



*A.C. Milan*

IL CLUB PIÙ TITOLATO AL MONDO

*Dr. Massimo CAMPIOLI*  
*Direzione Coordinamento Amministrativo, Compliance*  
*e Reporting Enti Sportivi*



*A.C. Milan*

# A.C. MILAN: LA MISSION

Convention Castello di Pomerio 1987 :

elaborazione documento programmatico

21 luglio 1988:

“Struttura tecnico-societaria A.C. Milan”

Gruppo Fininvest



*A.C. Milan*

# A.C. MILAN: LA MISSION

1987

## ***Mission:***

Diventare la squadra più prestigiosa del mondo  
attraverso una serie di vittorie  
nei tornei più importanti

## ***Valori di riferimento:***

Mentalità vincente e coerenza di comportamenti



*A.C. Milan*

# A.C. MILAN: LA MISSION

2000

## *Mission:*

Sviluppo di un marchio e di un'immagine  
la cui notorietà e recognition siano internazionali

## *Valori di riferimento:*

Organizzazione globale  
ed adeguata cultura aziendale



*A.C. Milan*

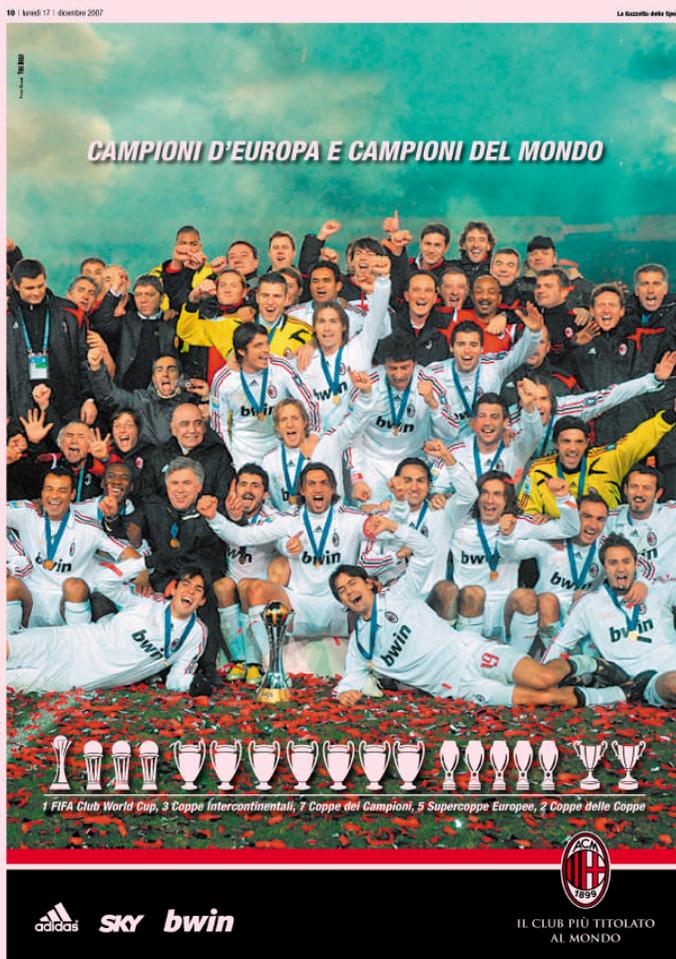
# A.C. MILAN: IL CLUB PIU' TITOLATO AL MONDO

## 2009

A.C. Milan è il club  
più titolato al mondo

AC Milan è il primo club nel Ranking UEFA:  
17 Campionati italiani,  
5 Coppe Italia,  
5 Supercoppe Italiane,  
5 Supercoppe Europee,  
7 Champions League,  
2 Coppe delle Coppe,  
4 World Club Fifa Cup

