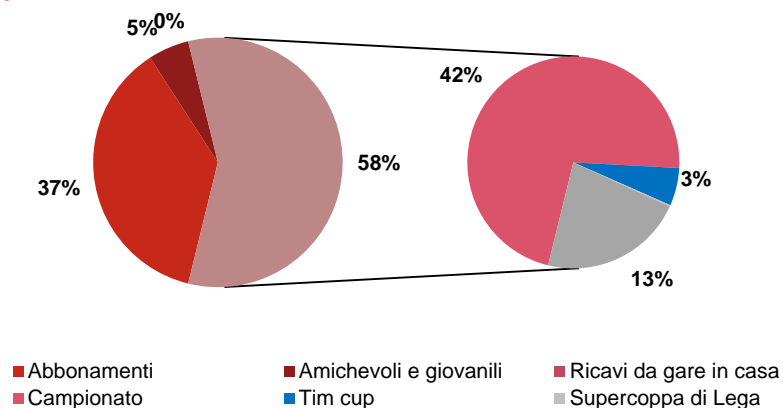
Ricavi da stadio

Ripartizione ricavi da stadio 2007-2010

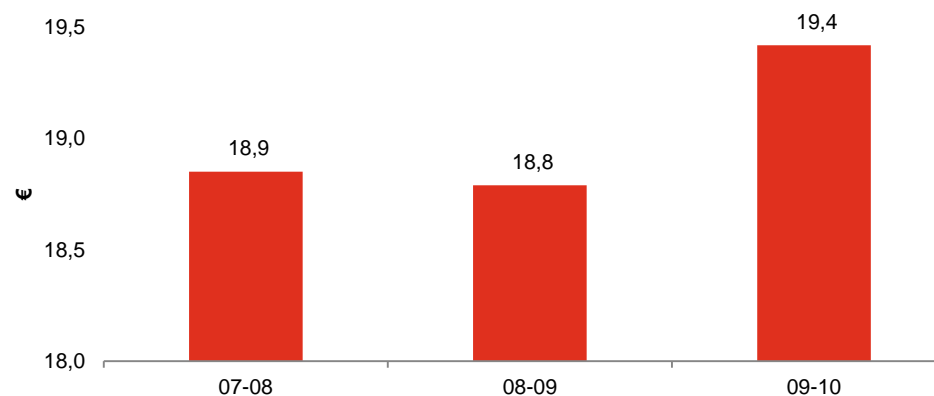


- Nel 2009-2010 i ricavi da stadio in Serie A sono cresciuti del 3,4% attestandosi a €226,6m a fronte di una diminuzione del numero complessivo degli spettatori del 2,4%
- Le maggiori voci dei ricavi da gare sono rappresentate per il 58% della vendita dei biglietti e per il 37% dal valore legato alla vendita degli abbonamenti
- I ricavi da abbonamenti si mantengono in termini assoluti in linea con gli importi osservati nella stagione sportiva precedente (€84,4m e €83,9m rispettivamente)
- Il costo medio del biglietto è incrementato nell'ultima stagione di €0,6 (+3,2%)

Ripartizione ricavi da stadio 2009-2010



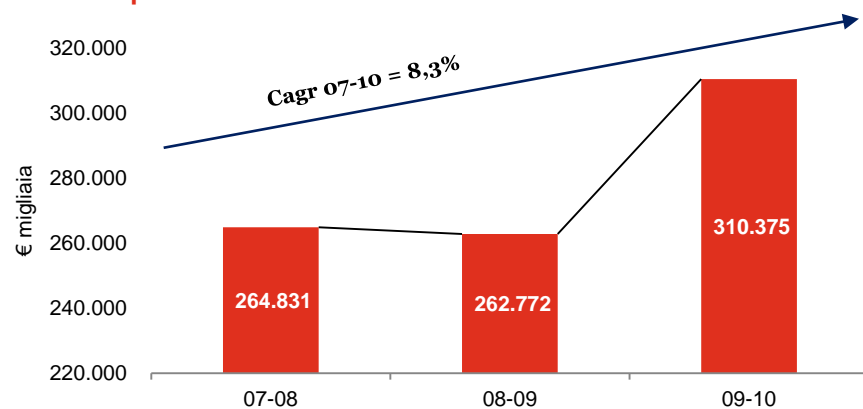
Prezzo medio del biglietto 2007-2010



Fonte: Elaborazioni PwC

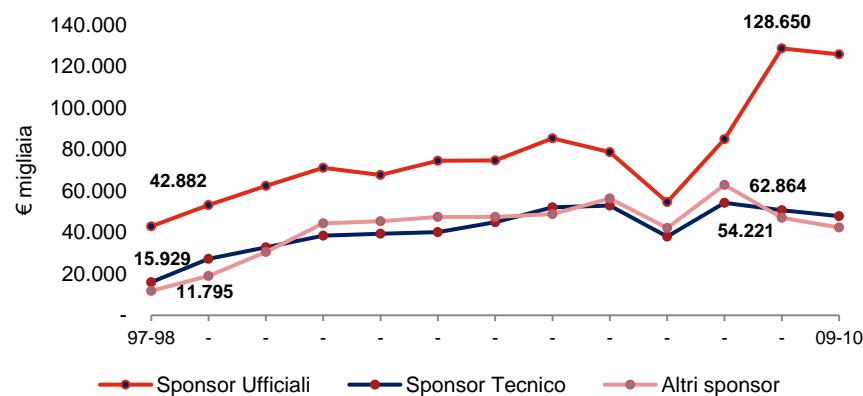
Ricavi da sponsorizzazioni e altre attività commerciali

Ricavi da sponsor e altre attività commerciali 2007-2010

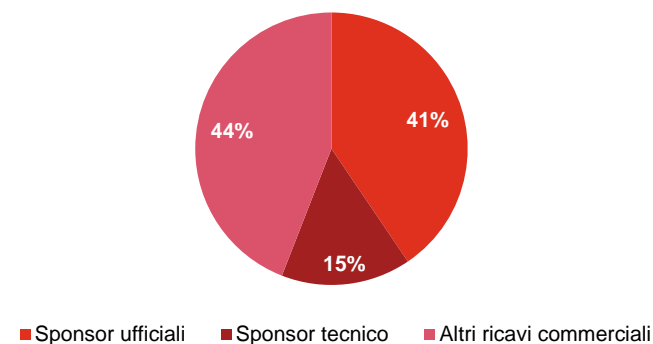


- Nel triennio 2007-2010 i ricavi da sponsor e merchandising hanno registrato un andamento crescente (Cagr 2007-2010 +8,3%)
- Lo sponsor ufficiale continua a rappresentare la maggiore fonte di ricavo (58,3%) del settore. Il suo peso specifico è cresciuto in misura rilevante nelle ultime due stagioni passando da €85m nel 2007-2008 a €126 nel 2009-2010
- Nell'arco degli ultimi 12 anni, si osserva un sostanziale equilibrio fra i ricavi da sponsor tecnici (22,1% nel 2009-2010) e quelli da altri sponsor (19,6% nel 2009-2010)

Ripartizione ricavi da sponsor 1997-2010



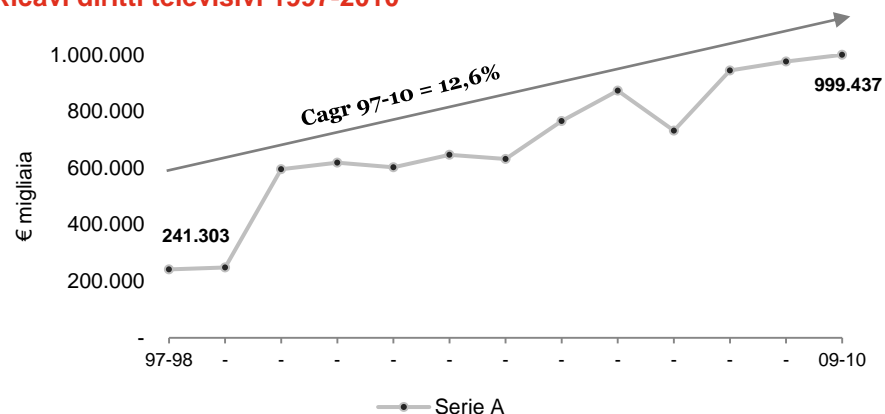
Ripartizione ricavi da sponsor e altre attività commerciali 2009-2010



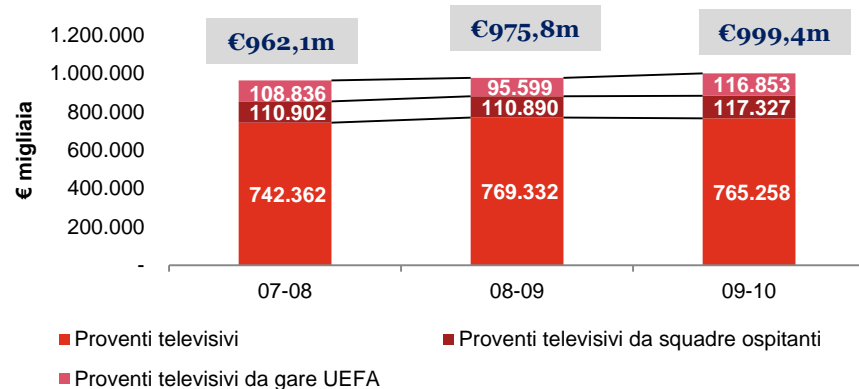
Fonte: Elaborazioni PwC

Ricavi da diritti radiotelevisivi

Ricavi diritti televisivi 1997-2010



Ripartizione ricavi da diritti televisivi 2007-2010

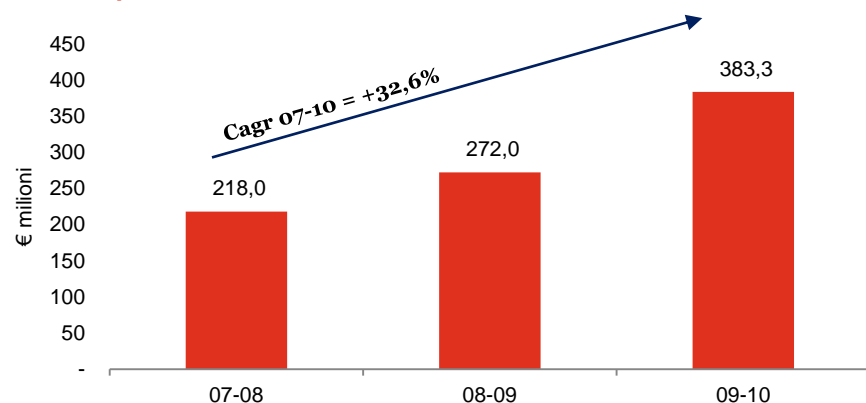


- Nella stagione sportiva 2009-2010 i ricavi complessivi da diritti televisivi delle squadre di Serie A hanno raggiunto il loro massimo storico arrivando a sfiorare il tetto del miliardo di euro, valore destinato ad aumentare nel 10-11 grazie alla vendita collettiva del prodotto Serie A
- Nel 2009-2010 le società di Serie A hanno fatto registrare un aumento del 2,4% (+€24 m circa) rispetto alla stagione precedente
- Il trend dei ricavi da diritti televisivi dal 1997 a oggi risulta essere costantemente positivo. L'unico calo momentaneo, nella stagione 2006-2007, è legato alla partecipazione della Juventus al campionato di Serie B
- Il Cagr 1997-2010 registra un valore positivo pari al +12,6%
- Nella stagione 2009-2010 i proventi da diritti televisivi generati dalla partecipazione alle competizioni europee (Champions ed Europa League) sono stati pari all'11,7% del totale, in aumento del 22,2% rispetto alla stagione precedente, influenzati dalla vittoria della Champions League da parte dell'Inter
- La quota della mutualità (proventi tv da squadre ospitanti) è stata pari all'11,8% del totale per un ammontare di €117m
- La stagione 2009-2010 è stata l'ultima con la commercializzazione individuale, prima dell'entrata in vigore della legge (Melandri-Gentiloni) che ripristina la titolarità collettiva dei diritti televisivi

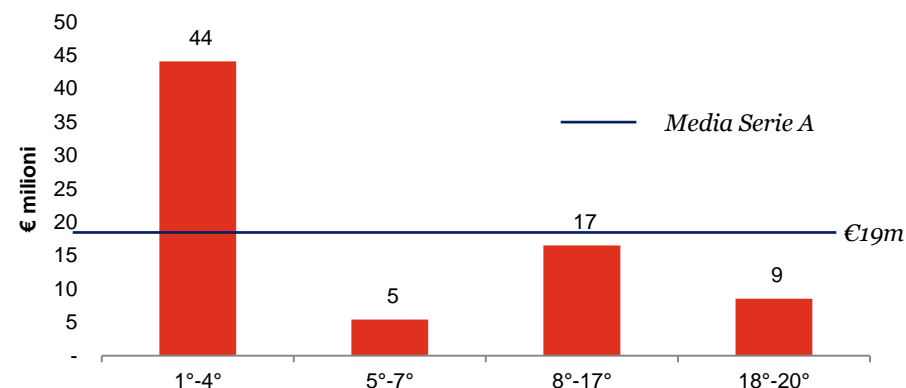
Fonte: Elaborazioni PwC

Ricavi da plusvalenze

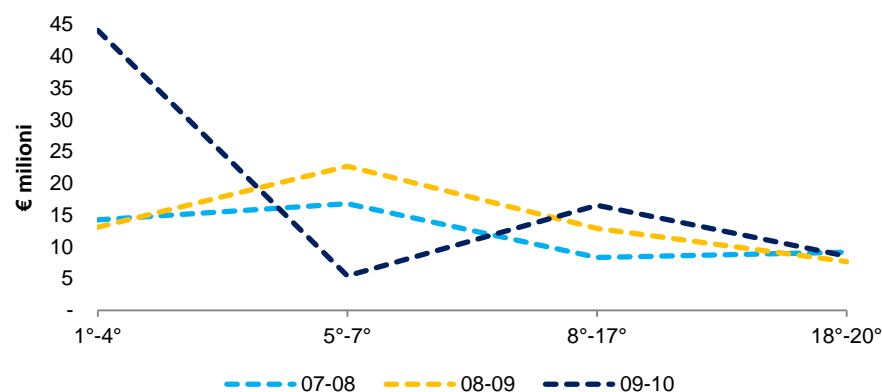
Ricavi da plusvalenze 2007-2010



Ricavi medi da plusvalenze per cluster 2009-2010



Ricavi medi da plusvalenze per cluster 2007-2010



- Le plusvalenze realizzate dai club di Serie A risultano in crescita progressiva nell'arco dell'ultimo triennio (Cagr 2007-2010 pari a +32,6%)
- Aumenta il peso specifico delle plusvalenze realizzate dalle società di Serie A nell'ultima stagione sportiva attestandosi a €383m (18% del totale del Valore della produzione)
- Nella stagione 2009-2010 sono state le società qualificate per la Champions League a realizzare le plusvalenze maggiori (valore medio per squadre pari a €44m)
- A differenza delle stagioni precedenti, nell'ultima stagione sportiva (2009-2010) le società qualificate in Europa League hanno realizzato ricavi medi da plusvalenze inferiori a €10m

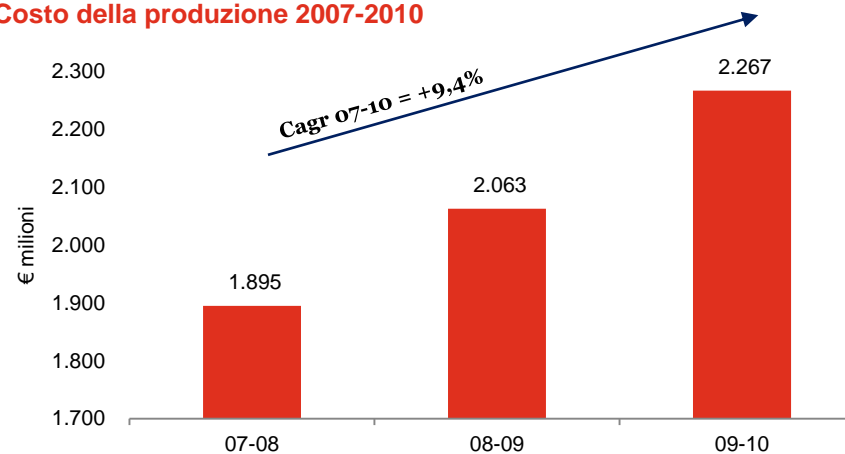
Fonte: Elaborazioni PwC

Costo della produzione

Costo della produzione Serie A	07-08	08-09	09-10
Costi per servizi	€266m	€267m	€265m
<i>% su totale costi</i>	14%	13%	12%
Costo godimento beni di terzi	€71m	€73m	€77m
<i>% su totale costi</i>	4%	4%	3%
Costo del lavoro	€950m	€1.054m	€1.166m
<i>% su totale costi</i>	50%	51%	51%
Altri oneri diversi di gestione	€301m	€305m	€323m
<i>% su totale costi</i>	16%	15%	14%
Ammortamenti e svalutazioni	€307m	€364m	€436m
<i>% su totale costi</i>	16%	18%	20%
Totale Costi della produzione	€1.895m	€2.063m	€2.267m
Variazione annua percentuale		+8,9%	+9,9%

- Nell'arco dell'ultimo triennio in Serie A si registra un aumento tendenziale dei costi della produzione (Cagr 2007-2010: +9,4%)
- Le ragioni della crescita sono in larga parte dovute alla voce ammortamenti e svalutazioni, che ha fatto registrare un incremento del 19,8% nel 2009-2010 attestandosi a €436m; il valore risultava in crescita del 15,6% anche nella stagione sportiva precedente
- Più contenuto nel 2009-2010 in termini percentuali (+10,6%) ma non assoluti (+€112m) l'aumento del costo del lavoro, pari a €1.166m, che rappresenta il 51% del costo totale della produzione
- Sostanzialmente in linea gli altri oneri di gestione, mediamente pari al 15% dei costi totali della produzione

Costo della produzione 2007-2010

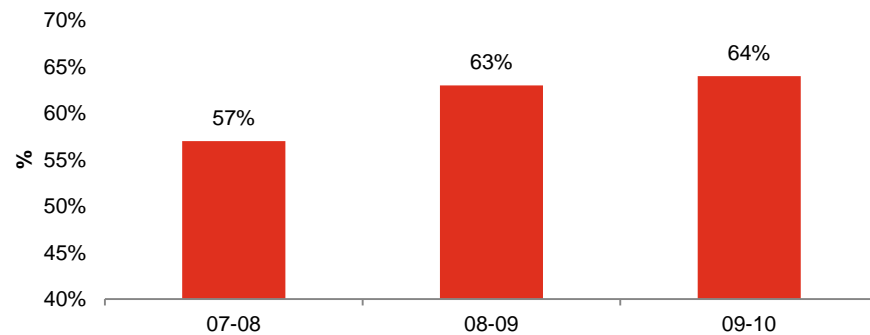


Nota: La voce altri oneri diversi di gestione ricomprende al suo interno le minusvalenze derivanti da cessione di personale tesserato il cui peso medio percentuale rispetto al totale dei costi di produzione è stato nel triennio di analisi pari all' 1,25%.

Fonte: Elaborazioni PwC

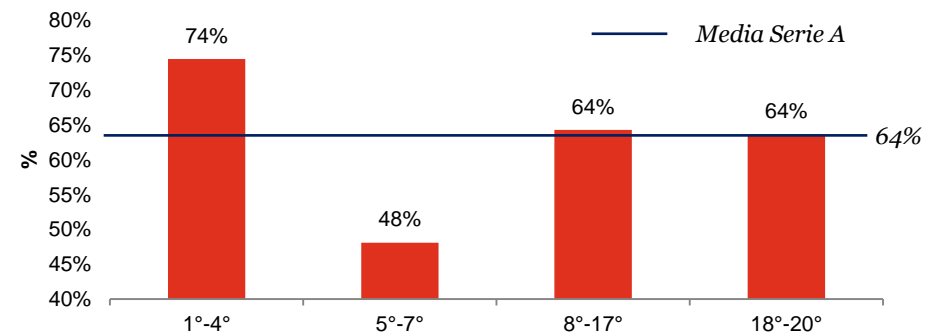
Costo del personale tesserato

Costo del personale tesserato su ricavi di vendita* 2007-2010



- Nella stagione sportiva 2009-2010 la media del costo del personale tesserato sui ricavi di vendita (Valore della produzione al netto delle plusvalenze) è pari al 64%
- Il rapporto tra costo del personale tesserato e ricavi di vendita è cresciuto nel triennio di 7 punti percentuali
- Sono nove su venti le società di Serie A sopra alla media osservata (64%) nel corso dell'esercizio in esame

Costo del personale tesserato su ricavi di vendita* per cluster 2009-2010



- Nella stagione sportiva 2009-2010, le prime della classe hanno in media riportato un rapporto costo del personale tesserato su ricavi di vendita pari al 74% (10 punti percentuali sopra la media della Serie A)
- Le uniche a scendere sotto il 64% sono state le società qualificate per l'Europa League (48%)

*I ricavi di vendita sono pari al Valore della produzione al netto delle plusvalenze cessione calciatori

Fonte: Elaborazioni PwC

Costo del personale tesserato e ammortamenti dei diritti pluriennali

Serie A: Costi relativi al personale tesserato e valore produzione

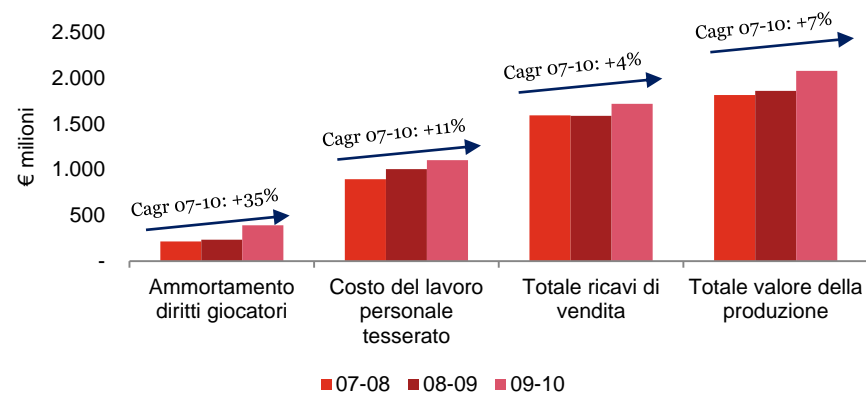
€ milioni	07-08	08-09	09-10
Stipendi personale tesserato	€894m	€1.003m	€1.101m
Ammortamento diritti calciatori	€215m	€280m	€392m
Costo imputabile al personale tesserato	€1.109m	€1.283m	€1.493m
Totale Valore della produzione (v.pdz)	€1.817m	€1.874m	€2.097m
Totale ricavi di vendita* (ricavi)	€1.599m	€1.602m	€1.714m
<i>Stipendi personale tesserato/v.pdz</i>	49%	54%	53%
<i>Costo imputabile al personale tesserato/ v.pdz</i>	61%	68%	72%
<i>Stipendi personale tesserato/ricavi</i>	56%	63%	64%
<i>Costo imputabile al personale tesserato/ricavi</i>	69%	80%	87%

- Il rapporto che deriva tra il costo imputabile al personale tesserato e il Valore della produzione, plusvalenze comprese, nel 2009-2010 è pari al 72%, in crescita del 4% rispetto alla stagione precedente
- Depurando dal denominatore gli introiti derivanti da plusvalenze il rapporto si attesterebbe all'87%, in crescita di 7 punti percentuali rispetto alla stagione sportiva 2008-2009

*Ricavi di vendita: Valore della produzione al netto delle plusvalenze

- Per misurare il costo del personale tesserato possono essere utilizzate due rilevazioni: considerare solo il costo del personale tesserato oppure anche gli ammortamenti sostenuti annualmente dai club per usufruire dei diritti alle prestazioni dei calciatori
- Se si esamina l'andamento del solo costo del lavoro del personale tesserato (Cagr 2007-2010 +11%) si può notare un aumento tutto sommato in linea con l'incremento della produzione
- Gli ammortamenti invece hanno registrato nel triennio in esame un incremento considerevole (Cagr 2007-2010 +35%)

Serie A - Trend 2007-2010



Fonte: Elaborazioni PwC

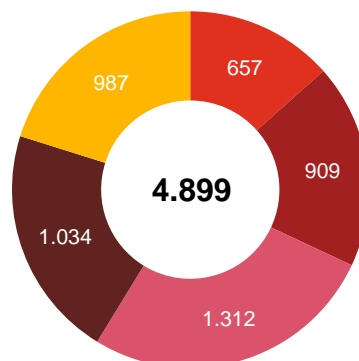
Le risorse investite nel settore giovanile dalla Serie A

€ 67,8 m
le risorse investite
nel settore giovanile

226
le squadre che hanno
partecipato ai campionati
giovanili

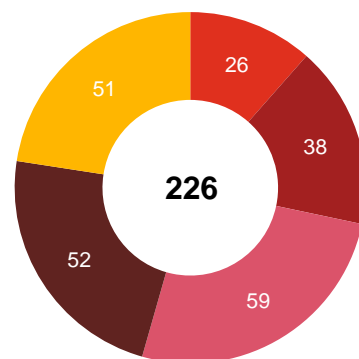
5,63%
le risorse investite nel
settore giovanile rispetto
al fatturato

Settori Giovanili 2009-2010 - Tesserati



■ Primavera ■ Allievi ■ Giovanissimi ■ Esordienti ■ Pulcini

Settori Giovanili 2009-2010 - Squadre



■ Primavera ■ Allievi ■ Giovanissimi ■ Esordienti ■ Pulcini

177
i giovani stranieri
tesserati, di cui 48
comunitari (27%) e 129
extracomunitari (73%)

49
i calciatori formati nei
settori giovanili ed entrati
nella rosa della prima
squadra

67
i tesserati dei settori
giovanili convocati in gare
ufficiali delle nazionali

Fonte: Elaborazioni PwC

Parte Seconda

***Analisi economico-finanziaria
del calcio italiano***

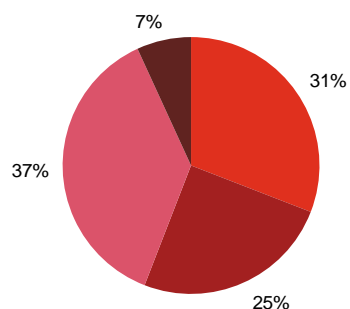
Sezione 3

Serie A

Stato Patrimoniale

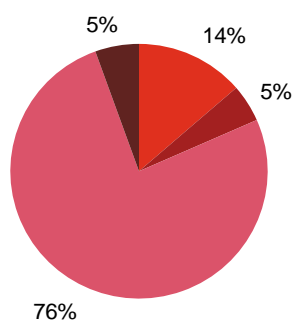
Evoluzione della struttura patrimoniale

Ripartizione media totale attività 2007-2010



€ milioni	07-08	08-09	09-10
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	728	982	865
Altre immobilizzazioni	631	574	879
Attivo circolante	969	1.034	1.103
Altre attività	221	161	189
Totale Attività	2.549	2.751	3.036

Ripartizione media totale passività 2007-2010



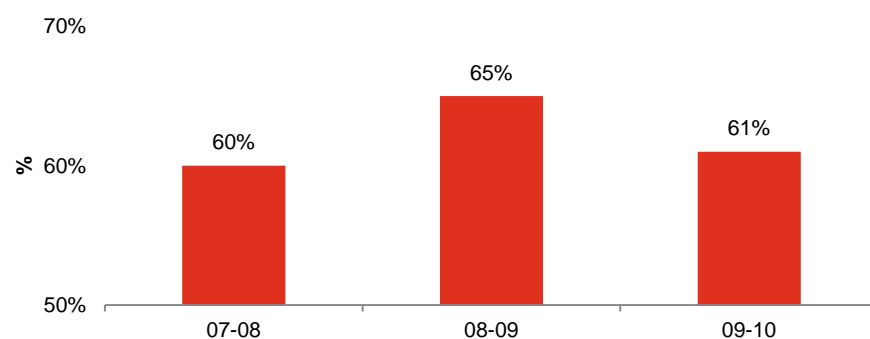
€ milioni	07-08	08-09	09-10
Patrimonio netto	403	385	354
Fondi rischi e TFR	133	129	134
Debiti	1.893	2.111	2.332
Altre passività	120	126	216
Totale Passività	2.549	2.751	3.036

- Il valore patrimoniale della Serie A al termine della stagione sportiva 2009-2010 è pari a €3.036m
- Diritti sulle prestazioni dei calciatori (31%), attivo circolante (37%) e altre immobilizzazioni (25%): la lettura dei bilanci dalle società di Serie A porta a una suddivisione in parti quasi uguali della torta delle attività nel triennio in esame
- Nel 2009-2010 si è registrato un calo dell'11,9% dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (€865m) rispetto ai valori osservati nella stagione 2008-2009 (€982m), ma un aumento del 18,8% se confrontato con i valori osservati nella stagione 2007-2008 (€728m)
- Le altre immobilizzazioni registrano un aumento di €305m (+60%) principalmente imputabile all'incremento di immobilizzazioni finanziarie e altre immobilizzazioni immateriali
- I debiti rappresentano mediamente più dei tre quarti (76%) delle passività delle società di Serie A
- Nell'ultima stagione sono aumentati di €221m (+10,5% rispetto alla stagione 2008-2009)
- Nell'arco del triennio si registra una contrazione del patrimonio netto di circa €49m (-12,2%)
- In aumento nel 2009-2010 la voce Altre passività (+€90 milioni rispetto alla stagione precedente)

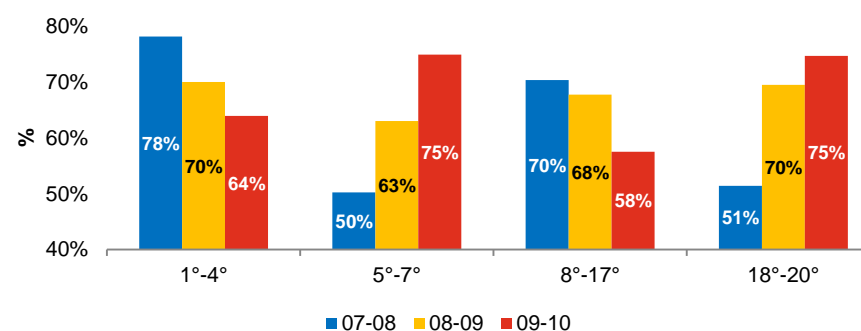
Fonte: Elaborazioni PwC

Diritti pluriennali calciatori e immobilizzazioni

Diritti pluriennali prestazioni calciatori su attivo immobilizzato



Diritti pluriennali prestazioni calciatori su attivo immobilizzato per cluster 2007-2010

