

GLI STADI POLIFUNZIONALI IN ITALIA: DAL CONFRONTO CON L'EUROPA SPUNTI DI RIFLESSIONE

di *Alfredo de Martini**

SOMMARIO: Introduzione – 1. Gli studi internazionali – 2. Il confronto con l'Europa – 3. L'Amsterdam Arena – 4. L'Emirates Stadium – 5. L'Allianz Arena – 6. L'attuale situazione dell'impiantistica sportiva italiana – 7. Lo Juventus Stadium – Conclusioni – Bibliografia

Introduzione

La radicale trasformazione in termini logistici e strutturali dello stadio nell'età contemporanea, deriva principalmente da esigenze sociali ed economiche che, ormai da tempo, hanno lanciato segnali d'allarme.

Il problema della violenza e i bilanci fallimentari delle società calcistiche sono l'espressione più evidente di un profondo stato di malessere che ha richiesto un totale ripensamento delle modalità gestionali nell'intero mondo sportivo.

L'Inghilterra e gli Stati Uniti prima, e la Germania ora, sono stati i Paesi che per primi hanno intrapreso la strada del cambiamento, applicando nel calcio, come nel baseball e nel basket, logiche manageriali che hanno investito il processo di rinnovamento in maniera radicale e omnicomprensiva: dall'introduzione di un tetto agli stipendi dei giocatori, alla definizione di regole per la cura dei rapporti con *sponsor, partner e media*, dal *re-engineering* dei processi gestionali che prevedono una nuova definizione di ruoli e funzioni, con l'introduzione di nuove figure professionali altamente qualificate, alla centralità dei settori del marketing e della comunicazione, dallo sfruttamento pianificato di tutte le risorse materiali e immateriali disponibili, all'adeguamento degli impianti nell'ottica di un'opportuna

* Dottore in Giurisprudenza – Facoltà di Giurisprudenza Università degli Studi di Camerino; Dottore in Management delle Imprese Sportive – Facoltà di Scienze Politiche Università degli Studi di Teramo e Dottorando in “Critica storica giuridica ed economica dello sport” Università degli Studi di Teramo. E-mail: a.de.martini@alice.it.

integrazione delle attività e dei relativi profitti.¹

È opinione ormai diffusa che il futuro delle squadre di calcio non possa prescindere dalla proprietà dello stadio nel quale queste giocano.

L'impianto dovrà intendersi quale centro di un'impresa sportiva e di *entertainment* che ricava profitto, non tanto dallo sfruttamento della sua risorsa primaria – la partita di calcio – quanto dalla vendita di un complesso *mix* di servizi differenziati e calibrati sui molteplici *target* di riferimento.

Una progressiva trasformazione che lo porterà a trasformarsi – da luogo di aggregazione domenicale – a impianto multifunzionale in grado di attrarre quotidianamente tifosi e cittadini (con ristoranti e musei), allo scopo di garantire entrate sufficienti per renderlo fruibile ogni giorno ed economicamente indipendente.

*«La sfida è arrivare ad avere un impianto innovativo ed efficace, contenendo i costi e rendendo la struttura un'area aperta e visitata stabilmente durante tutto l'arco della settimana».*²

L'Italia, come spesso accade, è ancora in una fase embrionale, nonostante l'interesse della popolazione per le vicende sportive e il cospicuo giro di affari che investe il mondo del calcio.³

La necessità di gestire direttamente lo stadio, è divenuta ormai un'esigenza improcrastinabile e di vitale importanza non solo per lo sviluppo economico del club stesso ma anche per continuare a garantire prestigio e competitività internazionale al nostro calcio.

*«L'obiettivo è quello di coniugare la tutela degli interessi sportivi e del contenuto sociale del servizio, con l'efficienza dell'organizzazione. D'altra parte, una gestione degli impianti valida sotto il profilo oltre che sportivo anche economico, è indispensabile per il soggetto proprietario, ma diviene una garanzia anche per l'utenza».*⁴

1. Gli studi internazionali

In letteratura non è facile reperire studi relativi all'impatto che la costruzione e la gestione di uno stadio possa avere sui risultati economici di una squadra di calcio, sia perché *«per molti tifosi di calcio, fare discorsi riguardanti il lato finanziario*

¹ B. MAZZA e N. BORTOLETTO, *Tempi e Spazi dello Sport. Italia e Inghilterra: modelli a confronto*, Il Piccolo Libro, Teramo 2006.