8 calciatori vincitori  
del Pallone d'oro

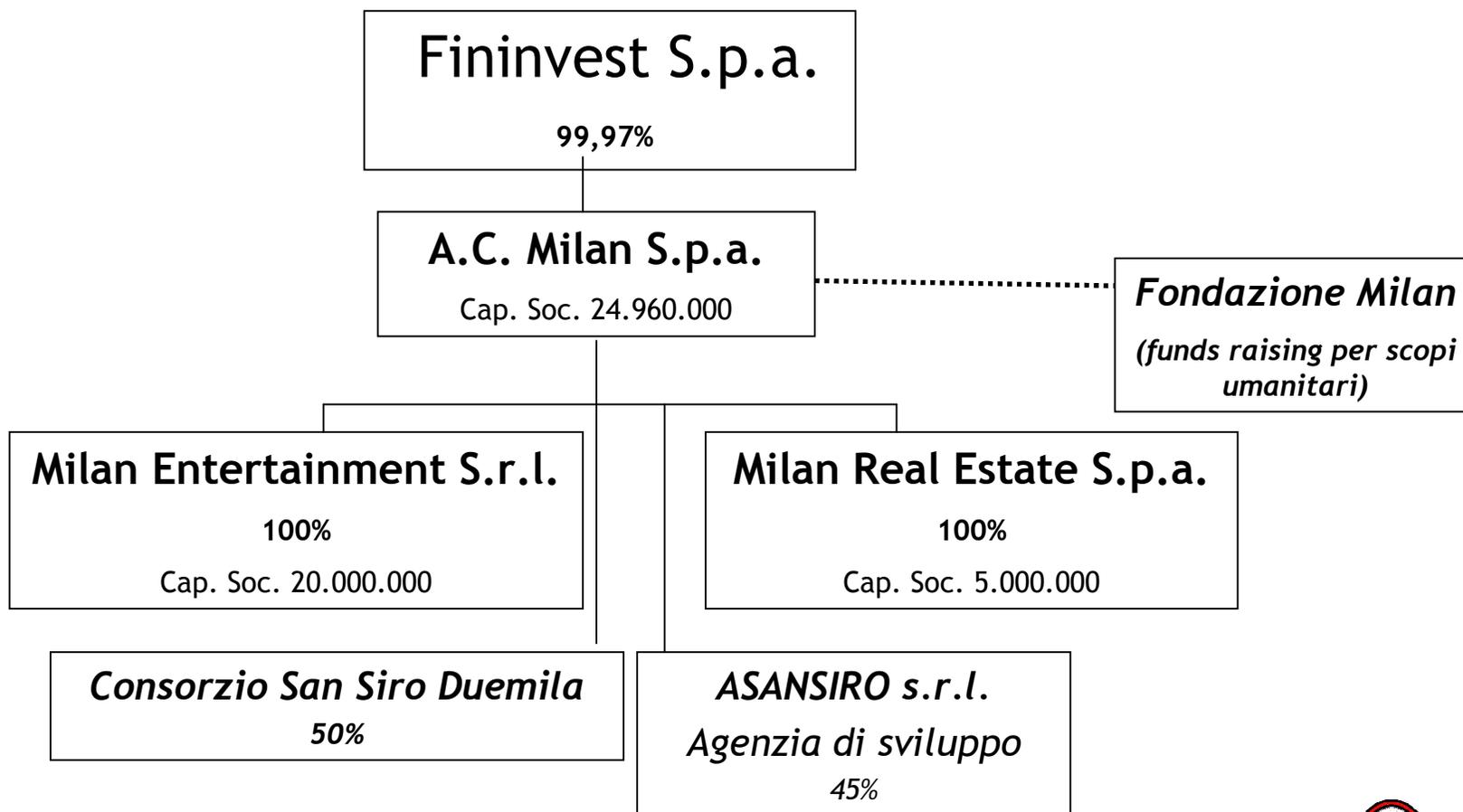


Al top del mondo



A.C. Milan

# A.C. MILAN: LA STRUTTURA SOCIETARIA



# MILAN REAL ESTATE S. P. A.

## MILAN REAL ESTATE S.P.A.

- costituita il 12 dicembre 2003
- società dedicata alla gestione degli immobili  
(Centro sportivo Milanello, appartamenti per calciatori,  
sede sociale)
- operazione di cessione di ramo d'azienda



# MILAN ENTERTAINMENT S. R. L.

MILAN ENTERTAINMENT S.R.L.

- costituita il 1° Ottobre 2005
- società commerciale per l'utilizzo parziale del MARCHIO



- operazione di cessione di ramo d'azienda



*A.C. Milan*

# CONSORZIO SANSIRO DUEMILA

## CONSORZIO SANSIRO DUEMILA

- costituito nell'anno 2000 a seguito della stipula di una convenzione tra Inter, Milan e Comune di Milano;

Le finalità per le quali è stato costituito sono:

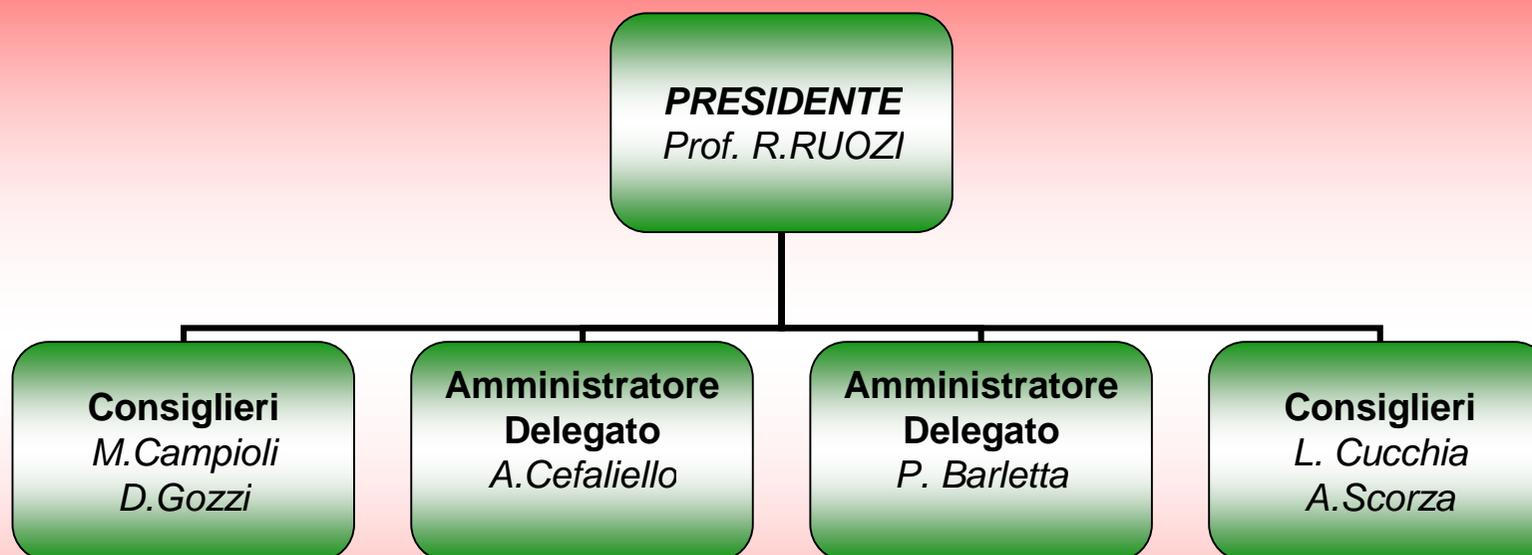
- *consentire una più efficiente ed efficace gestione dell'impianto*
- *gestire le gare pubbliche di appalto delle opere di ammodernamento*
- *mantenere elevati standard manutentivi e di sicurezza*
- *gestire il rapporto amministrativo con il Comune di Milano*



*A.C. Milan*

# CONSORZIO SANSIRO DUEMILA

Il CDA è attualmente così composto:



# GRUPPO MILAN: IL MANAGEMENT

**Presidente**

**Vice Presidente Vicario e Amministratore Delegato**

**Vice Presidente**

**Vice Presidente**

**Direttore Generale Area Sportiva 1 squadra e S.G.**

**Direttore Organizzazione Sportiva**

**Team Manager e Direttore Comunicazione**

**Direttore Coordinamento Amministrativo,**

**Compliance e Reportistica Enti Sportivi**

**Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo**

**Vice - Direttore Commerciale e Direttore Marketing**

**Direttore Vendite**

**Direttore Gestione Stadio**

**Responsabile Settore Giovanile**

-

*Adriano GALLIANI*

*Paolo BERLUSCONI*

*Gianni NARDI*

*Ariedo BRAIDA*

*Umberto GANDINI*

*Vittorio MENTANA*

*Massimo CAMPIOLI*

*Alfonso CEFALIELLO*

*Laura MASI*

*Mauro TAVOLA*

*Daniela GOZZI*

*Filippo Galli*



*A.C. Milan*

# L'ORGANIGRAMMA AZIENDALE

## GRUPPO MILAN

- 118 DIPENDENTI (nel 1986 erano 22 !!!!)  
10 dirigenti  
11 quadri  
89 impiegati  
8 operai
- 104 TESSERATI (calciatori, allenatori, tecnici e massaggiatori)
- 110 COLLABORATORI (osservatori, fisioterapisti, medici, tecnici sett. Giov.)



