



# IL PROFILO ECONOMICO, FINANZIARIO E STRATEGICO DEL CALCIO EUROPEO

## Criticità e prospettive delle Top Leagues

Maggio 2013





# Il profilo economico-finanziario del calcio professionistico europeo



# Un settore economico di grande rilevanza



## RICAVI AGGREGATI CLUB EUROPEI DI PRIMA DIVISIONE 2007-2011

RICAVI TOTALI

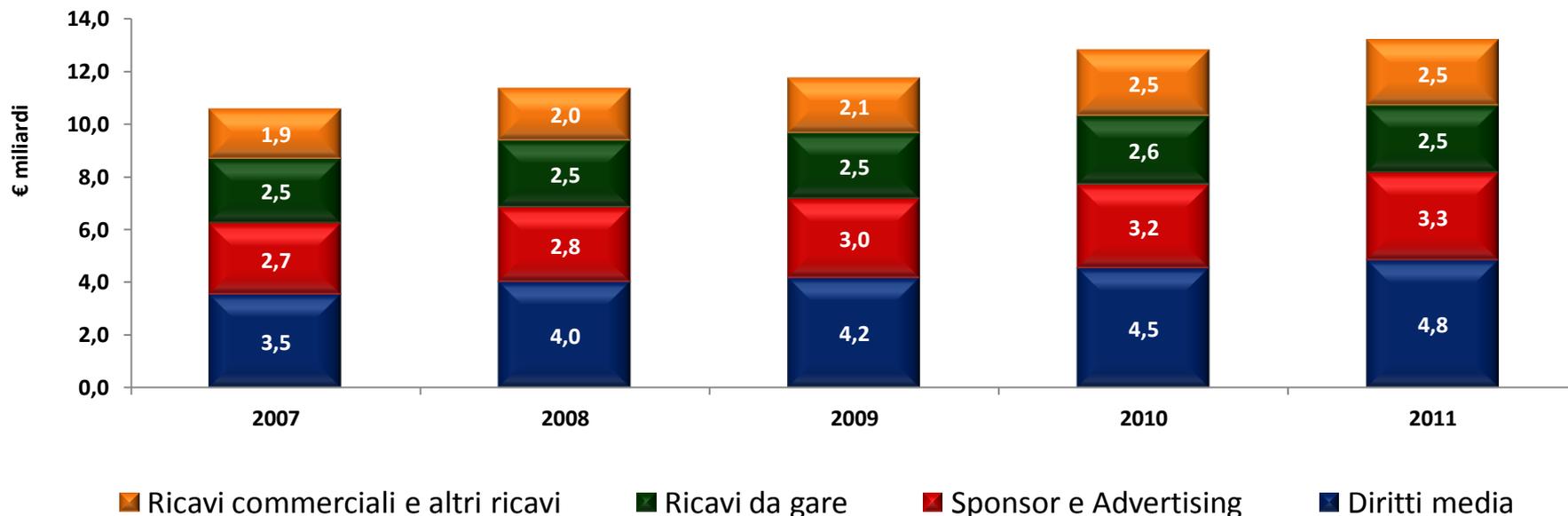
€ 10,6 m.di

€ 11,4 m.di

€ 11,7 m.di

€ 12,8 m.di

€ 13,2 m.di



Fonte: UEFA

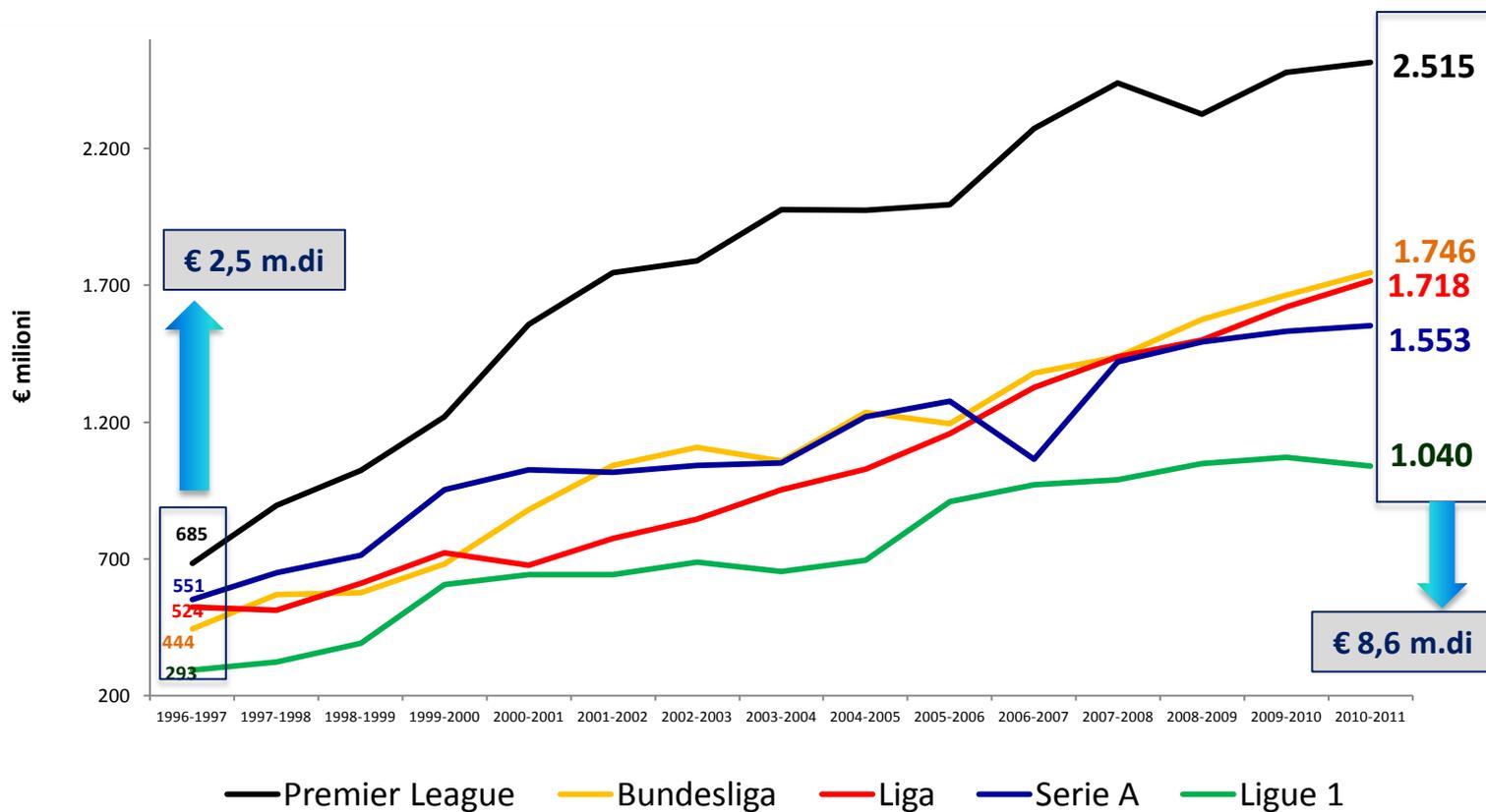
Tasso annuo medio di crescita del fatturato del calcio europeo 2007-2011: **+5,6%** rispetto al **+0,5%** dell'economia europea nel medesimo periodo

# Un settore economico di grande rilevanza



## Evoluzione tra il 1996-97 e il 2010-11 del fatturato delle 5 Top League

Var. %  
1996 -2011



	+ 267%
	+293%
	+ 228%
	+ 182%
	+ 255%

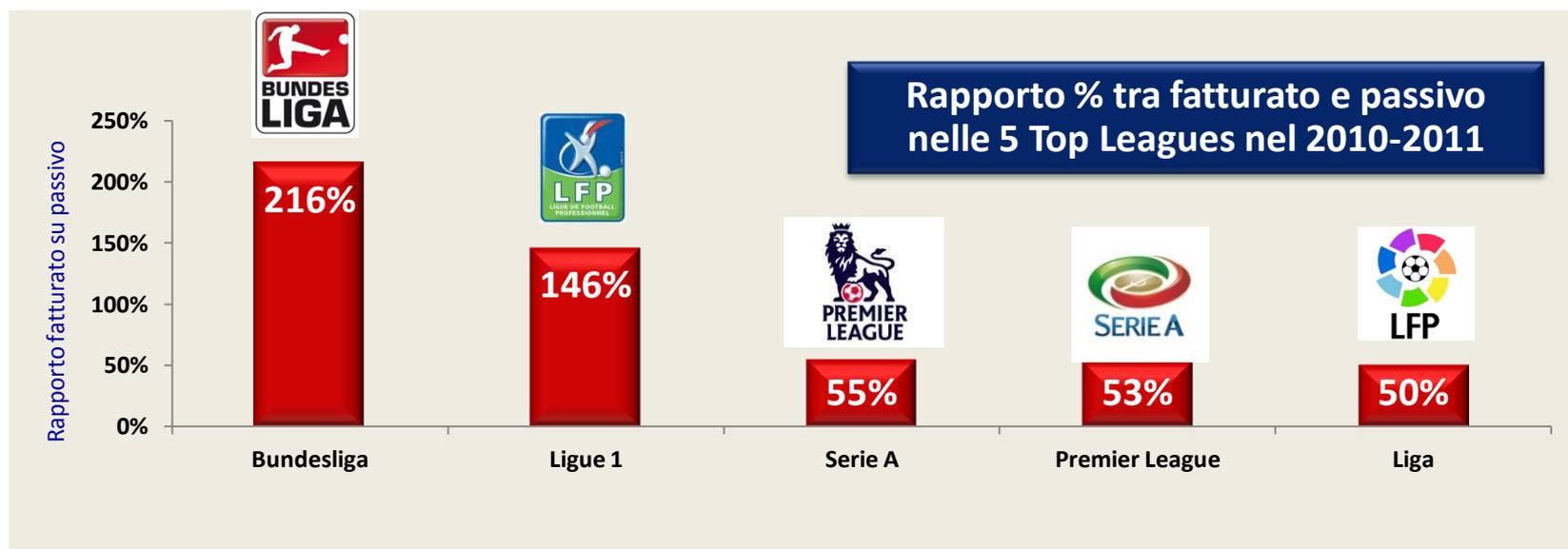
Fonte: G.Teotino, M.Uva, *Il calcio ai tempi dello spread*, Arel-il Mulino, 2012. Elaborazione degli Autori su dati Deloitte.



# Una crisi strutturale: l'elevato livello di indebitamento



	Bundesliga	Ligue 1	Serie A	Premier League	Liga
<b>Passivo 2010-2011</b>	€ 808 m	€ 712 m	€ 2.826 m	€ 4.722 m	€ 3.413 m
<b>Fatturato 2010-2011</b>	€ 1.746 m	€ 1.040 m	€ 1.553 m	€ 2.515 m	€ 1.718 m
<b>Grado di copertura del passivo con il fatturato</b>	<b>216%</b>	<b>146%</b>	<b>55%</b>	<b>53%</b>	<b>50%</b>