² D. TARI, *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*, Genova 2011.

³ Secondo *Arel*, il Valore della produzione del calcio professionistico italiano nel 2009 – 2010 è pari a 2.506.000.000 Euro, generato per l'84% dalla *Serie A* e per il rimanente 16% da *Serie B* (11%) e *Lega Pro* (5%). Questo è quanto producono direttamente le società calcistiche in Italia. Sostanzialmente i ricavi sono aumentati del 6,7% rispetto alla stagione 2008-2009 ma al contempo sono aumentati i costi sostenuti dalle squadre (+6,8%). La differenza tra quanto ricavato e quanto speso è di - 345.536.000 Euro. Appena 15 sui 132 *clubs* professionistici hanno registrato un utile netto nella stagione 2009-2010.

⁴ S. CHERUBINI, M. CANIGIANI e A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Franco Angeli, Milano 2003.

ed affaristico equivale ad un'eresia»,⁵ sia perché, salvo le eccezioni rappresentate dalle società quotate in borsa, non è facile avere informazioni economiche e finanziarie delle società di calcio, che non hanno interesse a divulgare queste informazioni, allo scopo di giustificare *«incrementi nei prezzi dei biglietti e limiti agli ingaggi ed ai benefit ai giocatori»*.⁶

Gli Stati Uniti⁷ sono la nazione dove le società sportive hanno investito sugli impianti di proprietà, tradizionalmente di natura multifunzionale.

Ciò è stato possibile grazie soprattutto ai rilevanti contributi pubblici, senza i quali il costo di finanziamento dell'impianto avrebbe reso poco sostenibile la realizzazione dell'iniziativa.

Una prima serie di indicazioni possono essere tratte da uno studio apparso sulla rivista americana *Sport Marketing Quarterly* del 2004, nel quale si cerca di verificare in quali termini la costruzione di un nuovo stadio abbia portato benefici economici alle squadre aderenti alla National Football League (NFL) analizzando l'impatto sui ricavi netti delle squadre di football americano che, fra il 1995 ed il 1999, si sono trasferite in un nuovo impianto.

Preliminarmente sembra però opportuno evidenziare le principali differenze esistenti fra NFL e Lega Calcio, in particolare sotto il profilo economico: la NFL distribuisce in maniera uguale i proventi da diritti televisivi fra le squadre, mentre i ricavi della vendita dei biglietti vengono suddivisi in una proporzione 60/40 fra la squadra di casa e la squadra ospite. Il risultato è che il 70% dei ricavi delle squadre provengono dai diritti televisivi venduti collettivamente, mentre il 30% dai ricavi da stadio (naming rights, parcheggi, concessioni, loge box). Non essendo questa voce di ricavo soggetta ad alcun tipo di condivisione con le altre squadre, diventa fondamentale investire sulla sua crescita, che rimane patrimonio esclusivo della singola società consentendole di incrementare i ricavi e, quindi, la capacità di attrazione dei migliori giocatori.⁸

Lo studio rivela che effettivamente la costruzione di uno stadio di proprietà ha portato a un sensibile incremento dei ricavi locali delle squadre, che sono composti, in particolare:

- dalla vendita dei biglietti;
- dai diritti televisivi e radiofonici locali;
- dall'affitto delle *loge box* (equivalenti agli *Skybox* del calcio);
- dalle concessioni a terzi (ad esempio per il catering);
- da pubblicità, parcheggi ed altri ricavi.

Secondo le analisi condotte, la crescita media dei ricavi è stata dell'85%,

⁵ U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI, *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano, 2004.

⁶ AA.VV., *Revenue and wealth maximization in the National Football League: the impact of stadia*, Sport Marketing Quarterly, 2004, Fitness Information Technology Inc.

⁷ Dati tratti dal sito www.tifosobilanciato.it – Report: *L'impatto della gestione dello stadio sui risultati economici di una squadra di calcio*.