*A.C. Milan*

# A.C. MILAN: GLI OBIETTIVI E LA STRATEGIA

## GLI OBIETTIVI

- Sportivo
- Economico
- Aziendale

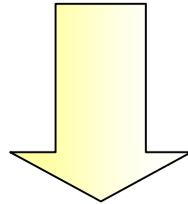
## LA STRATEGIA

- Gli 11 in campo



# A.C. MILAN: L'OBIETTIVO SPORTIVO

OBIETTIVO SPORTIVO



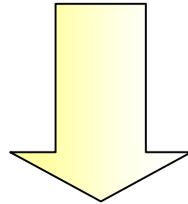
Vincere le più importanti competizioni in Italia, in Europa e nel mondo



*A.C. Milan*

# A.C. MILAN: L'OBBIETTIVO ECONOMICO

## OBBIETTIVO ECONOMICO

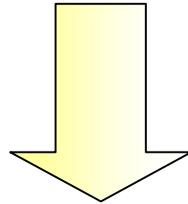


- creare valore
- minimizzare i costi
- diversificare i ricavi
- break-even point



# A.C. MILAN: L'OBIETTIVO AZIENDALE

## OBIETTIVO AZIENDALE



*Società di entertainment: il prodotto che deve essere offerto è sì l'incontro di calcio, ma anche un "sistema prodotto": sport, spettacolo e servizi connessi.*

**Il Milan deve configurarsi come società di calcio ma, anche più ampiamente, come società di leisure**



*A.C. Milan*

# LA STRATEGIA: GLI UNDICI IN CAMPO

...sempre in 11 in ogni campo ...



*A.C. Milan*



# LA STRATEGIA: GLI UNDICI IN CAMPO... PER LA CORPORATE GOVERNANCE



*A.C. Milan*

# LA STRATEGIA: GI UNDICI IN CAMPO... AMMINISTRATIVO



*A.C. Milan*

# A.C. MILAN: IL BILANCIO DELLE SOCIETA' DI CALCIO

*“....ALLA FINE DI OGNI STAGIONE SI DEVONO RIASSESTARE I  
FALLIMENTARI BILANCI FRUTTO DI AMMINISTRAZIONI QUANTO MAI  
APPROSSIMATIVE...”*

*Da un editoriale pubblicato su SPORT NEL MONDO nel GIUGNO 1960*



*A.C. Milan*

# A.C. MILAN: IL BILANCIO DELLE SOCIETA' DI CALCIO

## Voci caratteristiche del Bilancio di una Società di Calcio

- Diritti pluriennali alle Prestazioni dei Calciatori
- Ammortamenti Calciatori
- Campagna Trasferimenti: Italia e Estero
- % Squadra Ospite: Biglietteria e Diritti Tv