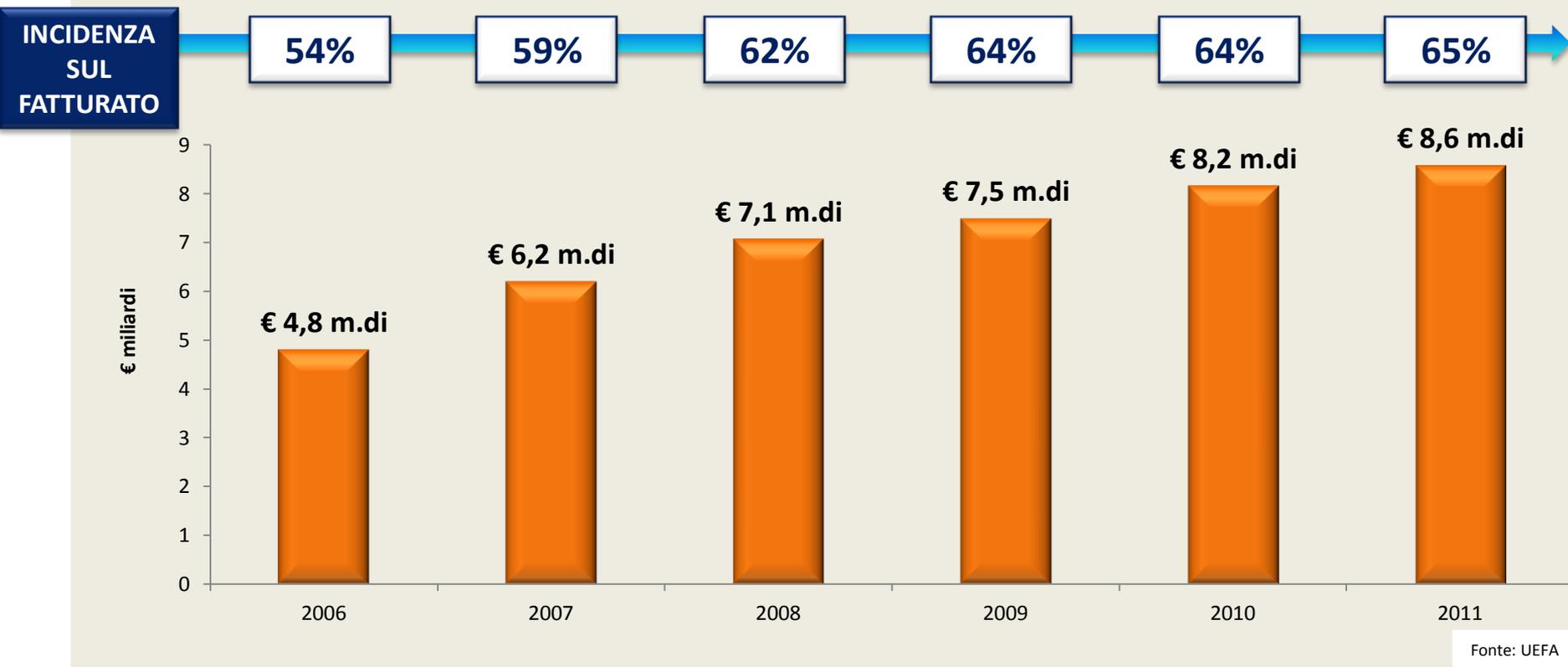


Fonte: G.Teotino, M.Uva, *Il calcio ai tempi dello spread*, Arel-il Mulino, 2012

# Una crisi strutturale: la crescita del costo del lavoro



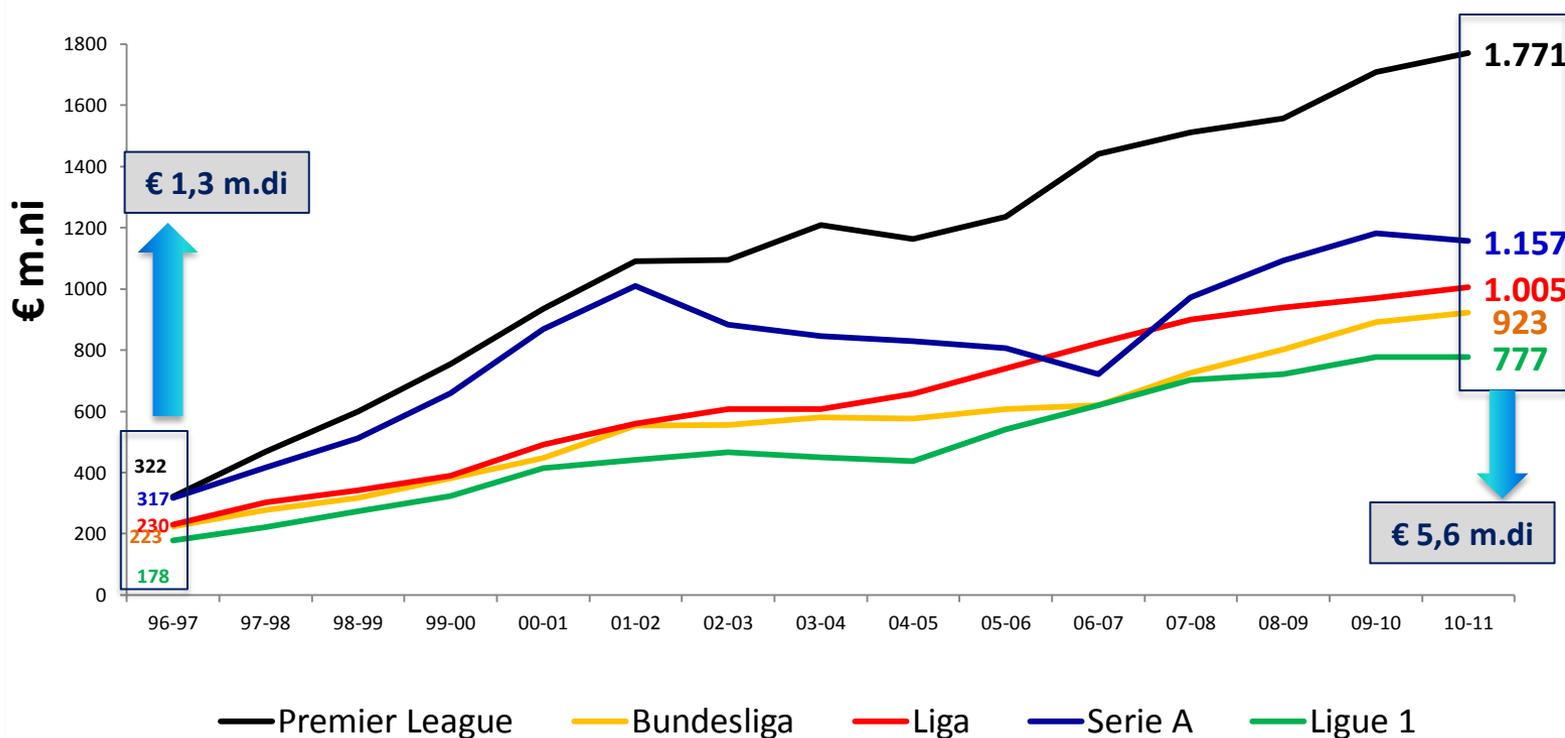
## COSTI PER IL PERSONALE CLUB EUROPEI DI PRIMA DIVISIONE 2007-2011



# Una crisi strutturale: la crescita del costo del lavoro



Evoluzione tra il 1996-97 e il 2010-11 degli stipendi delle 5 Top League



Var. %  
1996 -2011



+ 450%



+ 265%



+ 337%



+314%



+ 337%

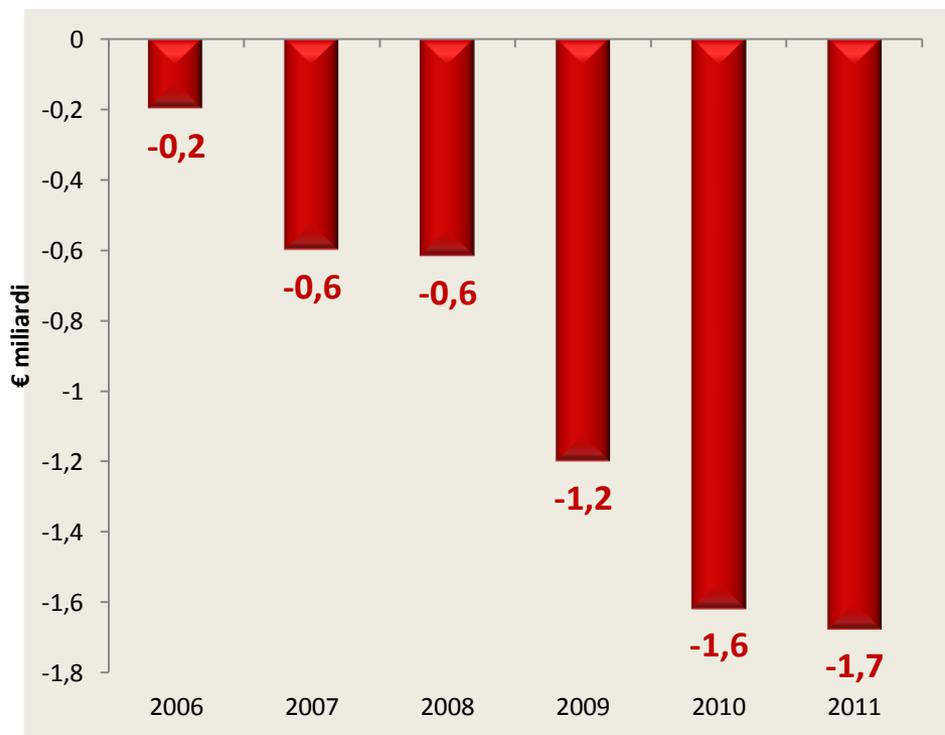
Fonte: G.Teotino, M.Uva, *Il calcio ai tempi dello spread*, Arel-il Mulino, 2012



# Una crisi strutturale: la crescita delle perdite



**EVOLUZIONE DEL RISULTATO NETTO DELLE 53 TOP  
DIVISION EUROPEE**



**PERDITA AGGREGATA IN CRESCITA DI QUASI 8  
VOLTE IN 6 ANNI**

**IN MEDIA OGNI SOCIETA' PER OGNI 8 EURO DI  
FATTURATO NE SPENDE 9 IN TERMINI DI COSTI**

**IL 55% DEI CLUB EUROPEI E' IN PERDITA**

**NEGLI ULTIMI 5 ANNI SONO FALLITE 120  
SOCIETA' PARTECIPANTI A CAMPIONATI DI  
PRIMA E SECONDA DIVISIONE**

Fonte: UEFA

# Una crisi strutturale: la crescita delle perdite



## L'evoluzione del risultato netto delle 5 Top Leagues (dati in m.ni di euro)

	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Serie A	-150,3	-229,8	-193,9	-299,9
Ligue 1	+24,9	-14,7	-114,1	-46,1
Bundesliga	+36,1	+30,9	-77,9	+52,5
Liga	+15,0	-18,0	-89,0	-35,0
Premier League	-389,9	-357,5	-487,7	-424,2
<b>TOTALE</b>	<b>-464,2</b>	<b>-589,1</b>	<b>-962,6</b>	<b>-752,7</b>

## Risultato netto aggregato 2007-2011 (dati in m.ni di euro)



Fonte: G.Teotino, M.Uva, *Il calcio ai tempi dello spread*, Arel-il Mulino, 2012

# La polarizzazione a 2 livelli



**Le 5 Top Leagues, su 53 top division, incidono per:**

- il 65% del fatturato
- Il 66% del costo del personale
- l'86% dei diritti tv
- il 53% degli spettatori agli stadi



**LA POLARIZZAZIONE  
GEOGRAFICA**



**I 20 top club per fatturato incidono per:**

- il 51% del fatturato delle 5 Top Leagues (98 club)
- il 33% del fatturato globale (733 club)