⁸ Per un maggiore approfondimento si veda nuovamente D. TARI, *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*, cit.

per effetto di un aumento del 54% dei ricavi per la vendita dei biglietti, di un 623% dei ricavi delle *loge box* e del 202% dei ricavi di pubblicità, parcheggi e/o altro.

È interessante però osservare come si è arrivati ad ottenere tali risultati:

- per quanto riguarda i ricavi dalla vendita di biglietti, l'aumento è dovuto anche alla crescita del numero di posti disponibili. Ma a fronte di un incremento del 14% nel numero di posti, i ricavi sono cresciuti del 54%, con un evidente effetto più che proporzionale derivante dall'incremento del costo unitario dei biglietti, a scapito tuttavia di un'utenza più popolare;
- sono anche aumentati in maniera significativa i posti riservati all'utenza *business* (le *loge box* o *skybox*) che vengono affittate per periodi annuali o pluriennali dalle singole aziende. Si è passati da una media di 3.961 posti *business* negli stadi costruiti fino al 1990, a 8.740 posti per gli stadi costruiti successivamente.

Gli autori fanno però tuttavia notare che il vero elemento di criticità di cui tenere conto al momento della scelta di costruire uno stadio di proprietà sia l'impatto finanziario del progetto sui conti della società per il periodo in cui si è tenuti a restituire il finanziamento necessario alla realizzazione dell'impianto.

Le società analizzate hanno speso una media di 120 milioni di dollari per la costruzione dei nuovi impianti, assumendo oneri finanziari addizionali in un *range* fra i 15 ed i 30 milioni di dollari l'anno, con il risultato che buona parte del valore aggiunto generato dal nuovo impianto viene impegnato nel *servizio del debito*.⁹

Al termine del periodo di finanziamento (15/20 anni), però, l'impianto sarà completamente di proprietà della squadra e, fatta salva la necessità di adeguamenti rimarrà un *asset* del bilancio.

La criticità segnalata dagli autori deriva, soprattutto, dalla necessità di avere una struttura economica e finanziaria solida, con flussi di incassi certi, per far fronte alle rate del debito senza dover sacrificare la competitività della squadra e della società stessa.

Due, in particolare sono gli elementi evidenziati dallo studio:

- l'aleatorietà dei volumi di incassi locali, molto spesso condizionati dall'andamento di fattori esterni quali l'economia (nel caso di crisi, anche solo dell'area geografica sulla quale insiste l'impianto sportivo, sono soggetti a forti oscillazioni negative, in particolare per la componente più ricca, rappresentata dall'utenza *business*) e i risultati della squadra, che possono catalizzare in positivo ma anche in negativo l'andamento dei ricavi; ci sono stati casi di squadre che sono fallite per l'incapacità di sostenere i propri costi di gestione, fra i quali gli oneri derivanti dalla costruzione del nuovo impianto;¹⁰

⁹ Con il termine *servizio del debito* si intende la somma delle rate di capitale ed interessi pagate in un determinato periodo.

¹⁰ Gli autori citano il caso degli Ottawa Senators, falliti nel 2003 per un debito totale di 240 milioni di dollari, dei quali 140 milioni di dollari erano riferiti alla costruzione del nuovo impianto.

- la necessità, per la squadra che intende realizzare un progetto di investimento su un nuovo impianto, di verificare il tipo di supporto economico e finanziario che può provenire dalle autorità locali. Lo studio ha fatto emergere che mediamente il finanziamento pubblico ha coperto il 70% del valore dell'investimento, rendendo così contenuto l'onere direttamente a carico della società, che si è impegnata esclusivamente per il restante 30%.¹¹

In un altro studio, sempre del 2004, viene condotta un'interessante analisi che si riferisce al Baseball.¹² L'Autore,¹³ partendo dall'analisi di un campione di squadre che negli anni Novanta si sono trasferite in un nuovo impianto, ha effettuato un'analisi statistica per cercare di valutare l'impatto economico del trasferimento in un nuovo stadio sui bilanci delle società.

Il risultato dell'analisi coincide in buona parte con quello già osservato: anche nel caso del baseball le squadre che si sono trasferite in un nuovo impianto hanno fatto registrare un incremento dei ricavi locali (biglietteria, concessioni, pubblicità, parcheggi, servizi), nonostante una riduzione media del 13% del numero di posti disponibili (passati da 51.371 a 44.671).