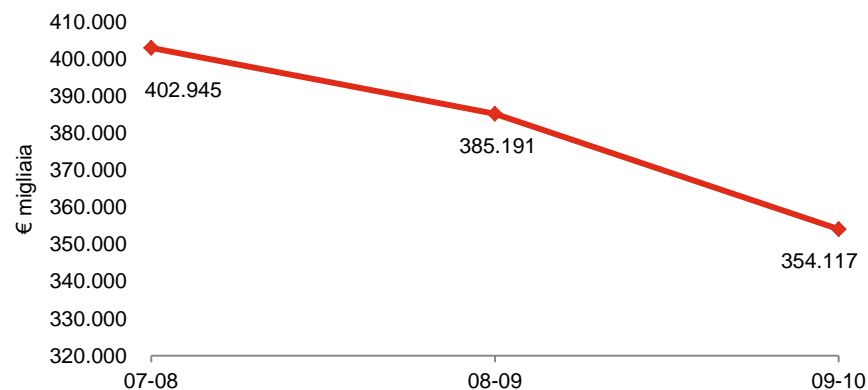


- La quota dei diritti sulle prestazioni dei calciatori rispetto al totale dell'attivo immobilizzato in Serie A è rimasta sostanzialmente in linea nel triennio
- Il cosiddetto "patrimonio calciatori" resta la componente principale delle immobilizzazioni e si aggira intorno al 61% del totale dell'attivo immobilizzato al termine della stagione sportiva 2009-2010
- Nel triennio in esame, le società che hanno conquistato i primi quattro posti del campionato hanno tendenzialmente ridotto l'incidenza dei diritti pluriennali delle prestazioni dei calciatori sul totale attivo, passando dal 78% nella stagione sportiva 2007-2008 al 64% registrato nella stagione 2009-2010
- L'andamento registrato dalle società qualificate per l'Europa League si è invece sviluppato in maniera opposta, crescendo dal 50% del 2007-2008 al 75% del 2009-2010
- Un andamento simile è stato registrato anche dalle società retrocesse (dal 51% al 75% nelle ultime tre stagioni sportive)

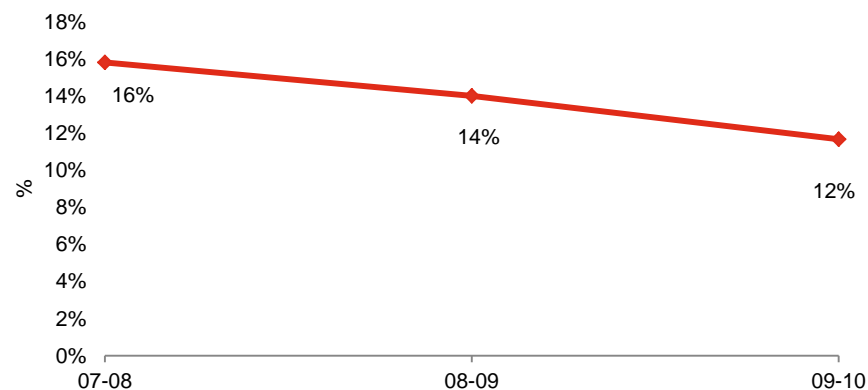
Fonte: Elaborazioni PwC

Evoluzione Patrimonio netto

Serie A - Patrimonio netto 2007-2010

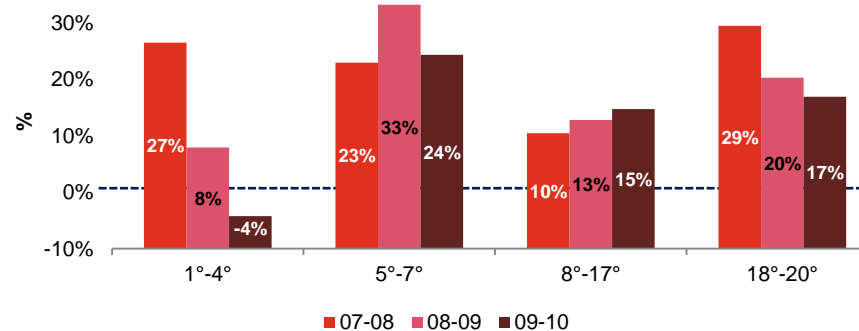


Serie A - Equity ratio 2007-2010



- Nel triennio analizzato l'Equity ratio registra un trend in leggera diminuzione, dal 16% al 12%, dovuto sostanzialmente a una minore patrimonializzazione delle società
- Nello stesso triennio, tale tendenza è risultata maggiormente evidente per le società di alta classifica (1°-4° posto), le quali hanno registrato nella stagione 2009-2010 un valore negativo del rapporto in esame passando infatti dal 27% al -4%
- Le società classificate tra il 5° ed il 7° posto hanno mantenuto nel triennio un rapporto uguale o superiore al 23%, raggiungendo un picco del 33% nella stagione 2008-2009
- Si osserva che le società classificatesi tra l'8° e il 17° posto hanno mantenuto il rapporto sostanzialmente in linea nel triennio analizzato
- Le società classificatesi tra il 18° e il 20° posto hanno registrato, nel triennio analizzato, una costante riduzione del rapporto in esame passando dal 29% al 17%

Serie A - Equity ratio per cluster 2007-2010



Fonte: Elaborazioni PwC

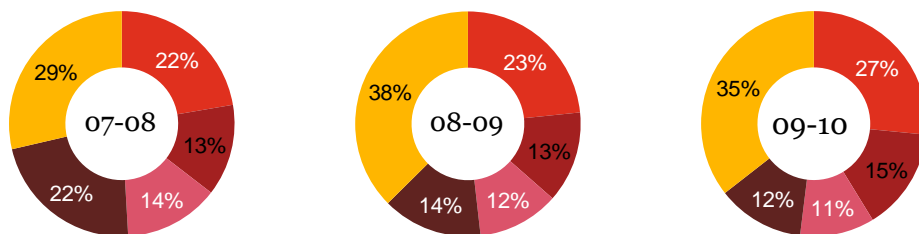
Composizione ed evoluzione dei debiti

Serie A: Composizione ed evoluzione dei debiti

€ migliaia	07-08	08-09	09-10	Var %*
Debiti finanziari	422.098	493.173	619.058	26%
Debiti commerciali	249.001	277.066	343.070	24%
Debiti tributari/previdenziali	258.030	247.137	249.629	1%
Debiti verso enti settore specifico	421.588	303.060	291.352	-4%
Altri debiti	541.854	790.168	828.921	5%
Totale	1.892.571	2.110.604	2.332.031	10%

- La massa debitoria delle Serie A è in crescita (+10% rispetto alla stagione sportiva 2008-2009) attestandosi nelle ultime due stagioni al di sopra della soglia dei 2 miliardi di euro
- Nell'arco del triennio si registra un trend costantemente al rialzo dei debiti finanziari (+46,7% complessivo) che raggiungono al termine della stagione 2009-2010 la quota del 27% del totale
- In crescita anche l'indebitamento commerciale, che è salito del 24% nell'ultima stagione e del 37,8% nell'arco del triennio 2007-2010
- Migliora la situazione nei confronti del fisco e del sistema previdenziale. La quota parte è ora scesa all'11% dell'indebitamento generale della Serie A
- In forte diminuzione la quota dei debiti verso le altre società (debiti verso enti settore specifico), scesa nel triennio dal 22% al 12%

Ripartizione debiti 2007-2010



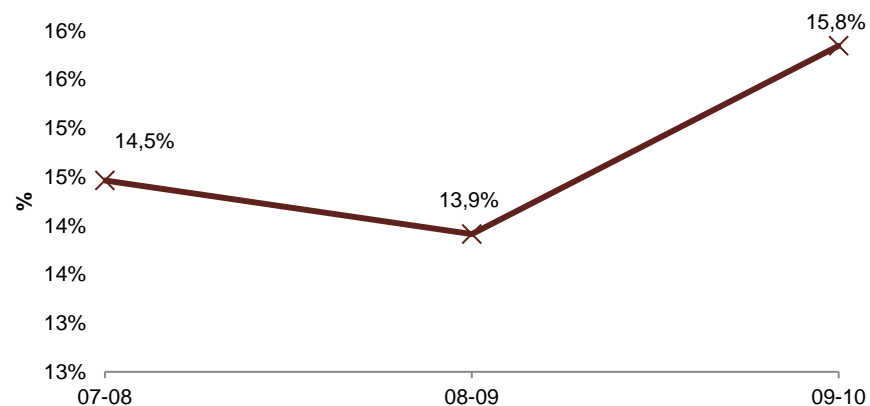
■ Debiti finanziari ■ Debiti commerciali ■ Debiti tributari/previdenziali ■ Debiti verso enti settore specifico ■ Altri debiti

*Nota: variazione percentuale calcolata rispetto alla stagione sportiva 2008-2009.

Fonte: Elaborazioni PwC

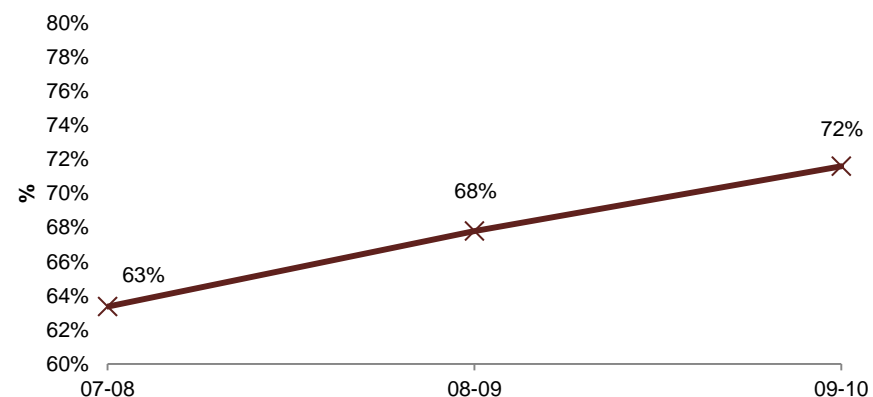
Indici di liquidità e indebitamento

Indice di liquidità 2007-2010



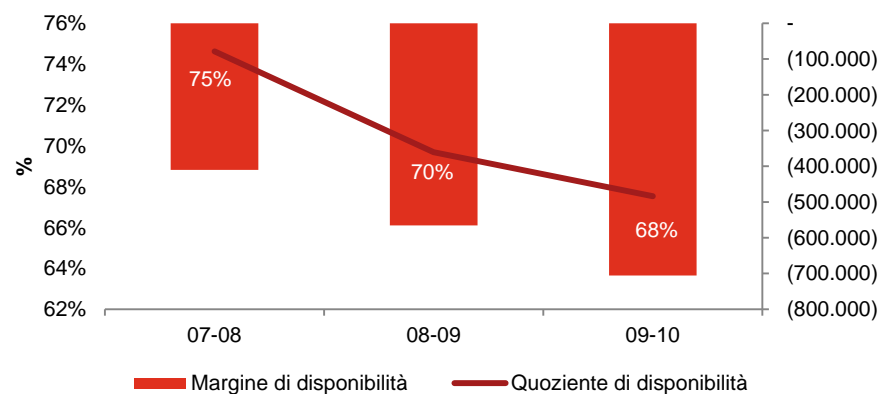
Indice di liquidità: $(\text{Crediti vs clienti} + \text{Disponibilità liquide}) / \text{Totale attività}$

Indice di indebitamento a breve termine 2007-2010



Indice di indebitamento a breve: $(\text{Debiti vs fornitori} + \text{Debiti a breve termine}) / \text{Totale attività}$

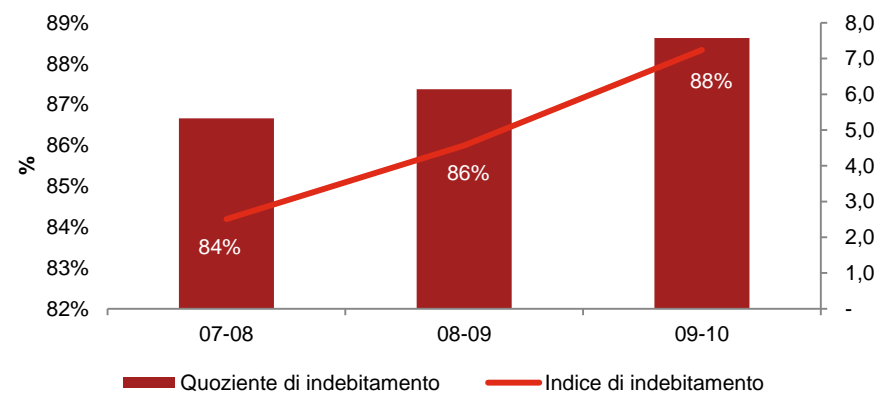
Livello di disponibilità 2007-2010



Disponibilità

Quoziente: $(\text{Rimanenze, Crediti vs clienti e Disponibilità liquide}) / (\text{Debiti vs fornitori e debiti a breve termine})$
Margine: $(\text{Rimanenze, Crediti vs clienti e Disponibilità liquide}) - (\text{Debiti vs fornitori e debiti a breve termine})$

Livello di indebitamento 2007-2010



Indebitamento

Quoziente: $(\text{Totale passività} - \text{Patrimonio netto}) / \text{Patrimonio netto}$
Indice: $(\text{Totale passività} - \text{Patrimonio netto}) / \text{Totale Attività}$

Fonte: Elaborazioni PwC

Parte Seconda

***Analisi economico-finanziaria
del calcio italiano***

Sezione 4

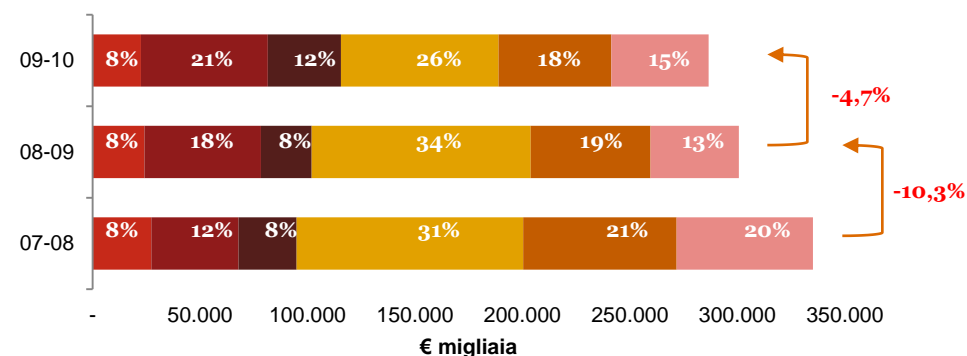
Serie B

Conto Economico

Valore della produzione

Valore della produzione Serie B	07-08	08-09	09-10
■ Ricavi da ingresso stadio	€27,3m	€24,1m	€22,4m
<i>% su totale produzione</i>	8%	8%	8%
■ Ricavi da sponsor e attività commerciali	€40,6m	€54,2m	€59,1m
<i>% su totale produzione</i>	12%	18%	21%
■ Ricavi da diritti televisivi e radio	€27,0m	€23,5m	€34,0m
<i>% su totale produzione</i>	8%	8%	12%
■ Plusvalenze per cessione calciatori	€105,4m	€101,9m	€73,4m
<i>% su totale produzione</i>	31%	34%	26%
■ Contributi in conto esercizio	€71,4m	€55,8m	€52,5m
<i>% su totale produzione</i>	21%	19%	18%
■ Altri ricavi e proventi diversi	€63,4m	€41,2m	€45,3m
<i>% su totale produzione</i>	20%	13%	15%
Totale Valore della produzione	€335,1m	€300,7m	€286,6m
Variazione annua percentuale		-10,3%	-4,7%

Ripartizione del Valore della produzione 2007-2010

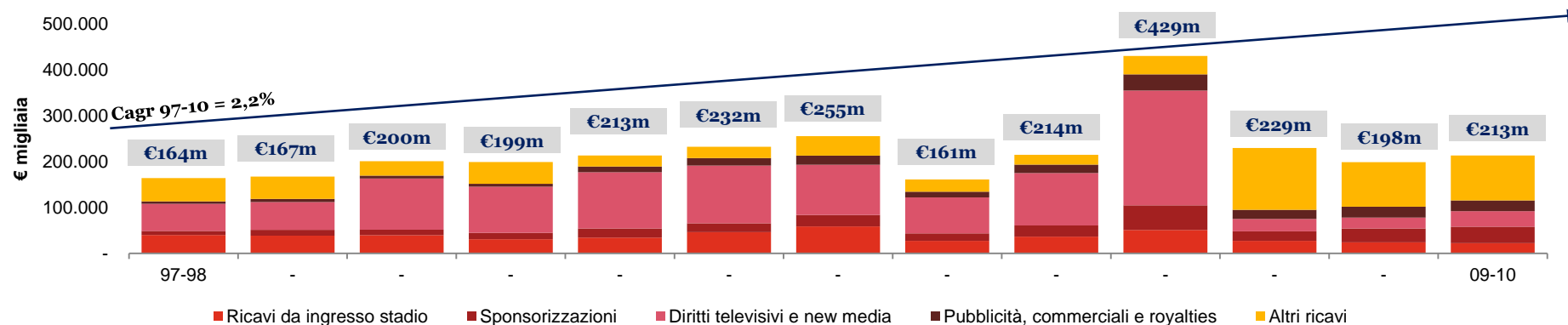


- Nelle ultime due stagioni il Valore della produzione in Serie B è calato rispettivamente del 10,3% e del 4,7%
- Il Valore della produzione comprende anche la mutualità che proviene dalla Serie A (€52,5m, pari a circa il 18% del Valore della produzione totale al termine della stagione 2009-2010)
- Il peso dei ricavi da stadio è inferiore di circa 3 punti percentuali rispetto ai valori osservati per la Serie A
- Vi è stata una crescita dei proventi da diritti televisivi (+€10,5m rispetto alla stagione 2008-2009) anche se pare destinata almeno momentaneamente a interrompersi a causa del fallimento di Dahlia Tv
- Il calo delle plusvalenze nel 2009-2010 (-28%) testimonia una difficoltà nella valorizzazione dei calciatori
- Nell'arco del triennio diminuiscono (-€19m) i contributi in conto esercizio che rappresentano a fine stagione 2009-2010 il 18% del Valore della produzione totale (21% nella stagione 2007-2008)

Fonte: Elaborazioni PwC

Valore della produzione

Valore della produzione al netto delle plusvalenze 1997-2010



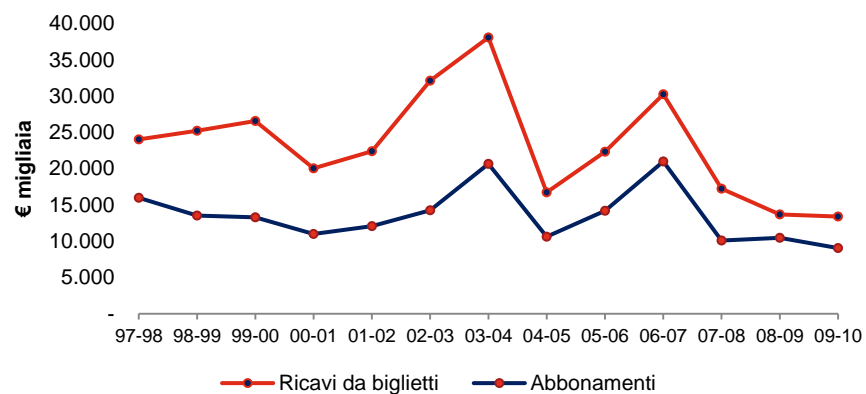
- In Serie B l'evoluzione da fine anni Novanta a oggi del Valore della produzione al netto delle plusvalenze è positiva: il periodo 1997-2010 segna infatti un +2,2%
- La crescita è inferiore del 6,2 % rispetto a quella della Serie A e risente dell'eccezionalità della stagione 2006-2007 con Juventus, Napoli, Genoa, Bari e Bologna partecipanti al campionato cadetto
- Il valore medio della produzione nel periodo considerato si aggira intorno a €200m
- Il picco negativo di €161m si registra nella stagione 2004-2005, dopo la promozione in Serie A di Fiorentina, Palermo e Cagliari
- Nella stagione sportiva 2006-2007, con la Juventus in Serie B, il Valore della produzione (€429m) fu superiore del 101,4% rispetto a quello registrato nel 2009-2010 (€213m)

Fonte: Elaborazioni PwC

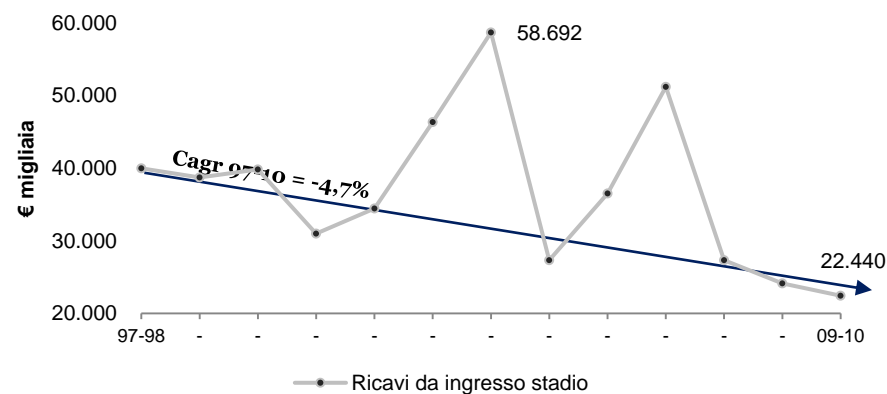
Ricavi da stadio

- È continuo il calo dei ricavi da stadio in Serie B. I valori attuali sono più bassi rispetto a 12 anni fa (€40m nella stagione 1997-1998 contro i €22m nella stagione 2009-2010) e il Cagr è negativo per il 4,7%
- La costante diminuzione sarebbe ancor più rilevante senza i due campionati anomali (2003-2004 e 2006-2007) contrassegnati dalla presenza di Fiorentina, Napoli, Palermo, Cagliari, Torino, Genoa e Bari il primo e di Juventus, Napoli, Genoa, Bari e Bologna il secondo
- La forbice fra biglietti singoli e abbonamenti si è progressivamente ridotta da fine anni Novanta a oggi fino a raggiungere un divario di €4m al termine della stagione sportiva 2009-2010. D'altra parte è interessante notare come rispetto alla Serie A i due indicatori abbiano seguito nel corso del tempo una tendenza molto simile

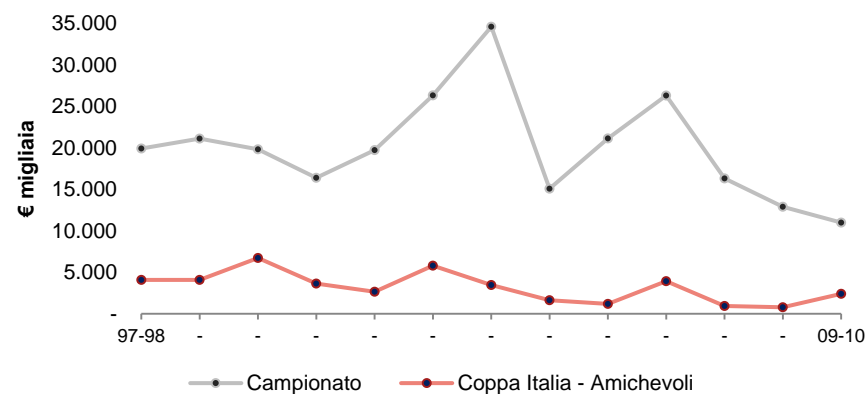
Ricavi da biglietti e abbonamenti 1997-2010



Ricavi da stadio 1997-2010



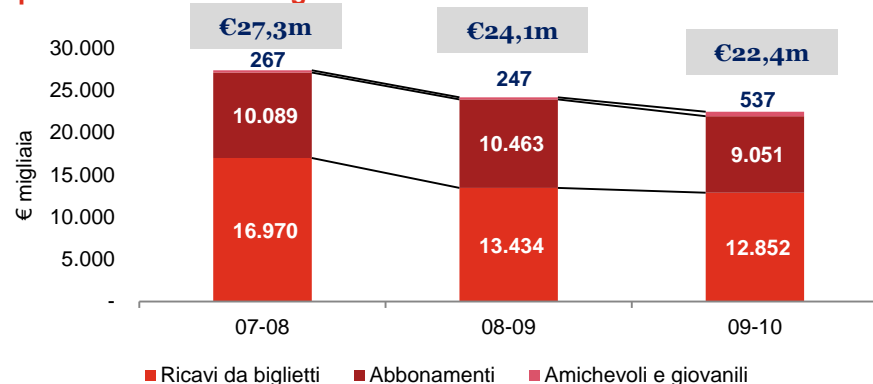
Ricavi da biglietti 1997-2010



Fonte: Elaborazioni PwC

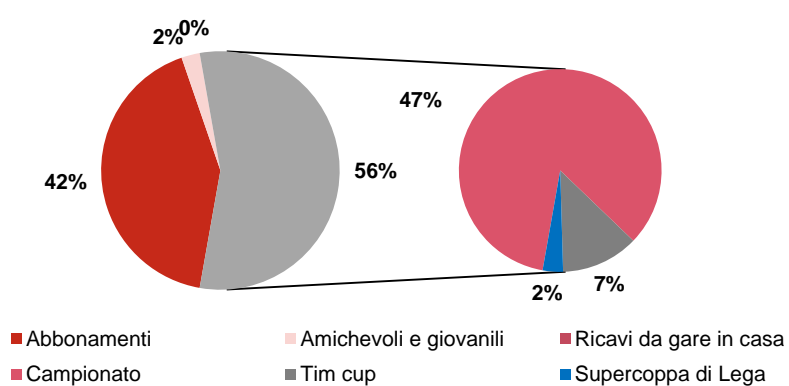
Ricavi da stadio

Ripartizione ricavi da ingresso stadio 2007-2010

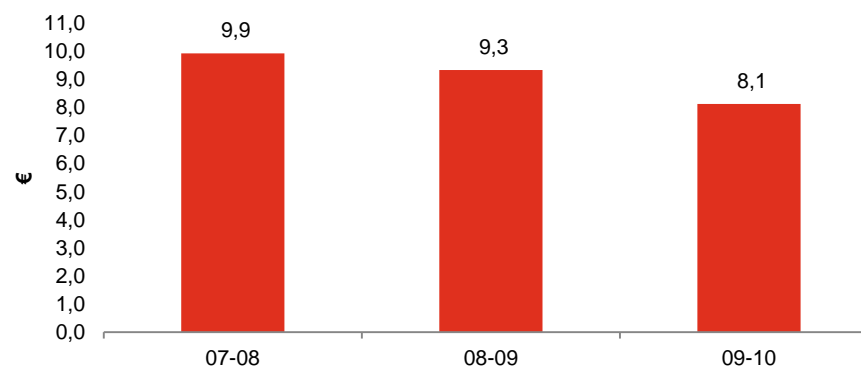


- Nel 2009-2010 i ricavi da stadio in Serie B sono calati del 7% attestandosi a €22,4m a fronte di una diminuzione del numero complessivo degli spettatori del 1,5%
- I ricavi da biglietti rappresentano il 56% dei ricavi da stadio della stagione 2009-2010
- I ricavi da abbonamenti si mantengono in termini assoluti in calo (-€1,4m) rispetto all'importo realizzato nella stagione sportiva precedente (€10,5m)
- Il costo medio del biglietto è €8,1, in discesa rispetto rispetto alla stagione precedente

Ripartizione ricavi da stadio 2009-2010



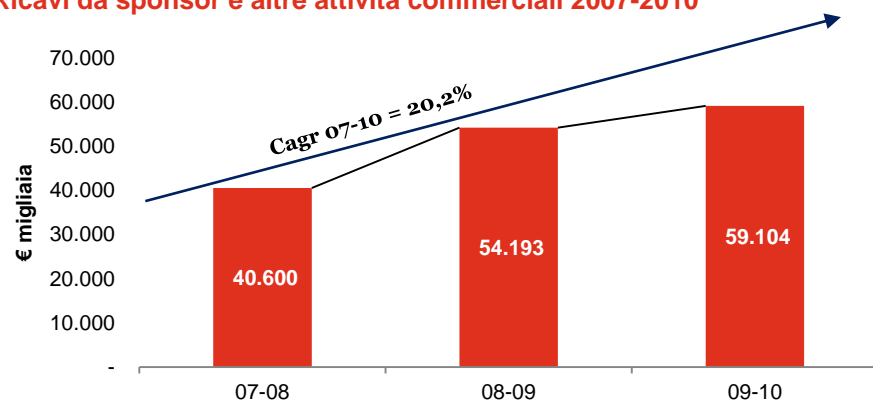
Prezzo medio del biglietto 2007-2010



Fonte: Elaborazioni PwC

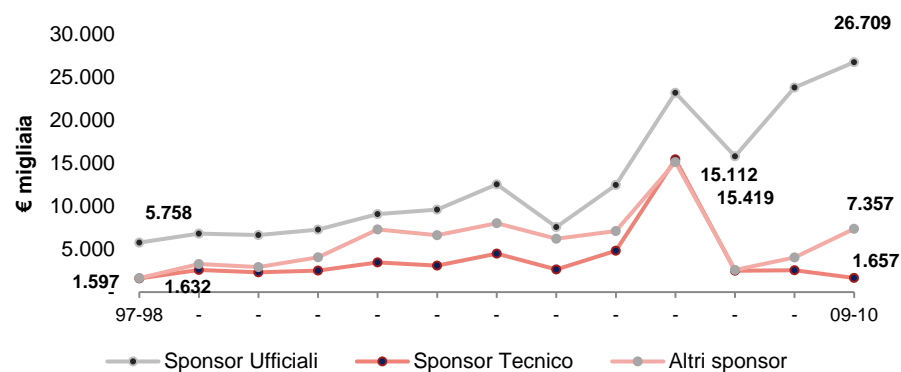
Ricavi da sponsorizzazioni e altre attività commerciali