**Quasi un euro su 3 dei ricavi generati in Europa è incassato da 20 club!!!**



**LA  
POLARIZZAZIONE  
DEI CLUB**

*The untouchables*  
Football Money League

**Deloitte.**





# Analisi SWOT delle Top Leagues



# Il calcio degli eccessi

## SWOT ANALYSIS DEL CALCIO IN INGHILTERRA

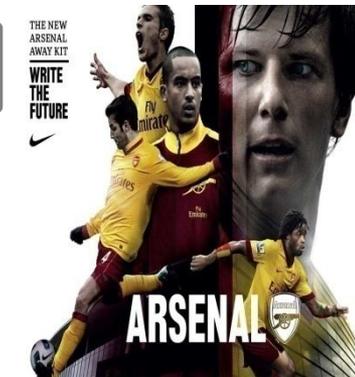
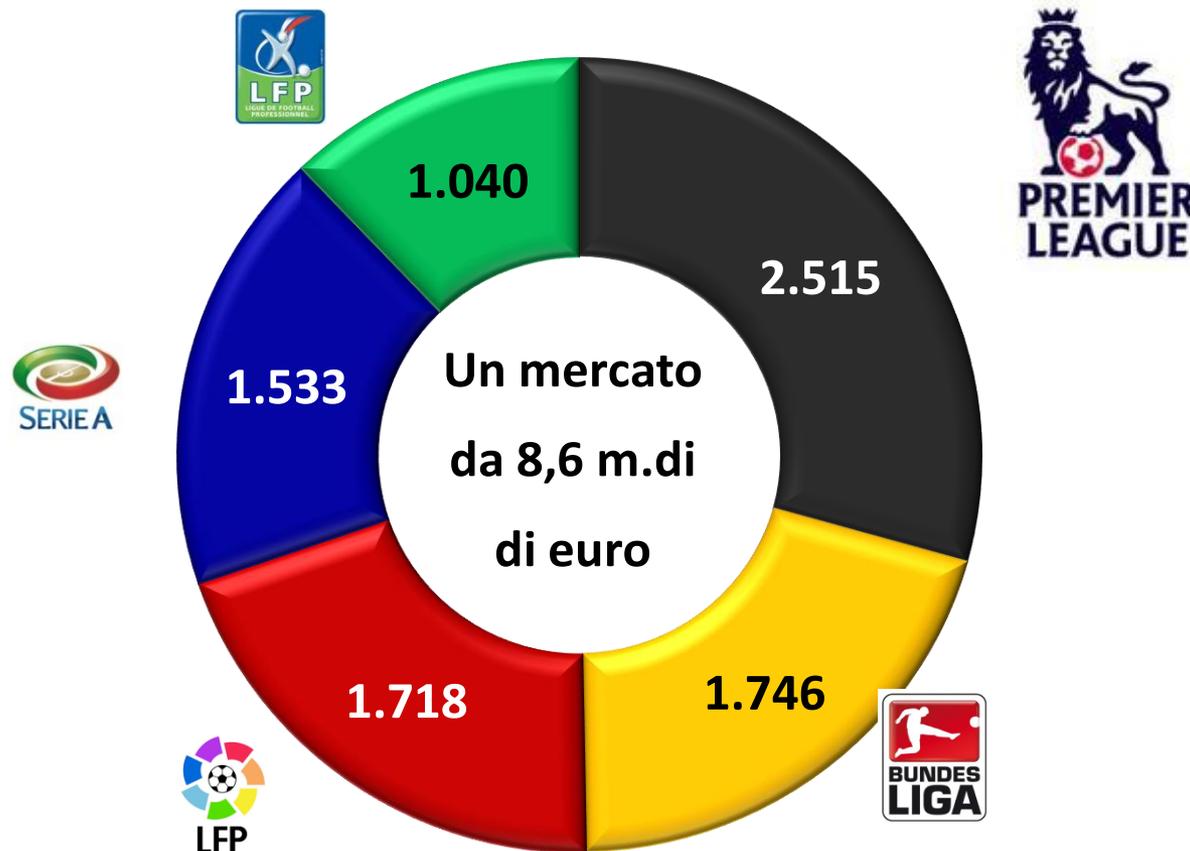


**Il caso Manchester United**

# Il peso economico in Europa...



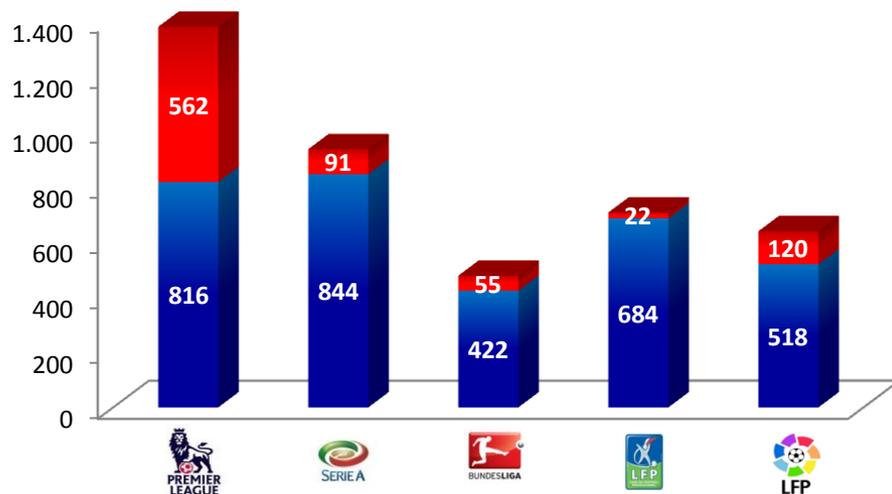
Il fatturato delle 5 Top Leagues nel 2010/2011 (dati in m.ni di euro)



Fonte: Deloitte



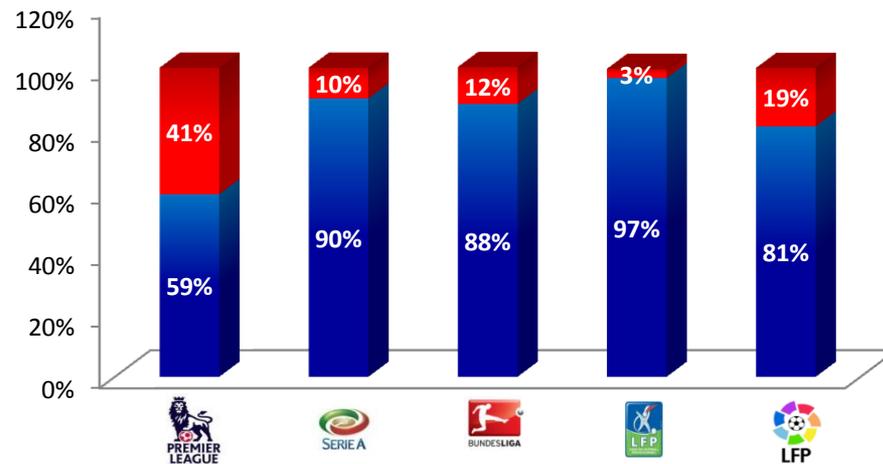
# ...il vantaggio competitivo: i diritti televisivi



■ Diritti tv internazionali (€ m.ni) ■ Diritti tv nazionali (€ m.ni)

Il valore complessivo dei diritti nel 2011-2012

L'impatto percentuale dei diritti internazionali



■ Diritti tv internazionali ■ Diritti tv nazionali

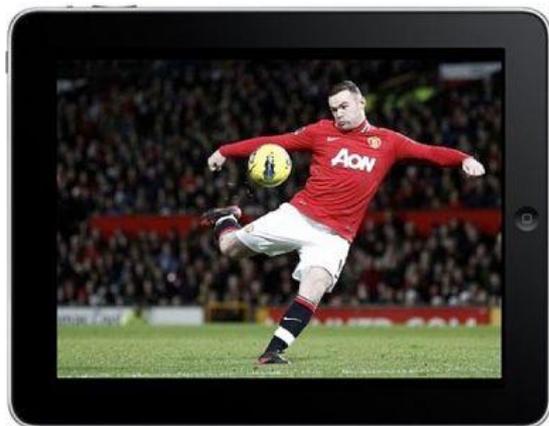
Fonte: Lega Serie A





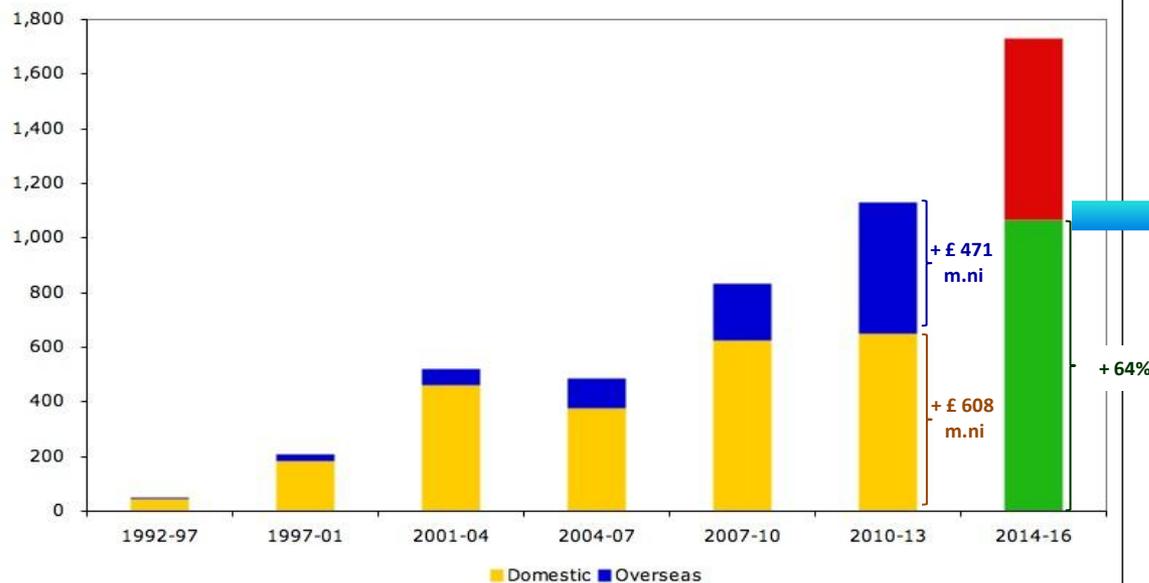
# ...il vantaggio competitivo: i diritti televisivi

	Partite in diretta	Percentuale sul totale	Valore Diritti Tv domestici 2011-2012 (€ m.ni)	Valore medio per partita (€ m.ni)
Serie A	380	100%	844	2,22
Ligue 1	380	100%	684	1,80
Liga	380	100%	518	1,36
Bundesliga	306	100%	422	1,38
<b>Premier League</b>	<b>138</b>	<b>36,3%</b>	<b>816</b>	<b>5,91</b>



# ...il vantaggio competitivo: i diritti televisivi

Premier League TV Rights



Se questi nuovi contratti fossero già in vigore, nel 2010-2011 i principali top club inglesi avrebbero a bilancio nella voce diritti tv circa 30-35 milioni di sterline in più (e il Manchester United supererebbe addirittura il Barcellona al secondo posto tra i club con il maggior livello di ricavi in Europa e nel mondo).



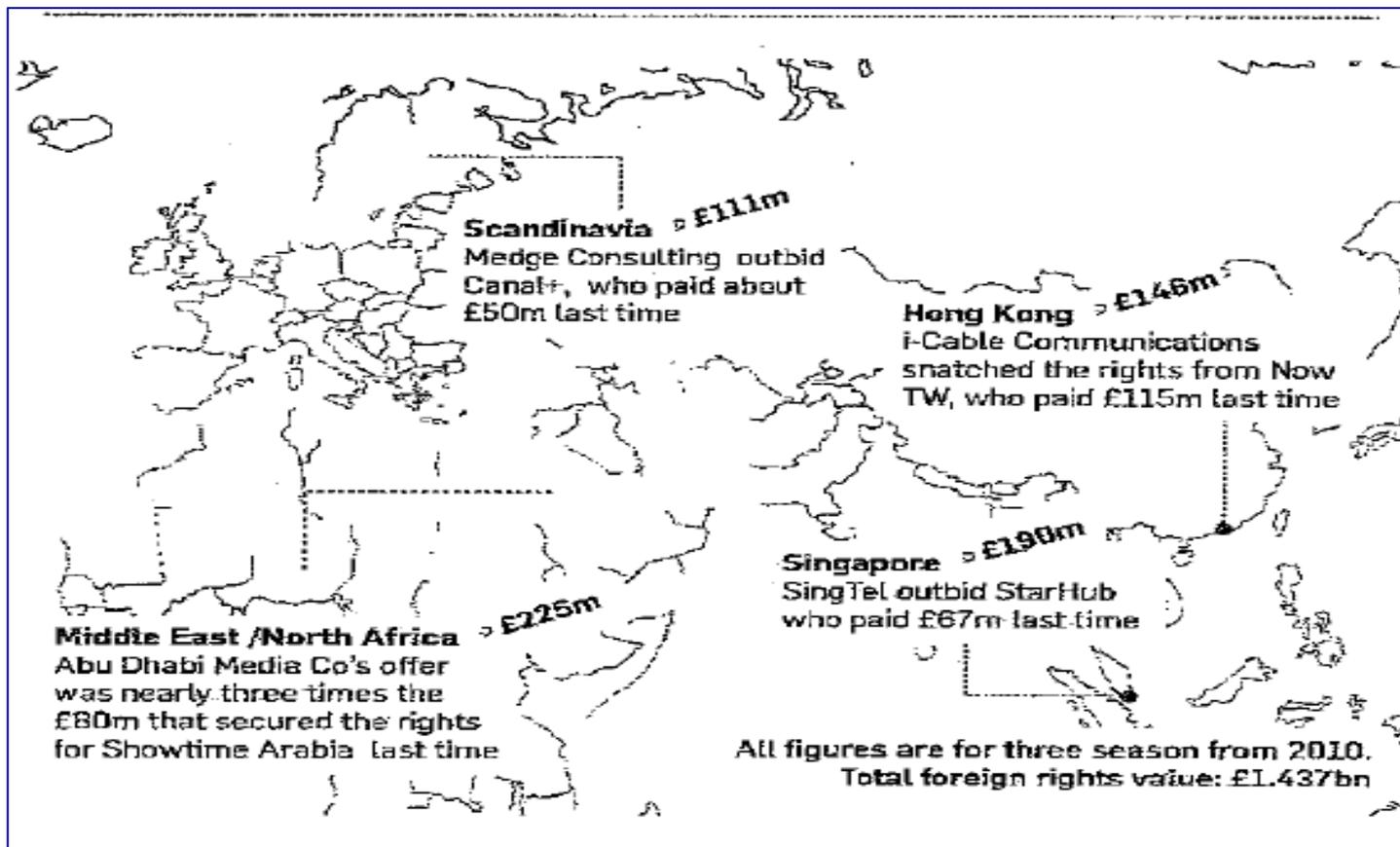
£ mlns	1992-97	1997-01	2001-04	2004-07	2007-10	2010-13	2014-16
Sky	191	670	1,200	1,024	1,314	1,623	2,280
Setanta/ESPN/BT					392	159	738
Live Matches	191	670	1,200	1,024	1,706	1,782	3,018
Highlights	23	73	183	105	172	172	180
Domestic	214	743	1,383	1,129	1,878	1,954	3,198
Overseas	40	98	178	325	625	1,437	2,000
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>841</b>	<b>1,561</b>	<b>1,454</b>	<b>2,503</b>	<b>3,391</b>	<b>5,198</b>
Number of Years	5	4	3	3	3	3	3
Domestic	43	186	461	376	626	651	1,066
Overseas	8	25	59	108	208	479	667
<b>Average per Year</b>	<b>51</b>	<b>210</b>	<b>520</b>	<b>485</b>	<b>834</b>	<b>1,130</b>	<b>1,733</b>

Note: Overseas TV deal for 2014-16 estimated at £2 billion.