Questo è stato ottenuto puntando su un incremento del costo del biglietto, sul potenziamento dei *loge box* (chiamati nello studio *luxury suite*) e da un più intenso sfruttamento del merchandising e dei servizi interni allo stadio (in particolare i punti di ristoro e la pubblicità interna).

I ricavi netti generati dal nuovo stadio risentono di un effetto novità: hanno una crescita importante per un periodo di circa 5 anni per poi ritornare progressivamente a livelli leggermente superiori a quelli del vecchio stadio.

Tuttavia, nell'arco del decennio producono un profitto medio netto addizionale di circa 60 milioni di dollari. Questo risultato è positivamente influenzato dalla forte incidenza di finanziamento pubblico dell'impianto, che anche nel baseball raggiunge circa il 70% dei costi complessivi.

La scelta statunitense di procedere alla costruzione di nuovi impianti è stata fortemente condizionata dalla presenza di rilevanti contributi pubblici, in assenza dei quali il costo di finanziamento dell'impianto avrebbe reso poco sostenibile la realizzazione dell'iniziativa.

L'Autore non approfondisce l'analisi su quello che sarebbe stato l'impatto del completo autofinanziamento della costruzione sui risultati delle squadre. Partendo dai suoi dati e considerando che, nella media, gli impianti costruiti hanno avuto un costo di 241 milioni di dollari (cui le squadre hanno contribuito per 80 milioni di dollari) le sole rate capitale della differenza, su un arco di venti anni, annullerebbero il beneficio netto generato dallo stadio.

¹¹ Dati tratti dal sito www.tifosobilanciato.it – Report: *L'impatto della gestione dello stadio sui risultati economici di una squadra di calcio*.

¹² Dati tratti dal sito www.tifosobilanciato.it – Report: *L'impatto della gestione dello stadio sui risultati economici di una squadra di calcio*.

¹³ CRAIG A. DEPKEN II, *The Impact of New Stadium on Professional Baseball Team Finances*, University of Texas at Arlington, 2004.

Rimarrebbe, ovviamente, al termine del periodo di pagamento, il valore dell'impianto nel bilancio della società, ma nel frattempo la squadra potrebbe trovarsi con una limitata capacità di spesa per le esigenze di allestimento della rosa.

Anche l'Università di Amburgo¹⁴ recentemente ha pubblicato uno studio sulle capacità di attrazione dei nuovi stadi,¹⁵ al fine di determinare se la scelta vincente fosse la realizzazione di impianti dedicati a un unico sport, ovvero se convenisse costruire stadi polivalenti.

L'analisi, di tipo statistico e basata sulla Bundesliga, ha evidenziato che sebbene l'attrattiva del nuovo impianto dipenda ancora in maniera significativa dal risultato sportivo della squadra, la costruzione di un nuovo stadio non polivalente, ma dedicato al calcio, porta ad un incremento medio di 4.800 spettatori per incontro, con un beneficio netto di circa 1,4 milioni di Euro annui per la squadra che vi gioca.

Per avere un ulteriore quadro della situazione europea, è possibile fare riferimento al documento *Football Money League*, redatto annualmente da *Deloitte Sports Business Group*, che analizza le performance economiche e patrimoniali delle principali squadre europee. Le squadre italiane presenti nel campione analizzato sono Juventus, Inter, Milan e Roma a cui si è aggiunto recentemente il virtuoso Napoli di De Laurentiis.¹⁶

Ciò che risulta preoccupante, è la tendenza recessiva degli utili prodotti dall'industria calcio in Italia, nei confronti delle altre leghe. Se si pensa che nell'anno solare 1999–2000, la *Serie A*, fatturava 1.059 milioni di Euro (fonte: *Deloitte*) contro i 681 milioni della Germania ed i 676 della Spagna, il dato risulta ancora più preoccupante. Nel giro di 8 anni tedeschi e spagnoli ci hanno superato con un incremento dei fatturati rispettivamente pari a +149,2% e +134,9% mentre noi siamo rimasti ancorati al +99%.¹⁷

In una delle ultime edizioni, rilasciata nel febbraio 2012¹⁸ e riferita alla stagione 2010/2011, si evidenzia il graduale declino delle posizioni dei club italiani, fra le cui cause emerge la necessità di incrementare il peso delle *matchday revenues* (ricavi da biglietti ed abbonamenti) rispetto alle altre due macro - categorie di ricavi che *Deloitte* ha identificato: i diritti televisivi (per le partite nazionali ed internazionali) e i ricavi commerciali (sponsorizzazioni e merchandising).