Ricavi da sponsor e altre attività commerciali 2007-2010

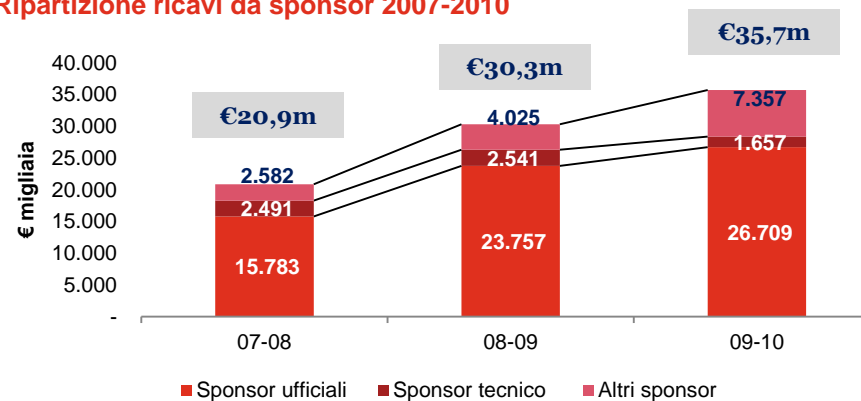


- Nel periodo considerato i ricavi da sponsor e merchandising in Serie B hanno avuto una forte crescita. Il periodo 2007-2010 segna un incremento del 20,2%
- Per quanto concerne i soli proventi da sponsorizzazioni, si sottolinea che il risultato della stagione 2006-2007 è principalmente determinato dalla presenza di Juventus e Napoli nella Serie cadetta
- I ricavi commerciali sono garantiti per larghissima parte (74,8%) dagli sponsor ufficiali, voce che nel 2009-2010 ha raggiunto il valore massimo (€26,7 milioni), superiore anche rispetto alla stagione cui partecipò la Juventus

Ripartizione ricavi da sponsor 1997-2010



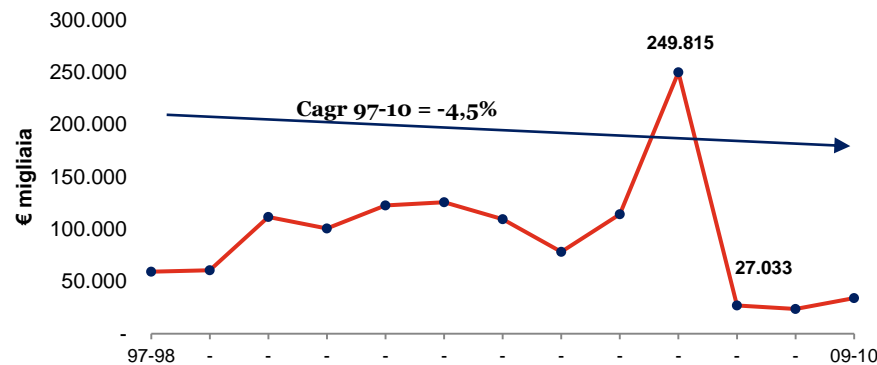
Ripartizione ricavi da sponsor 2007-2010



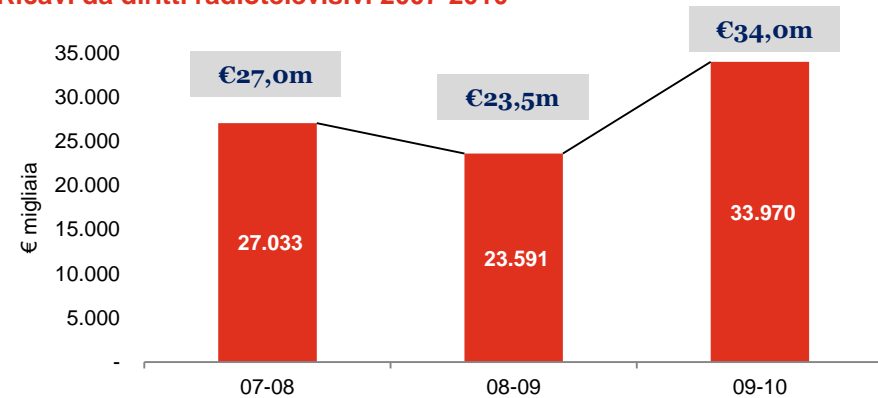
Fonte: Elaborazioni PwC

Ricavi da diritti radiotelevisivi

Ricavi diritti radiotelevisivi 1997-2010



Ricavi da diritti radiotelevisivi 2007-2010



- Nel 2009-2010 la Serie B ha fatto registrare un aumento del valore complessivo dei diritti televisivi del 44% (+10m circa) rispetto alla stagione precedente
- Il trend dei ricavi da diritti televisivi dal 1997 a oggi in Serie B registra un Cagr decrescente pari a -4,5%
- L'eccezionale risultato della stagione 2006-2007 è determinato dalla presenza in Serie B della Juventus e di altre piazze calcisticamente rilevanti come Napoli, Genoa, Bologna e Bari
- La promozione in Serie A al termine di quel campionato di Juventus, Napoli e Genoa determinò nella stagione successiva un crollo del valore dei diritti tv dell'89%
- Lo spostamento del blocco principale delle partite di Serie B dalla domenica al sabato pomeriggio, operato nel 2004 per tentare di sottrarsi alla concorrenza del campionato maggiore, non ha dato i risultati sperati almeno per quanto riguarda la crescita del valore dei diritti televisivi

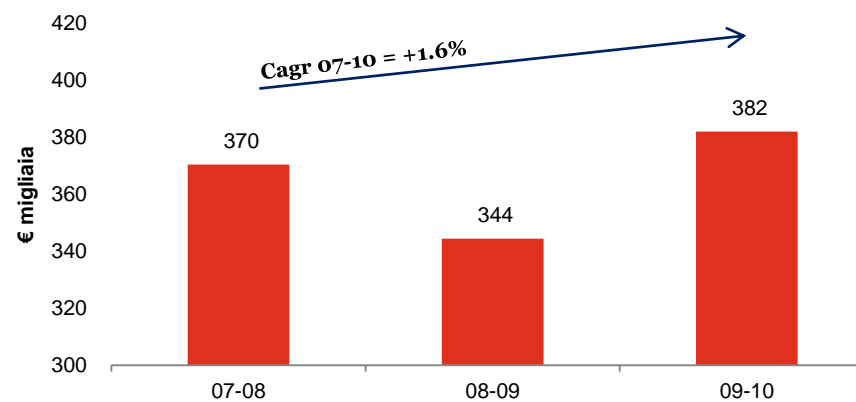
Fonte: Elaborazioni PwC

Costo della produzione

Costi della produzione Serie B	07-08	08-09	09-10
Costi per servizi	€63m	€56m	€73m
<i>% su totale costi</i>	<i>17%</i>	<i>16%</i>	<i>19%</i>
Costo godimento beni di terzi	€12m	€12m	€12m
<i>% su totale costi</i>	<i>3%</i>	<i>3%</i>	<i>3%</i>
Costo del lavoro	€189m	€180m	€191m
<i>% su totale costi</i>	<i>51%</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>
Altri oneri diversi di gestione	€50m	€46m	€45m
<i>% su totale costi</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>12%</i>
Ammortamenti e svalutazioni	€56m	€50m	€61m
<i>% su totale costi</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>16%</i>
Totale Costi della produzione	€370m	€344m	€382m
Variazione annua percentuale		-7,0%	+11%

- Nell'arco dell'ultimo triennio in Serie B i costi della produzione sono rimasti sostanzialmente invariati. Il periodo 2007-2010 segna +1,6%
- L'andamento è stato però oscillante. Nel 2009-2010 si è registrato un aumento dell'11% dopo che nella stagione precedente si era verificato un calo del 7% (-€26m)
- È cresciuto il valore degli ammortamenti e delle svalutazioni (+8,9% nel triennio), mentre il costo del lavoro è rimasto sugli stessi livelli del 2007-2008 rappresentando comunque il 50% del costo totale
- Si segnalano costi per servizi in aumento di circa €17m rispetto alla stagione precedente

Costo della produzione 2007-2010

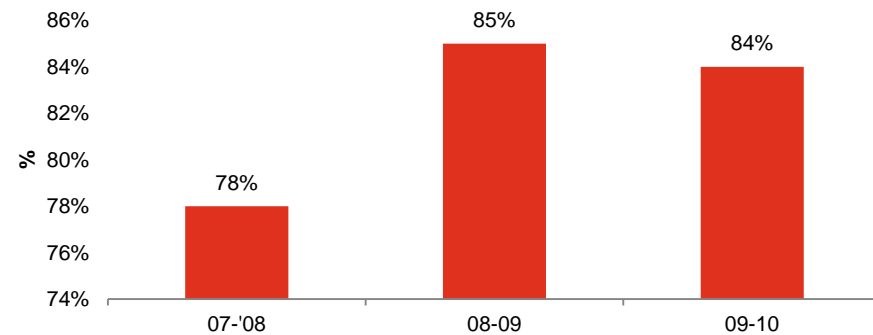


Nota: La voce altri oneri diversi di gestione ricomprende al suo interno le minusvalenze derivanti da cessione di personale tesserato il cui peso medio percentuale rispetto al totale dei costi di produzione è stato nel triennio di analisi pari all' 1,27%.

Fonte: Elaborazioni PwC

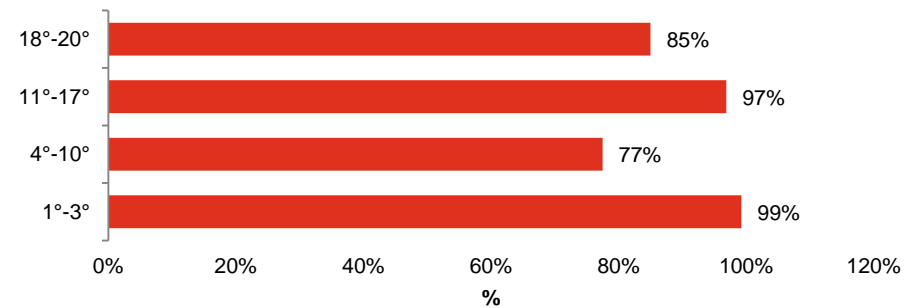
Costo del personale tesserato

Costo del personale tesserato su ricavi di vendita 2007-2010



- In Serie B nella stagione 2009-2010 il rapporto fra costi per il personale tesserato e ricavi di vendita registra una percentuale pari all'84%
- Sono otto le società che per questo parametro sfondano il muro del 100%, una che sta sopra il 90% e altre tre sopra l'80%

Costo del personale tesserato su ricavi di vendita per cluster 2009-2010



- Come già rilevato nell'analisi relativa alla Serie A, le società "pendolari" fra i tornei di A e B presentano le maggiori oscillazioni nel rapporto considerato, perché spesso si trascinano contratti stipulati per i campionati precedenti

*I ricavi di vendita sono pari al Valore della produzione al netto delle plusvalenze cessione calciatori

Fonte: Elaborazioni PwC

Costo del personale tesserato e ammortamenti dei diritti pluriennali

Serie B: Costi relativi al personale tesserato e valore pdz

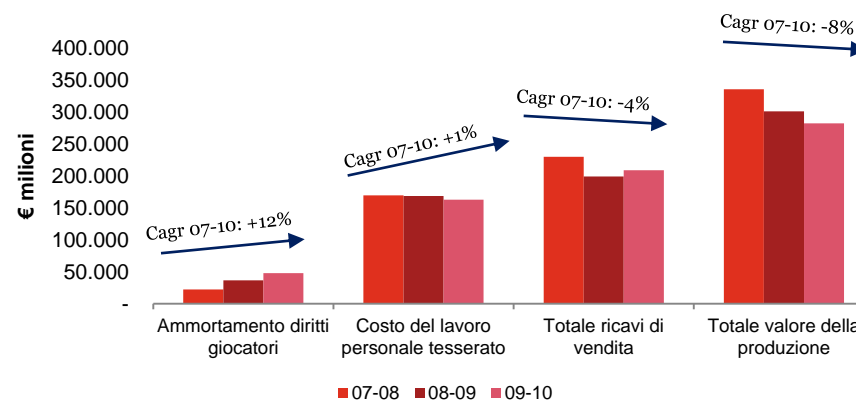
€ milioni	07-08	08-09	09-10
Stipendi personale tesserato	€179m	€168m	€179m
Ammortamento diritti calciatori	€39m	€40m	€49m
Costo imputabile al personale tesserato	€218m	€208m	€228m
Totale Valore della produzione (v.pdz)	€335m	€301m	€287m
Totale ricavi di vendita* (ricavi)	€230m	€199m	€213m
<i>Stipendi personale tesserato/v.pdz</i>	51%	56%	63%
<i>Costo imputabile al personale tesserato/v.pdz</i>	57%	68%	80%
<i>Stipendi personale tesserato/ricavi</i>	74%	85%	84%
<i>Costo imputabile al personale tesserato/ricavi</i>	83%	103%	107%

- L'incidenza del costo imputabile al personale tesserato sul Valore della produzione, plusvalenze comprese, nel 2009-2010 è pari all'80%, in crescita di dodici punti percentuali rispetto alla stagione precedente
- Depurando dal denominatore gli introiti derivanti da plusvalenze, il rapporto si attesterebbe al 107%, in crescita di quattro punti percentuali rispetto alla stagione 2008-2009

*Ricavi di vendita: Valore della produzione al netto delle plusvalenze

- Anche in Serie B si registra un aumento (Cagr 2007-2010 +12%) del costo degli ammortamenti
- Il costo del lavoro del personale tesserato presenta un andamento stabile nel triennio (Cagr 2007-2010 +1%), a differenza degli ammortamenti per i diritti dei calciatori che hanno registrato un incremento considerevole (Cagr 2007-2010 +12%)

Serie B - Trend 2007-2010



Fonte: Elaborazioni PwC

Parte Seconda

***Analisi economico-finanziaria
del calcio italiano***

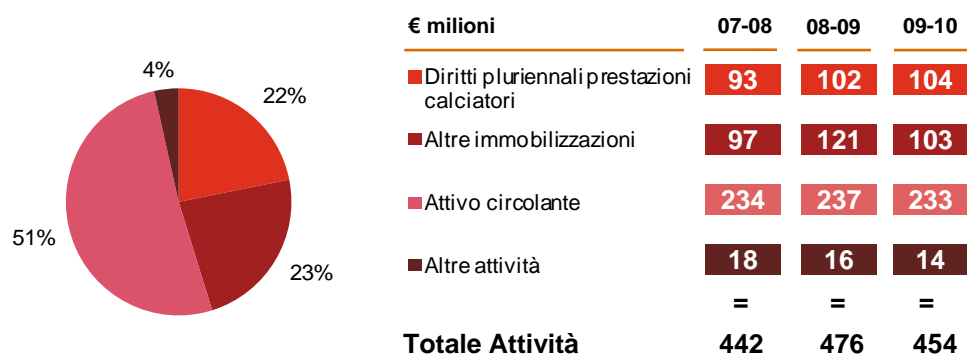
Sezione 5

Serie B

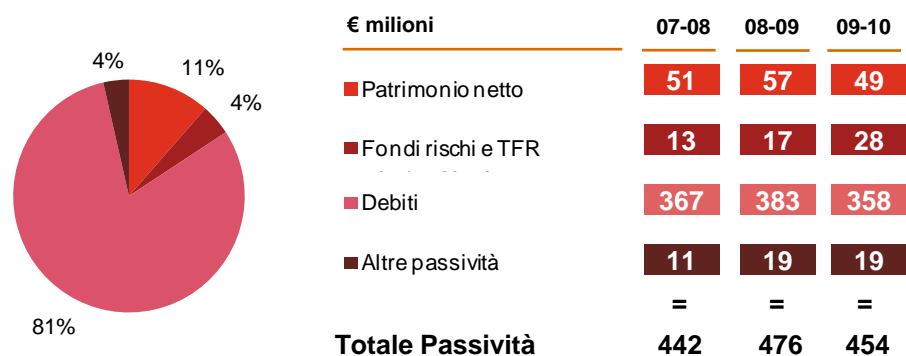
Stato Patrimoniale

Evoluzione della struttura patrimoniale

Ripartizione media totale attività 2007-2010



Ripartizione media totale passività 2007-2010

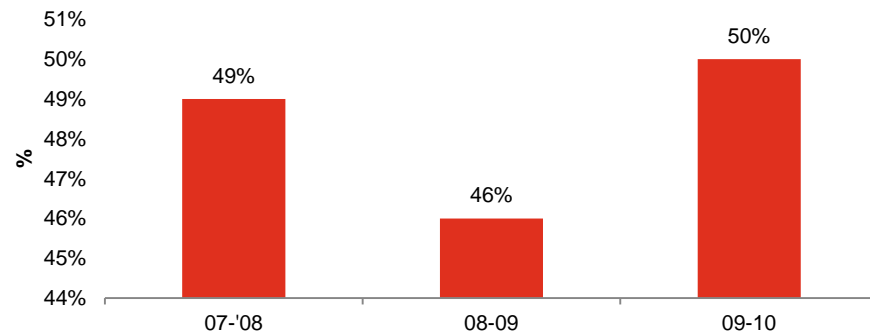


- Il valore patrimoniale della Serie B ammonta al termine della stagione sportiva 2009-2010 a €454m
- Nelle ultime tre stagioni la situazione patrimoniale complessiva della Serie B è rimasta sostanzialmente stabile
- Più della metà del totale delle attività (51%) è costituito dall'attivo circolante, in linea rispetto alle due stagioni precedenti
- In Serie B i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori costituiscono il 22% delle attività a differenza delle Serie A dove il rapporto si attesta al 31%
- I debiti dei club di Serie B sono in calo (-7% nell'ultima stagione), ma continuano a rappresentare il 79% delle passività
- Il patrimonio netto costituisce mediamente l'11% del totale delle passività, un dato sostanzialmente in linea con quello della Serie A (14%)

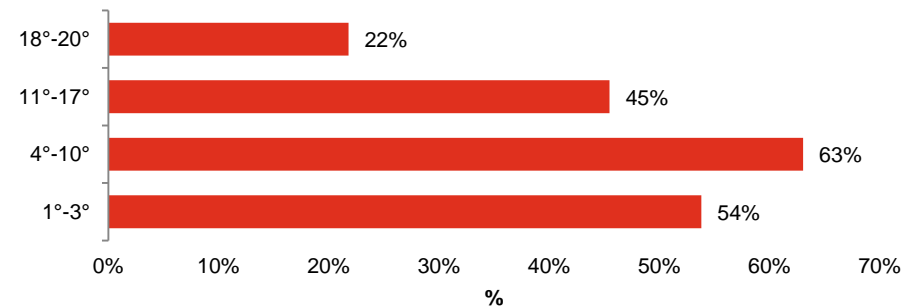
Fonte: Elaborazioni PwC

Diritti pluriennali calciatori e immobilizzazioni

Diritti pluriennali prestazioni calciatori su attivo immobilizzato 2007-2010



Diritti pluriennali prestazioni giocatori su attivo immobilizzato per cluster 2009-2010

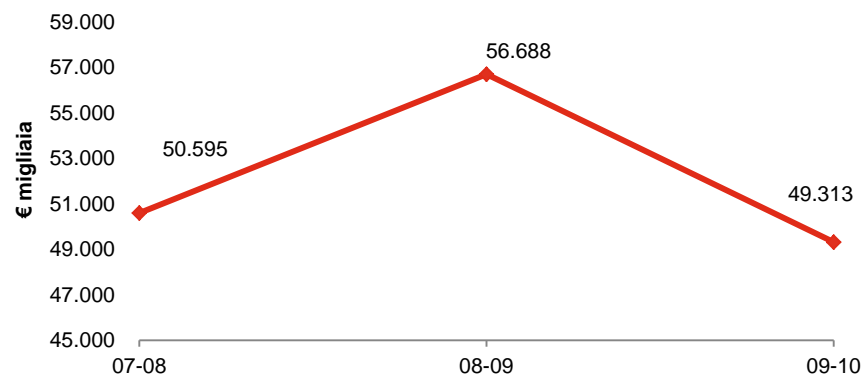


- La quota dei diritti alle prestazioni dei calciatori rispetto al totale dell'attivo immobilizzato in Serie B si attesta al 50%
- Nel triennio esaminato, il rapporto tra diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori su attivo immobilizzato registrato dalla Serie B ha avuto un andamento altalenante (49% nel 2007-2008, 46% nel 2008-2009, 50% nel 2009-2010)
- Nella stagione sportiva conclusa a giugno 2010, le squadre promosse in Serie A hanno registrato un'incidenza dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori sull'attivo immobilizzato del 54%, di 4 punti percentuali superiore alla media della Lega nella quale competevano
- È interessante notare come le società classificate nelle ultime posizioni della Serie B evidenzino un parametro nettamente inferiore (22%) rispetto alle società con una simile posizione in classifica in Serie A (75%)

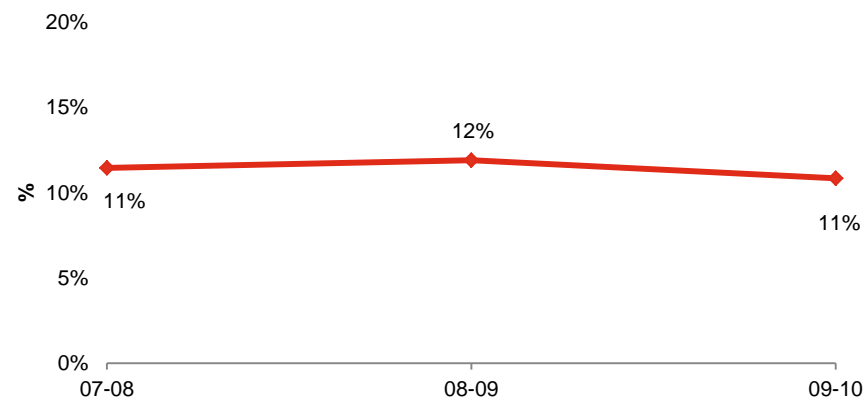
Fonte: Elaborazioni PwC

Evoluzione patrimonio netto

Serie B - Patrimonio netto 2007-2010



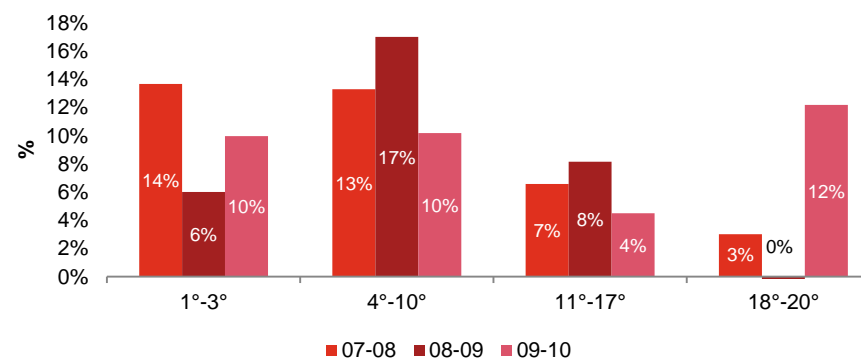
Serie B - Equity ratio 2007-2010



Nel triennio analizzato l'Equity ratio registra un trend sostanzialmente costante:

- Le società di alta classifica (1°-3° posto) hanno registrato nel triennio analizzato un rapporto del 14% nella stagione 2007-2008, diminuendo significativamente al 6% nella stagione 2008-2009 per attestarsi al 10% della stagione 2009-2010
- Le società classificate tra il 4° ed il 10° posto hanno mantenuto nel triennio analizzato un rapporto uguale o superiore al 10% raggiungendo un picco del 17% nella stagione 2008/2009
- Si osserva invece una minore patrimonializzazione per le società di medio bassa classifica (11°-17° posto) che raggiungono un valore massimo dell'8% nella stagione 2008/2009, diminuendo al 4% nella stagione 2009/2010
- Anche per le società di bassa classifica (18°-20° posto) si registra una minore patrimonializzazione, anche se si osserva una crescita del rapporto in esame che passa dal 3% della stagione sportiva 2007-2008 al 12% della stagione sportiva 2009-2010

Serie B - Equity ratio per cluster 2007-2010



Fonte: Elaborazioni PwC

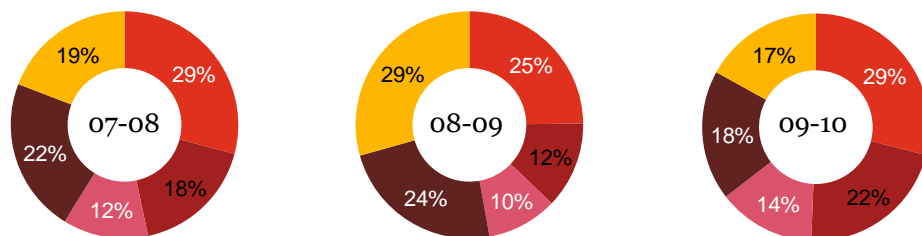
Composizione ed evoluzione dei debiti

Serie B - Composizione ed evoluzione dei debiti

€ migliaia	07-08	08-09	09-10	Var %*
Debiti finanziari	106.884	94.932	101.887	7%
Debiti commerciali	64.416	47.196	76.401	62%
Debiti tributari/previdenziali	44.565	38.430	48.840	27%
Debiti verso enti settore specifico	80.849	89.824	65.127	-27%
Altri debiti	70.348	112.432	66.163	-41%
Totale	367.063	382.815	358.418	-6%

- La riduzione dei debiti (-6% rispetto al 2008-2009) è stata resa possibile dal miglioramento dell'indebitamento verso le altre società (-27%) e della voce Altri debiti (-41%)
- Nell'arco del triennio si registra un andamento oscillante dei debiti finanziari, diminuiti in misura consistente nel 2008-2009 (-11,2%), salvo risalire (+7%) nell'ultima stagione
- Anche i debiti commerciali registrano un andamento oscillante, in aumento del 62% nel 2009-2010, dopo essere calati del 26,7% nella stagione precedente
- Si assiste a un lieve peggioramento della situazione nei confronti del fisco e del sistema previdenziale, situazione che abbiamo visto invece in miglioramento in Serie A
- Al 30-6-2010 i debiti tributari e previdenziali rappresentano il 14% del totale

Ripartizione debiti 2007-2010



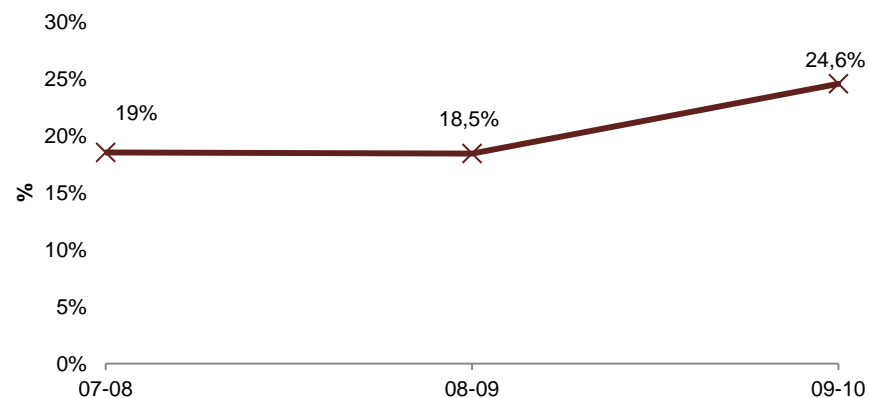
■ Debiti finanziari ■ Debiti commerciali ■ Debiti tributari/previdenziali ■ Debiti verso enti settore specifico ■ Altri debiti

*Nota: variazione percentuale calcolata rispetto alla stagione sportiva 2008-2009.