Fonte: SwissRamble.com

# ...il vantaggio competitivo: i diritti televisivi

La crescita dei diritti tv internazionali nelle diverse aree geografiche (2010-2011)



Valore del Brand

Valore del prodotto

Source: Sportingintelligence.com

Nascita di nuove Pay Tv nei paesi emergenti  
(maggiore competizione = aumento dei prezzi)



# ...il vantaggio competitivo: i diritti televisivi

Premier League foreign TV rights snapshot of increases for next deal						
	2010-13 \$m	2013-16 \$m		2010-13 £m	2013-16 £m	Uplift %
N, S & C America	100	400		63	252	300
Sub-Saharan Africa	270	324		170	204	20
India	45	145		28	91	222
Thai, Cam, Laos	60	300		38	189	400
Singapore	302	302		190	190	0
Hong Kong	232	254		146	160	9.59
Rest of Asia	361	541		227	341	50.26
M East / N Africa	358	398		225	250	11.11
Europe non-UK	557	557		350	350	0
<b>TOTAL</b>	<b>2284.42</b>	<b>3220.895</b>		<b>1437.25</b>	<b>2,028+</b>	<b>41</b>
<b>Done deals</b>	<b>Deals done, estimate amounts</b>			<b>Guessing: flat / small rises, may be BIGGER</b>		
<b>NB: Domestic live deal for 2013-16 worth £3 billion with Sky and BT</b>					Sportingintelligence	

Source: [Sportingintelligence.com](http://Sportingintelligence.com)



# ...il vantaggio competitivo: i diritti televisivi

## ALLSVENSKAN



Valore diritti  
Tv in Svezia

Totale:  
€ 168,5 m

Media per anno  
€ 33,7 m



## PREMIER LEAGUE in Svezia



Valore diritti tv  
in Svezia

Totale:  
€ 123,6 m

Media per anno  
€ 41,2 m



# Il “modello” inglese?



## La crescita sfrenata degli stipendi negli ultimi 25 anni

### OFFICIAL: The basic average annual pay of England's professional players since 1984

Average UK workers wage, £	Season	Top tier First Division	Second tier Second Division	Third tier Third Division	Fourth tier Fourth Division	Annual growth %	Annual growth %	Annual growth %	Annual growth %
						First Division	Second Division	Third Division	Fourth Division
£9,984	1984-85	£24,934	£15,507	£11,261	£8,314				
£10,764	1985-86	£28,146	£16,970	£11,982	£9,206	11.41	8.62	6.02	9.69
£11,648	1986-87	£28,308	£17,237	£12,350	£9,139	0.57	1.55	2.98	-0.73
£12,740	1987-88	£28,722	£16,520	£13,740	£9,684	1.44	-4.34	10.12	5.63
£13,988	1988-89	£37,284	£20,072	£14,924	£11,128	22.96	17.70	7.93	12.98
£15,340	1989-90	£41,600	£23,920	£18,200	£12,480	10.38	16.09	18.00	10.83
£16,536	1990-91	£52,000	£29,120	£19,240	£14,040	20.00	17.86	5.41	11.11
£17,680	1991-92	£59,904	£33,592	£21,840	£15,860	13.19	13.31	11.90	11.48
	RENAMING	Premier League	First Division	Second Division	Third Division	Annual growth	Annual growth	Annual growth	Annual growth
£18,356	1992-93	£77,083	£40,728	£21,840	£16,640	22.29	17.52	0.00	4.69
£18,824	1993-94	£93,968	£47,358	£23,745	£17,190	17.97	14.00	8.02	3.20
£19,552	1994-95	£116,448	£51,480	£24,076	£19,760	19.30	8.01	1.38	13.01
£20,332	1995-96	£130,896	£52,000	£26,000	£21,840	11.04	1.00	7.40	9.52
£21,632	1996-97	£175,066	£56,680	£28,600	£20,540	25.23	8.26	9.09	-6.33
£22,828	1997-98	£244,908	£59,280	£34,060	£24,492	28.52	4.39	16.03	16.14
£23,660	1998-99	£313,959	£62,608	£39,104	£23,244	21.99	5.32	12.90	-5.37
£24,596	1999-00	£383,835	£71,500	£38,532	£25,272	18.20	12.44	-1.48	8.02
£26,000	2000-01	£451,274	£94,640	£52,416	£28,704	14.94	24.45	26.49	11.96
£27,300	2001-02	£566,932	£115,700	£50,336	£28,600	20.40	18.20	-4.13	-0.36
£28,132	2002-03	£611,068	£90,948	£59,488	£30,056	7.22	-27.22	15.38	4.84
£28,600	2003-04	£651,222	£92,300	£55,052	£42,472	6.17	1.46	-8.06	29.23
	RENAMING	Premier League	Championship	League One	League Two	Annual growth	Annual growth	Annual growth	Annual growth
£29,640	2004-05	£630,355	£109,746	£49,285	£33,968	-3.31	15.90	-11.70	-25.03
£30,784	2005-06	£685,748	£127,192	£48,776	£35,672	8.08	13.72	-1.04	4.78
£31,616	2006-07	£778,103	£152,620	£57,148	£28,860	11.87	16.66	14.65	-23.60
£33,124	2007-08	£960,377	£136,292	£51,064	£34,476	18.98	-11.98	-11.91	16.29
£33,540	2008-09	£1,066,391	£182,000	£75,400	£34,424	9.94	25.11	32.28	-0.15
£34,112	2009-10	£1,162,350	£211,068	£73,320	£38,844	8.26	13.77	-2.84	11.38

Sources: Figures from internal PFA union files.

except Premier League since 1992, numbers sourced by Sportingintelligence, and ratified as accurate

NB: All figures reflect basic pay. Typically increases 50-100 percent with appearances / bonuses. Rates vary by clubs / eras.

Graphic: Sportingintelligence.com

+242%  
+ £ 24.128

+4.562%  
+ £ 1.137.416

# Il calcio-modello

Logica di lungo termine

Forte resistenza alla crisi economica mondiale

## SWOT ANALYSIS DEL CALCIO IN GERMANIA

### Punti di forza

- Solidità patrimoniale
- Equilibrio economico
- Struttura bilanciata dei ricavi
- Affluenza agli stadi
- Forza commerciale
- Bassa polarizzazione economica e sportiva
- Risultati sportivi
- Investimenti nel vivaio

### Punti di debolezza

- Bassi diritti tv

### Opportunità

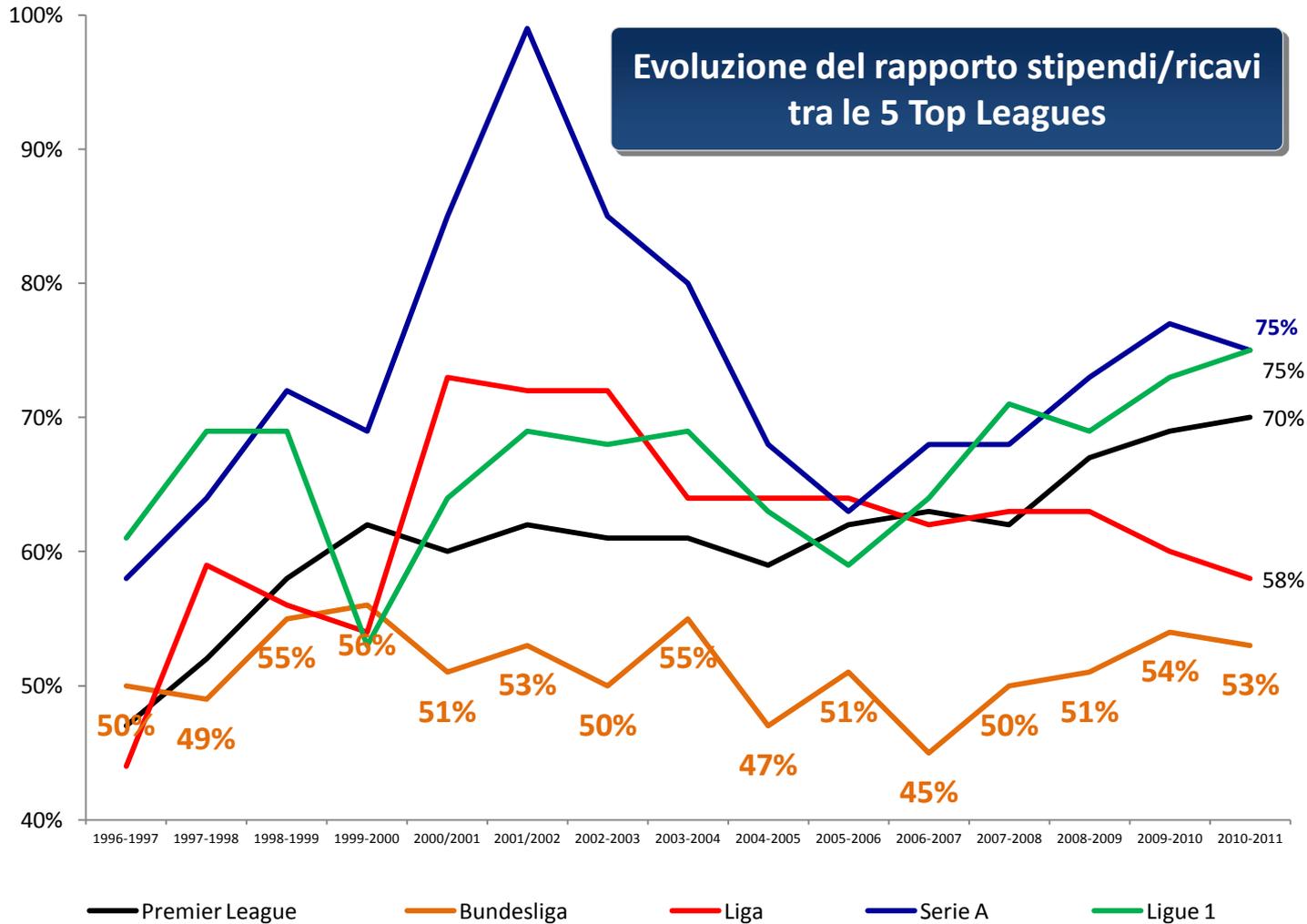
- Sviluppo diritti tv
- La forza economica del paese