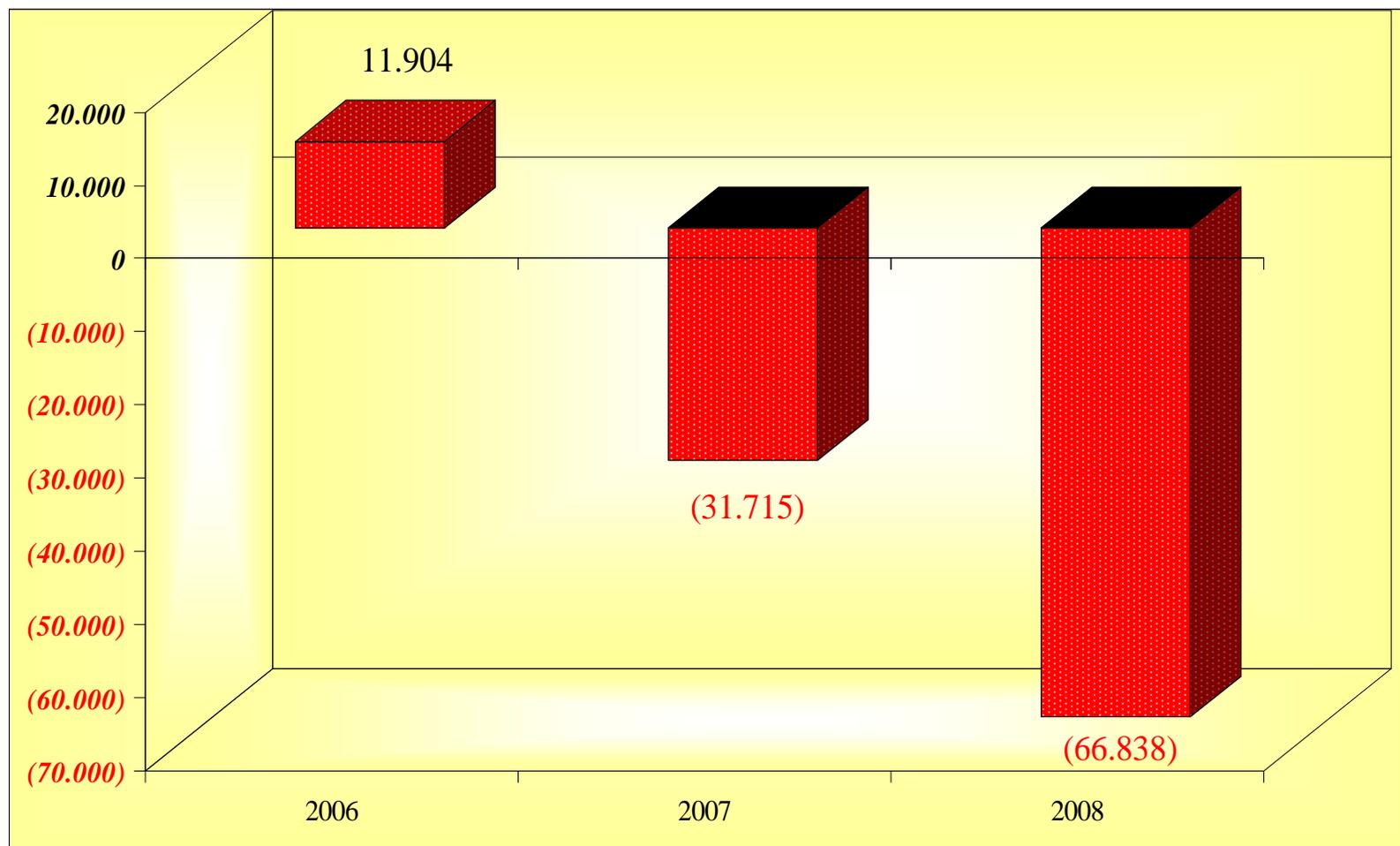
# A.C. MILAN: EVOLUZIONE DEL BILANCIO

- Bilancio Civilistico Certificato
- Bilancio tecnologico dal 2006 \*
- Bilancio Consolidato certificato dall'esercizio 2007 per Licenza Uefa 2008/09