Fonte: Elaborazioni PwC

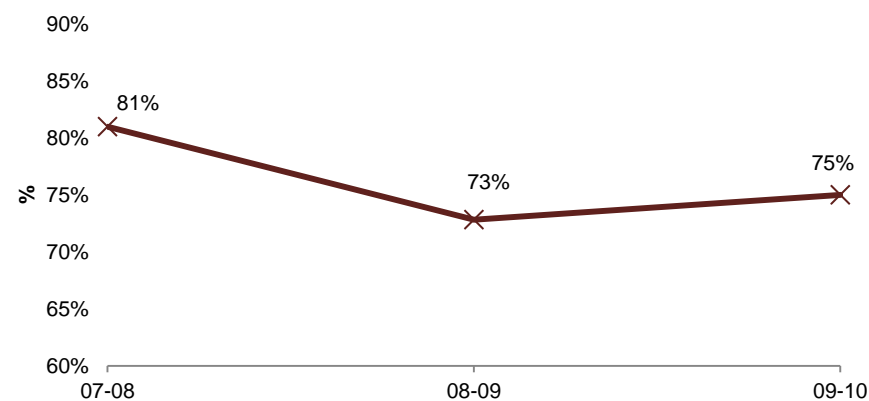
Indici di liquidità e indebitamento

Indice di liquidità 2007-2010



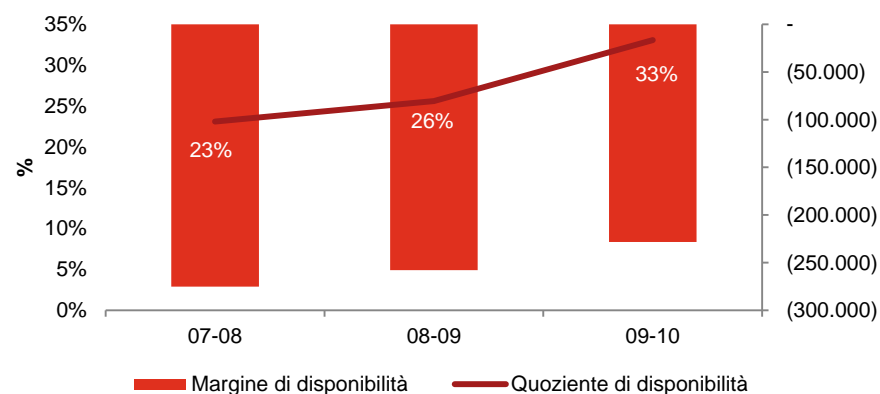
Indice di liquidità: $(\text{Crediti vs clienti} + \text{Disponibilità liquide}) / \text{Totale attività}$

Indice di indebitamento a breve termine 2007-2010



Indice di indebitamento a breve: $(\text{Debiti vs fornitori} + \text{Debiti a breve termine}) / \text{Totale attività}$

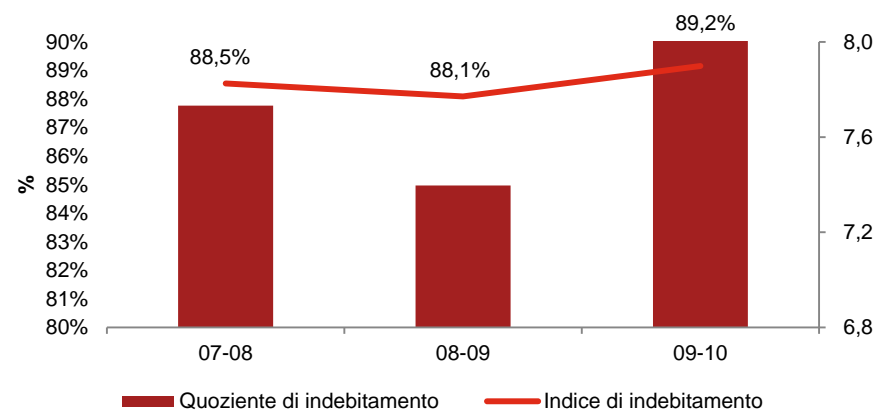
Livello di disponibilità 2007-2010



Disponibilità

Quoziente: $(\text{Rimanenze, Crediti vs clienti e Disponibilità liquide}) / (\text{Debiti vs fornitori e debiti a breve termine})$
Margine: $(\text{Rimanenze, Crediti vs clienti e Disponibilità liquide}) - (\text{Debiti vs fornitori e debiti a breve termine})$

Livello di indebitamento 2007-2010



Indebitamento

Quoziente: $(\text{Totale passività} - \text{Patrimonio netto}) / \text{Patrimonio netto}$
Indice: $(\text{Totale passività} - \text{Patrimonio netto}) / \text{Totale Attività}$

Fonte: Elaborazioni PwC

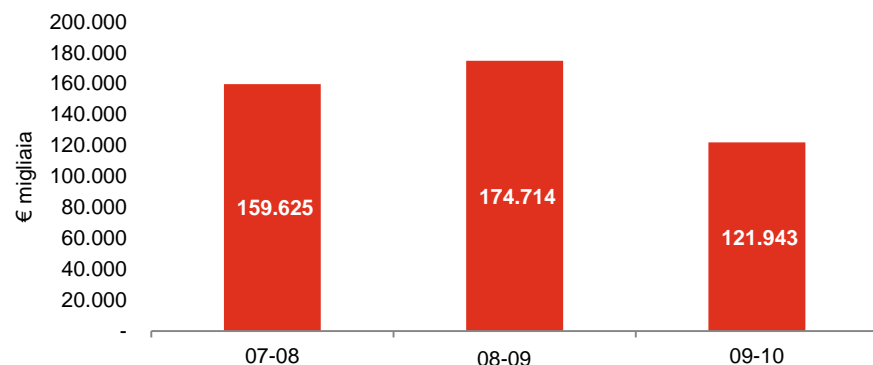
Parte Seconda

***Analisi economico-finanziaria
del calcio italiano***

***Sezione 6
Lega Pro***

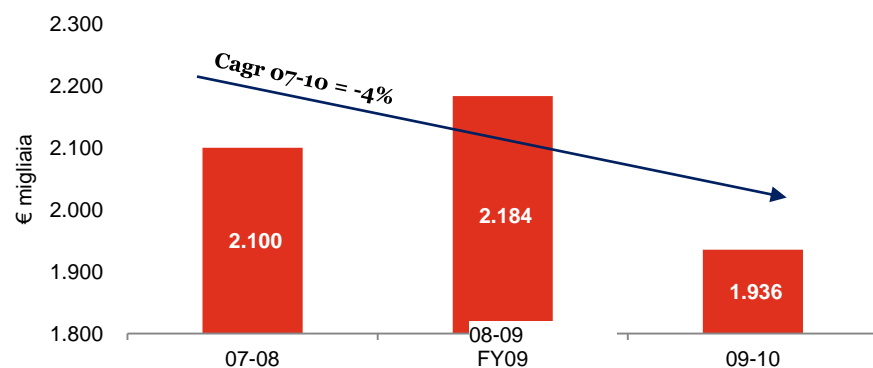
Valore della produzione

Valore della produzione 2007-2010*



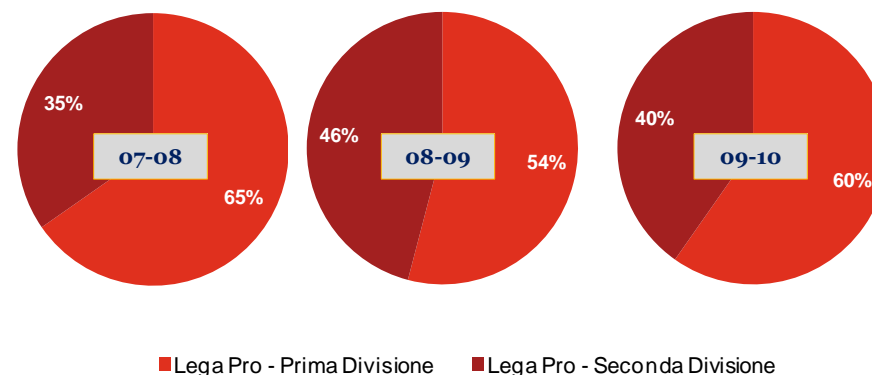
*Leggere attentamente la nota

Valore della produzione medio per squadra 2007-2010



Nota: Si segnala che i valori assoluti del valore della produzione nelle stagioni sportive oggetto di analisi sono influenzati dalla diversa ampiezza del campione analizzato come di seguito riportato: Stagione 07-08: 77; Stagione 08-09: 80; Stagione 09-10: 66.

Ripartizione Valore della produzione Lega Pro 2007-2010

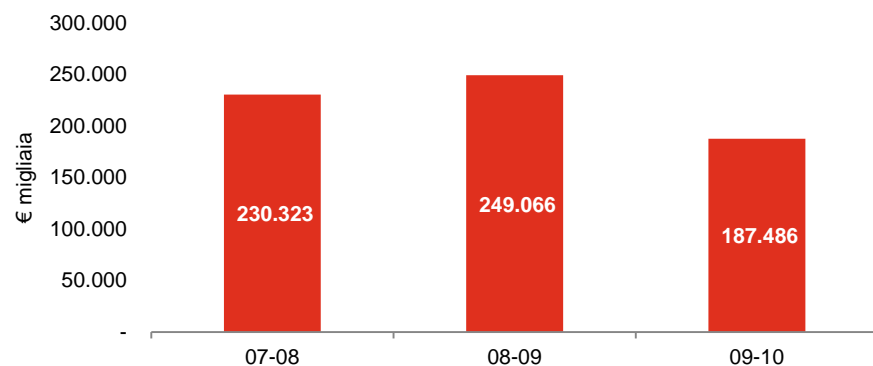


- Al termine dell'ultima stagione sportiva il Valore della produzione per la Lega Pro risulta pari a €122m, attribuibili per il 60% alla Lega Pro - Prima Divisione (29 bilanci analizzati) e per il restante 40% alla Lega Pro - Seconda Divisione (37 bilanci analizzati)
- Il calo registrato in termini assoluti rispetto all'esercizio precedente è da imputare alla diversa grandezza del campione analizzato (66 squadre nel 2009-2010 contro 80 squadre nella stagione precedente)
- Pertanto si ritiene opportuno osservare la media di ricavi per squadra che subisce un trend decrescente passando da €2,1m per squadra della stagione 2007-2008 a €1,9m per squadra della stagione 2009-2010

Fonte: Elaborazioni PwC

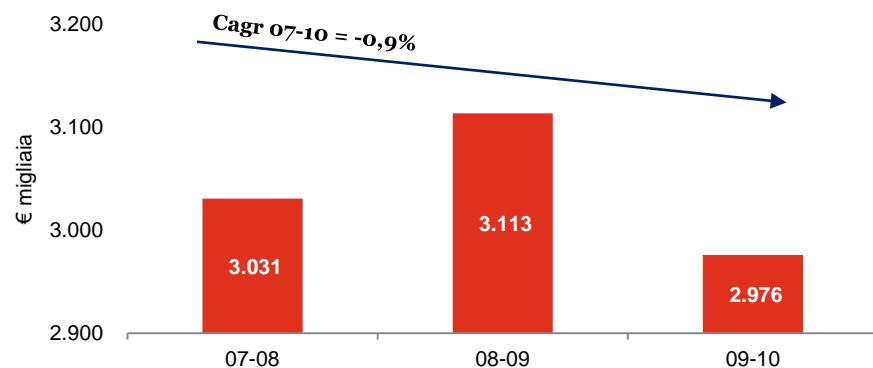
Costi della produzione

Costo della produzione 2007-2010*



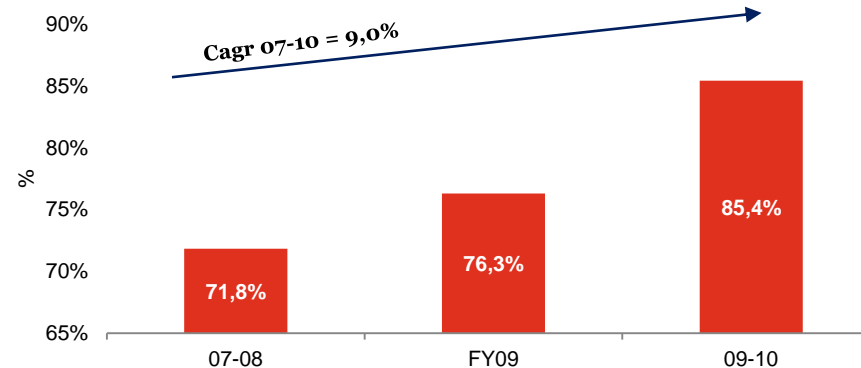
*Leggere attentamente la nota

Costo medio di produzione per squadra 2007-2010



- I costi della produzione per la Lega Pro si attestano a €187m al termine della stagione sportiva 2009-2010
- Il calo registrato rispetto all'esercizio precedente anche in questa circostanza è da imputare alla diversa grandezza del campione analizzato (66 squadre nel 2009-2010 contro 80 squadre nella stagione precedente)
- Pertanto si ritiene anche qui opportuno osservare la media di costi per squadra che nel triennio in analisi decrescono di € 0,06 m (da € 3,03m per squadra nella stagione 2007-2008 a €2,97m per squadra nella stagione 2009-2010)
- In crescita nel triennio (+9%) invece il costo del lavoro che nell'ultima stagione assorbe l'85,4% del Valore della produzione

Costo del lavoro su Valore della produzione 2007-2010



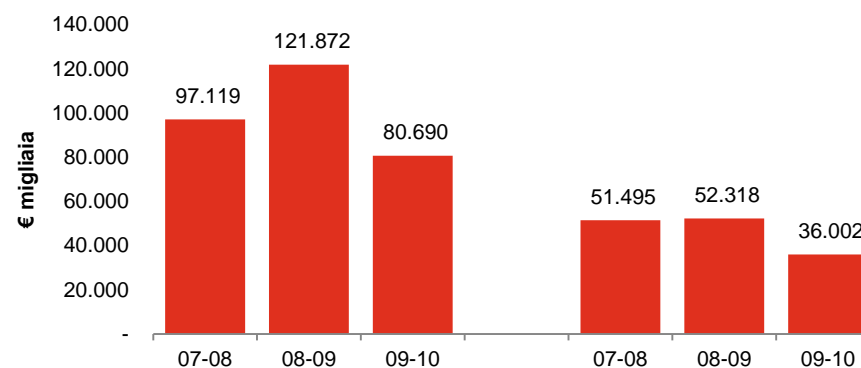
Nota: Si segnala che i valori assoluti del costo della produzione nelle stagioni sportive oggetto di analisi sono influenzati dalla diversa ampiezza del campione analizzato come di seguito riportato: Stagione 07-08: 77; Stagione 08-09: 80; Stagione 09-10: 66.

Fonte: Elaborazioni PwC

Evoluzione della struttura patrimoniale

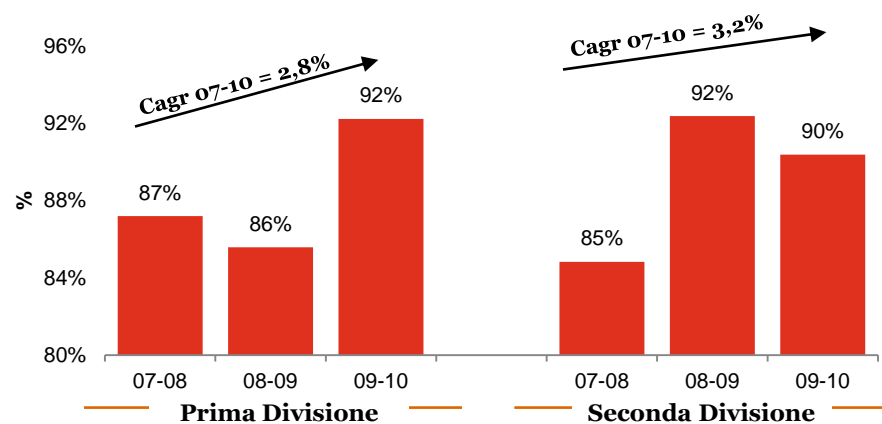
- Il valore patrimoniale delle società di Lega Pro nella stagione 2009-2010 si è deteriorato in misura consistente in Prima Divisione, determinando una riduzione delle attività pari a circa il 33,7%, tendenza riscontrata anche in Seconda Divisione (-31,2% rispetto alla stagione 2008-2009)
- I debiti rapportati al totale delle attività sono incrementati in Prima Divisione dall'86% al 92%; si osserva invece una tendenza opposta per la Seconda Divisione (dal 92% al 90%)
- Si riduce drasticamente il patrimonio netto medio per club in Prima Divisione da €326m a €55m

Situazione patrimoniale 2007-2010*



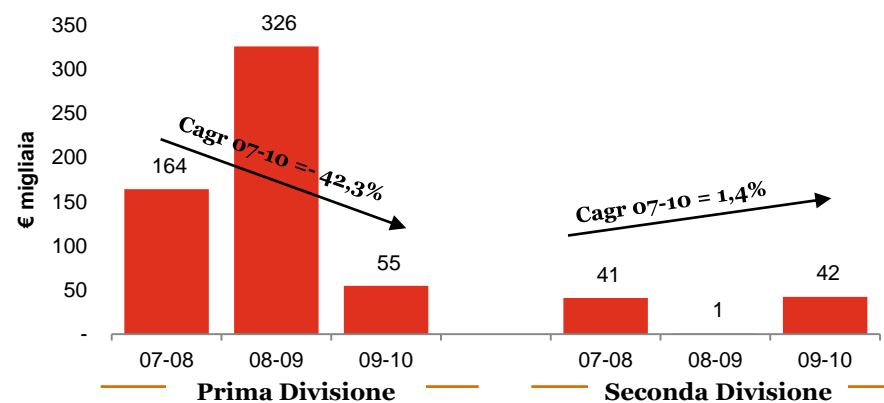
*Leggere attentamente la nota

Debiti su totale attivo 2007-2010*



*Leggere attentamente la nota

Patrimonio netto medio per Società 2007-2010



Nota: Si segnala che i valori assoluti della situazione patrimoniale nelle stagioni sportive oggetto di analisi sono influenzati dalla diversa ampiezza del campione analizzato come di seguito riportato: Stagione 07-08: 77; Stagione 08-09: 80; Stagione 09-10: 66.



























Fonte: Elaborazioni PwC

Parte terza
Business highlights

Sezione 1
Risultati sportivi
e performance economiche

Campionati e coppe nazionali

Risultati sportivi

Competizione	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Vincitore Serie A			
UEFA Champions League			
<i>Fase a gironi</i>	 	 	 
<i>Preliminare</i>	 	 	 
UEFA Europa League	   	   	   
Retrocessione	  	  	  
Coppa Italia			
Supercoppa Italiana			
Vincitore Serie B			
Promosse in Serie A	 	 	 
Retrocesse in Lega Pro	   	   	   
Promosse in Serie B	   	   	   

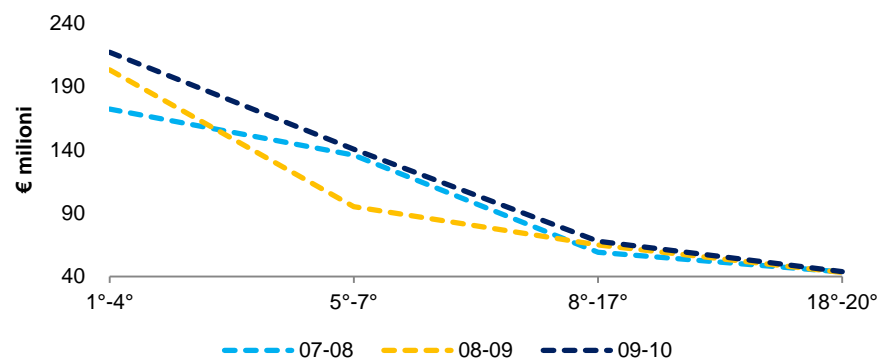
- Si conferma la supremazia nazionale dell'Inter, prima classificata in Serie A non solo nell'ultimo triennio, ma anche nelle due stagioni precedenti (nel 2005-2006 per effetto delle decisioni della giustizia sportiva)
- Roma, Juventus e Milan si sono garantite l'accesso alla Champions League per due volte nel triennio 2008-2010
- La Fiorentina, dopo due qualificazioni ai preliminari di Champions League, nella stagione 2009-2010 non si è qualificata per le competizioni europee
- Nel 2009-2010 in Coppa Italia si è ripetuta fra Inter e Roma la stessa finale del 2008, mentre la Lazio ha vinto la Supercoppa italiana contro l'Inter che l'aveva vinta nella stagione sportiva precedente
- Il Lecce ha riconquistato la Serie A dopo un solo anno
- Il Cesena ha ottenuto la seconda promozione consecutiva: dalla Serie B alla Serie A dopo essere subito risalita dalla Prima Divisione alla Serie B
- Il Novara è ritornato in Serie B dopo 33 anni di assenza
- Il Portogruaro si è affacciato in Serie B per la prima volta

Nota: L'Avellino è stato ripescato al termine della stagione sportiva 2007-2008 a causa della mancata iscrizione del Messina.

Fonte: Dati pubblici

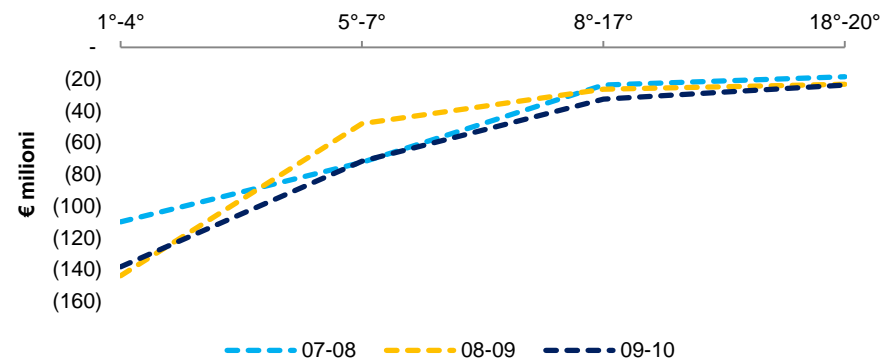
Serie A – Valore e Costo della produzione e risultati sportivi Evoluzione nel triennio

Valore della produzione per cluster 2007-2010



- Nel triennio 2007-2010 le prime quattro squadre classificate hanno sempre un Valore della produzione maggiore: in particolare i club ai vertici della classifica passano dai 180 milioni del 2007-2008 ai 200 del 2008-2009, fino ai 230 nella stagione 2009-2010
- Un dato significativo riguarda la stagione 2008-2009, nella quale tra il quinto e il settimo posto si sono classificate squadre con un Valore della produzione pari a circa 90 milioni di euro, inferiore rispetto al 2007-2008 e al 2009-2010 in cui il Valore di produzione dei club di quel cluster ha toccato i 140 milioni
- Sia per le squadre dall'ottavo al diciassettesimo posto che per quelle dal diciottesimo al ventesimo le curve rimangono invariate

Costo del lavoro per cluster 2007-2010

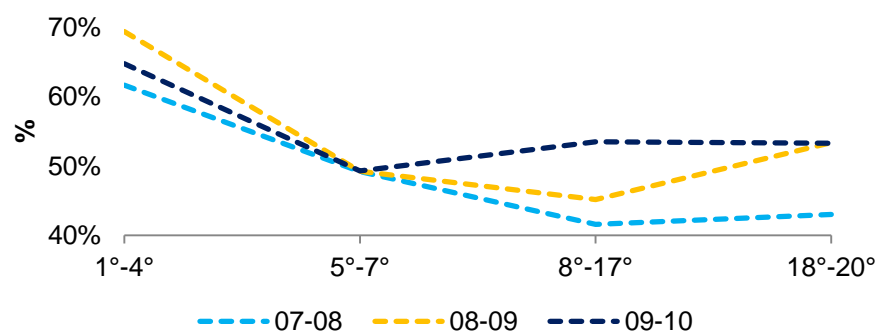


- Le squadre dal primo al quarto posto della classifica nel triennio hanno sempre un costo del lavoro più elevato rispetto agli altri club. L'incremento più evidente è stato registrato nel 2008-2009, passando da poco più di 100 milioni di euro a 140 milioni. Stabile il valore per la stagione successiva
- Per le squadre tra il quinto e il settimo posto, quelle tra l'ottavo e il diciassettesimo e quelle tra il diciottesimo e il ventesimo, il costo del lavoro è il medesimo nell'arco del triennio 2007-2010. Unica eccezione, che è da comparare con il grafico relativo al Valore della produzione, la stagione 2008-2009, nella quale ad occupare le posizioni dal quinto al settimo posto, sono state società con un costo del lavoro pari a 60 milioni di euro, al di sotto di circa 40 milioni rispetto al 2007-2008 e al 2009-2010

Fonte: Elaborazioni PwC

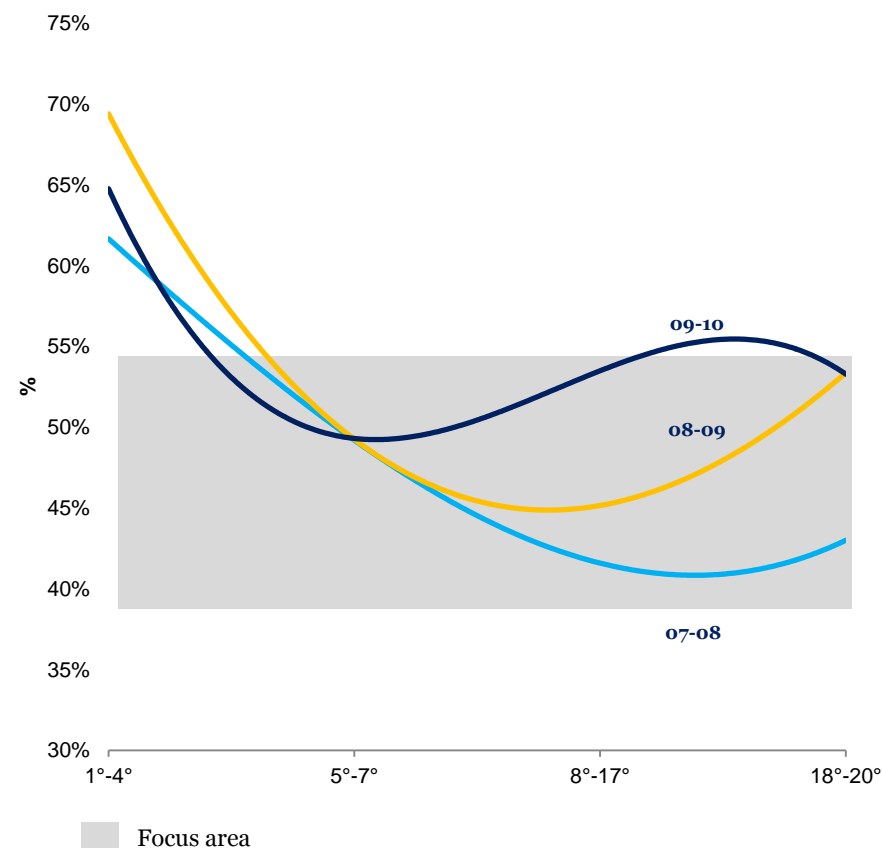
Serie A – Costo del lavoro su Valore della produzione e risultati sportivi Evoluzione nel triennio

**Media costo del lavoro
su Valore della produzione per cluster 2007-2010**



- Il rapporto costo del lavoro/Valore della produzione e risultati sportivi mostra un andamento diverso nelle tre stagioni considerate
- Rispetto agli altri anni nel 2009-2010 si nota un appiattimento del trend, in particolare tra il quinto e il ventesimo posto, con una leggera risalita per le squadre classificate tra l'ottavo e il diciassettesimo posto
- L'oscillazione della curva mostra un costo del lavoro percentualmente maggiore nelle società al vertice della classifica (che sono quelle che hanno il rapporto più alto sul Valore della produzione) e in quelle di coda. Più virtuoso il parametro per le società di media classifica

**Andamento media costo del lavoro
su Valore della produzione per cluster 2007-2010**

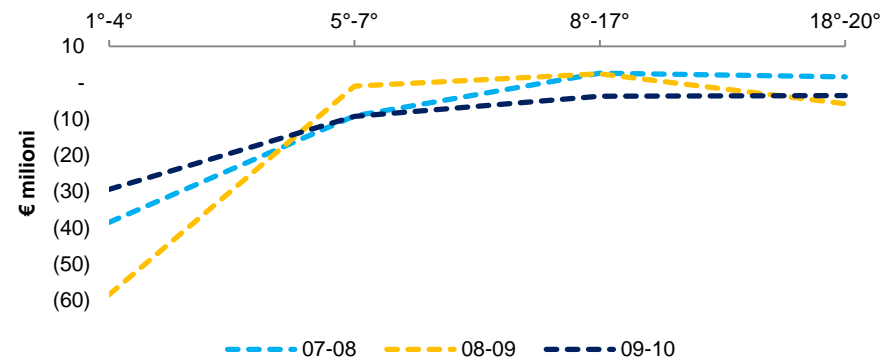


Nota: Il costo del lavoro è riferito alle remunerazioni erogate nei confronti di personale tesserato e non.

Fonte: Elaborazioni PwC

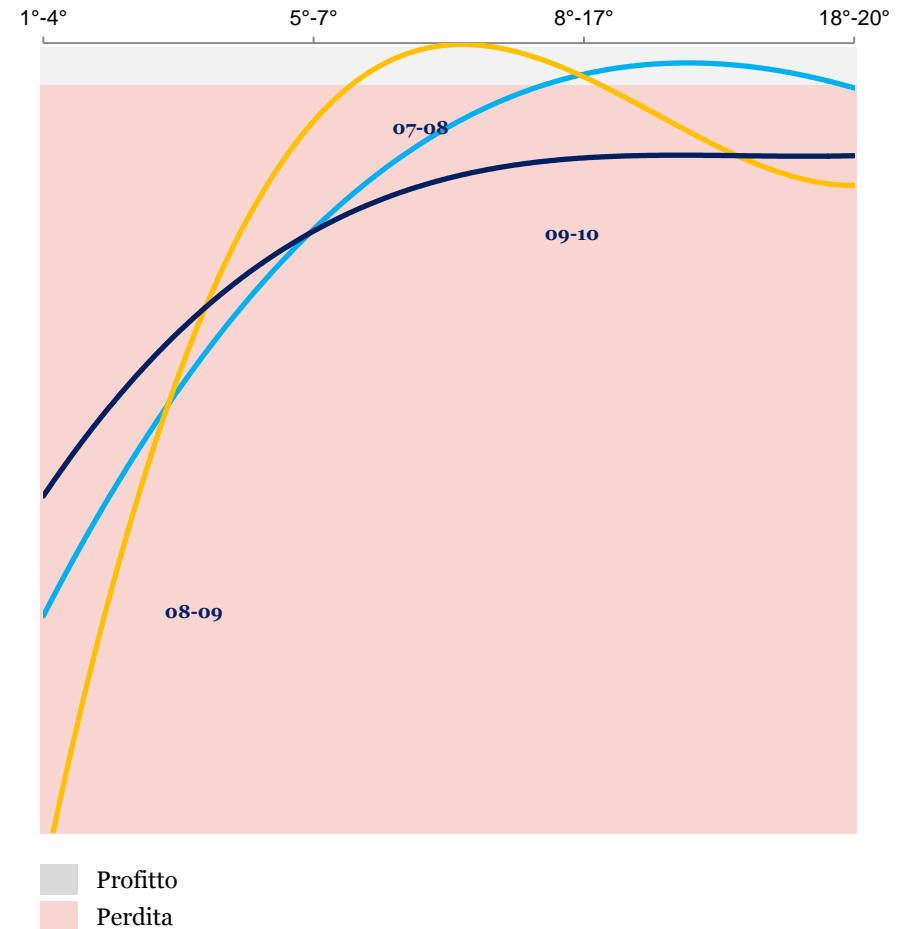
Serie A – Risultato netto e performance sportive Evoluzione nel triennio

Risultato netto medio per cluster 2007-2010



- Il rapporto fra risultato netto e performance sportive rimane sostanzialmente immutato nell'arco dell'ultimo triennio
- La curva dimostra come le squadre che ottengono i migliori risultati sportivi sono quelle che hanno i risultati economici meno brillanti: il costo della vittoria si dimostra molto elevato
- Interessante constatare come le società che ottengono i migliori risultati economici tendono a piazzarsi in classifica fra il sesto e il dodicesimo posto

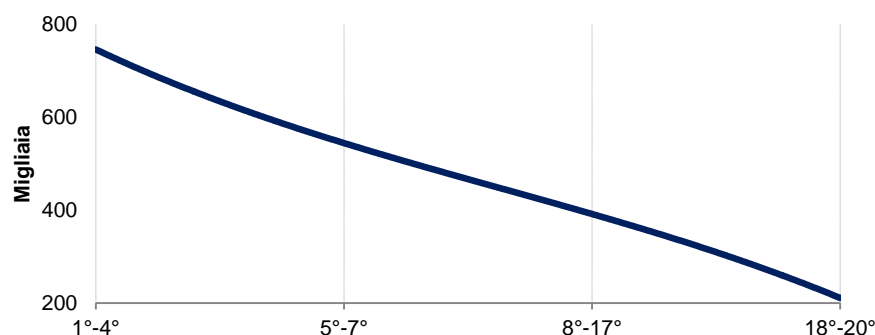
Andamento e risultato netto medio per cluster 2007-2010



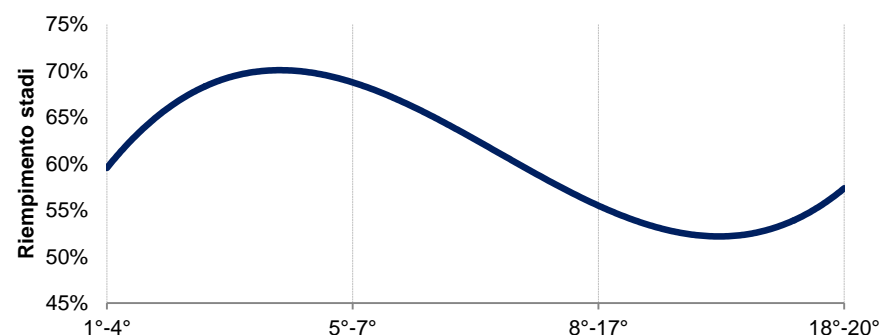
Fonte: Elaborazioni PwC

Spettatori e risultati sportivi

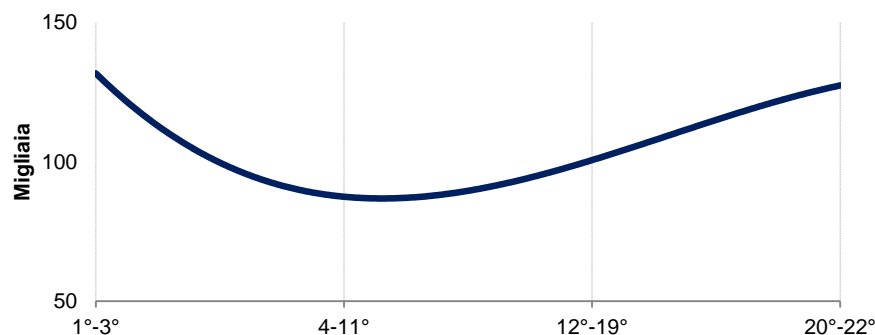
Serie A - Andamento spettatori per cluster 2009-2010