### Minacce

- Peggioramento economico
- Il caso Bundesliga 2

# Stabilità economica...



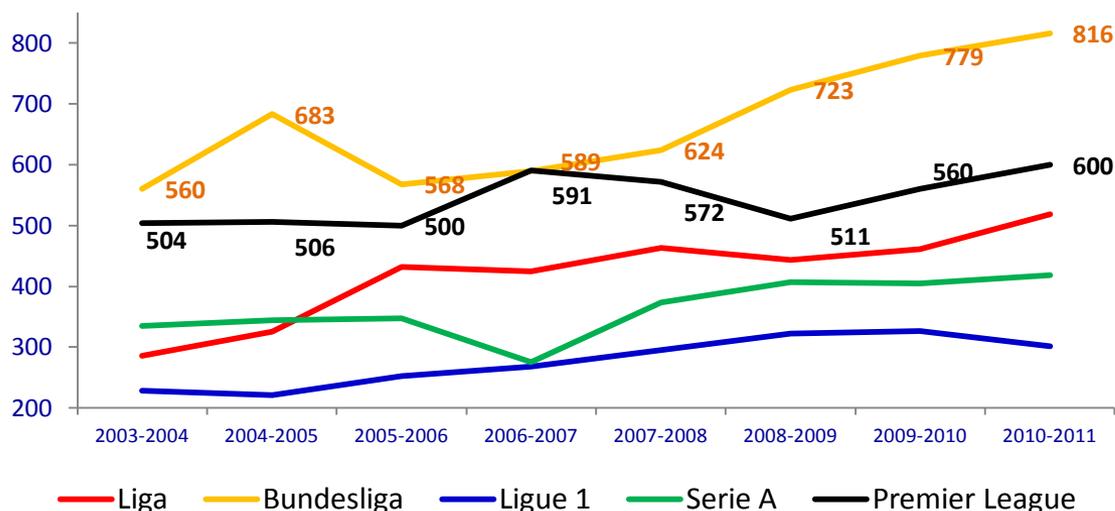
Fonte: Deloitte



# La resistenza alla crisi economica



Evoluzione dei ricavi da sponsorship e commerciali tra le 5 Top Leagues (dati in m.ni di euro)



Fonte: Deloitte

L'ultima strategia:  
la "rivoluzione verde"



Bayern Monaco – Yingli Solar

## Case History: la resistenza della Bundesliga alla crisi economica mondiale

Tra il 2007 e il 2011 la Bundesliga ha aumentato i propri ricavi commerciali e da sponsorizzazioni di 192 m.ni di euro (+31%), portando il totale a 816 m.ni di euro, con il distacco sulla seconda (la Premier League) che è aumentato da 52 a 216 m.ni di euro. In soli 3 anni i ricavi provenienti dagli advertising partners sono aumentati del 43%, mentre, nello stesso periodo il mercato pubblicitario tedesco, secondo una ricerca della ZAW, la Germany's Central Advertising Industry association, ha perso in totale il 5%, tornando ai valori del 1997 (29 m.di).

# La “rivoluzione verde”



## Working with the sun and the sport

	1. FC Köln		Solarworld
	Borussia M'Gladbach		Kyocera
	Hertha BSC		B5 Solar
	1899 Hoffenheim		Suntech
	FSV Mainz 05		Wirsol
	SV Werder Bremen		Juwil
	FC Bayern München		Schüco
	FC Schalke 04		SIG Solar
	Hamburger SV		Sun Earth
	Bayer 04 Leverkusen		Yingli
	1. FC Nürnberg		Chaori
	Hannover 96		Hanwha Solarone
	Borussia Dortmund		Jinko Solar
	Sport-Club Freiburg		Sunpower
	Sport-Club Freiburg		Canadian Solar
	Sport-Club Freiburg		Canadian Solar
	Sport-Club Freiburg		Q-Cells
	Sport-Club Freiburg		Mage Solar

Solar companies are sponsoring football clubs like never before. This year they will fork out a cool EUR 20 million to German clubs. Suntech has become the first Chinese company to appear on the shirts of a German club. Five of the 15 solar sponsors hail from China.



Sonne unendliche Power.

Solarstrom ist total einfach.  
Eröffnen Sie Ihr Dachspargbuch.

## Co-Marketing

(Podolski, giocatore del 1. FC Köln, testimonial per lo sponsor Solarword AG)



## Investimenti

La Suntech, sponsor del 1899 Hoffenheim, vuole trasformare lo stadio Rhein-Neckar Arena nell'impinato sportivo con il maggior numero di pannelli solari del mondo

# Il modello di Governance: la Regel 50+1



## Il caso Bayern Monaco – Gli sponsor nel modello di Governance

I Top club in Europa per ricavi da sponsorizzazioni e commerciali nel 2011-2012 (dati in m.ni di euro)



Fonte: Deloitte

# Il Caso Tedesco: la prospettiva a lungo termine



## La prospettiva a lungo-termini: il Caso Tedesco

**Gli investimenti**  
1,4 miliardi di euro per  
i Mondiali 2006

**Crescita esponenziale dell'affluenza**

**Politiche di prezzo**

**Project-financing innovativo**  
Il caso Bayern Monaco

**Impianti multi-funzionali**  
Il caso Commerzbank Arena

**LA CRESCITA ECONOMICA, SPORTIVA E DI  
IMMAGINE**

## L'impianto Ricavo

**Privato**

**Moderno e ricco di servizi**

**Polifunzionale**

**Aperto 7 giorni su 7**

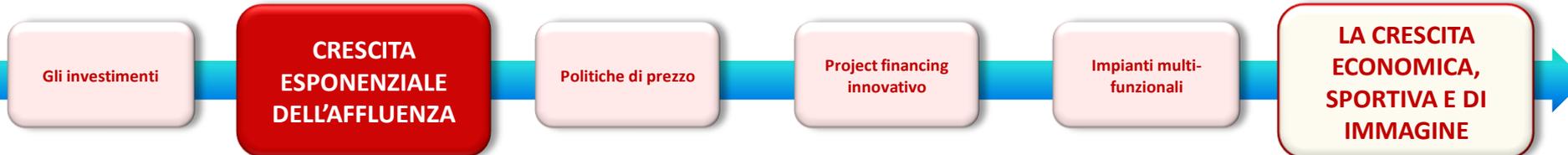
**Diversificazione introiti**  
("Match-Day" e "No  
Match-Day")

**VALORIZZAZIONE DELL'ASSET E  
DIVERSIFICAZIONE DEL  
FATTURATO**



**IL CASO INGLESE E  
IL CASO TEDESCO**

# Il Caso Tedesco: la prospettiva a lungo termine



Le competizioni sportive con la maggiore affluenza media allo stadio per partita nel mondo

L'evoluzione dell'affluenza allo stadio in Bundesliga 1 e in Bundesliga 2 dal 1963 al 2012

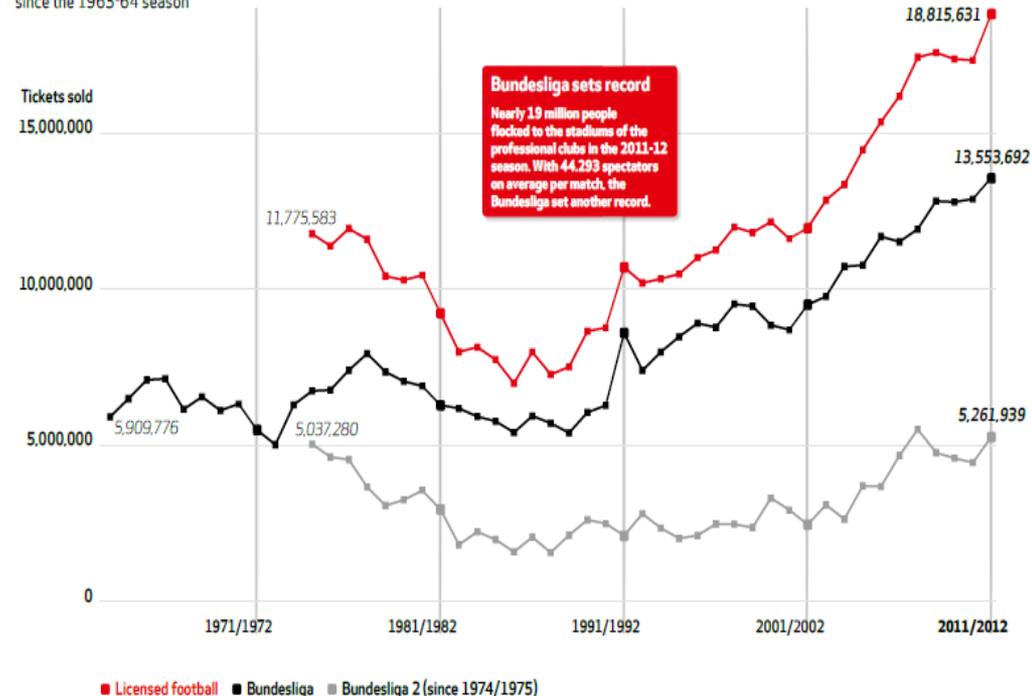
## Top sports league attendances: by average crowd, most recent season

### OUTDOOR

Rank	Sport	League	Season	Ave	Total
No1	Am Football	NFL	2012-13 2011-12	67,591 67,394	17,303,347 17,252,949
No2	Football	Bundesliga	2011-12 2010-11	45,116* 42,673	13,805,496 13,057,899
No3	Football	Premier League	2011-12 2010-11	34,602 35,190	13,149,095 13,372,318
No4	Aussie rules	AFL	2012 2011	32,748 36,428	6,778,824 7,139,854
No5	Baseball	MLB	2012 2011	30,895 30,366	74,859,268 73,425,568
No6	Football	La Liga	2011-12 2010-11	28,462 29,128	10,815,670 11,039,808
No7	Canadian football	CFL	2011 2010	27,882 27,192	1,979,639 1,957,851
No8	Baseball	NPB (Japan)	2011 2010	24,965 25,626	21,569,760 22,141,003
No9	Football	Serie A	2011-12 2010-11	22,493 24,031	8,547,308 9,131,780
No10	Cricket	IPL	2010/11/12 2009	Figures too unreliable to continue 23,763 (max)	1,402,000 (max)
<b>INDOOR</b>					
No1	Ice hockey	NHL	2011-12 2010-11	17,455 17,126	21,470,155 20,928,036
No2	Basketball	NBA	2011-12 2010-11	17,274 17,319	17,100,861** 21,302,370