*\* Sul sito sezione dedicata ANCHE IN INGLESE*

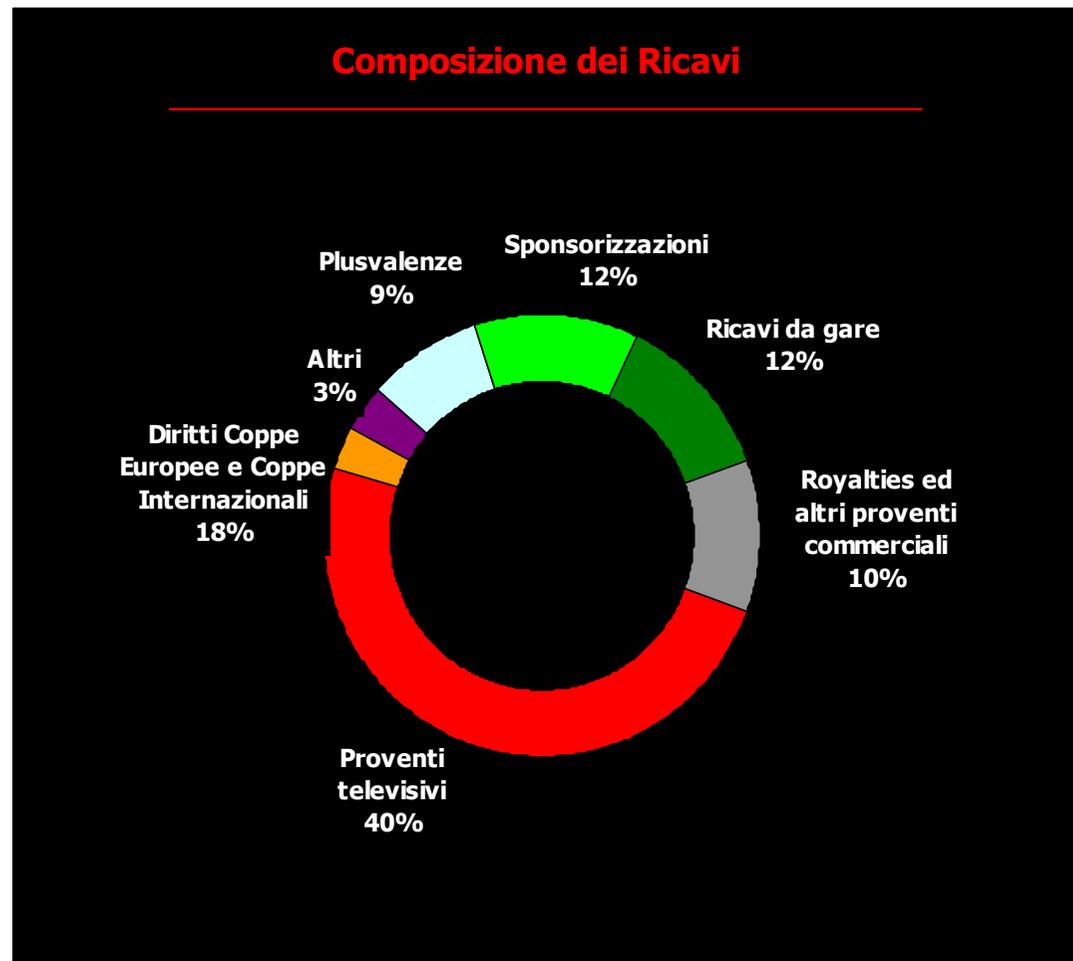


## A.C. MILAN: RISULTATO D'ESERCIZIO CONSOLIDATO (solare)



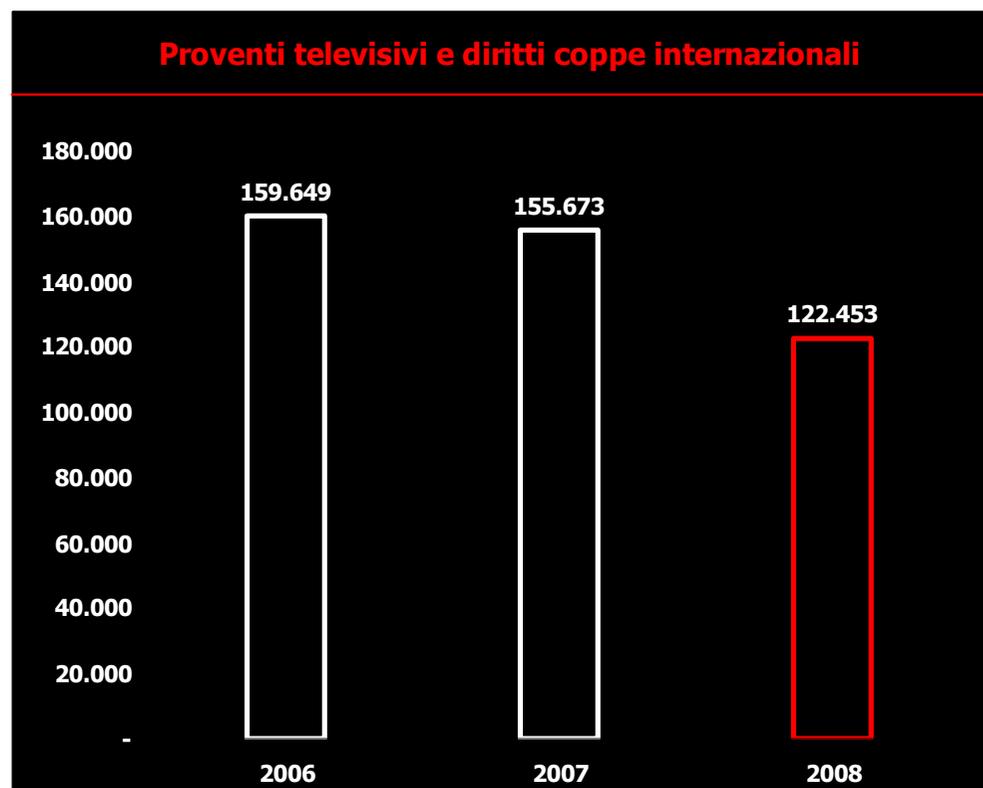
*A.C. Milan*

# A.C. MILAN: IL VALORE DELLA PRODUZIONE CONSOLIDATO 2008



*A.C. Milan*

## A.C. MILAN: IL VALORE DEI PROVENTI TELEVISIVI E DEI DIRITTI DELLE COPPE INTERNAZIONALI (CONSOLIDATO 2008)



*A.C. Milan*

## A.C. MILAN: CRITERI SUDDIVISIONE DIRITTI TELEVISIVI del Campionato Italiano dalla stagione 2010/2011

- Attualmente Diritti soggettivi venduti alle TV singolarmente con retrocessione del 20% agli altri Club
- Dal 2010/11 a seguito Legge Melandri vendita collettiva da parte della Lega calcio con la seguente suddivisione:

**1) 40% in parti uguali**

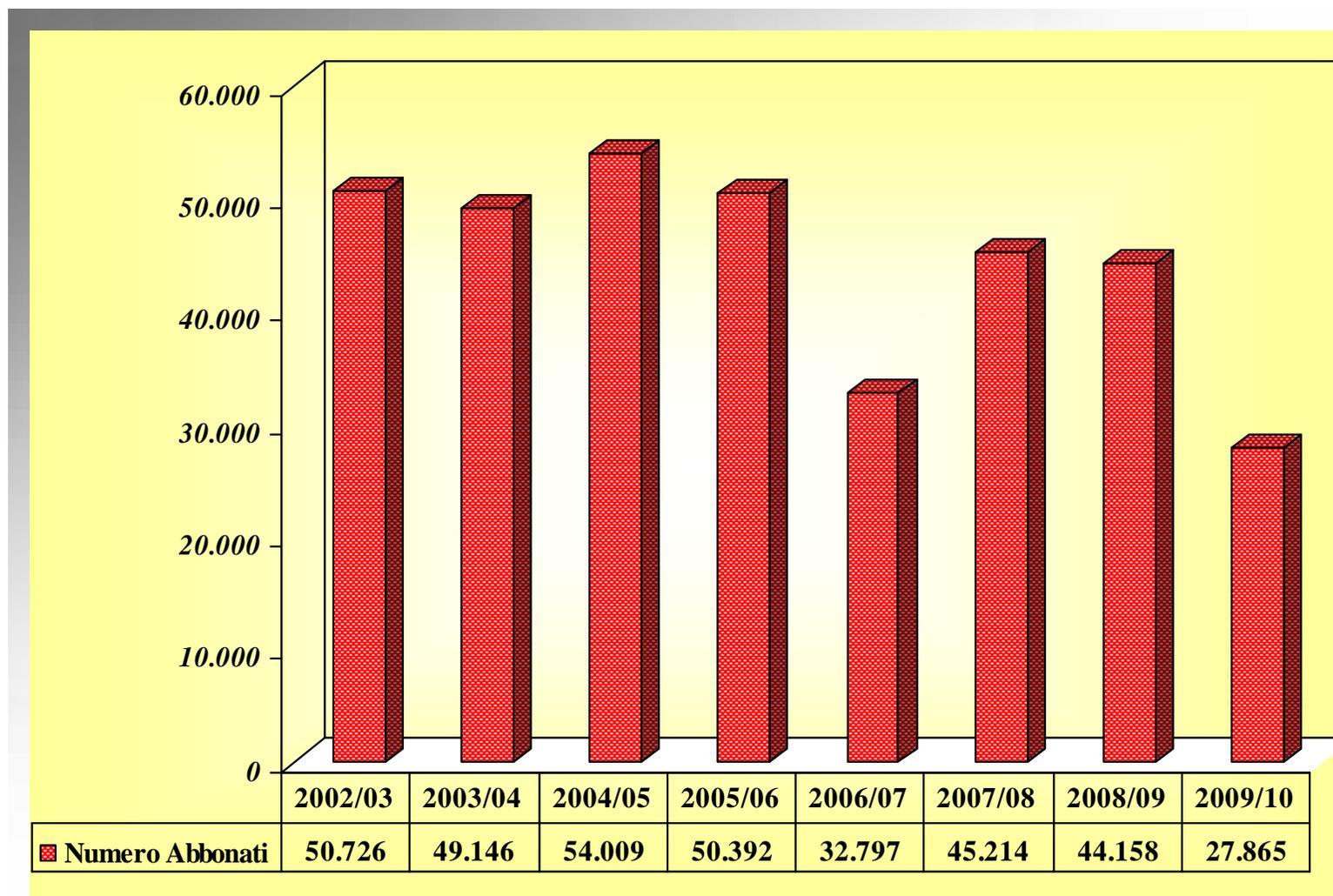
**2) 30% in base al bacino di utenza ( 25% tifosi e 5% popolazione del Comune)**