Serie A - Riempimento stadi per cluster 2009-2010



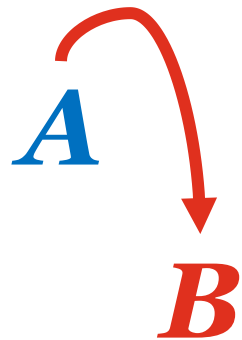
Serie B - Andamento spettatori per cluster 2009-2010



- La curva dell'andamento della presenza di spettatori allo stadio in rapporto alle prestazioni sportive in Serie A è lineare e discendente
- La medesima curva riferita invece alla percentuale di riempimento dello stadio assume un aspetto sinusoidale: le prime quattro non vanno oltre la soglia del 60%, mentre le squadre piazzatesi fra il quinto e il settimo posto sfiorano o superano il 65%. La curva tende a rialzarsi nella zona della lotta per non retrocedere
- In Serie B la curva dell'andamento della presenza di spettatori in rapporto alle prestazioni sportive segna un evidente ribasso nella zona delle squadre che non lottano né per la promozione né per la salvezza

Fonte: Elaborazioni PwC

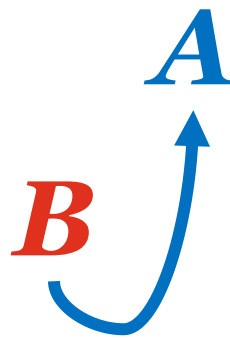
Impatto economico della promozione e della retrocessione dalla A alla B 2007-2010



-€19m Decremento medio del Valore della Produzione
-€4,5m Decremento medio del risultato netto

-€16m Decremento medio dei ricavi da diritti radiotelevisivi
-€10m Decremento medio del Costo della produzione
-€6,1m Decremento medio dell'Ebitda

- La retrocessione dalla Serie A alla Serie B comporta una diminuzione media del Valore della produzione di €19m. Tale valore sarebbe più alto se non ci fosse il cosiddetto meccanismo “paracadute” attraverso il quale ogni squadra retrocessa riceve un contributo dalla Serie maggiore
- Il calo del Valore della produzione è guidato dai mancati introiti legati ai diritti radiotelevisivi (-€16m)
- A seguito della retrocessione, anche il Costo della produzione tende a diminuire, mediamente di €10m
- L’impatto della retrocessione determina un risultato netto in calo di €4,5m



+€17m Incremento medio del Valore della Produzione
-€3,7m Decremento medio del risultato netto

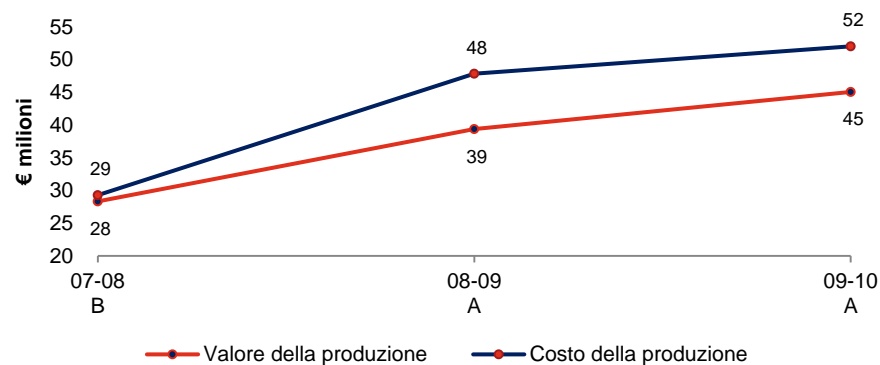
+€18m Incremento medio dei ricavi da diritti radiotelevisivi
+€20m Incremento medio del Costo della produzione
-€1,1m Decremento medio dell'Ebitda

- La promozione dalla Serie A alla Serie B porta con sé un aumento di €17m del Valore della produzione, ascrivibile in primo luogo al forte aumento dei ricavi da diritti radiotelevisivi (+€18m)
- In caso di promozione, il Costo della produzione tende ad aumentare di €20m (€10m ascrivibili all’aumento del costo del lavoro)
- L’impatto della promozione determina un risultato netto in calo di €3,7m
- Il passaggio da una categoria all’altra ha un impatto negativo sul risultato netto delle squadre
- Si segnala che le società promosse dalla Serie B alla Serie A versano al campionato di Serie B una mutualità che va a incidere negativamente sul risultato netto

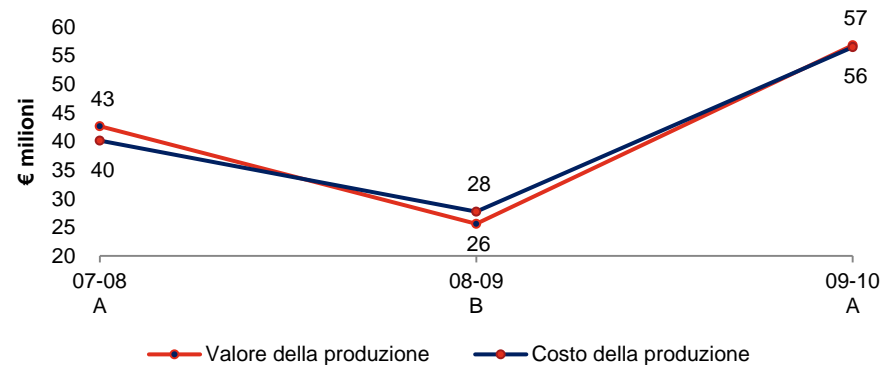
Fonte: Elaborazioni PwC

Impatto economico della promozione e della retrocessione dalla A alla B 2007 - 2010

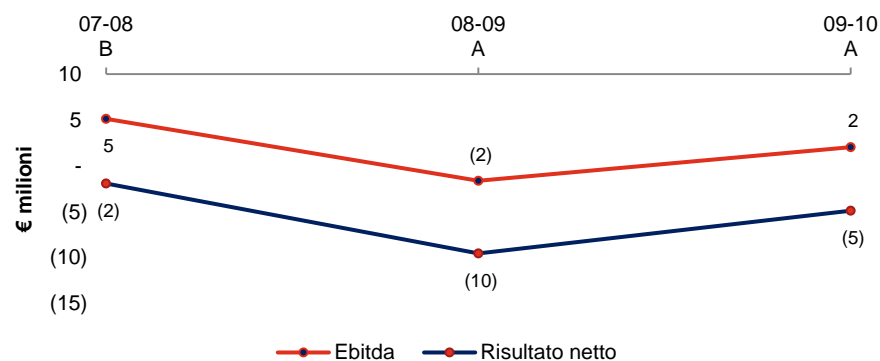
Valore e costo medio della produzione 2007-2010



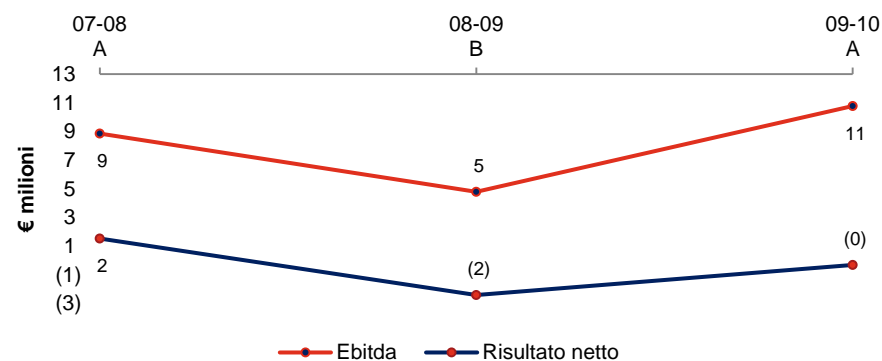
Valore e costo medio della produzione 2007-2010



Ebitda e risultato netto medio 2007-2010



Ebitda e risultato netto medio 2007-2010



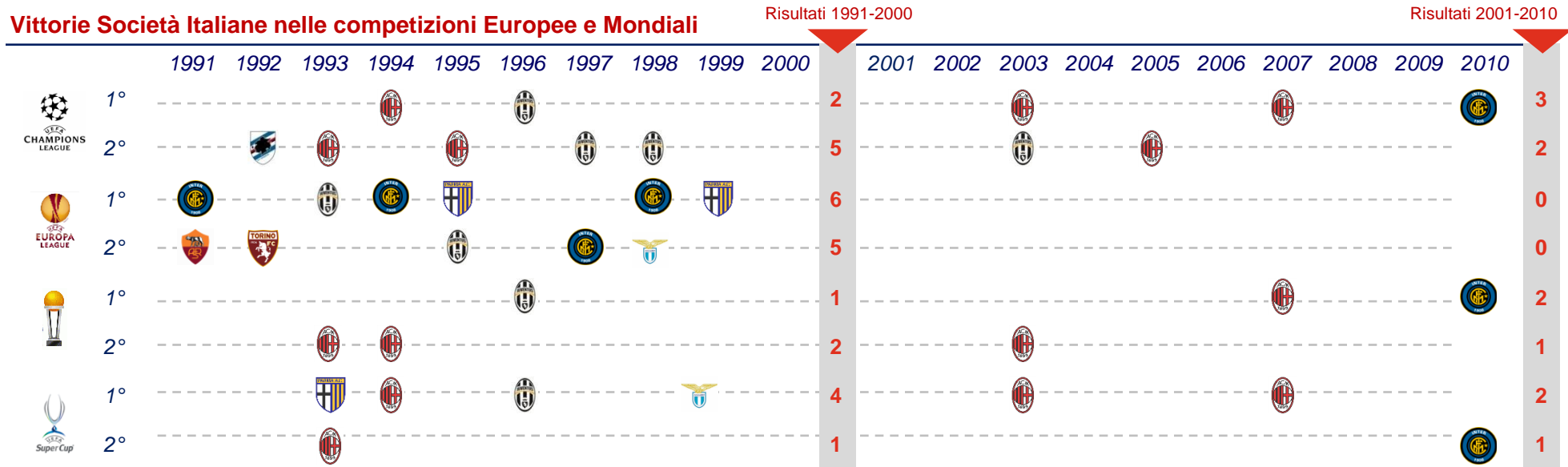
Analisi effettuate su un campione di 2 squadre che nel periodo in esame hanno partecipato ai campionati di A e di B, come riportato nei grafici

Analisi effettuate su un campione di 2 squadre che nel periodo in esame hanno partecipato ai campionati di A e di B, come riportato nei grafici

Fonte: Elaborazioni PwC

Serie A – Performance sportive ed economiche in Europa

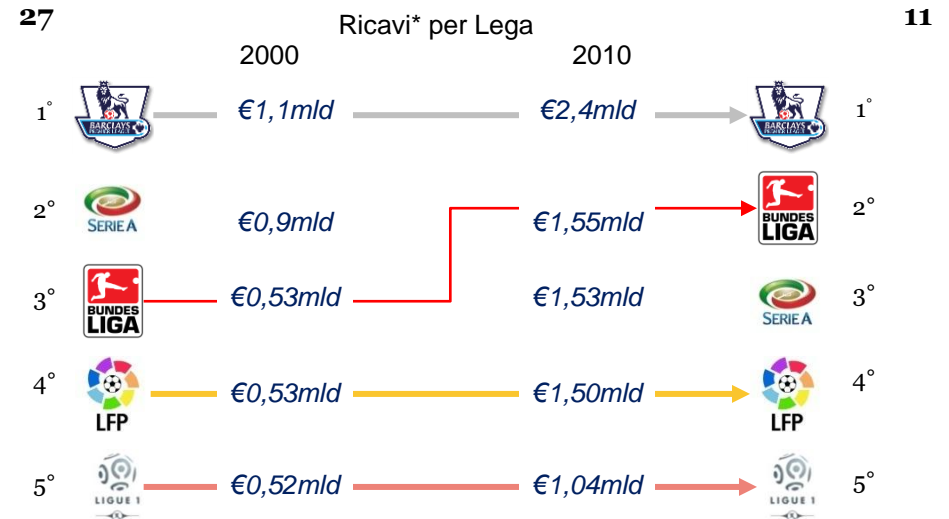
Vittorie Società Italiane nelle competizioni Europee e Mondiali



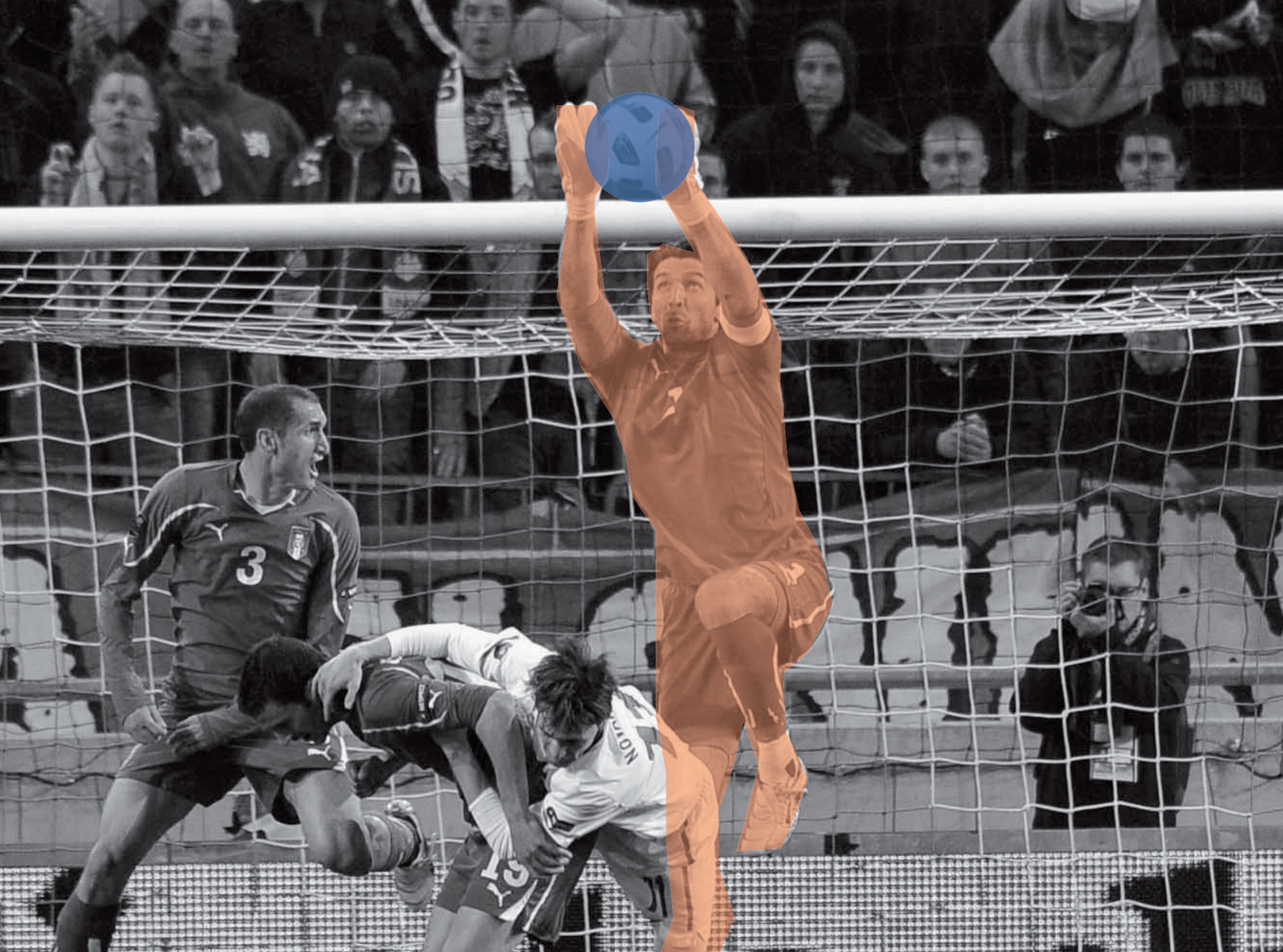
Nota: La Coppa delle Coppe non è stata inserita all'interno della rilevazione in quanto competizione abolita al termine della stagione sportiva 1998-1999.

- Nel decennio 1991-2000 le squadre italiane sono arrivate per 27 volte alle finalissime delle competizioni europee o mondiali per club vincendone 13 (48%). Nel decennio 2001-2010 le finali sono state solamente 11, ma la percentuale di successo è salita al 64% (7 vittorie)
- Alla fine degli anni Novanta il fatturato della Serie A era ancora vicino a quello della Premier League e nettamente superiore rispetto a quelli di Bundesliga, Liga spagnola e Ligue1 francese. Al termine della stagione 2009-2010 il fatturato della Serie A è inferiore a quello della Premier League (superiore del 56,8%) e allineato a quello di Bundesliga (che ha comunque operato il sorpasso) e Liga spagnola (di poco inferiore)

*Valore della produzione al netto di plusvalenze e altri ricavi.



Fonte: Elaborazioni PwC

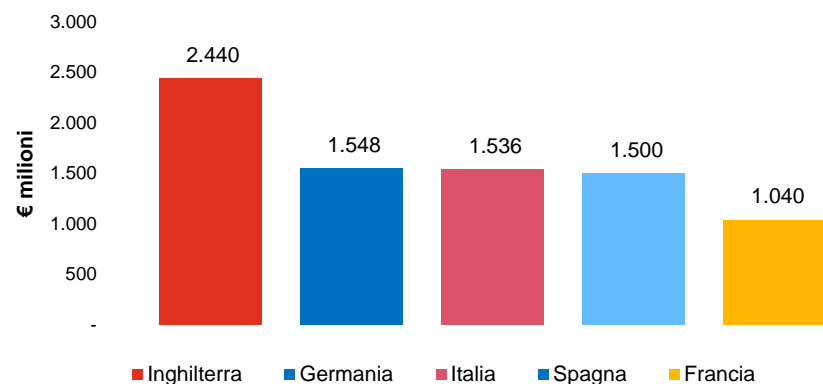


Parte terza
Business highlights

Sezione 2
Il contesto europeo

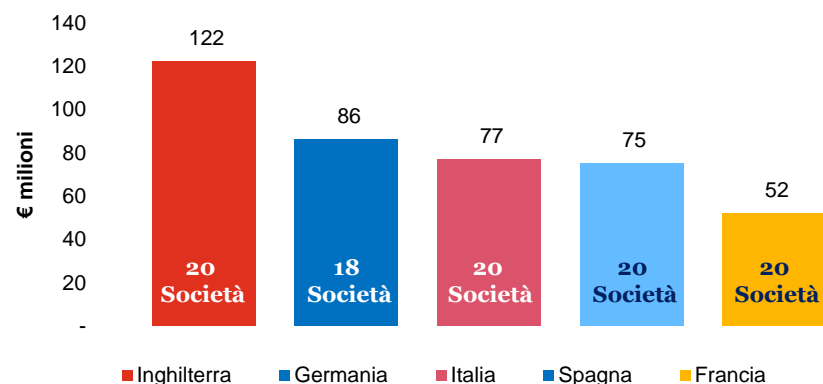
Ricavi*

Top League - Ricavi 2009-2010

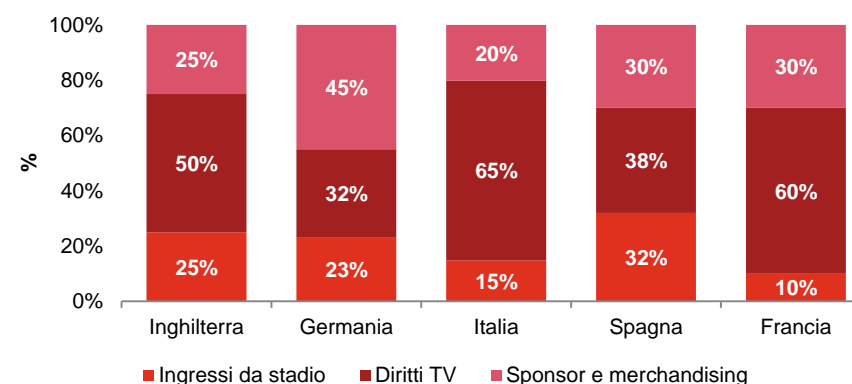


- L’Inghilterra è la “capolista” nella classifica del più alto giro di affari con un Valore della produzione al netto di plusvalenze e altri ricavi pari a €2.440 milioni
- L’Italia oggi è il terzo paese tra le Top League con un importo pari a €1.536m, preceduta dalla già citata Inghilterra e dalla Germania
- Confrontando l’Italia con le altre Leghe appare evidente la preponderanza nella struttura dei ricavi della quota derivante dai diritti televisivi (65%), 15 punti percentuali superiore all’Inghilterra (50%)
- Le fonti di ricavo della Spagna si distribuiscono in maniera equa tra ingressi stadio (32%), diritti televisivi (38%) e sponsor/merchandising (30%), ma due società rappresentano il 56% dei ricavi totali

Top League - Media ricavi per club 2009-2010



Top League - Ripartizione dei ricavi 2009-2010

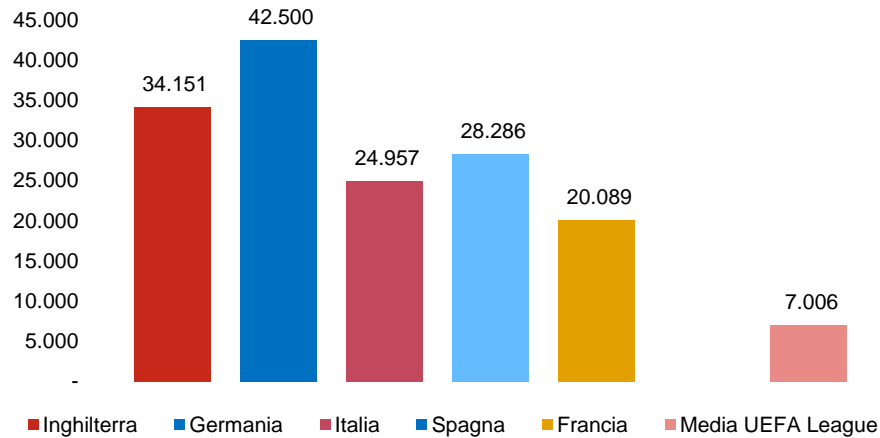


* Valore della produzione al netto di plusvalenze e altri ricavi

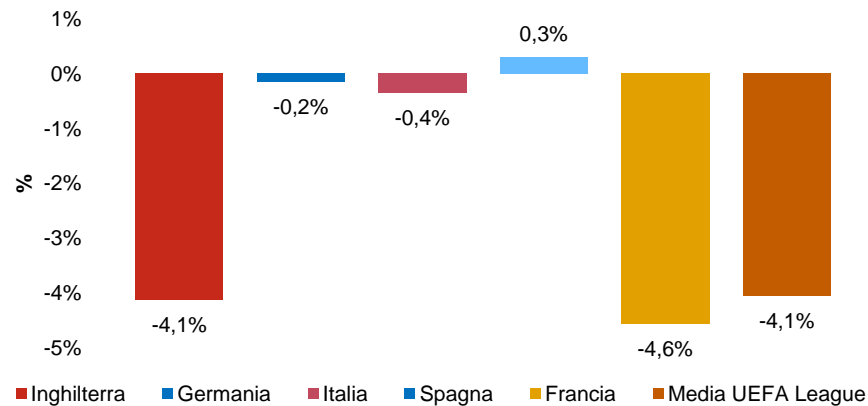
Fonte: Elaborazioni PwC su dati UEFA

Spettatori e stadi

Top League - Media spettatori 09-10

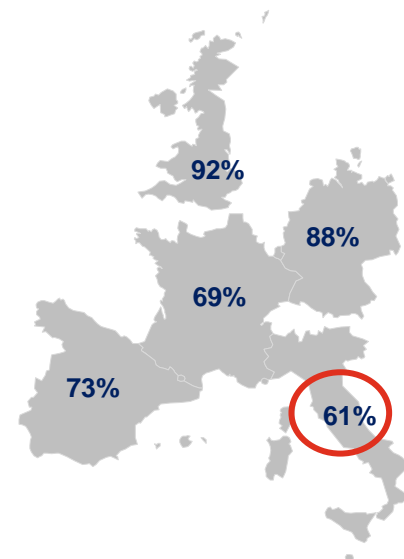


Top League - Media spettatori 09-10 vs 08-09



- Nella stagione 2009-2010, per quanto riguarda la media spettatori, le società di Serie A si classificano quarte tra le Top League con una media di 24.957 a partita
- In Inghilterra e Germania si ha il più alto tasso di riempimento degli stadi (rispettivamente 92% e 88%), l'Italia è al 61%
- I dati UEFA relativi a un paniere composto dalle 625 società di calcio dei campionati di vertice in Europa mostrano che solo 120 club (19%) dispongono di uno stadio di proprietà. Queste società hanno ricavi da ingresso stadio maggiori rispetto a quelli generati dai club che non sono proprietari diretti
- Allo stato attuale nessun club italiano è proprietario diretto di uno stadio in uso. Nel marzo 2008, la Juventus F.C. ha intrapreso la costruzione di uno stadio di proprietà che entrerà in uso con l'inizio della stagione sportiva 11-12

Riempimento medio degli stadi



Società proprietarie di stadi

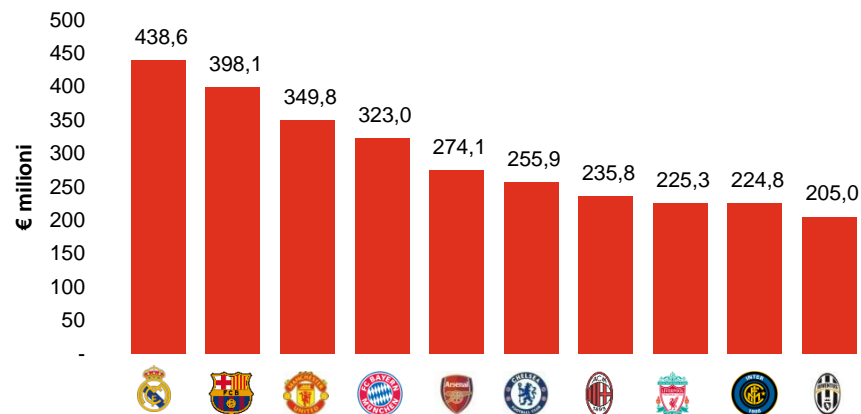


Nota: le presenze medie considerano anche le presenze rispetto alle partite per competizioni europee.