## SPECTATOR FIGURES

since the 1963-64 season



# Il Caso Tedesco: la prospettiva a lungo termine



Gli investimenti

**CRESCITA  
ESPONENZIALE  
DELL'AFFLUENZA**

Politiche di prezzo

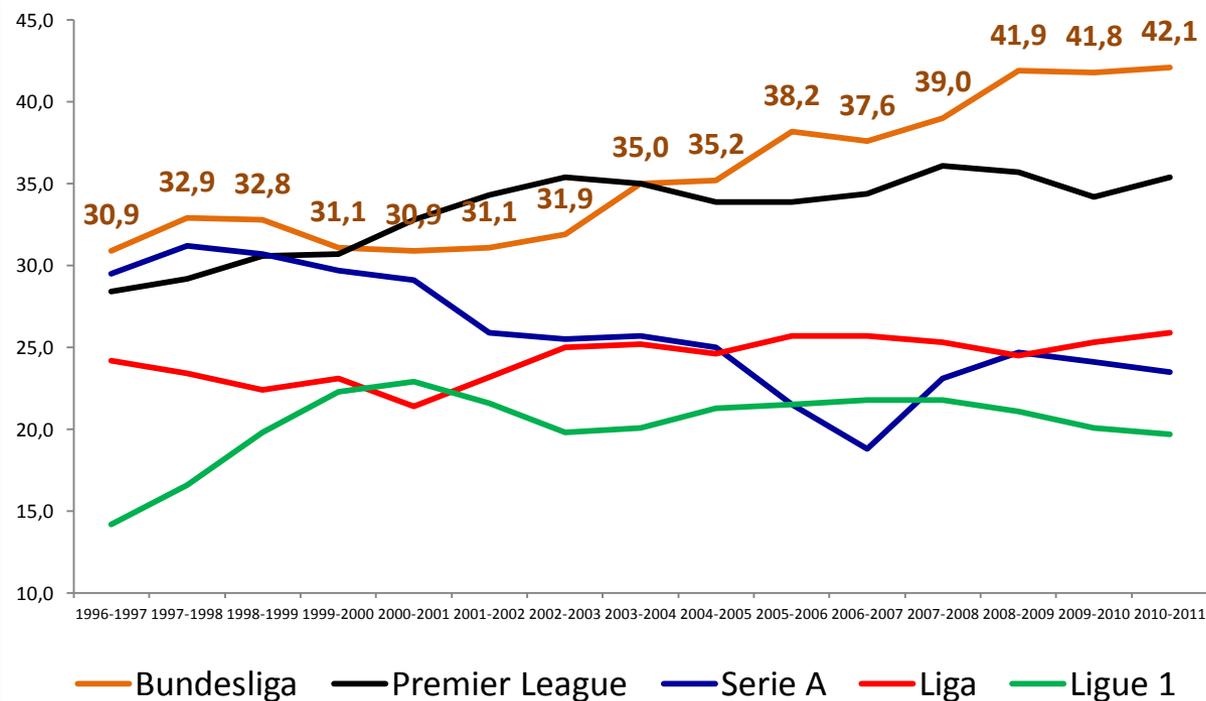
Project financing  
innovativo

Impianti multi-  
funzionali

**LA CRESCITA  
ECONOMICA,  
SPORTIVA E DI  
IMMAGINE**

## Evoluzione dell'affluenza media per partita (migliaia di spettatori)

Var. % 1996-2011



**+ 36%**



**+ 25%**



**+ 7%**



**- 20%**

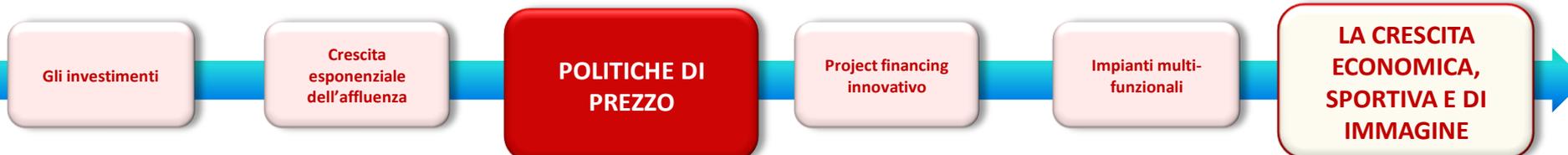


**+ 39%**

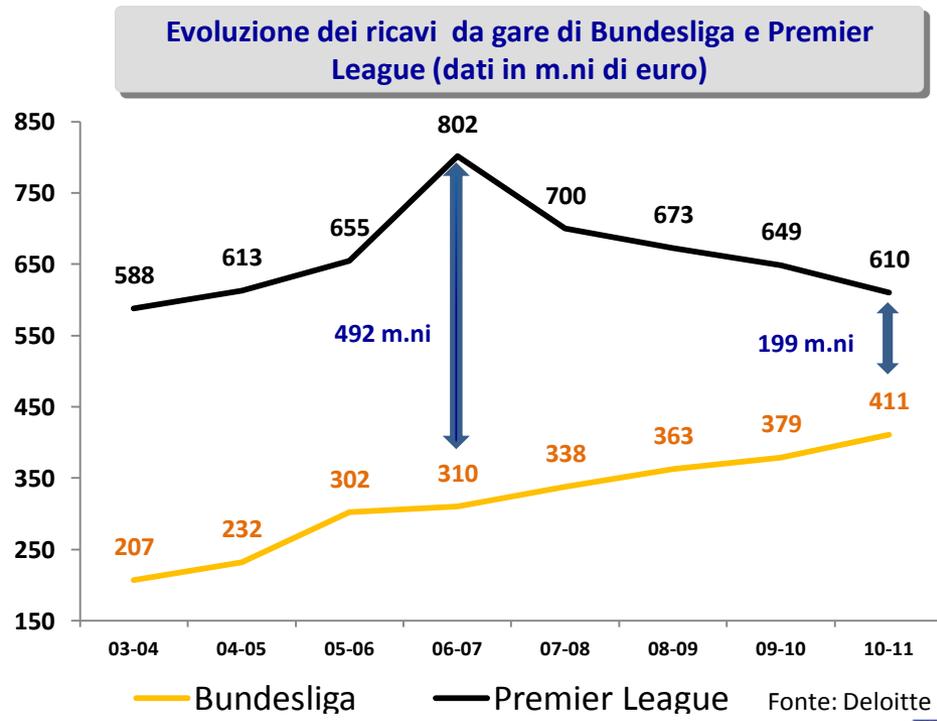
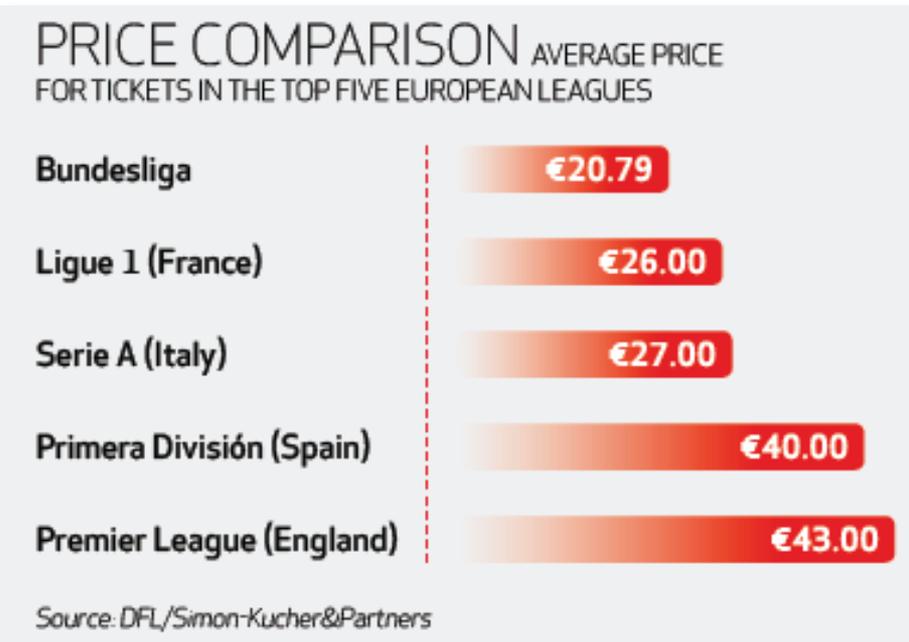
Fonte: Deloitte



# Il Caso Tedesco: la prospettiva a lungo termine



A tali risultati da primato ha concorso in modo sostanziale la politica del calcio tedesco di praticare prezzi bassi per biglietti e abbonamenti, favorendo la frequenza agli stadi anche di strati meno abbienti e famiglie, e inoltre consentendo ai ricavi di meglio difendersi anche in un contesto di crisi economica. Tra il 2006 e il 2010, i ricavi da gare sono infatti cresciuti del 33%, mentre la Premier, che ha puntato a "sfruttare" il tifoso, ha avuto una diminuzione del 24%



# Il Caso Tedesco: la prospettiva a lungo termine



Gli investimenti

Crescita esponenziale dell'affluenza

Politiche di prezzo

Project financing innovativo

**Impianti multi-funzionali**

**LA CRESCITA ECONOMICA, SPORTIVA E DI IMMAGINE**

## Il caso Commerzbank Arena (Francoforte)

126 milioni di euro di investimento

5 anni e ½ di attività

200 major arena events

1.000 corporate events

circa 7,5 milioni di visitatori

SPORT EVENTS



WORLD CUP 2006 - QUARTER FINAL: BRAZIL - FRANCE

MAJOR ARENA EVENTS



ROLLING STONES 2007

CORPORATE EVENTS



**Uno stadio aperto 365 giorni all'anno**



# La potenzialità non espressa dei diritti tv



(million euro)

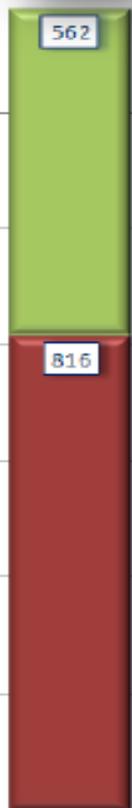


■ International rights  
■ Domestic rights

I ricavi da diritti tv (2011-2012)



Serie A



Premier League



Bundesliga



Liga



Ligue



UEFA CL

Fonte: Lega Serie A

# La polarizzazione all'ennesima potenza

## SWOT ANALYSIS DEL CALCIO IN SPAGNA

### Punti di forza

- Barcellona e Real Madrid
- Diffusa proprietà degli stadi
- Lo sviluppo del settore giovanile
- Performance sportiva
- Diritti tv internazionali

### Punti di debolezza

- Fragilità finanziaria
- Assenza di un sistema nazionale di licensing
- Prezzi elevati
- Polarizzazione dei risultati sportivi

### Opportunità

- Strategie differenziate di sviluppo dei ricavi
- L'ipotesi di un salary cap



### Minacce

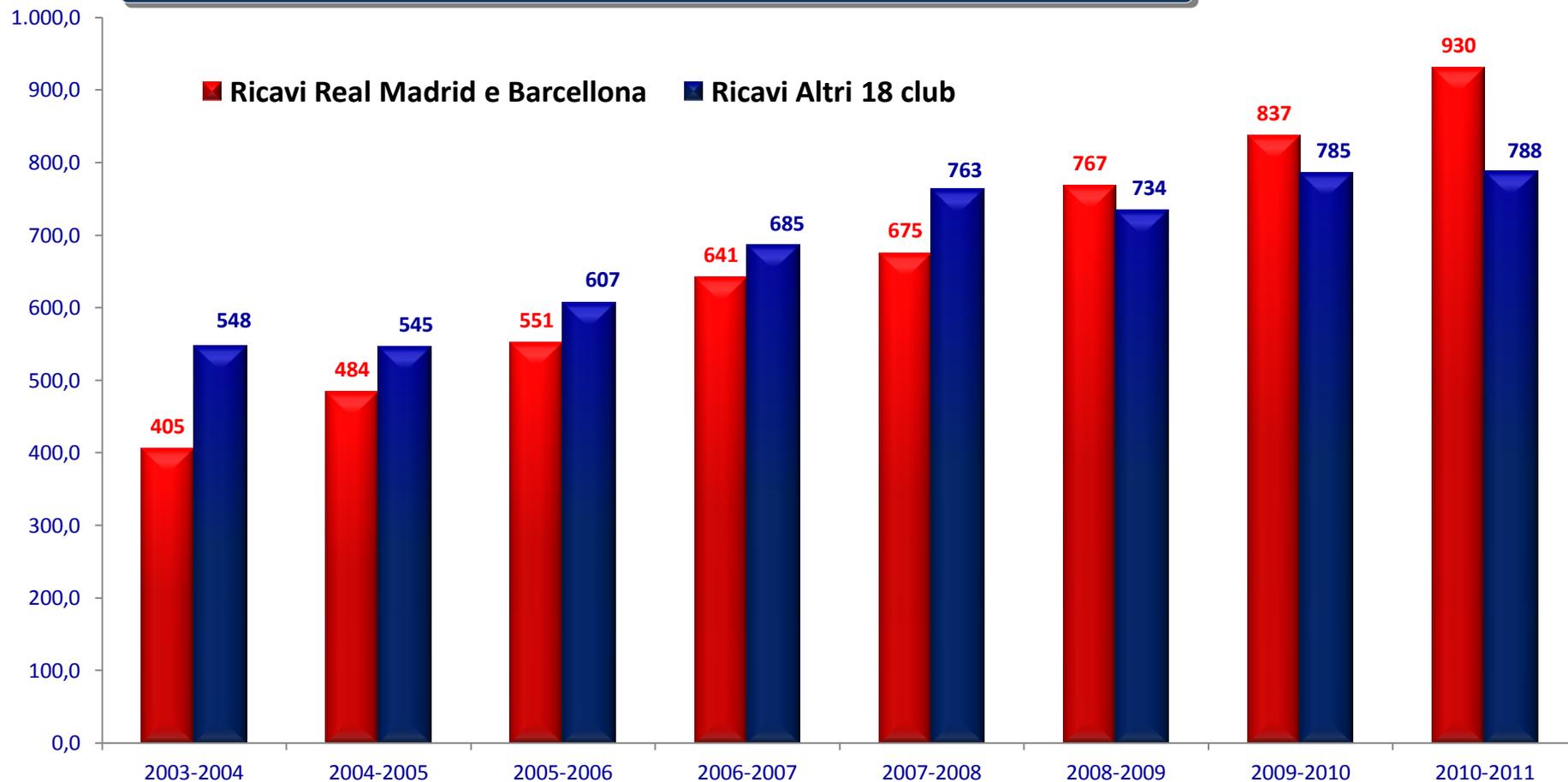
- L'economia spagnola
- La fine del paradiso fiscale