**3) 30% in base ai risultati sportivi conseguiti ( 10% dal 1946 a 5 anni prima, 15% negli ultimi 5 anni, 5% nell'ultimo anno)**



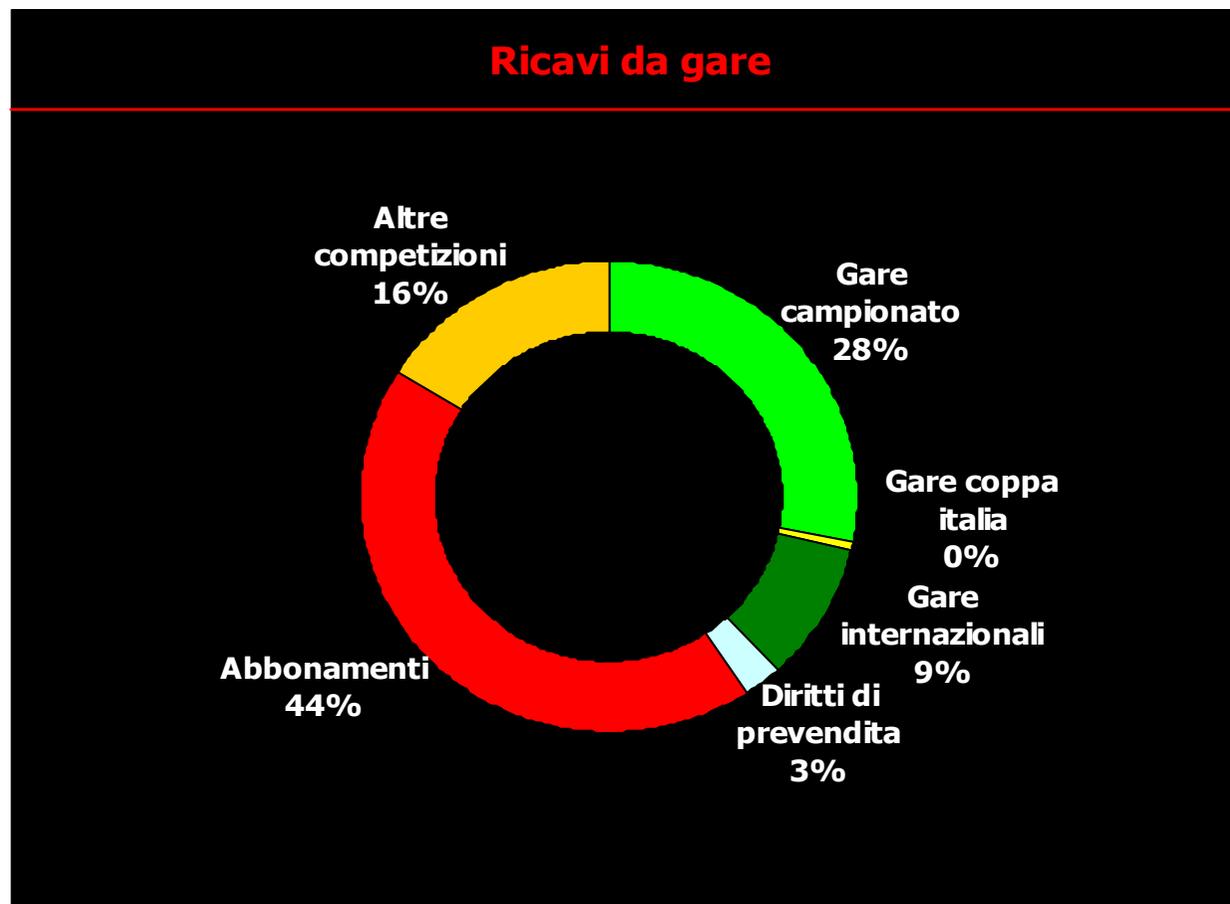
*A.C. Milan*

# A.C. MILAN: IL NUMERO DEGLI ABBONATI

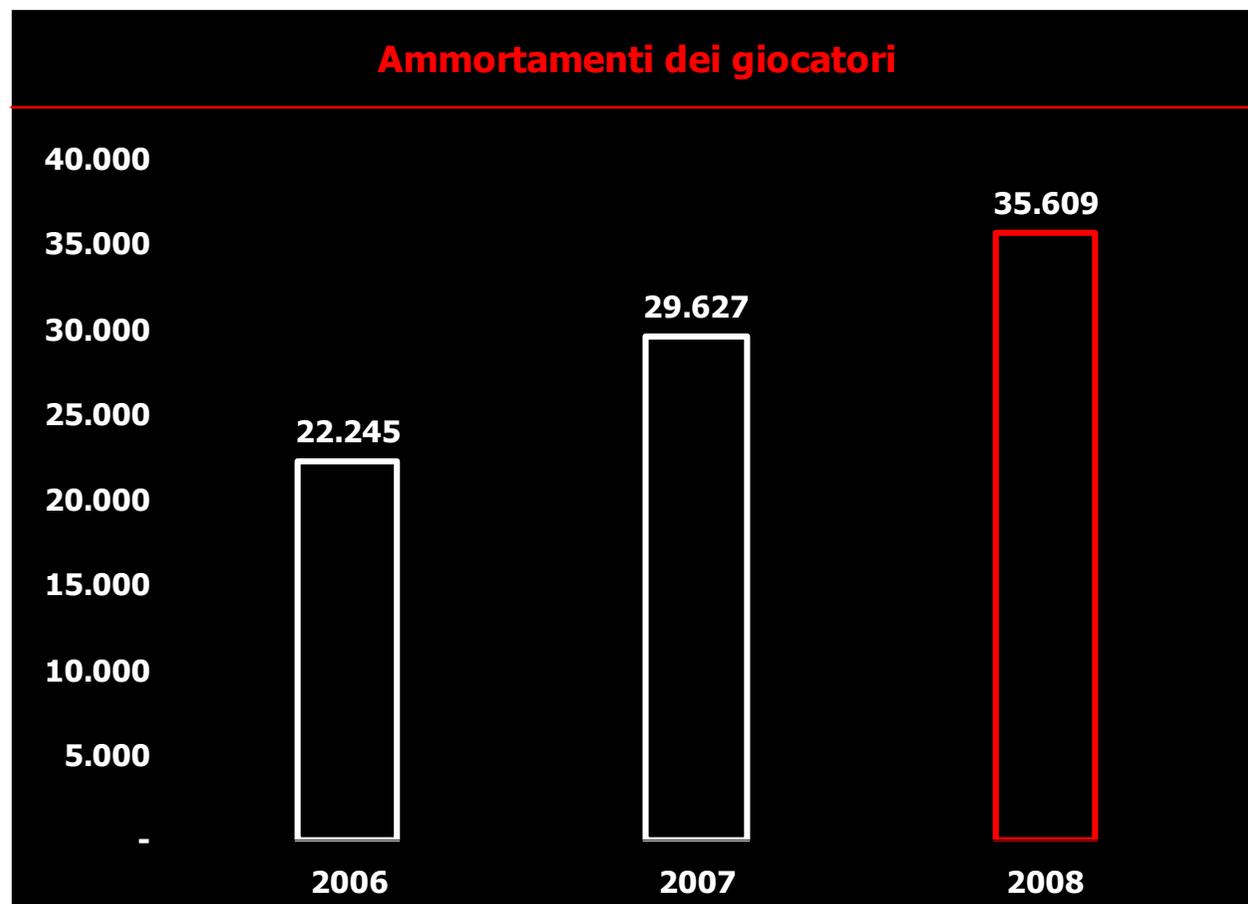


*A.C. Milan*

# A.C. MILAN: I RICAVI DA GARE



# A.C. MILAN: AMMORTAMENTI DEI CALCIATORI



# A.C. MILAN: Confronto Consuntivo, BUDGET e REVISED FORECAST

Gruppo Milan Consolidato Ias	Consolidato Ias Chiusura 2006		Consolidato Ias Budget 2007		Consolidato Ias Revised 1° Forecast		Consolidato Ias Proiezione	
	€/000	%	€/000	%	2007		2008	
					€/000	%	€/000	%
Ricavi Commerciali	249.632	83,3						
Altri ricavi	5.226	1,7						
Plusvalenze Cessione Calciatori	44.808	15,0						
<b>Totale Fatturato Lordo</b>	<b>299.666</b>	<b>100,0</b>						
Imposte e percentuali sugli incassi	(3.101)	(1,0)						
Percentuali su Diritti Tv	(17.943)	(6,0)						
<b>Totale Fatturato Netto</b>	<b>278.622</b>	<b>93,0</b>						
Costi Tesserati	(123.744)	(41,3)						
Premi	(10.661)	(3,6)						
Ammortamenti Calciatori	(22.245)	(7,4)						
Ammortamenti Oneri Pluriennali								
<b>Costi gestione atleti</b>	<b>(156.650)</b>	<b>(52,3)</b>						
Altri costi gestione atleti	(9.194)	(3,1)						
Costi di gestione diretta	(25.285)	(8,4)						
Altri costi operativi	(33.616)	(11,2)						
Altri ammortamenti	(1.918)	(0,6)						
<b>Totale costi operativi</b>	<b>(70.013)</b>	<b>(23,4)</b>						
<b>Margine di contribuzione</b>	<b>51.959</b>	<b>17,3</b>						
- minusvalenze cessione calciatori	(5.616)							
Minusvalenze da cessione Calciatori	(5.616)	(1,9)						
<b>Margine Operativo</b>	<b>46.343</b>	<b>15,5</b>						
Altre plus./(minus.)	0	0,0						
Altri Oneri e Proventi Finanziari	(6.997)	(2,3)						
Altri oneri e proventi straordinari	(518)	(0,2)						
<b>Utile/(Perdita) pre imposte</b>	<b>38.828</b>	<b>13,0</b>						
Irap	(6.626)							
Ires	(1.554)							
Recuperi fiscali Ires	0							
Imposte differite	(18.523)							
<b>Utile/(Perdita) d'esercizio</b>	<b>12.125</b>	<b>4,0</b>						



A.C. Milan

# DOCUMENTAZIONE F.I.G.C. - CO.VI.SOC. : L'INDICE DI INDEBITAMENTO

Spazio riservato alla segreteria Co.Vi.So.C.