Fonte: Elaborazioni PwC su dati UEFA

Ricavi a confronto

Top Club per Ricavi* 2009-2010

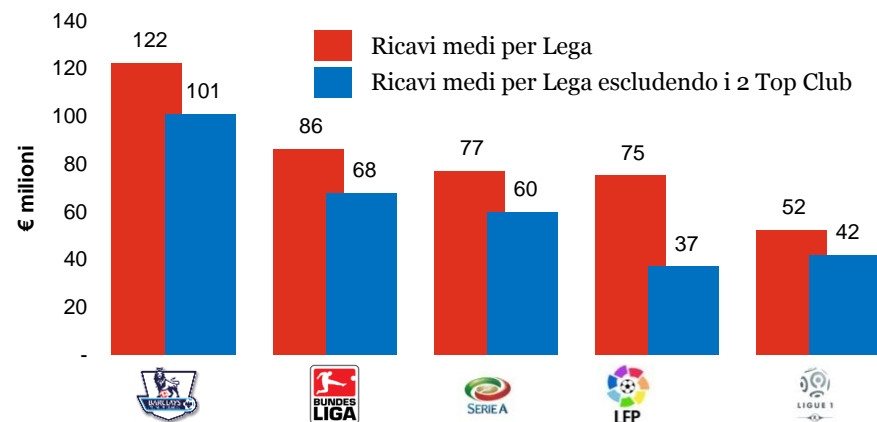


- Escludendo Real Madrid e Barcellona, i ricavi medi della Liga spagnola (€37m) diminuiscono del 51%, risultando pertanto inferiori persino a quelli della Ligue1 francese (€42m)
- I ricavi delle Top League sono fortemente influenzati dai 2 Top Club di ogni Paese. In effetti, il ricavo medio per club escludendo i 2 Top Team diminuisce del 19%, 22% e 21% rispettivamente per la Ligue1 francese, la Serie A e Bundesliga
- La Premier League è il campionato che meno risente della concentrazione di ricavi dei 2 Top Team con una riduzione del 17%

*Valore della produzione al netto di plusvalenze e altri ricavi

- Anche nella stagione 2009-2010 figurano 3 società italiane nella Top Ten dei club europei con i maggiori ricavi (Milan 7°, Inter 9° e Juventus 10°)
- Real Madrid, Barcellona e Manchester Utd sono i 3 club europei con maggiori ricavi
- Il Bayern Monaco è l'unico club tedesco fra i Top Ten, nessuna società francese risulta tra le prime dieci

Ricavi* medi per Lega 2009-2010

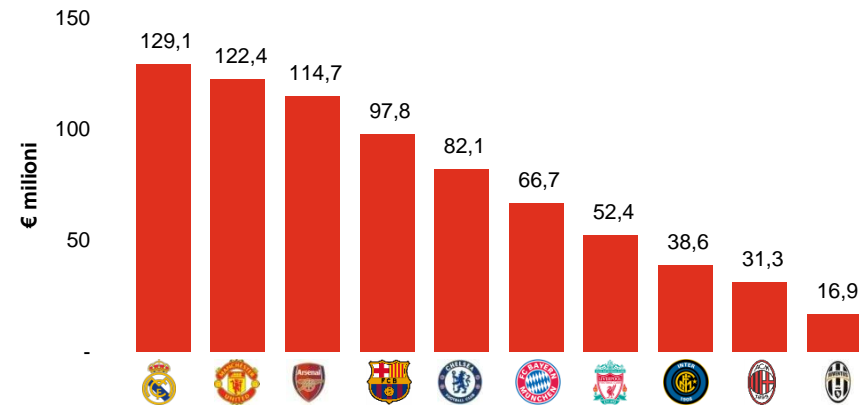


Fonte: Elaborazioni PwC

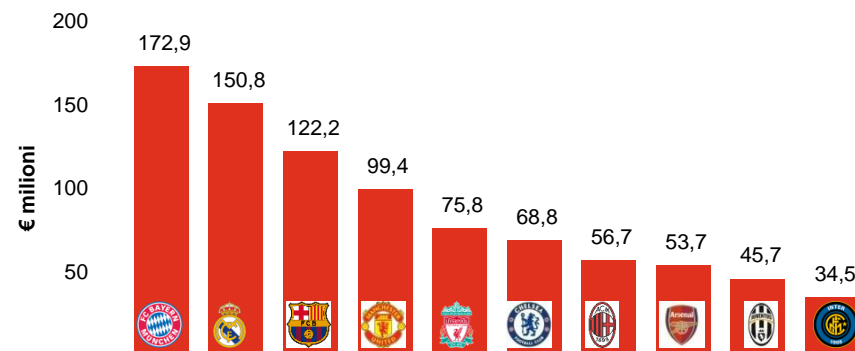
Ricavi a confronto

- I tre Top Club italiani restano ancorati agli ultimi tre posti nella classifica dei ricavi da stadio
- Il Real Madrid ricava dagli ingressi da stadio quasi €130m
- Il Bayern Monaco si conferma in testa fra i Top Ten europei per ricavi da sponsor e merchandising (€172,9m)
- Nei ricavi da diritti radiotelevisivi soltanto Real Madrid e Barcellona, che beneficiano della vendita individuale dei diritti nella Liga Spagnola, incassano più dei Top Club italiani

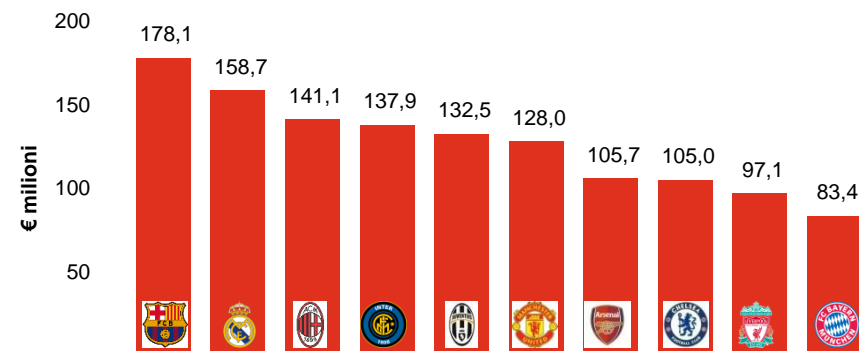
Top Club - Ricavi ingressi stadio 2009-2010



Top Club - Ricavi da Sponsor e merchandising 2009-2010



Top Club - Ricavi da diritti radiotelevisivi 2009-2010

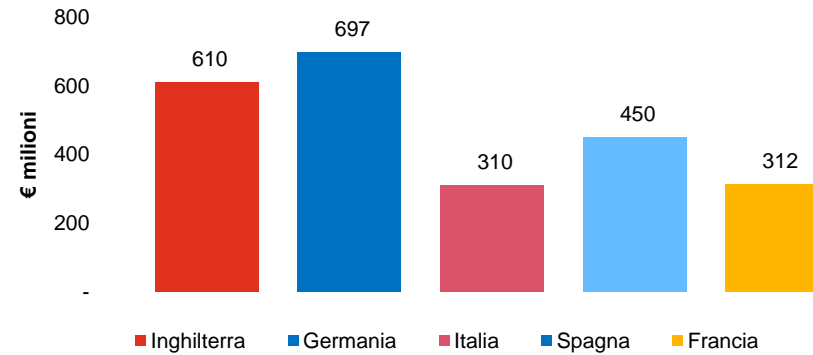


Fonte: Elaborazioni PwC

Ricavi da sponsorizzazioni e merchandising

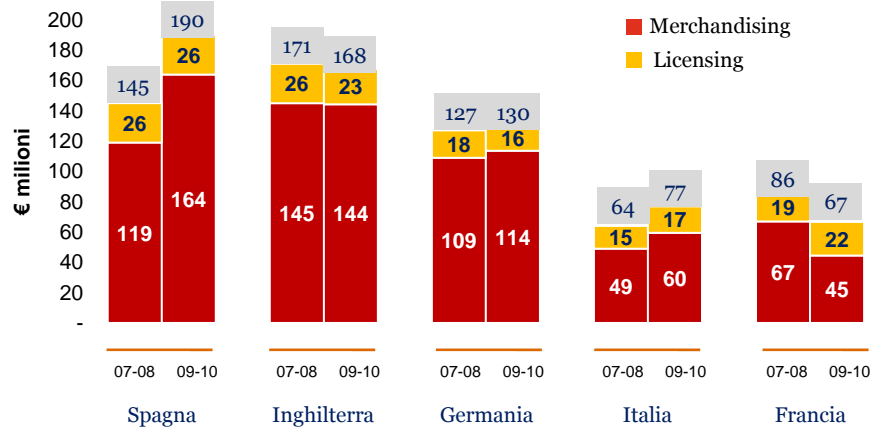
- La Germania (€697m) conferma nel 2009-2010 la leadership europea nei ricavi da sponsor, pubblicità e merchandising
- Fra le cinque Top League europee l'Italia (€310m) figura all'ultimo posto in questo settore, superata anche dalla Francia (€312m)
- Il Bayern Monaco è la società con i maggiori proventi da sponsor, pubblicità e merchandising, davanti a Real Madrid e Barcellona

Top League - Ricavi da sponsor, pubblicità e merchandising 2009-2010



Fonte: Elaborazione PwC

Merchandising Top League europee 2008-2010



Fonte: SPORT+MARKT European Football Merchandising Report

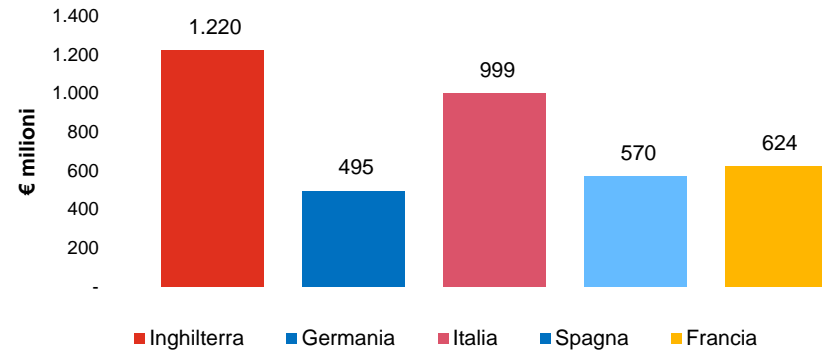
Top Club Europei e Top Club Italiani – Sponsor Ufficiale 2009-2010



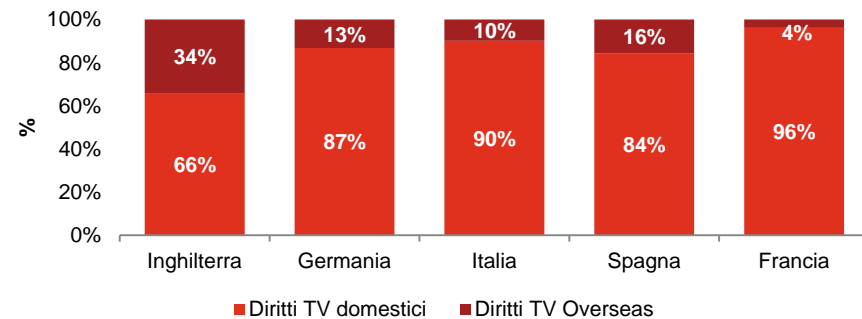
Fonte: SPORT+MARKT European Football Jersey Report

Ricavi da diritti radiotelevisivi

Top League - Ricavi da diritti tv 2009-2010



**Top League - Ricavi da diritti TV –
Domestici vs Overseas - 2010-2011**

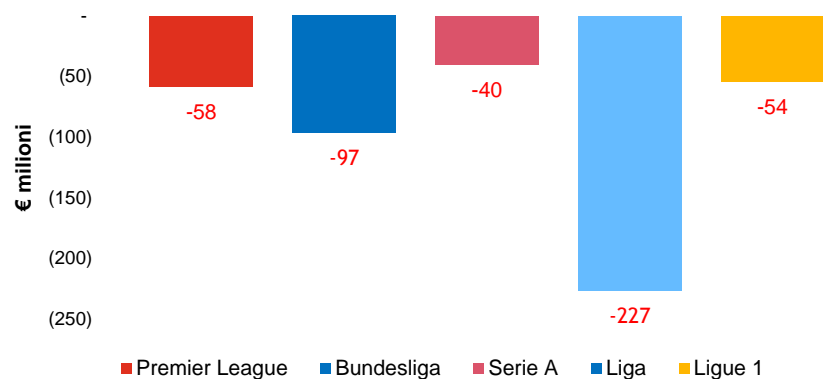


- Nella stagione 2009-2010 per ammontare dei ricavi da diritti televisivi l'Italia (€999m) si conferma al secondo posto, preceduta soltanto dall'Inghilterra (€1.220m)
- Per quanto riguarda la cessione dei diritti per il mercato interno, l'Italia produce risultati migliori anche rispetto a quelli dell'Inghilterra, €900m rispetto agli €800 incassati dalla Lega inglese
- Per l'Inghilterra i diritti esteri ammontano al 34% del totale mentre in Italia rappresentano il 10%
- Fra le Top League europee, la Germania (€495) resta il fanalino di coda in quanto a capacità di generare risorse dal mercato televisivo
- L'incapacità di fare sistema penalizza nel valore complessivo la Spagna (€570m). Real Madrid e Barcellona da sole ne incassano il 59%
- I dati confermano lo scarso appeal del campionato francese sui mercati internazionali

Fonte: Elaborazioni PwC

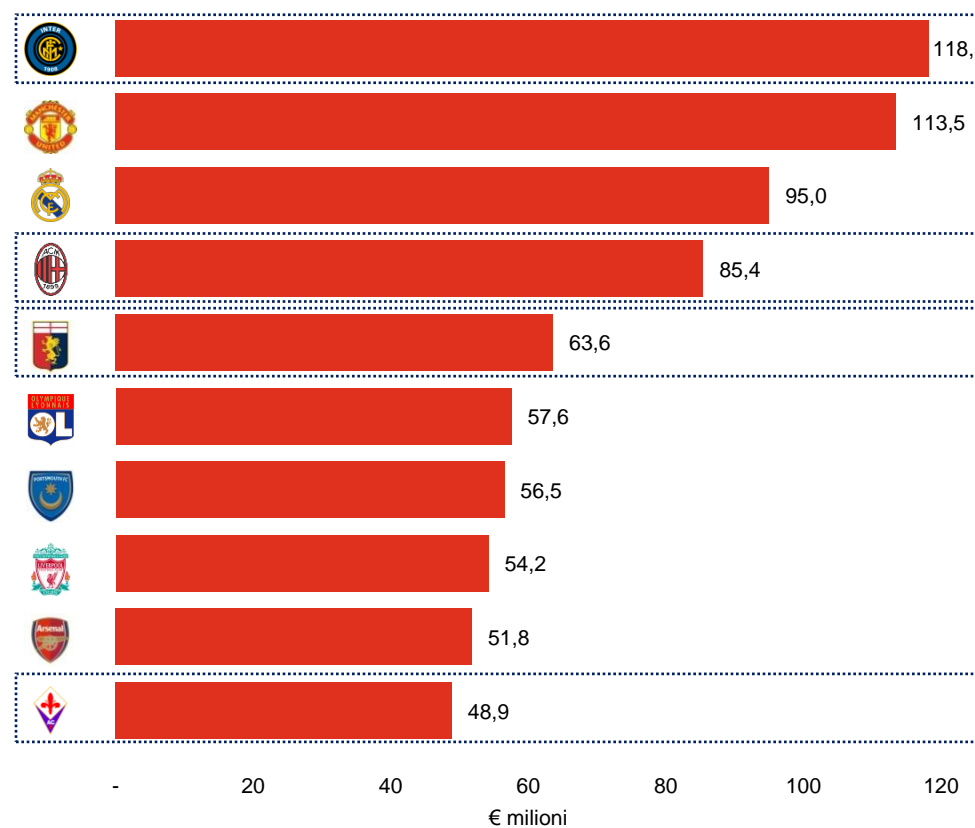
Trasferimenti calciatori: costi e ricavi

Top Club per ricavi da trasferimento calciatori



- Nella campagna trasferimenti 2009-2010 fra le Top League europee è stata quella spagnola a presentare la “bilancia dei pagamenti” più in rosso: €227m
- Molto attiva anche la Bundesliga (€97m), mentre la Serie A ha presentato un saldo negativo della campagna trasferimenti limitato a €40m complessivi
- Fra i Top Club europei l’Inter, come abbiamo visto grazie soprattutto a Ibrahimovic, risulta essere la società che ha ottenuto i maggiori ricavi dai trasferimenti dei propri calciatori (€118,3m), seguito da Manchester United (€113,5m) e Real Madrid (€95m)

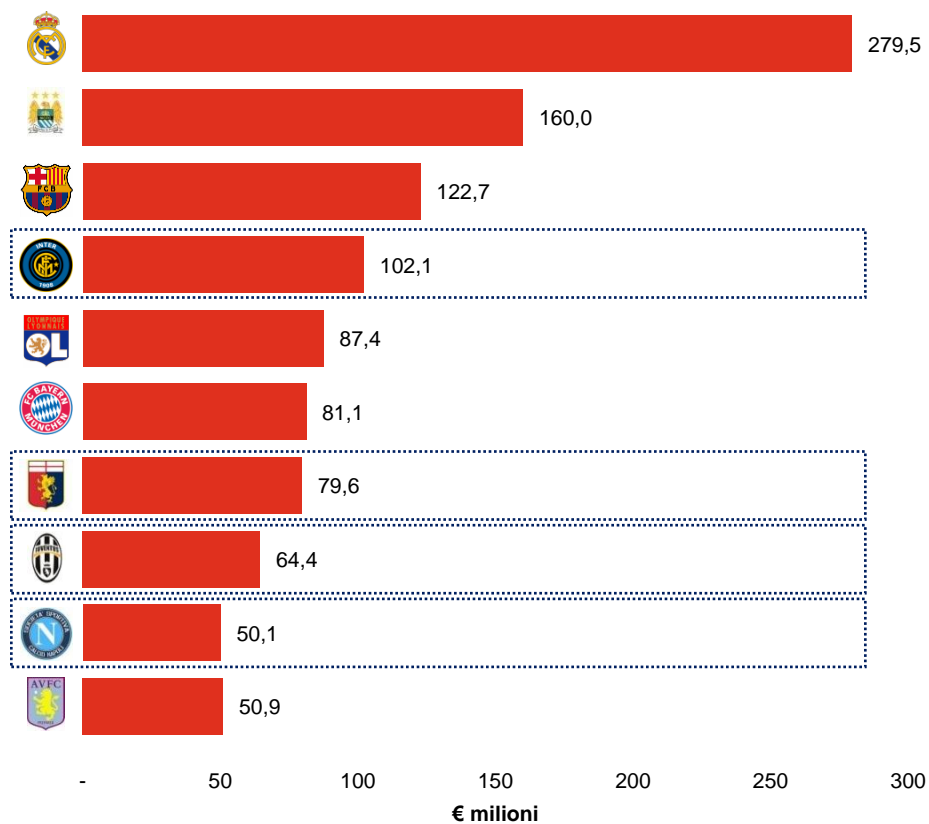
Top Club per ricavi da trasferimento personale tesserato 2009-2010



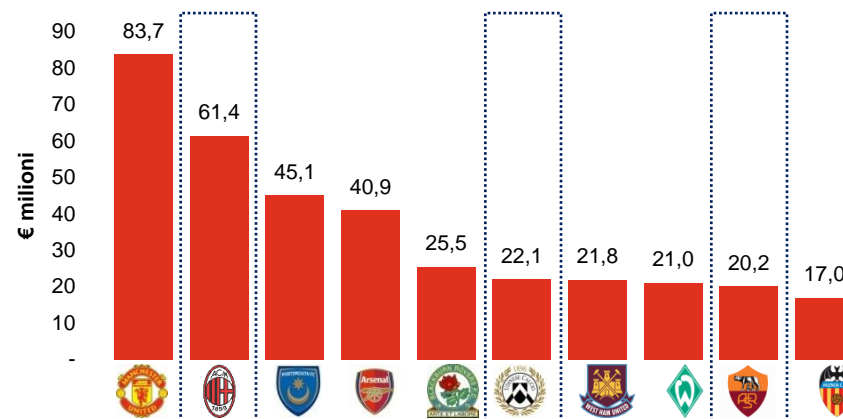
Fonte: Elaborazioni PwC

Trasferimenti calciatori: costi e ricavi

Top Club per spese da trasferimento personale tesserato 2009-2010



Top Club per risultato netto da trasferimento personale tesserato 2009-2010

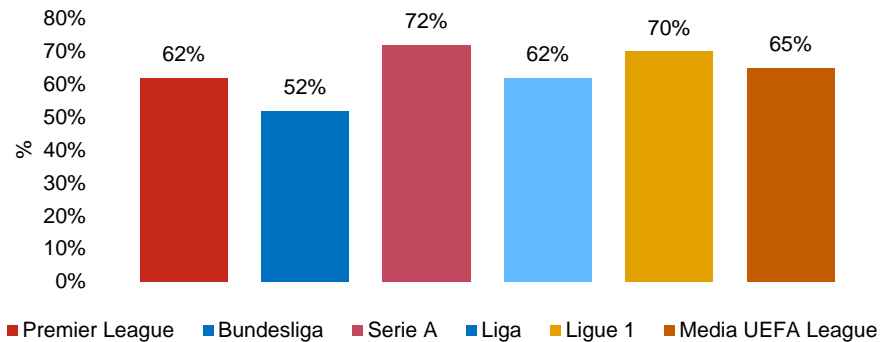


- La campagna acquisti che ha portato a Madrid Cristiano Ronaldo, Kakà, Benzema e altri campioni è costata al Real €279,5m
- Fra i club italiani è stata l'Inter a far registrare le spese maggiori per l'ingaggio di nuovi calciatori (€102,1m), mantenendo un saldo positivo della campagna trasferimenti per €16,2m
- Fra i Top Club europei nella stagione 2009-2010 il risultato netto migliore al termine della campagna trasferimenti è stato registrato dal Manchester United (+€83,7m), davanti al Milan (€61,4m)

Fonte: Elaborazioni PwC

Costo della produzione

Top League Costo del lavoro su ricavi di vendita*

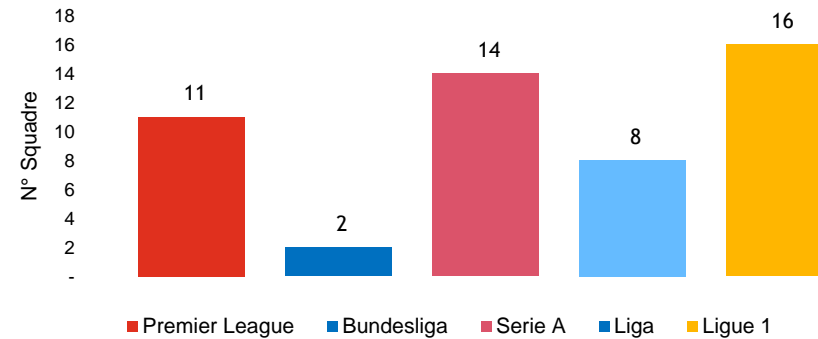


- Sono 14 su 20 le società di Serie A che presentano un risultato operativo negativo nella stagione 2009-2010
- Soltanto la Ligue1 francese, fra le Top League europee, presenta un dato peggiore: 16 società su 20
- La Bundesliga ottiene la migliore performance: 16 società su 18 hanno ottenuto un risultato operativo positivo

*Valore della produzione al netto di plusvalenze e altri ricavi

- La Serie A fra le cinque Top League europee presenta nel 2009-2010 il peso specifico più alto di costo del lavoro sul Valore della produzione (al netto delle plusvalenze): 72%
- La Bundesliga si conferma il campionato più virtuoso per quanto riguarda questo parametro registrando un rapporto pari al 52%
- Anche la Premier League e Liga spagnola si collocano dieci punti sotto il dato italiano

Top League Club con risultato operativo negativo 2009-2010



Fonte: Elaborazioni PwC su dati UEFA

Parte terza
Business highlights

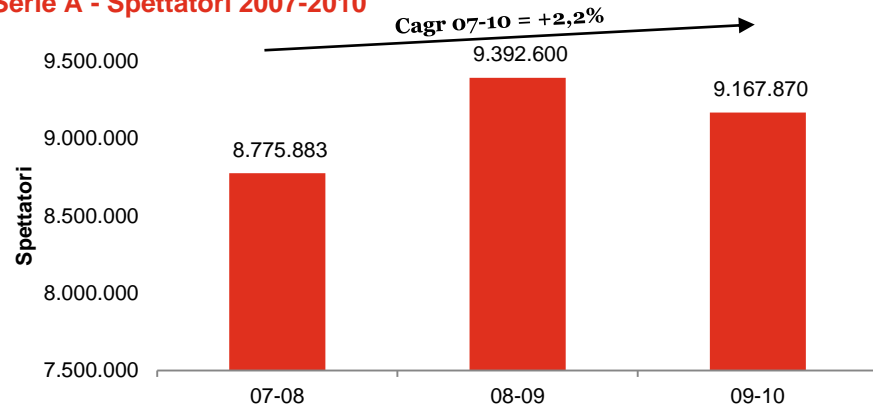
Sezione 3
Stadi e sicurezza

Spettatori

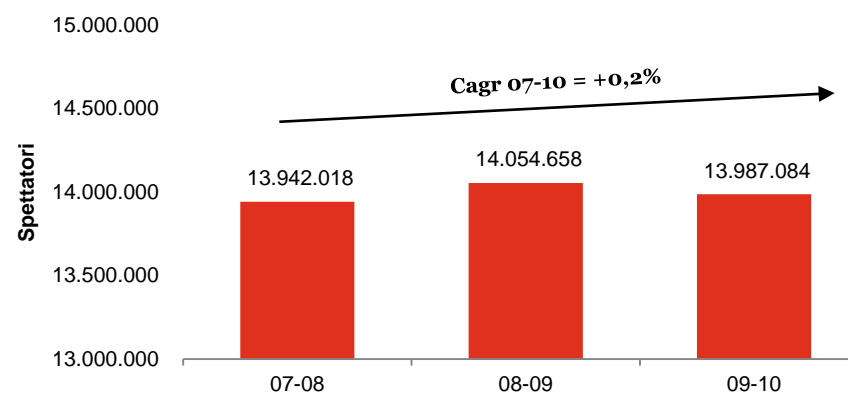
○ Dal 2004-2005 al 2009-2010 i dati relativi a spettatori, abbonamenti e vendita di singoli biglietti, sono sostanzialmente costanti, sia per la Serie A che per la Serie B. Ai fini statistici, il picco negativo della stagione 2006-2007 della Serie A coincide con un incremento per la Serie B, a causa della retrocessione della Juventus in B e della presenza nella Serie cadetta di Napoli e Genoa e altre società con importanti bacini d'utenza

○ In Lega Pro i dati sono influenzati dai bacini delle società che vi prendono parte e dalle loro performance sportive. La Prima Divisione è in crescita nella stagione 2009-2010 (+ 22% e media partita di 2894 spettatori) rispetto alla precedente, dopo un calo vistoso avuto l'anno prima. Calo sostanziale, da 779mila a 671mila nella Seconda Divisione (media partita 2009-2010 di 885 spettatori)

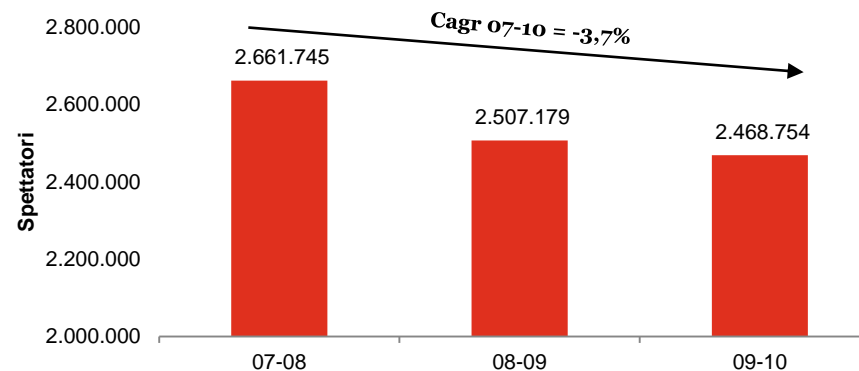
Serie A - Spettatori 2007-2010



Serie A, B e Lega Pro - Spettatori aggregati 2007-2010



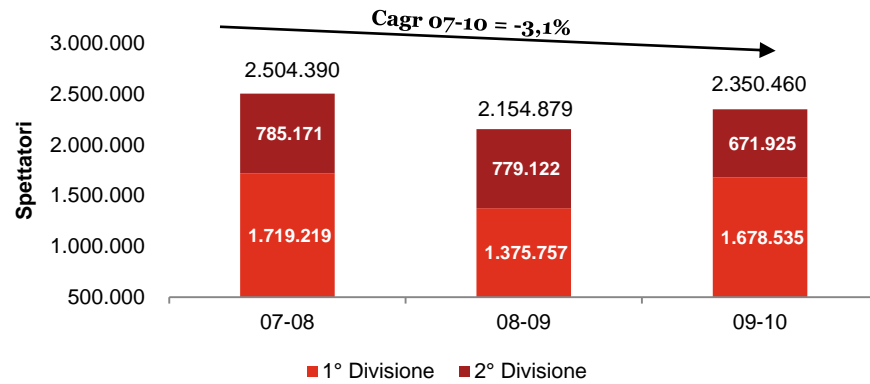
Serie B - Spettatori 2007-2010



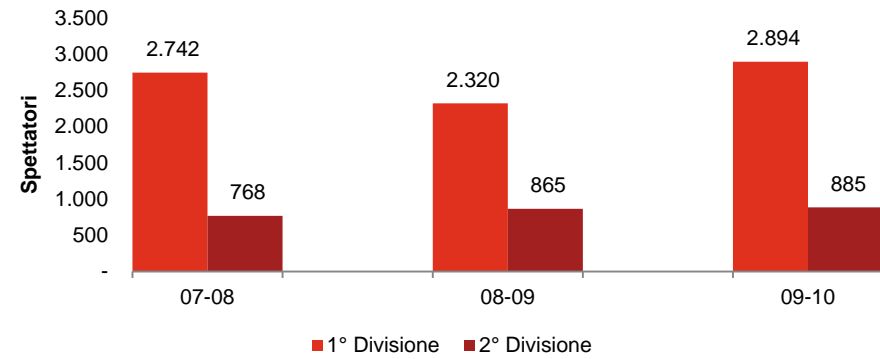
Fonte: Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Pro

Spettatori

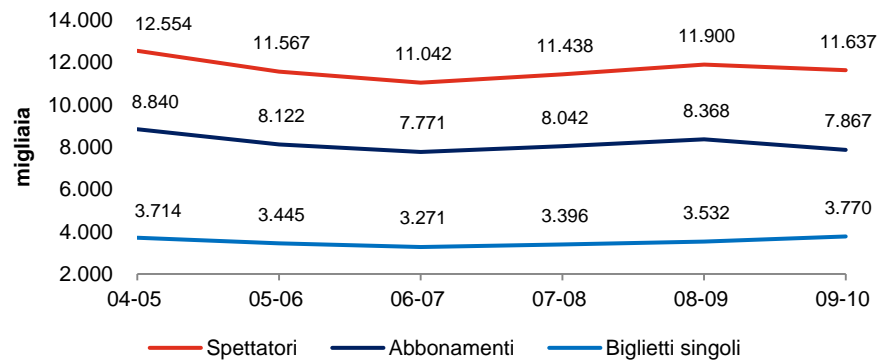
Lega Pro - Spettatori 2007-2010



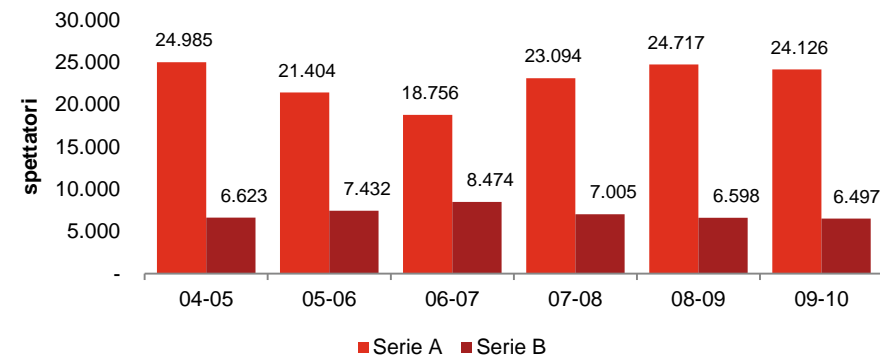
Lega Pro - Media spettatori per singola partita 2007-2010



Serie A e Serie B - Spettatori 2004-2010



Media spettatori per singola partita 2004-2010

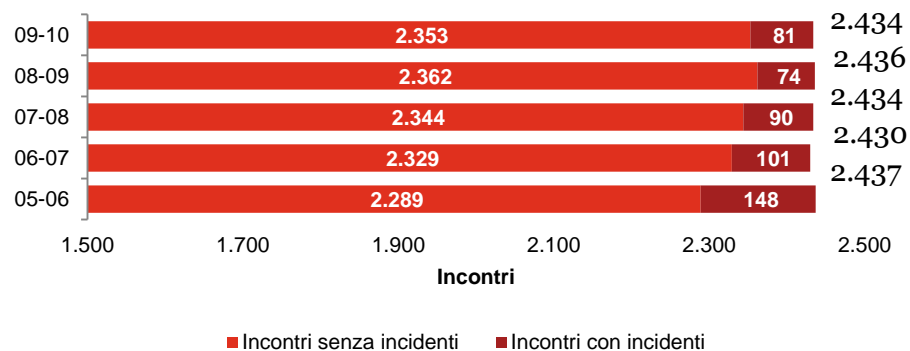


Fonte: Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Pro

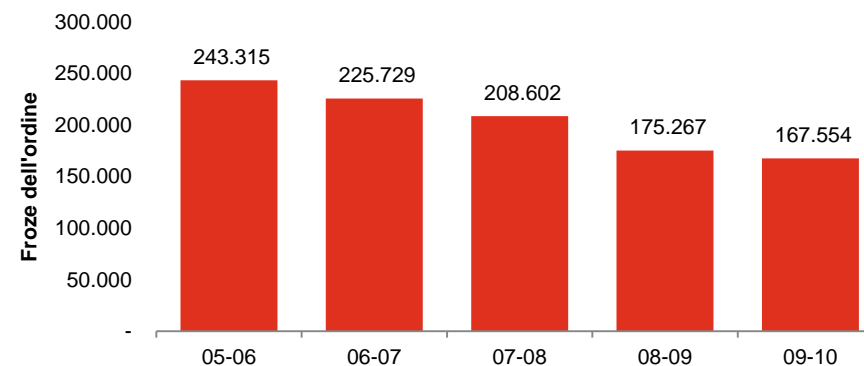
Sicurezza

- Nel modello italiano, l'attività di prevenzione e contrasto della violenza nelle manifestazioni sportive nasce e si sviluppa nell'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive
- Nel calcio il trend positivo degli ultimi cinque anni, dimostra una diminuzione del numero di incontri con incidenti (-45,2%) e del numero delle persone arrestate (-43,2%) con un incremento delle persone denunciate (+32,7%)
- Con il decreto 8 agosto 2007 vengono stabilite le modalità di organizzazione e servizio degli steward negli stadi italiani
- L'utilizzo degli steward e la crescita della loro professionalità, ha permesso una diminuzione del 31,1% dell'impiego delle Forze di Polizia
- A partire dalla data del 1 marzo 2008 il numero degli steward negli stadi è costantemente aumentato fino a raggiungere il numero di circa 190.000 unità, impiegate nella stagione 2009-2010
- Sempre nel 2010 è stata registrata la presenza di circa 250 delegati e vice delegati per la sicurezza che svolgono settimanalmente l'attività negli stadi italiani per le società professionistiche