**Confronto Barcellona-Real Madrid/altri**

# Il sorpasso nei ricavi complessivi...



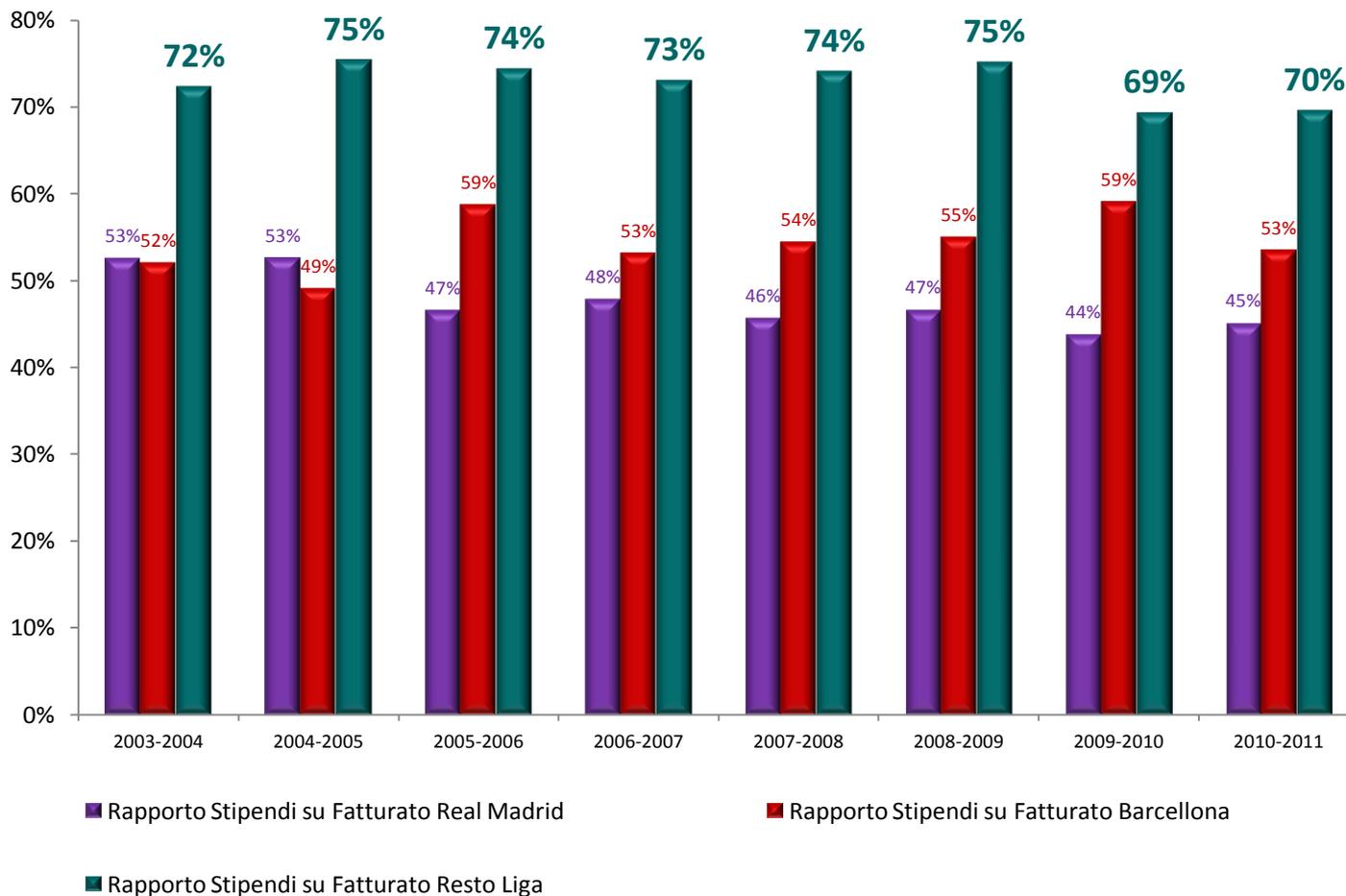
La polarizzazione economica di Real Madrid e Barcellona:  
i ricavi complessivi (dati in m.ni di euro)



Fonte: Elaborazioni dell'autore

# ...come cambia il rapporto stipendi/ricavi...

Il rapporto stipendi su ricavi di Real Madrid, Barcellona e del resto della Liga



Fonte: Elaborazioni dell'autore

# ...la polarizzazione dei diritti televisivi...



Tipologia di commercializzazione



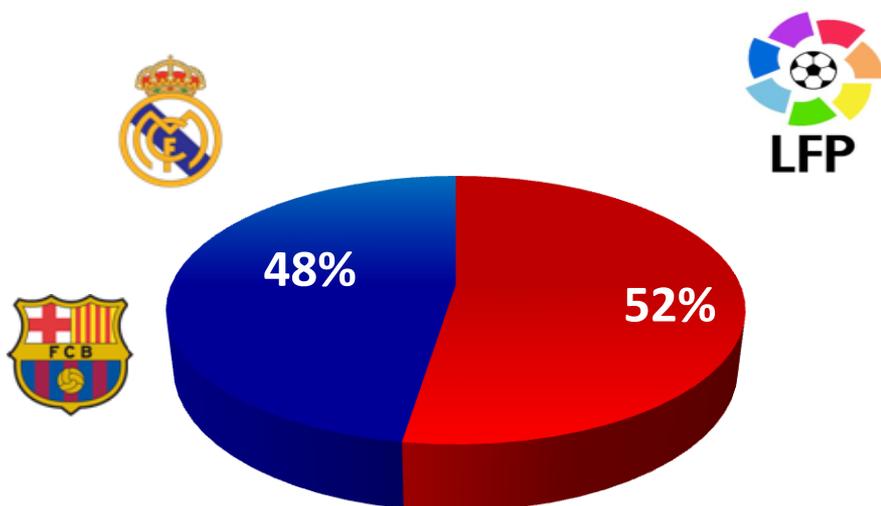
Individuale - Collettiva

La super-polarizzazione dei diritti media in Spagna

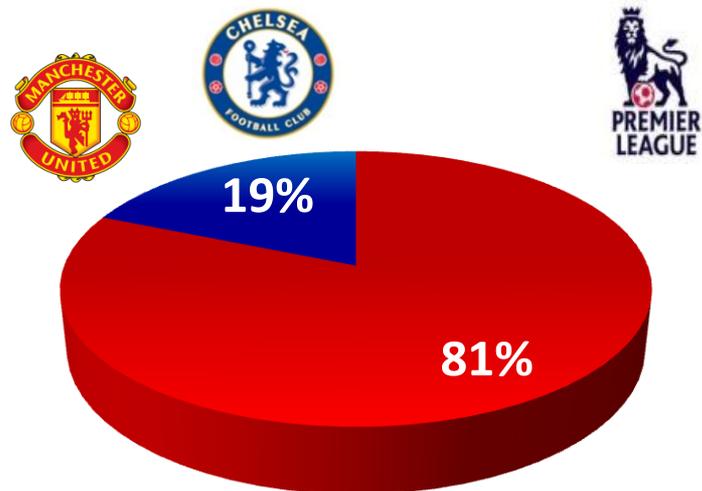
**Polarizzazione totale di Real Madrid e Barcellona nel 2010-2011: 48%**

Confronto con le altre Top Leagues

**Il minor livello di polarizzazione in Inghilterra, Germania e Francia**



Total: € 772 m



Total: € 1.305 m

# 2 diverse prospettive per il futuro

REPLANTEAMIENTO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL: ¿QUÉ QUIEREN SER Y CÓMO QUIEREN SER?

Oportunidades para los clubes



Clubes "Multinacionales"

Clubes "Locales"

Expansión internacional

Desarrollo local



TV MK

TV MK MATCHDAY

MARCAS GLOBALES

MARCAS DOMÉSTICAS



Fonte: Dr. José M<sup>a</sup> Gay de Liébana y Saludas, Liga de Las Estrellas 2011



# Il Real Madrid Resort Island



# La «veduta corta»

## SWOT ANALYSIS DEL CALCIO IN ITALIA

### Punti di forza

- Diritti tv
- Talent scouting internazionale

### Punti di debolezza

- Ricavi da gare, affluenza e stadi
- Debolezza dei ricavi commerciali
- **Squilibrio economico e finanziario**
- Risultati sportivi
- **Abbandono dei vivai**
- L'effetto Calciopoli
- Eccessivo numero di club professionistici

### Opportunità

- Nuovi stadi
- Sicurezza negli stadi e la tessera del tifoso
- Nuovo contratto per i diritti televisivi
- Nuove modalità di gestione del calcio in tv
- La rinascita della Coppa Italia
- Specifiche ricette anticrisi



### Minacce

- La crisi economica del paese
- La crisi dei "padroni"
- La crisi della "base della piramide"
- La dipendenza dai diritti tv
- Caduta degli investimenti del calciomercato
- Il rischio illegalità

Alti  
stipendi

Alto rischio  
finanziario

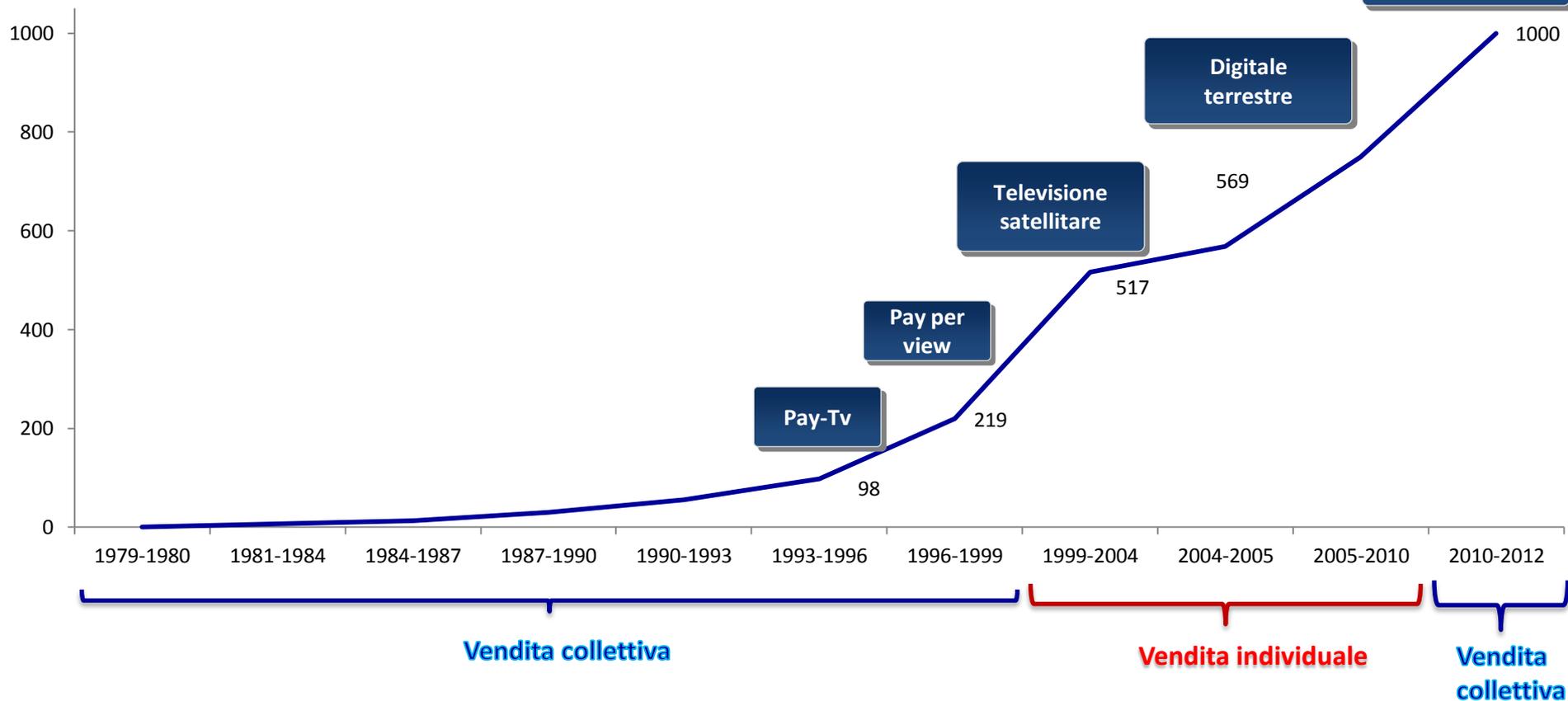
Bassi investimenti in  
stadi e settore  
giovanile