F.I.G.C. - Co.Vi.So.C.

Prospetto VP/DF art. 85,

lett. A, par. VIII,

SOCIETA'	A.C. MILAN
<b>SITUAZIONE DEBITI FINANZIARI AL</b>	
<u>OBBLIGAZIONI ORDINARIE E CONVERTIBILI</u>	<b>31/12/2008</b>
	<u>€ -</u>
 <u>DEBITI VERSO SOCI PER FINANZIAMENTI</u>	
soci c/anticipazioni temporanee	€ -
soci c/finanziamenti fruttiferi	-
<u>DEBITI VERSO BANCHE</u>	
mutui passivi	-
debiti verso banche	-
altri debiti verso banche	-
(-) disponibilità liquide	-
<u>DEBITI VERSO ALTRI FINANZIATORI</u>	
debiti verso società finanziarie	-
debiti verso società di leasing	-
debiti verso società di factoring	-
altri prestiti	-
<u>DEBITI COLLEGATI ALLE PARTECIPAZIONI</u>	
debiti di natura finanziaria verso imprese controllate	-
debiti di natura finanziaria verso imprese collegate	-
debiti di natura finanziaria verso imprese controllanti	-
<b>TOTALE DEBITI FINANZIARI</b>	<b>€ -</b>



*A.C. Milan*

# DOCUMENTAZIONE F.I.G.C. - CO.VI.SOC. : L'INDICE DI INDEBITAMENTO

<u>RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI</u>		€	-
ricavi da gare			
abbonamenti			
<u>VARIAZIONE RIMANENZE DI PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE, SEMILAVORATI E FINITI</u>		€	-
<u>VARIAZIONE DEI LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE</u>		€	-
INCREMENTI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		€	-
capitalizzazione costi vivaio			
incrementi immobilizzazioni lavori interni			
<u>ALTRI RICAVI PROVENTI</u>		€	-
contributi in conto esercizio			
<i>contributi federali</i>			
<i>contributi da Enti</i>			
proventi da sponsorizzazioni			
proventi pubblicitari			
proventi commerciali e royalties			
proventi da cessione diritti televisivi			
proventi vari			
ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori			
plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori			
altri proventi da gestione calciatori			
ricavi e proventi diversi			
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		€	-
<b>RAPPORTO</b>	<b>0,00</b>		
<b>VALORE PRODUZIONE/DEBITI FINANZIARI</b>	<b>0,00</b>	=	<b>#DIV/0!</b>
Eccedenza di indebitamento di €	#DIV/0!		