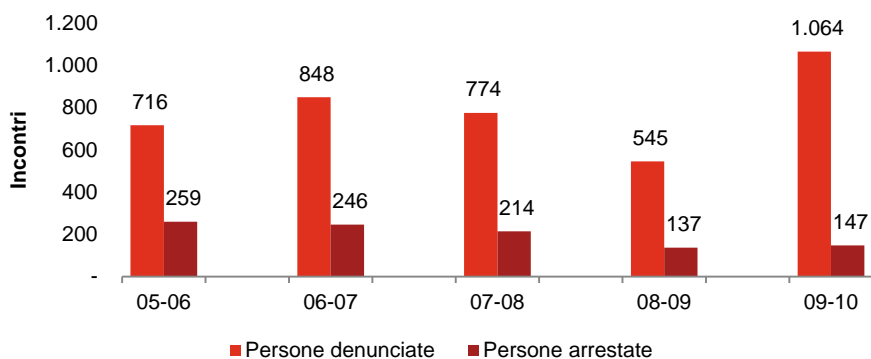
Incidenti allo stadio 2005-2010



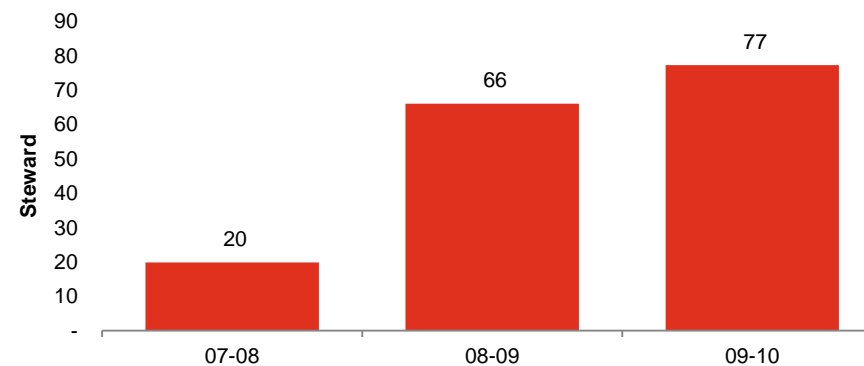
Forze dell'ordine impiegate 2005-2010



Persone arrestate e denunciate 2005-2010



Steward impiegati per incontro 2007-2010



Fonte: Ministero degli Interni

Gli stadi italiani

Serie A e B - Stagione sportiva 2009 - 2010

San Nicola



Città: Bari

Squadre: 

Capienza: 58.270

Anno di costruzione: 1990

Proprietà: Comune di Bari

Atleti Azzurri d'Italia



Città: Bergamo

Squadre:  

Capienza: 24.726

Anno di costruzione: 1928

Proprietà: Comune di Bergamo

Dall'Ara



Città: Bologna

Squadre: 

Capienza: 36.532

Anno di costruzione: 1927

Proprietà: Comune di Bologna

Sant'Elia



Città: Cagliari

Squadre: 

Capienza: 23.486


Anno di costruzione: 1970

Proprietà: Comune di Cagliari

Angelo Massimino



Città: Catania

Squadre: 

Capienza: 21.530

Anno di costruzione: 1937

Proprietà: Comune di Catania

Artemio Franchi



Città: Firenze

Squadre: 

Capienza: 45.809

Anno di costruzione: 1933

Proprietà: Comune di Firenze

Luigi Ferraris



Città: Genova

Squadre:  

Capienza: 36.599


Anno di costruzione: 1909

Proprietà: Comune di Genova

Armando Picchi



Città: Livorno

Squadre: 

Capienza: 19.238



Anno di costruzione: 1933

Proprietà: Comune di Livorno

Giuseppe Meazza



Città: Milano

Squadre:  

Capienza: 80.018


Anno di costruzione: 1925

Proprietà: Comune di Milano

San Paolo



Città: Napoli

Squadre: 

Capienza: 67.240

Anno di costruzione: 1948

Proprietà: Comune di Napoli

Fonte: Dati pubblici


Gli stadi italiani

Serie A e B - Stagione sportiva 2009 - 2010

Renzo Barbera



Città: Palermo

Squadre: 

Capienza: 36.349


Anno di costruzione: 1931

Proprietà: Comune di Palermo

Ennio Tardini



Città: Parma

Squadre: 

Capienza: 22.885

Anno di costruzione: 1923

Proprietà: Comune di Parma

Olimpico di Roma



Città: Roma

Squadre:  

Capienza: 73.261


Anno di costruzione: 1928

Proprietà: CONI

Montepaschi Arena



Città: Siena

Squadre: 

Capienza: 15.373



Anno di costruzione: 1923

Proprietà: Comune di Siena

Olimpico di Torino



Città: Torino

Squadre:  

Capienza: 27.994


Anno di costruzione: 2004

Proprietà: Comune di Torino

Friuli



Città: Udine

Squadre: 

Capienza: 30.667


Anno di costruzione: 1971

Proprietà: Comune di Udine

Marcantonio Bentegodi



Città: Verona

Squadre: 

Capienza: 38.402

Anno di costruzione: 1963

Proprietà: Comune di Verona

- L'età media degli stadi di Serie A è 69 anni, l'ultimo interamente ricostruito è quello di Messina
- In attesa del nuovo impianto della Juventus, risale al 2004 l'ultima ristrutturazione profonda di uno stadio di Serie A: il Comunale di Torino in occasione delle Olimpiadi invernali
- L'ultimo stadio di Serie A costruito ex novo è il San Nicola di Bari, realizzato in occasione dei Mondiali di calcio del 1990
- Lo stadio più vecchio in Italia è il Luigi Ferraris di Genova (1909)
- La capienza media degli stadi di Serie A è superiore ai 40.000 posti
- Tutti gli stadi, a eccezione dell'Olimpico di Roma, sono di proprietà dei Comuni

Fonte: Dati pubblici

Gli stadi italiani Serie A e B - Stagione sportiva 2009 - 2010

Del Conero



Città: Ancona

Squadre: 

Capienza: 14.295


Anno di costruzione: 1992

Proprietà: Comune di Ancona

Cino e Lillo Del Duca



Città: Ascoli Piceno

Squadre: 

Capienza: 20.853

Anno di costruzione: 1955

Proprietà: Comune di Ascoli Piceno

Mario Rigamonti



Città: Brescia

Squadre: 

Capienza: 16.308

Anno di costruzione: 1959

Proprietà: Comune di Brescia

Dino Manuzzi



Città: Cesena

Squadre: 

Capienza: 23.380

Anno di costruzione: 1957

Proprietà: Comune di Cesena

Pier Cesare Tombolato



Città: Cittadella

Squadre: 

Capienza: 7.623

Anno di costruzione: 1981

Proprietà: Comune di Cittadella

Ezio Scida



Città: Crotona

Squadre: 

Capienza: 9.547

Anno di costruzione: 2000

Proprietà: Comune di Crotona

Carlo Castellani



Città: Empoli

Squadre: 

Capienza: 16.283


Anno di costruzione: 1965

Proprietà: Comune di Empoli

Comunale Matusa



Città: Frosinone

Squadre: 

Capienza: 9.656


Anno di costruzione: 1932

Proprietà: Comune di Frosinone

Antonio Bianco



Città: Gallipoli

Squadre: 

Capienza: 4.368

Anno di costruzione: 1969

Proprietà: Comune di Gallipoli

Carlo Zecchini



Città: Grosseto

Squadre: 

Capienza: 9.909

Anno di costruzione: 1956

Proprietà: Comune di Grosseto

Fonte: Dati pubblici

Gli stadi italiani

Serie A e B - Stagione sportiva 2009 - 2010

Via del Mare



Città: Lecce

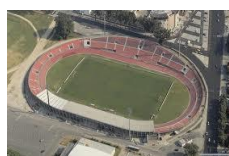
Squadre: 

Capienza: 33.876


Anno di costruzione: 1966

Proprietà: Comune di Lecce

Danilo Martelli



Città: Mantova

Squadre: 

Capienza: 14.854

Anno di costruzione: 1947

Proprietà: Comune di Mantova

Alberto Braglia



Città: Modena

Squadre:  

Capienza: 20.507

Anno di costruzione: 1936

Proprietà: Comune di Modena

Euganeo



Città: Padova

Squadre: 

Capienza: 17.750

Anno di costruzione: 1989

Proprietà: Comune di Padova

Leonardo Garilli



Città: Piacenza

Squadre: 

Capienza: 17.821


Anno di costruzione: 1969

Proprietà: Comune di Piacenza

Oreste Granillo



Città: Reggio Calabria

Squadre: 

Capienza: 25.314


Anno di costruzione: 1932

Proprietà: Comune Reggio Calabria

Arechi



Città: Salerno

Squadre: 

Capienza: 31.300


Anno di costruzione: 1984

Proprietà: Comune di Salerno

Nereo Rocco



Città: Trieste

Squadre: 

Capienza: 28.656

Anno di costruzione: 1987

Proprietà: Comune di Trieste

Romeo Menti



Città: Vicenza

Squadre: 

Capienza: 12.653

Anno di costruzione: 1934

Proprietà: Comune di Vicenza

- Lo stadio della Serie B 2009-2010 con la minore capienza è l'Antonio Bianco di Gallipoli (4.368)
- Nella stagione 2009-2010 la capienza media della Serie B è stata pari a 18.571 spettatori
- La percentuale di riempimento si è attestata al 30%
- L'età media degli stadi di Serie B è di 47 anni

Fonte: Dati pubblici

Gli stadi italiani

Lega Pro Prima Divisione - Stagione sportiva 2009 - 2010

Stadi Lega Pro Prima Divisione			
Squadra	Stadio	Capienza	Anno di costruzione
Alessandria	Giuseppe Moccagatta	5.827	1929
Andria	Degli Ulivi	7.254	1949
Arezzo	Città di Arezzo	7.530	1961
Benevento	Santa Colomba	7.550	1979
Cavese	Simonetta Lamberti	5.200	1969
Como	Giuseppe Sinigaglia	7.331	1927
Cosenza	San Vito	23.974	1968
Cremonese	Giovanni Zini	7.526	1929
Figline	Goffredo del Buffa	1.575	1965
Foggia	Pino Zaccheria	7.499	1920
Foligno	Enzo Blasono	5.117	1982
Giulianova	Rubens Fadini	4.377	1923
Hellas Verona	Marcantonio Bentegodi	39.371	1963
Lecco	Rigamonti Ceppi	4.995	1922
Lumezzane	Comunale	1.916	1987
Monza	Brianteo	9.331	1985
Novara	Silvio Piola	7.487	1976
Paganese	Marcello Torre	4.617	1976
Pergocrema	Giuseppe Voltini	4.095	1910
Perugia	Renato Curi	23.625	1975
Pescara	Adriatico	23.810	1955
Pescina VG	Dei Marsi	3.692	1941
Portogruaro	Pier Giovanni Mecchia	3.355	1947
Potenza	Alfredo Viviani	5.017	1934
Pro Patria	Carlo Speroni	3.910	1926
Ravenna	Bruno Benelli	11.545	1966
Real Marcanise	Progreditur	1.920	1930

Stadi Lega Pro Prima Divisione			
Squadra	Stadio	Capienza	Anno di costruzione
Reggiana	Giglio	14.138	1995
Rimini	Romeo Neri	9.632	1934
Sorrento	Italia	3.054	1945
Spal	Paolo Mazza	7.000	1928
Taranto	Erasmus Iacovone	10.706	1965
Ternana	Libero Liberati	11.625	1973
Varese	Franco Ossola	5.724	1925
Viareggio	Torquato Bresciani	4.300	1936
Virtus Lanciano	Guido Biondi	5.358	1960

- La capienza media degli stadi della Prima Divisione della Lega Pro supera gli 8.000 posti, con un'età media di circa 60 anni
- A guidare la classifica degli impianti più capienti con 39.371 posti è il Bentegodi che ospita le gare casalinghe dell'Hellas Verona, mentre in coda spicca lo stadio Goffredo del Buffa del Figline, con 1.575 posti
- L'impianto più recente è lo stadio Giglio di Reggio Emilia, unico impianto di proprietà in Italia, inaugurato nel 1995. Il più vecchio è il Giuseppe Voltini, stadio del Pergocrema, costruito nel 1910
- In Seconda Divisione la capienza media degli stadi è di circa 3.700 posti, con un'età media di 44 anni. Lo stadio più capiente è l'Alberto Picco dello Spezia (10.366 posti), il più recente Il Noce (2006), che ospita il Crociati Noceto, mentre il più vecchio in assoluto di tutte le serie professionistiche è il Comunale della Valenzana costruito nel 1906

Fonte: FIGC e Lega Pro

Gli stadi italiani Lega Pro Seconda Divisione - Stagione sportiva 2009-2010

Stadi Lega Pro Seconda Divisione				Stadi Lega Pro Seconda Divisione			
Squadra	Stadio	Capienza	Anno di costruzione	Squadra	Stadio	Capienza	Anno di costruzione
Alghero	Mariotti	2.815	n/a	Melfi	Arturo Valerio	2.744	1980
Alma Juventus Fano	Raffele Mancini	4.014	1950	Mezzocorona	Briamasco	2.525	1930
Anversa Normanna	Rinascita	2.628	n/a	Monopoli	Vito Simone Veneziani	6.768	1983
Barletta	Cosimo Puttilli	4.018	1970	Nocerina	S. Francesco	6.962	n/a
Bassano Virtus	Rino Mercante	2.952	1984	Noicattaro	Comunale	1.614	1972
Bellaria Igea Marina	Enrico Nanni	2.515	n/a	Olbia	Bruno Nespoli	4.520	1990
Brindisi	Franco Fanuzzi	7.152	1929	Pavia	Pietro Fortunati	3.999	1936
Canavese	Franco Cerutti	2.511	1967	Poggibonsi	Stefano Lotti	2.513	1950
Carpenedolo	Mundial '82	2.517	1982	Prato	Lungobisenzio	6.771	1938
Carrarese	Dei Marmi	3.883	1955	Pro Belvedere Vercelli	Silvio Piola	3.277	1932
Cassino	Gino Salveti	3.310	1970	Pro Sesto	Breda	3.557	1913
Catanzaro	Nicola Ceravolo	8.945	1971	Pro Vasto	Aragona	4.631	1929
Celano	Fabio Piccone	2.804	1987	Pro Vercelli	Silvio Piola	3.277	1932
Cisco Roma	Flaminio	3.634	1959	Rodengo Saiano	Comunale	2.503	1987
Colligiana	Gino Manni	1.181	1981	Sacile	Polisportivo XXV Aprile	1.784	1976
Crociati Noceto	Il Noce	1.641	2006	Sanbonifacese	Renzo Tizian	1.269	n/a
Feralpisalò	Lino Turina	2.364	2003	San Marino	Olimpico	5.023	1970
Gela	Vincenzo Presti	3.586	n/a	Sangiovannese	Virgilio Fedini	3.336	1966
Giacomense	Savino Bellini	1.552	1988	Sangiustese	Villa San Filippo	1.272	1980
Gubbio	Pietro Barbetti	4.185	1974	Scafatese	Comunale	2.605	1967
Igea Virtus Barcellona	Carlo Stagno D'Alcontres	5.867	1972	Siracusa	Nicola De Simone	5.798	1930
Isola Liri	Nazareth	3.033	1940	Spezia	Alberto Picco	10.336	n/a
Itala San Marco	Gino Colaussi	1.518	1995	Südtirol	Marco Druso	3.023	1936
Juve Stabia	Romeo Menti	7.200	1985	Valenzana	Comunale	2.200	1906
Legnano	Giovanni Mari	3.814	1921	Vibonese	Luigi Razza	4.550	1928
Lucchese Libertas	Porta Elisa	7.400	n/a	Vico Equense	Italia	3.054	1945
Manfredonia	Miramare	4.020	2001	Villacidrese	Comunale	1.607	1945

Fonte: FIGC e Lega Pro






Parte terza
Business highlights

Sezione 4
Attrattività del calcio

Interesse per il calcio

Benchmark Italia – Europa

Volume di mercato in Europa

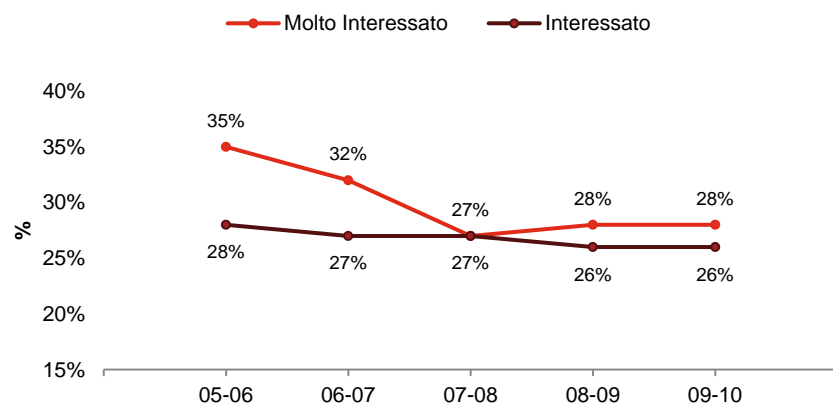
						totale
Popolazione (Totale)	60,86	44,47	59,13	82,31	63,39	310,17
Popolazione (15-69 anni)	43,10	32,46	42,36	60,03	43,88	221,83
Interessati al calcio (15-69 anni TOP 3 box)	32,16 (75%)	22,66 (70%)	30,62 (72%)	46,47 (77%)	27,82 (63%)	159,72
Interessati al calcio (15-69 anni TOP 2 box)	25,30 (59%)	18,05 (56%)	23,00 (54%)	34,34 (57%)	19,22 (44%)	119,91

Campione di 3006 persone tra i 15 e i 69 anni. Fonte: Sport+Markt

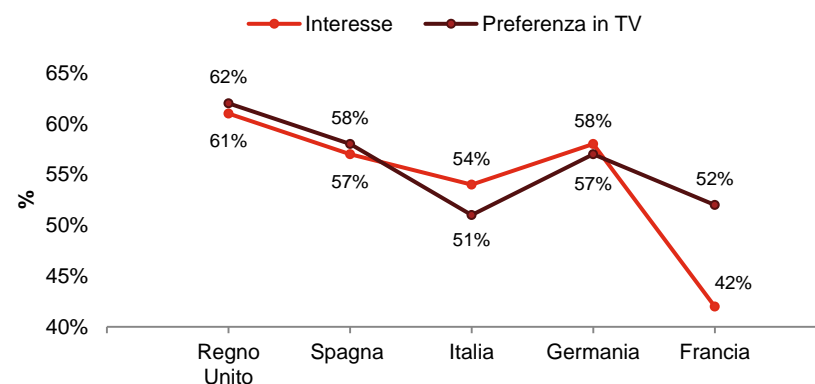
TOP 3 box= Molto interessato, interessato, abbastanza interessato

TOP 2 box= Molto interessato, interessato

Italia 2005-2010



Interesse e preferenza in TV per il calcio 2009-2010



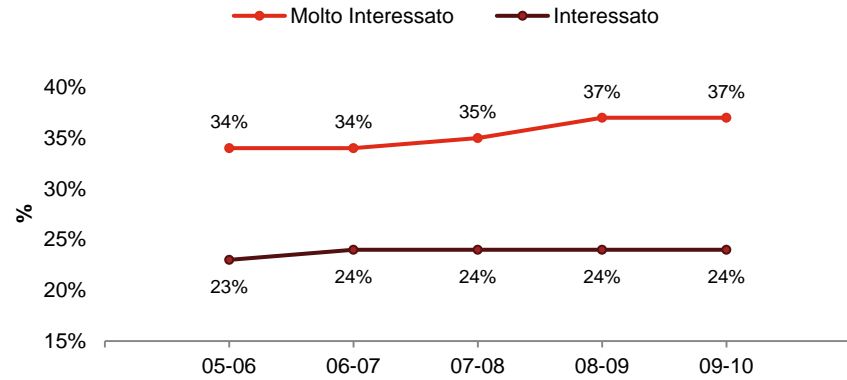
- L'interesse per il calcio risultata mediamente elevato in tutti i principali Paesi europei
- In Italia sono oltre 30 milioni le persone interessate al calcio (oltre il 70% della popolazione fra i 15 e i 69 anni), dato che sostanzialmente coincide con quello sugli appassionati alla Nazionale
- Anche nel Regno Unito, in Spagna e in Germania il calcio fa registrare un forte appeal per oltre il 70% della popolazione. Più indietro la Francia con il 63%
- Per quanto riguarda le preferenze in TV la leadership spetta al Regno Unito che con il 62% stacca di circa 10 punti Italia, Spagna e Germania che superano il 50%. Solo il 42% per la Francia

Fonte: Sport+Markt

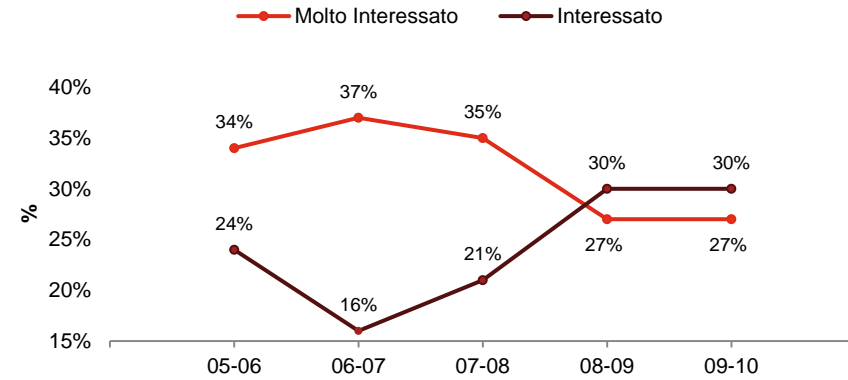
Interesse per il calcio

Benchmark Italia – Europa

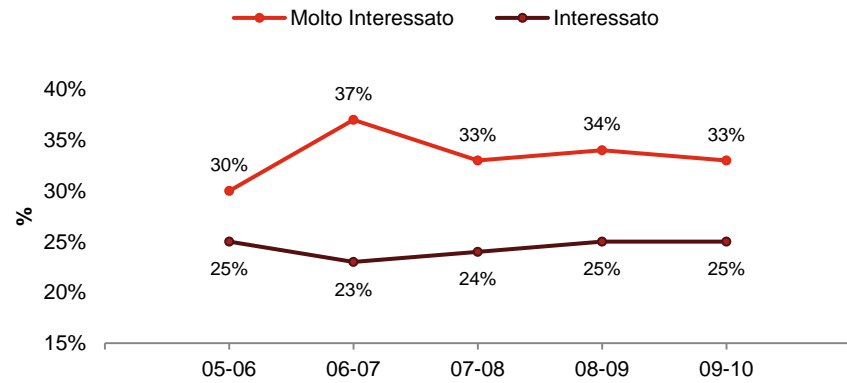
Regno Unito 2005-2010



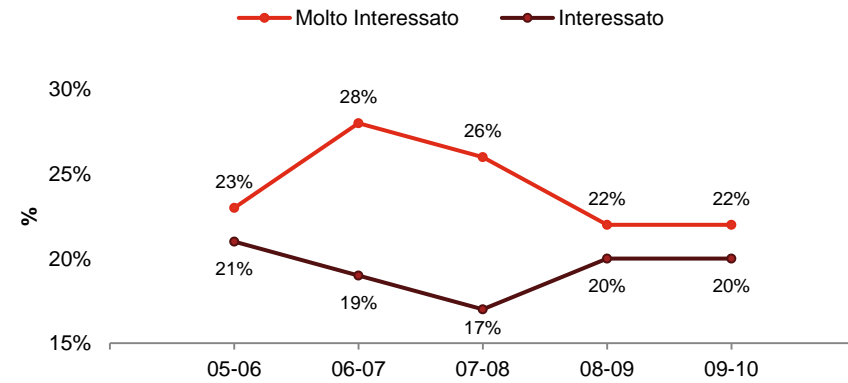
Spagna 2005-2010



Germania 2005-2010



Francia 2005-2010

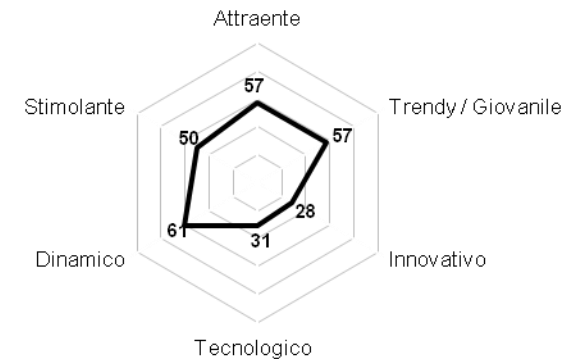


Fonte: Sport+Markt

Interesse per il calcio Italia: Benchmark con altri sport

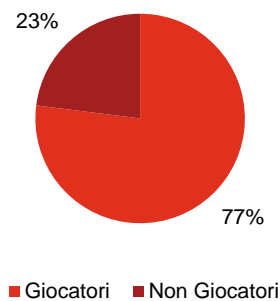
- Il calcio è la passione degli italiani. Trasversale nel target
- È l'unico sport che costantemente negli anni supera il 50% di interesse
- Il 77% degli italiani di sesso maschile intervistati tra i 15 e 69 anni hanno dichiarato di giocare a calcio
- Il calcio viene considerato uno sport dinamico dal 61% del campione, il 50% lo considera stimolante, mentre per il 57% risulta giovanile e attraente
- Solo il 31% lo reputa tecnologico e il 28% innovativo

Profilo del calcio in Italia



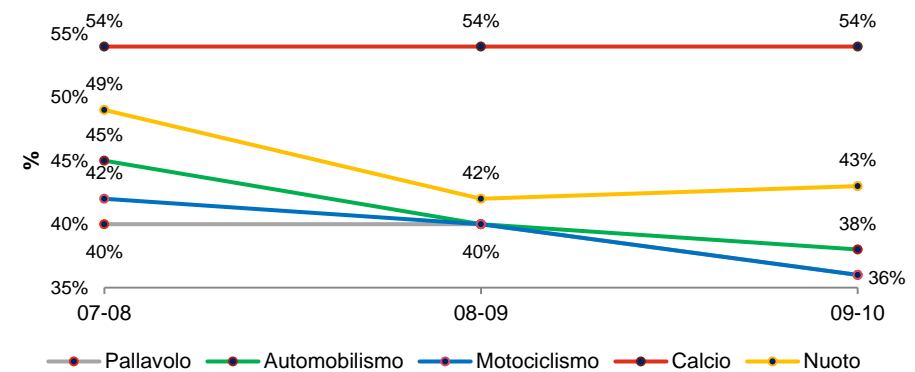
Campione di 710 cittadini italiani tra i 15 e i 69 anni interessati al calcio

Italiani di sesso maschile tra i 15 e i 69 anni che giocano a calcio



Campione di 600 italiani tra i 15 e i 69 anni interessati al calcio in TV

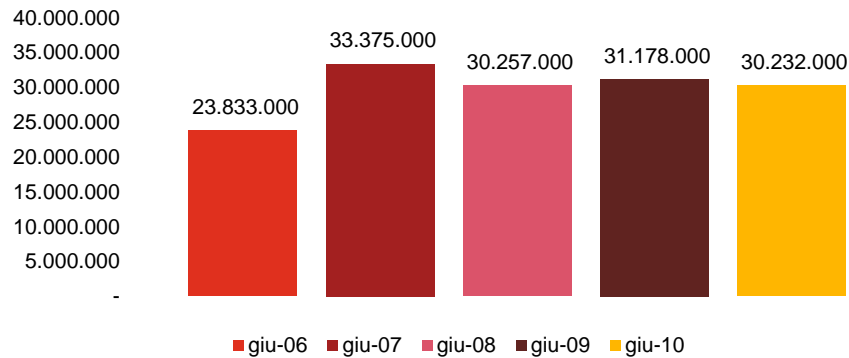
Livello di interesse dei maggiori sport 2007-2010



Fonte: Sport+Markt

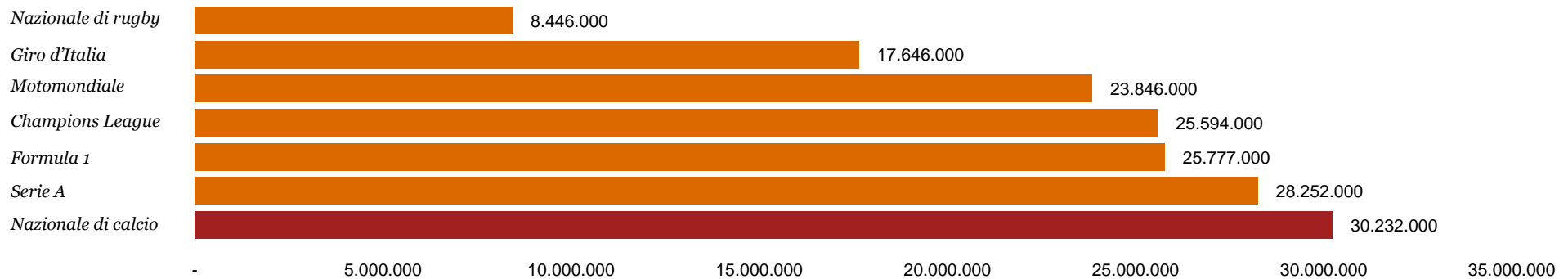
Interesse per il calcio Benchmark Nazionale - altri sport