# Il mercato dei Diritti Media in Italia



La crescita del valore tra il 1979 e il 2012

€m

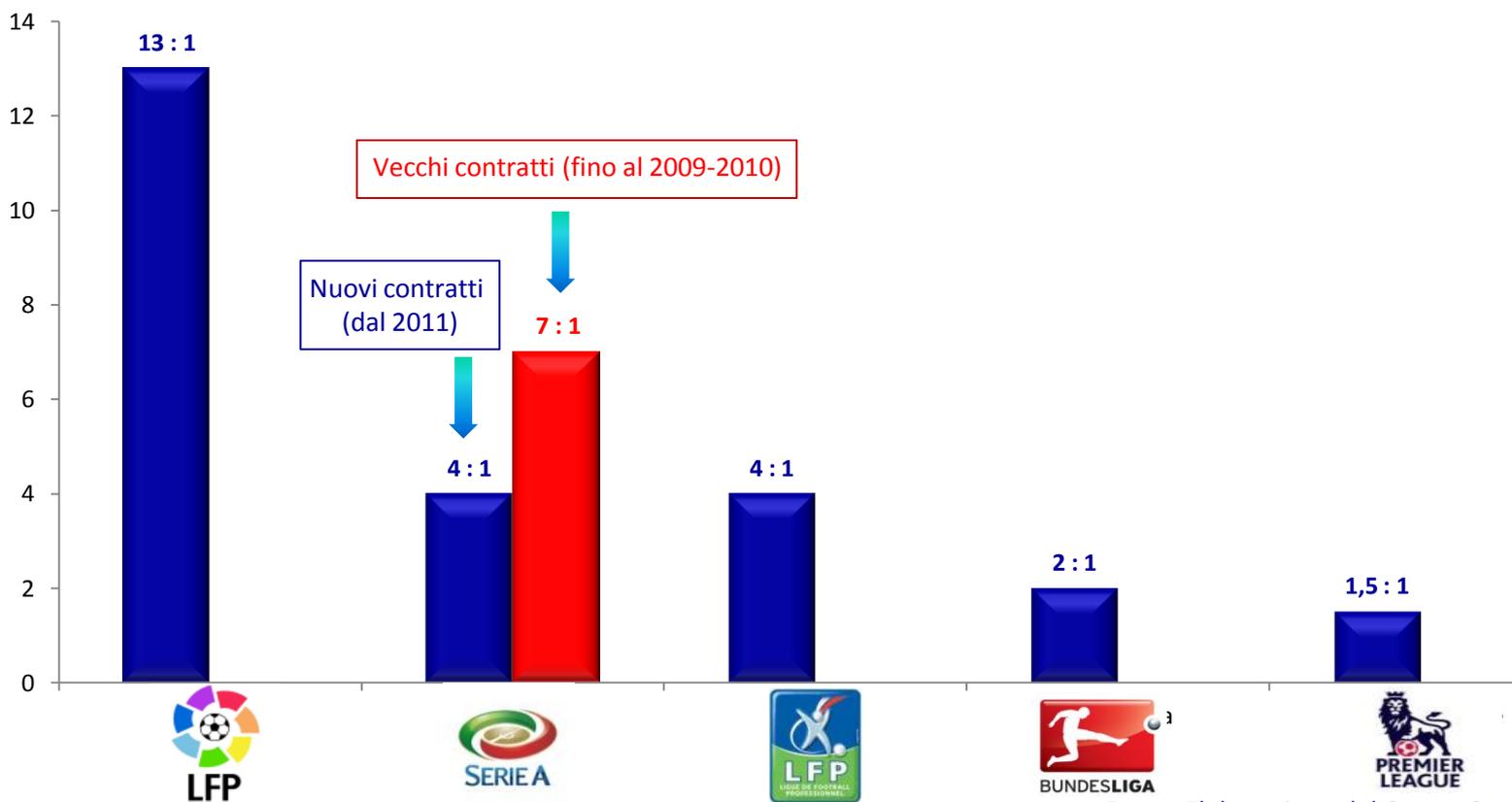


Fonte: G.Teotino e M. Uva, *La ripartenza*, Il Mulino, Bologna, 2010;

# Il mercato dei Diritti Media in Italia

## La minor polarizzazione

“Highest to lowest Ratio” tra il club con più alte entrate da diritti tv e società con il minor livello nel 2010-2011



Fonte: Elaborazione del Centro Studi della Figg su dati Deloitte

## Le opportunità non sfruttate dei grandi eventi: Il Caso Italiano

La proprietà degli impianti

Carenze strutturali degli stadi

Disaffezione del pubblico

La perdita di competitività del calcio italiano

**UNA SOLA STRADA PERCORRIBILE:  
L'INVESTIMENTO**

## L'impianto Costo

Proprietà pubblica  
(affitto dell'impianto)

Non specifico per il calcio  
(es. pista di atletica)

Basso livello di comfort e  
di sicurezza

Stadio "cattedrale nel  
deserto"

Impianto aperto solo il  
giorno della partita

**CONSEQUENTE  
DISAFFEZIONE DEL  
PUBBLICO**

**IL CASO ITALIANO**

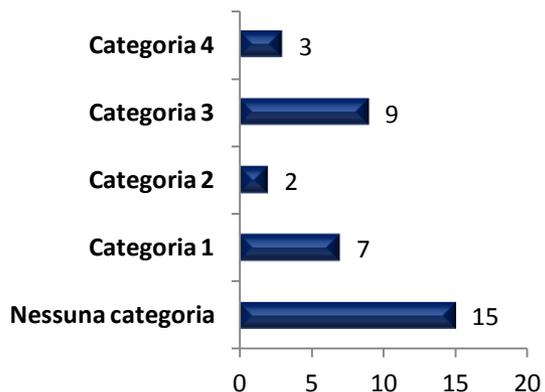


# Le opportunità non sfruttate dei grandi eventi: Il Caso Italiano

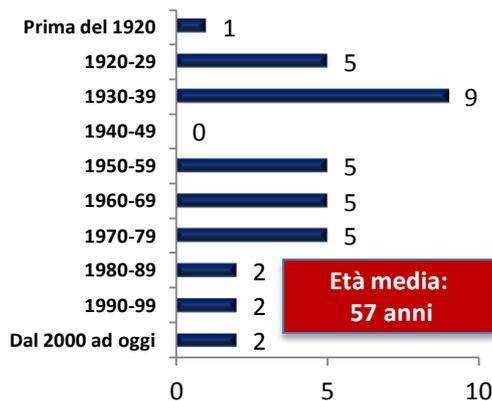


## ANALISI DEL PROFILO INFRASTRUTTURALE DEGLI STADI DI SERIE A E SERIE B NEL 2011-2012

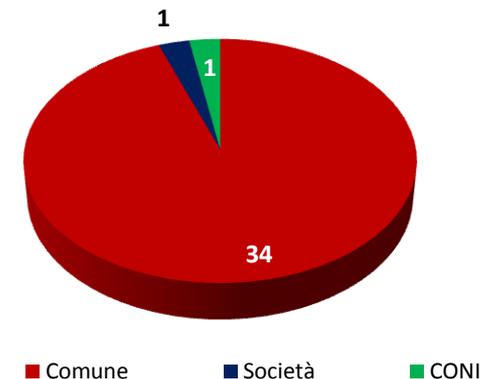
### CLASSIFICAZIONE UEFA



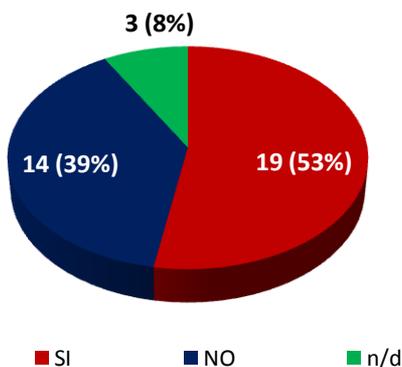
### ANNO DI INAUGURAZIONE



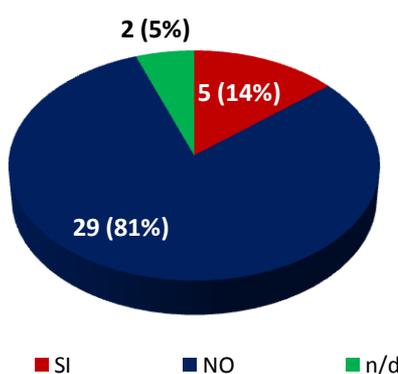
### PROPRIETA' DELL'IMPIANTO



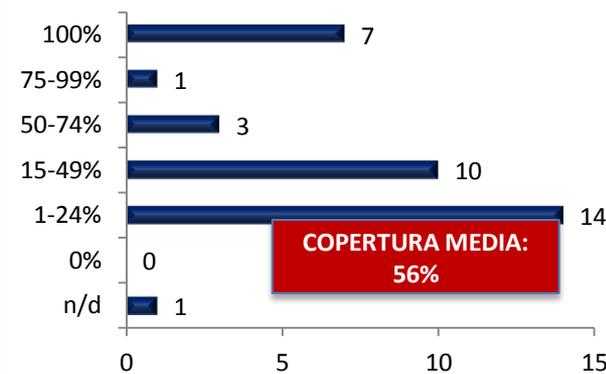
### UTILIZZI ALTERNATIVI



### UTILIZZO DI ENERGIA RINNOVABILE



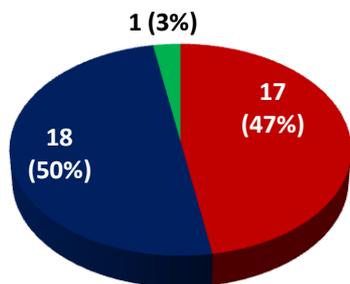
### COPERTURA DEGLI SPALTI



# Le opportunità non sfruttate dei grandi eventi: Il Caso Italiano

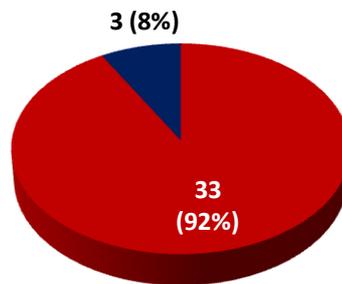


## PISTA DI ATLETICA



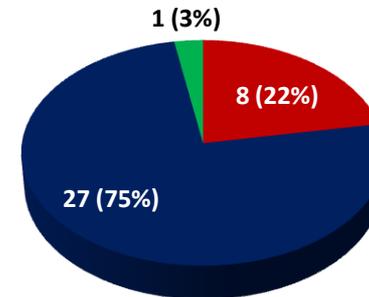
■ SI ■ NO ■ n/d

## MANTO ERBOSO



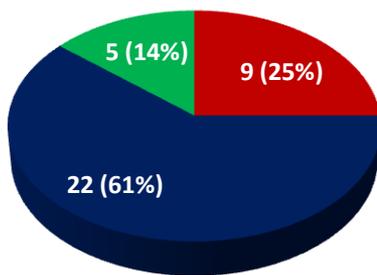
■ Naturale ■ Artificiale

## RACCOLTA DIFFERENZIATA DEI RIFIUTI



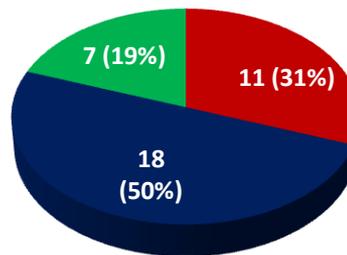
■ NO ■ SI ■ n/d

## AREE COMMERCIALI



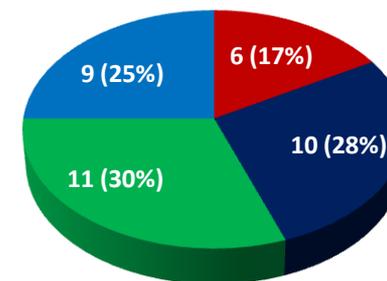
■ Si ■ No ■ n/d

## SKYBOX



■ Si ■ No ■ n/d

## IMPIANTO DI RISCALDAMENTO DEL PRATO



■ SI ■ Analogo sistema di protezione dal gelo ■ NO ■ n.d.

# La legacy derivante dagli investimenti in nuovi stadi



## Juventus Stadium - 2012

**Investimento totale: € 145 mio**

### Ricavi da gare

**€ 31,8 mio** (+ € 20,2 mio; + 174%)

### Affluenza media (spettatori)

**37.545** (+71%)

### Numero di abbonamenti standard

**21.000** (+45%)

### Numero di abbonamenti premium

**3.400** (+1.445%)

Fonte: Elaborazioni del Centro Studi FIGC. Tutti I dati si riferiscono al confronto tra il 2011-2012 (la prima stagione nella quale la Juventus ha disputato le proprie partite casalinghe presso lo Juventus Stadium) e il 2010-2011

# Il nuovo stadio dell'Udinese



**Investimento: € 25 mio**

**25.132 spettatori**

**Impianto aperto durante i lavori**

**Riqualificazione**

**100% posti coperti**

**Eliminazione pista di atletica**

**Multifunzionalità**

**Valorizzazione "no match-day"  
(18.000 mq)**



# Best practice