*A.C. Milan*

# DOCUMENTAZIONE F.I.G.C. - CO.VI.SOC. : IL BUDGET DEL CONTO ECONOMICO

## CONTO ECONOMICO E BUDGET

AGGREGATI	CONTO ECONOMICO	BUDGET	SCOSTAMENTI
	Valori effettivi per il periodo 01/07/08 - 31/12/08 (6 m)	Valori del budget per il periodo 01/07/08 - 31/12/08 (6m)	
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni			0,00
Variazione rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti			0,00
Variazione lavori in corso su ordinazione			0,00
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni			0,00
Contributi in conto esercizio			0,00
Proventi da sponsorizzazioni			0,00
Proventi pubblicitari			0,00
Proventi commerciali e royalties			0,00
Proventi vari			0,00
Proventi da cessioni diritti radio-televisivi			0,00
Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori			0,00
Altri ricavi e proventi diversi			0,00
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
Costi per acquisti materiale di consumo e di merci			0,00
Costi per servizi			0,00
Costi per godimento beni di terzi			0,00
Costi per il personale			0,00
Ammortamento costo diritti pluriennali prestazioni calciatori			0,00
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali			0,00
Ammortamento immobilizzazioni materiali			0,00
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni			0,00
Svalutazione dei crediti			0,00
Variazione rimanenze di materiale di consumo e di merci			0,00
Altri costi di produzione e di esercizio			0,00
Minusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori			0,00
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO (A-B)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Saldo proventi/oneri finanziari			0,00
Saldo rettifiche di valore di attività finanziarie			0,00
Saldo proventi/oneri straordinari			0,00
Imposte sul reddito			0,00
<b>UTILE (PERDITA) DI PERIODO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Data,

Il legale rappresentante

Il soggetto responsabile del controllo contabile/  
Il presidente del collegio sindacale/Il presidente del consiglio  
di sorveglianza



*A.C. Milan*

# DOCUMENTAZIONE F.I.G.C. - CO.VI.SOC. : IL BUDGET DEL RENDICONTO FINANZIARIO

AGGREGATI	RENDICONTO	BUDGET	SCOSTAMENTI
	Valori effettivi per il periodo 01/07/08 - 31/12/08 (6m)	Valori del budget per il periodo 01/07/08 - 31/12/08 (6m)	
<b>UTILE (PERDITA) DI PERIODO</b>			0,00
Ammortamento costi diritti pluriennali prestazioni calciatori			0,00
Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali			0,00
Ammortamento immobilizzazioni materiali			0,00
Variazione T.F.R.			0,00
Variazione fondi per rischi e oneri			0,00
<b>AUTOFINANZIAMENTO ECONOMICO (A)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Variazione rimanenze			0,00
Variazione crediti verso società calcistiche			0,00
Variazione crediti verso clienti			0,00
Variazione crediti tributari			0,00
Variazione crediti diversi			0,00
Variazione attività finanziarie			0,00
Variazione ratei e risconti attivi			0,00
<b>Totale (B)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Variazione debiti verso società calcistiche			0,00
Variazione debiti commerciali			0,00
Variazione debiti tributari			0,00
Variazione debiti diversi			0,00
Variazione ratei e risconti passivi			0,00
<b>Totale (C)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VARIAZIONI NELLE ATTIVITÀ E NELLE PASSIVITÀ CORRENTI (D= B-C)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE (E= A-D)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Incremento (Decremento) netto diritti pluriennali prestazioni calciatori			0,00
Incremento (Decremento) netto altre immobilizzazioni immateriali			0,00
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni materiali			0,00
Incremento (Decremento) netto immobilizzazioni finanziarie			0,00
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO (F)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Variazione obbligazioni ordinarie e convertibili			0,00
Variazione debiti verso soci per finanziamenti			0,00
Variazione debiti verso banche			0,00
Variazione debiti verso altri finanziatori			0,00
Variazione debiti di natura finanziaria collegati a partecipazioni			0,00
Apporti di capitale			0,00
Distribuzione di utili			0,00
<b>FLUSSO DI CASSA GENERATO DALL'ATTIVITÀ FINANZIARIA (G)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITÀ LIQUIDE (H= E-F+G)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Disponibilità liquide all'inizio del periodo ( I )	0,00	0,00	0,00
Disponibilità liquide alla fine del periodo ( L )	0,00	0,00	0,00
<b>SALDO A PAREGGIO (M= L - I)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>



# A.C. MILAN: CO. VI. SOC.



- ❑ N.O.I.F. Norme Organizzative Interne
- ❑ Rapporto Valore Produzione/Debiti Finanziari
- ❑ Budget annuali ogni tre mesi con scostamenti
- ❑ Ispezioni e controlli 2 volte l'anno
- ❑ Criteri e regole per l'iscrizione al Campionato e l'ammissione alla Campagna Trasferimenti



# A.C. MILAN: Licenze U.E.F.A.



- ❑ Criteri ***INFRASTRUTTURALI***
- ❑ Criteri ***FINANZIARI***
- ❑ Criteri ***ORGANIZZATIVI***
- ❑ Criteri ***SPORTIVI***
- ❑ Criteri ***LEGALI***



# A.C. MILAN: progetto U.E.F.A.



Il 15 settembre 2009 l'UEFA Executive

Committee ha approvato il:

**“Financial fair play concept”** (dal 2012/13)

*Purpose of “ more discipline and rationality  
in club football finances”*



*A.C. Milan*

***Grazie per la vostra attenzione***

*Dr. Massimo CAMPIOLI*  
*Direzione Coordinamento Amministrativo, Compliance e*  
*Reporting Enti Sportivi*



*A.C. Milan*