Trend storico interesse per la Nazionale



- L'interesse per la Nazionale è cresciuto in modo sostanziale nel 2007, facendo registrare un aumento di circa dieci milioni di interessati in più rispetto all'anno precedente (da quasi 24 milioni a più di 33 milioni), complice anche la vittoria del Campionato del Mondo nel luglio del 2006. Negli anni successivi il trend si è stabilizzato sopra i 30 milioni di interessati
- Rispetto agli altri sport, negli ultimi quattro anni, la Nazionale ha mantenuto la sua leadership per quanto riguarda l'interesse degli italiani. Seconda la Serie A, con oltre 28 milioni, seguita dalla Formula 1 e dalla Champions League con oltre 25 milioni di preferenze

Bacino di interessati alla Nazionale di calcio 2007-2010



Fonte: Stage UP per RCS

Scimmesse 2010

Rapporto calcio - altri sport

€4.031m

**Il movimento netto
generato dalle scommesse
calcistiche nel 2010**

Top Ten Avvenimenti Calcistici 2010

N° Avvenimenti	Competizione	Data	Movimento Netto
1 Bayer Monaco – Inter	Champions League	22/05	€14,4m
2 Olanda – Spagna	Mondiali	11/07	€14,4m
3 Germania – Spagna	Mondiali	07/07	€10,9m
4 Vincente Mondiali Calcio	Mondiali	11/07	€9,7m
5 Paraguay – Spagna	Mondiali	03/07	€9,1m
6 Argentina – Germania	Mondiali	03/07	€8,7m
7 Italia – Paraguay	Mondiali	14/06	€8,4m
8 Uruguay – Olanda	Mondiali	06/07	€8,3m
9 Barcellona – Inter	Champions League	28/04	€8,2m
10 Slovacchia – Italia	Mondiali	24/06	€7,4m
TOT.			€99,5m

10,1%

**La crescita del movimento
netto 2010 rispetto al 2009**

Top Ten Altri Avvenimenti Sportivi 2010

N° Avvenimenti	Competizione	Data	Movimento Netto
1 Berdych – Nadal	Tennis Wimbledon	04/07	€942k
2 Stosur – Schiavone	Tennis Roland Garros	05/06	€808k
3 Soderling – Nadal	Tennis Roland Garros	06/06	€593k
4 Italia - Brasile	Mondiali Maschili Volley	09/10	€522k
5 M.P.S. Siena – Real Madrid	EuroLega Basket	11/02	€485k
6 Pepsi Caserta – Armani Milano	Campionato A1 Basket	10/06	€464k
7 Regal Barcelona - Olympiakos	EuroLega Basket	09/05	€461k
8 M.P.S. Siena – Regal Barcelona	EuroLega Basket	17/11	€455k
9 Maccabi Tel Aviv – M.P.S. Siena	EuroLega Basket	04/03	€452k
10 GP di Ungheria	Mondiali Formula 1	01/08	€436k
TOT.			€5,6m

92%

**Il peso delle scommesse
calcistiche sul totale delle
scommesse sportive**

€93,9m

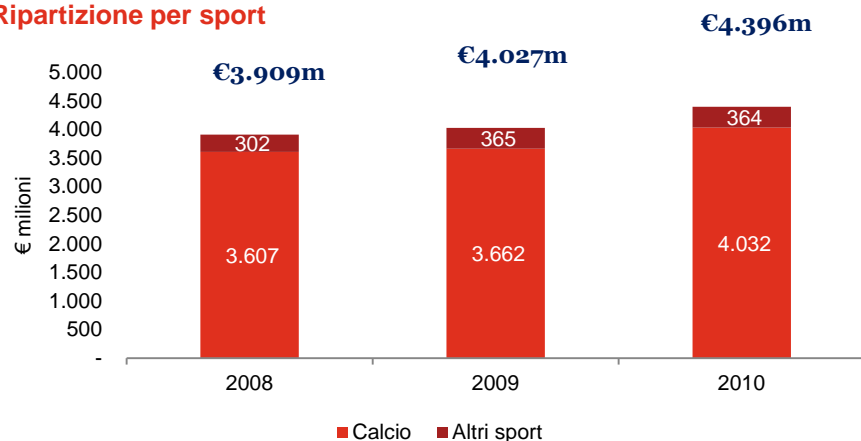
**Il gap tra il movimento
netto generato dai top ten
eventi calcistici e quello
generato dai top ten altri
eventi sportivi**

Fonte: AAMS

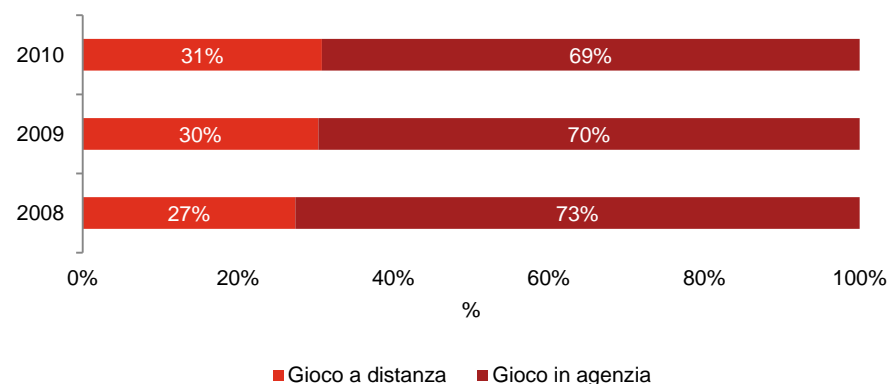
Scimmesse 2007 - 2010

Origine e ripartizione

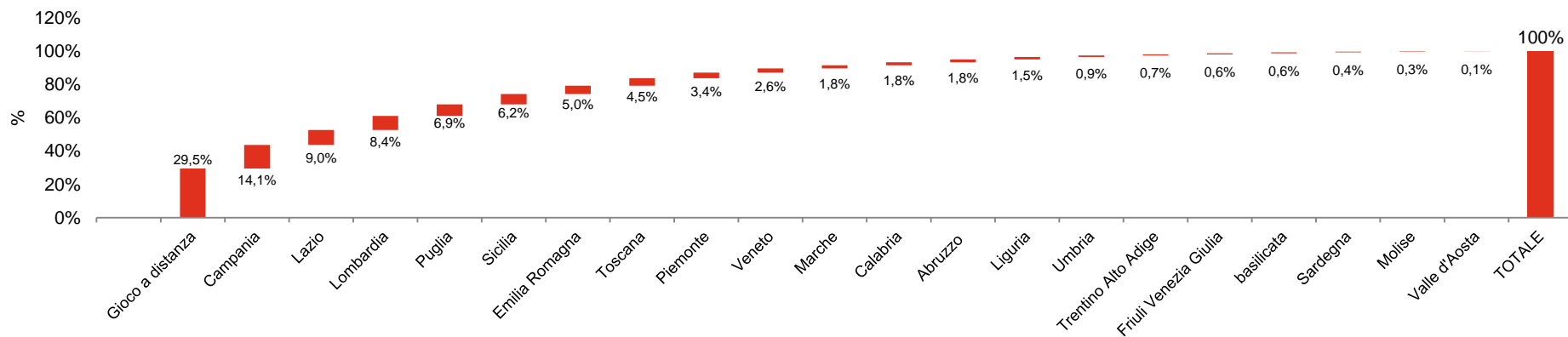
Ripartizione per sport



Ripartizione per origine di ricavo



Origine di ricavo medio 2007-2010



Fonte: AAMS

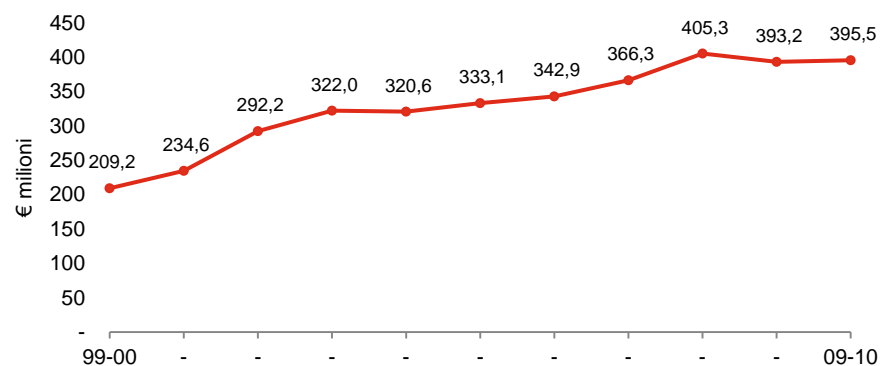


Parte terza
Business highlights

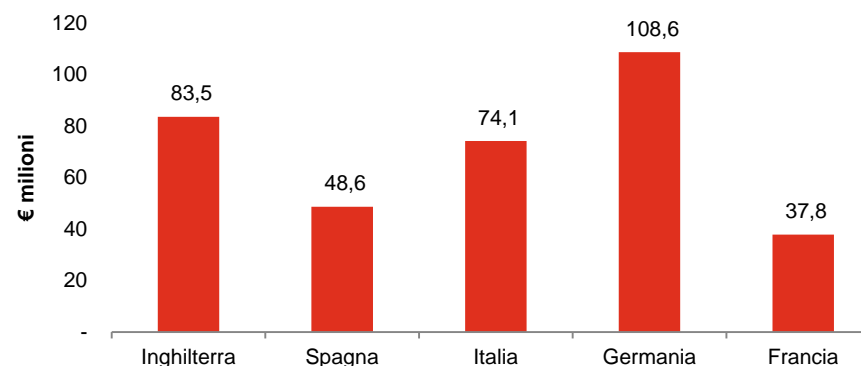
Sezione 5
Sponsor e merchandising

Ricavi da sponsor di maglia

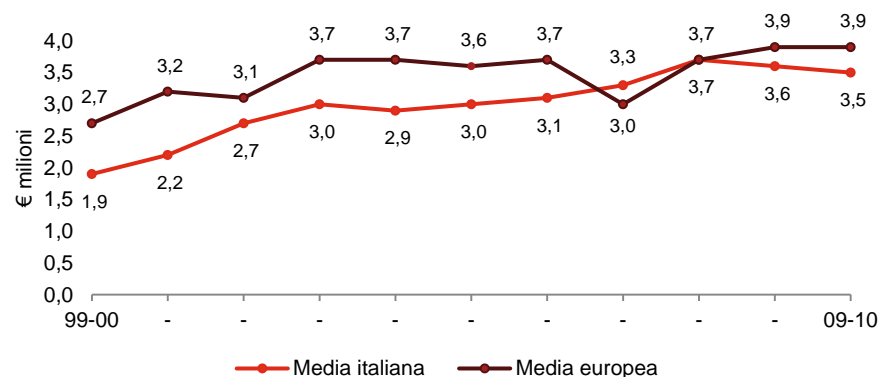
Ricavi da sponsor di maglia 1999-2010



Ripartizione ricavi da sponsor di maglia 2009-2010



Ricavi medi da sponsor di maglia 1999-2010

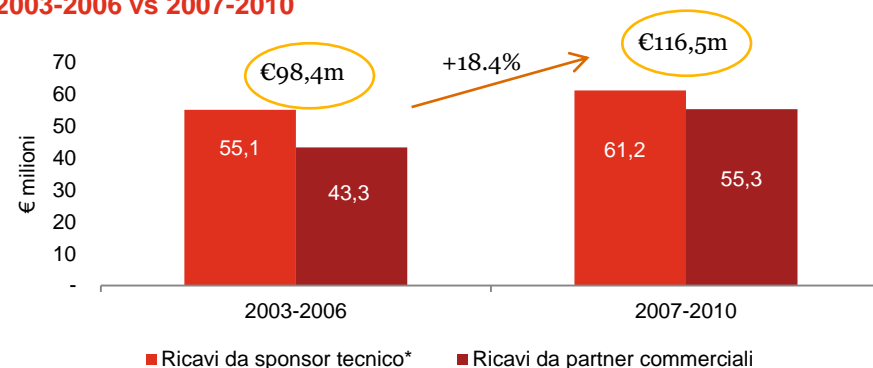


- Dal 1999 al 2010 i ricavi da sponsor di maglia delle società calcistiche europee hanno fatto registrare una crescita graduale e costante, arrivando, in un decennio, quasi a raddoppiare il proprio valore
- Nella ripartizione dei ricavi da sponsor di maglia l'Italia si trova al terzo posto con 74,1 milioni di euro, dietro la Germania (108,6) e l'Inghilterra (83,5). Più staccate Spagna (48,6) e Francia (37,8)
- Cresce il fatturato del merchandising in Italia. Rispetto al 2008 passa da 64 a 76 milioni, ancora lontano dai valori che riescono a fatturare Spagna (190), Inghilterra (167) e Germania (129)

Fonte: Sponsor di maglia delle società calcistiche europee

Sponsorizzazioni e partnership commerciali delle nazionali italiane

Ricavi da sponsor tecnico e da partner commerciali
2003-2006 vs 2007-2010



Nota: I ricavi da sponsor tecnico ricomprendono il corrispettivo fisso, royalty e fornitura materiali

- Nell'ultimo quadriennio la Nazionale di calcio ha ottenuto un ottimo successo commerciale: i ricavi da sponsor tecnico e da partner commerciali della Federcalcio sono aumentati del 18,4% rispetto al quadriennio precedente (2003-2006)
- Un incremento che ha portato i ricavi complessivi da 98,4 milioni a 116,5 milioni di euro. Un particolare aumento si registra soprattutto nei ricavi da partner commerciali che, da 43,3 milioni per il quadriennio 2003-2006, sono arrivati a 55,3 milioni per i quattro anni successivi

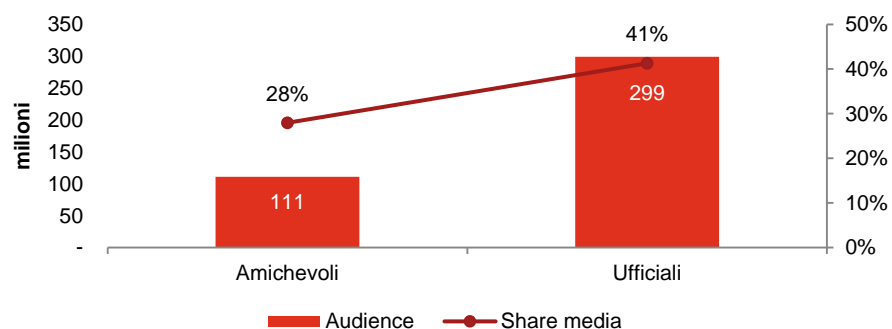
Partner commerciali FIGC 2007-2010

Azienda	Marchio	Qualifica
Puma	Puma	Sponsor tecnico
Telecom Italia	Tim	Sponsor ufficiale
Compass	Compass	Sponsor ufficiale
Generali	Generali	Partner ufficiale
Acqua e Terme di Uliveto	Uliveto	Partner ufficiale
Pastificio Antonio Amato	Pasta Antonio Amato	Partner ufficiale
Birra Peroni	Peroni	Partner ufficiale
Fiat	Fiat	Partner ufficiale
Unichips	Pai	Partner ufficiale
Obiettivo Lavoro	Obiettivo Lavoro	Partner ufficiale
Dolce & Gabbana	Dolce & Gabbana	Partner ufficiale
Ceramiche del Conca	Del Conca	Partner ufficiale
Samsung	Samsung	Partner ufficiale
Big Mat	Big Mat	Partner ufficiale
API	API / IP	Partner ufficiale
Regione Calabria	Regione Calabria	Partner ufficiale
Procter & Gamble	Gillette	Partner ufficiale
Gruppo Fini	Fini	Partner ufficiale
Bolton Manitoba	Omino Bianco	Partner ufficiale
Alitalia	Alitalia	Partner ufficiale
Danone	Actimel	Partner ufficiale
Ferrero	Nutella	Partner ufficiale
Radio Italia	Radio Italia	Partner musicale
Rcs Quotidiani	Gazzetta dello Sport	Partner media
Technogym	Technogym	Fornitore tecnico
Sixtus	Sixtus	Fornitore tecnico

Fonte: FIGC – Ufficio Marketing

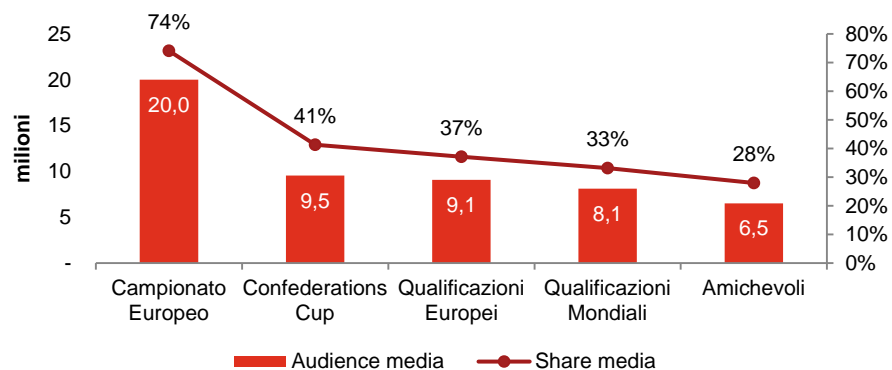
Audience 2007 - 2010 della Nazionale

Audience e share media gare amichevoli vs gare ufficiali 2007-2010

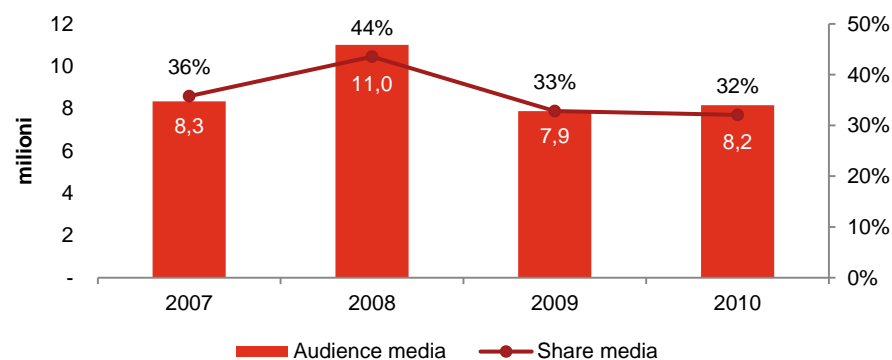


- Nel quadriennio 2007-2010 le gare ufficiali della Nazionale hanno fatto registrare un audience di 299 milioni di spettatori, mentre le partite amichevoli 111 milioni. Con uno share rispettivamente del 41% e del 28%
- In particolare l'evento più seguito è stato il Campionato Europeo, con un'audience media di 20 milioni di spettatori e uno share pari al 74%
- Nel periodo considerato è il 2008, che ha coinciso con la fase finale del Campionato Europeo disputato in Svizzera e Austria, l'anno in cui si sono registrate le medie più elevate di audience: 11 milioni di spettatori e 44% di share. Negli altri anni il dato è pressoché costante, con un'audience media sugli 8 milioni e uno share poco superiore al 30%

Audience media e share media per tipologia 2007-2010



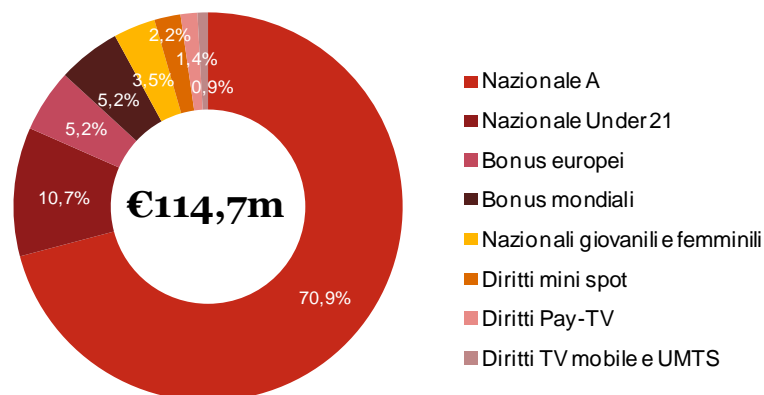
Audience media e share media 2007-2010



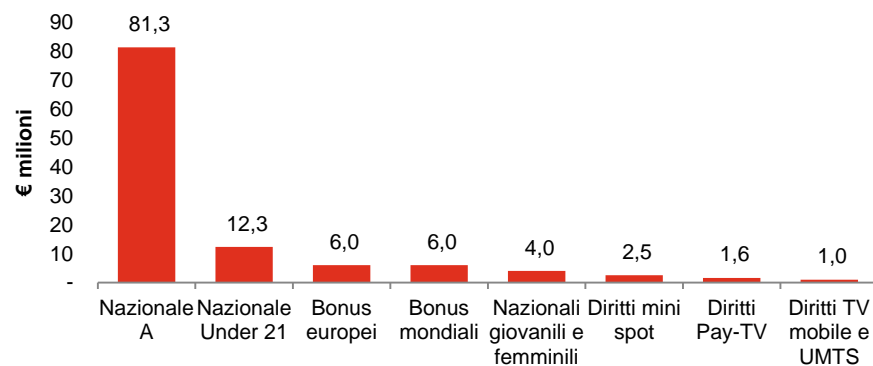
Fonte: FIGC - Tv Rights & New Media Department

Ricavi da diritti televisivi

Origine ricavi da diritti TV Nazionali 2007-2010

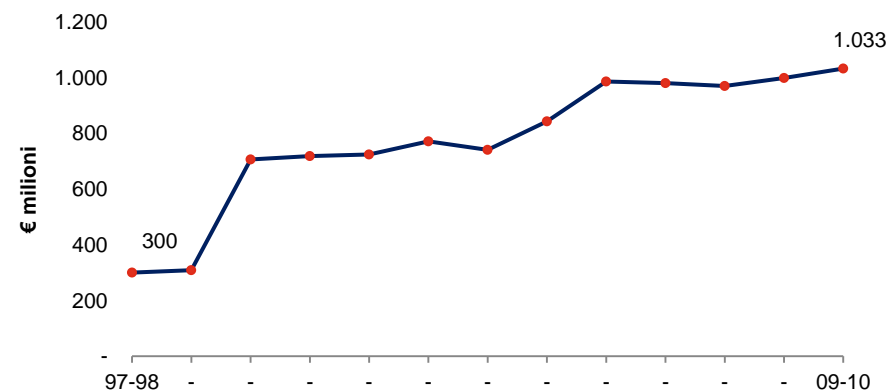


Introiti diritti TV 2007-2010



- È di circa 1,064 miliardi il valore dei diritti televisivi complessivi prodotti dal calcio italiano nella stagione 2009-2010
- La Nazionale A ha il più alto valore economico per gara: 4 milioni di euro
- I diritti, in forma aggregata, della Serie A e della Serie B nella stagione 2009-2010 hanno superato il tetto del miliardo di euro. Più che triplicato il valore negli ultimi 12 anni
- Le competizioni europee hanno portato nelle casse delle società italiane 116,8 milioni nel 2009-2010
- Il trend dei valori dei diritti, per i campionati nazionali, ha favorito e sfruttato le positive variazioni di mercato occorse negli anni: la nascita della Pay TV, poi la Pay per View, poi il digitale terrestre

Ricavi da diritti televisivi Serie A e B 1997-2010



Fonte: FIGC - Tv Rights & New Media Department



Glossario

Glossario dei termini e delle abbreviazioni

AIA	Associazione Italiana Arbitri
AIAC	Associazione Italiana Allenatori Calcio
Bundesliga	Massima serie del campionato tedesco di calcio
C.A.I.	Commissione Arbitri Interregionale
C.A.N. 5	Commissione Arbitri Nazionale calcio a 5
C.A.N. A-B	Commissione Arbitri Nazionale A e B
C.A.N. BS	Commissione Arbitri Nazionale per il Beach Soccer
C.A.N. D	Commissione Arbitri Nazionale D
C.A.N. PRO	Commissione Arbitri Nazionale Pro
C.T.	Commissario Tecnico
Cagr	Tasso di crescita annuo composto
Calcio a 5 R. & P.	Arbitri calcio a 5 regionale e provinciale

Campionato Allievi Nazionali	Competizione calcistica giovanile alla quale prendono parte i calciatori Under 17. Per questa categoria è prevista l'organizzazione del Campionato Nazionale Professionisti a cui prendono parte le società iscritte alle categorie professionistiche (dalla Serie A alla Lega Pro Seconda Divisione)
Campionato di Eccellenza Regionale	Sesto livello del campionato italiano di calcio nonché secondo livello della Lega Nazionale Dilettanti
Campionato di Promozione	Settimo livello del campionato italiano di calcio nonché terzo livello della Lega Nazionale Dilettanti
Campionato Giovanissimi Nazionali	Competizione calcistica giovanile alla quale prendono parte i calciatori Under 15. Per questa categoria è prevista l'organizzazione del Campionato Nazionale Professionisti a cui prendono parte le società iscritte alle categorie professionistiche (dalla Serie A alla Lega Pro Seconda Divisione)
Campionato Juniores Nazionali	Competizione calcistica giovanile alla quale prendono parte i calciatori Under 20. Per questa categoria è prevista l'organizzazione del Campionato Nazionale a cui prendono parte le società iscritte alla Serie D
Campionato Nazionale Dante Berretti	Competizione calcistica giovanile, riservata alle società di Lega Pro Prima e Seconda Divisione e alle società di Serie A e di Serie B che ne fanno richiesta, alla quale prendono parte i calciatori Under 20
Campionato Primavera	Competizione calcistica giovanile, riservata alle società di Serie A e di Serie B, alla quale prendono parte i calciatori Under 20
Coppa Italia	Coppa nazionale calcistica italiana
Debiti finanziari	Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori
Ebitda	Risultato al netto di ammortamenti, oneri e proventi finanziari, oneri e proventi ordinari/straordinari, imposte sul reddito

Equity ratio	Patrimonio netto/Totale attività
FA Premier League	Massima serie del campionato inglese di calcio
FIGC	Federazione Italiana Giuoco Calcio
Indice di indebitamento	(Totale passività – patrimonio netto)/Totale attività
Indice di indebitamento a breve	(Debiti verso fornitori + debiti a breve termine)/Totale attività
Indice di liquidità	(Crediti verso clienti + disponibilità liquide)/Totale attività
Lega Nazionale Dilettanti	Associazione che include le Società affiliate alla FIGC che partecipano alle competizioni agonistiche maschili e femminili di Calcio a 11, Calcio a 5 e Beach Soccer, a carattere nazionale, regionale e provinciale, avvalendosi esclusivamente delle prestazioni di calciatori e calciatrici non professionisti
Lega Pro	Lega Pro Prima Divisione e Lega Pro Seconda Divisione
Lega Pro Prima Divisione	Terzo livello professionistico del campionato italiano di calcio
Lega Pro Seconda Divisione	Quarto livello professionistico del campionato italiano di calcio
Liga/Primera División	Massima serie del campionato spagnolo di calcio
Ligue 1	Massima serie del campionato francese di calcio

Margine di disponibilità	(Rimanenze + crediti verso clienti + disponibilità liquide) - (Debiti verso fornitori + debiti a breve termine)
O.T.N.	Organo Tecnico Nazionale
O.T.P.	Organo Tecnico Provinciale
O.T.R.	Organo Tecnico Regionale
O.T.S.	Organo Tecnico Sezionale
Panchina d'oro	Premio annuale riservato al miglior allenatore di Serie A della stagione precedente assegnato in base ai voti degli altri tecnici
Quoziente di disponibilità	(Rimanenze + crediti verso clienti + disponibilità liquide) / (Debiti verso fornitori + debiti a breve termine)
Quoziente di indebitamento	(Totale passività – patrimonio netto)/Patrimonio netto
Reddito ante imposte	Risultato al netto delle imposte sul reddito
Ricavi	Valore della produzione al netto delle plusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti pluriennali sulle prestazioni di calciatori e altri proventi
Ricavi di vendita	Valore della produzione al netto delle plusvalenze derivanti dalla cessione dei diritti pluriennali sulle prestazioni di calciatori
Risultato operativo	Risultato al netto di oneri e proventi finanziari, oneri e proventi straordinari, imposte sul reddito

Serie A	Massima serie del campionato italiano di calcio
Serie B	Secondo livello professionistico del campionato italiano di calcio
Serie D	Quinto livello del campionato italiano di calcio nonché primo livello della Lega Nazionale Dilettanti
Settore Tecnico	Apposito Settore di cui si avvale la FIGC per svolgere direttamente attività di studio e di qualificazione per la diffusione e il miglioramento della tecnica del giuoco del calcio
SGS	Settore Giovanile e Scolastico: apposito Settore attraverso il quale la FIGC promuove, disciplina e organizza, con finalità tecniche, didattiche e sociali, l'attività dei giovani calciatori in età compresa tra i cinque e i sedici anni.
Supercoppa Italiana	Coppa nazionale calcistica italiana per club maschili in cui si affrontano i vincitori del campionato di Serie A e i vincitori della Coppa Italia
Top League europee	FA Premier League, Liga/Primera División, Serie A, Bundesliga e Ligue 1
Torneo Esordienti	Attività calcistica giovanile alla quale prendono parte i calciatori Under 13 delle società sia professionistiche sia dilettantistiche che ne fanno richiesta
Torneo Pulcini	Attività calcistica giovanile alla quale prendono parte i calciatori Under 11 delle società sia professionistiche sia dilettantistiche che ne fanno richiesta
UEFA	Union of European Football Associations



Coordinamento e supervisione testi a cura di Gianfranco Teotino e Michele Uva

L'AREL ringrazia Marta Tamburrelli per il lavoro svolto con tenacia, perseveranza e accuratezza in tutte le sue fasi

La Federazione Italiana Giuoco Calcio e il proprio Centro Studi ringraziano per l'attività di redazione Francesca Sanzone, Giuseppe Casamassima, Fabrizio Tanzilli e Niccolò Donna e per la preziosa collaborazione Diego Antenozzo, Stefano Balducci, Cristina Blasetti, Sergio Capograssi, Roberto Coramusi, Paolo Corbi, Maria Carmela Corrado, Mariangela D'Ezio, Antonio Di Sebastiano, Benedetta Geronzi, Francesco Meloni, Barbara Moschini, Paolo Piani, Massimiliano Reale, Andréanne Saunier, Giovanni Spitaleri, Antonio Talarico, Massimo Tell e Mauro Vladovich

PwC ringrazia per aver contribuito alla redazione di ReportCalcio: Luigi Giacomo Mascellaro, Jacopo Drudi e Marco Muraro