Nella media dei primi venti club europei, i ricavi originano dai diritti televisivi per il 43,4%, dalle entrate commerciali per il 31,7% e dai *matchday* per il 13,4%.

Le quattro squadre italiane, invece, sono molto più sbilanciate sui diritti televisivi, che pesano per il 60,5%, seguiti dalle entrate commerciali per il 26,1% e

¹⁴ Dati tratti dal sito www.tifosobilanciato.it – Report: *L'impatto della gestione dello stadio sui risultati economici di una squadra di calcio*.

¹⁵ A. FEDDERSEN, W. MAENNING, *Arenas versus Multifunctional Stadia – Which do spectators prefer?*, Hamburg Contemporary Economic Discussion, Universität Hamburg, 2007.

¹⁶ Si veda nuovamente D. TARÌ, *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*, cit.

¹⁷ G. TEOTINO e M. UVA, *La Ripartenza: analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*, Il Mulino-Arel, 2010.

¹⁸ *Deloitte, Football Money League*, 15a edizione, febbraio 2012.

dai *matchday* per il 13,4%. Analizzando la suddivisione dei ricavi dei 5 principali campionati europei si nota come in Italia solo il 15% circa del fatturato è legato allo sfruttamento dello stadio. In Spagna e Inghilterra le percentuali sono rispettivamente del 32% e del 25%.

Secondo uno studio di *Arel*, il tasso di crescita dei ricavi da stadio calcolato dalla stagione 1997–1998 fino alla stagione 2010–2011, è pari a 0,3%, un valore che indica la scarsa redditività degli impianti in Italia. La scarsità dei proventi da stadio, deriva in prima istanza dal fatto che essi sono poco frequentati dagli spettatori; il tasso di riempimento medio degli impianti sportivi destinati al calcio (calcolato sulla base del rapporto tra posti occupati e posti a disposizione negli impianti), in Italia, è pari al 61% e confrontandosi con i dati relativi alle altre realtà europee vediamo come l'Inghilterra primeggi con il 92%, la Germania la segua con l'88% e gli spagnoli restino in scia con il 73%.¹⁹ Si pensi a questo proposito che l'Italia, nella stagione 1996–1997, con una media spettatori di 30.900, era al comando della classifica relativa all'afflusso di spettatori negli impianti sportivi mentre la Germania, che adesso ne conta ben 42.600 era a quota 29.500. In questo caso, la Germania a partire dal 2000 cominciò a finanziare la costruzione di stadi moderni ed efficienti in previsione della candidatura ai Mondiali FIFA 2006 tenutisi proprio in quel paese.

Senza tralasciare il giro d'affari relativo al *merchandising* dei principali *clubs* inglesi e tedeschi, che, grazie all'*e-Selling* ed alla vendita *in loco* dei prodotti ufficiali delle squadre, si attesta rispettivamente attorno ai 144 milioni di Euro per i primi e 114 per i secondi. Il *gap*, in tema di *merchandising*, tra i *clubs* inglesi e tedeschi e quelli italiani e francesi è sostanzialmente elevato, poiché negli ultimi due casi ci si aggira rispettivamente attorno ai 60 milioni di Euro ed ai 45.²⁰

In Italia questo *gap* è accentuato anche per via dell'elevato giro d'affari della contraffazione, mentre per il caso francese questo *status* è dovuto al fatto che in patria il calcio non è lo *sport* più diffuso ed anche all'estero la risonanza mediatica dei *club* transalpini è relativamente bassa (dovuto anche agli scarsi successi nelle competizioni internazionali per squadre di *club*). Discorso diverso per la Spagna, in cui tali dati sono sempre stati tradizionalmente alti poiché legati all'elevata popolarità a livello globale di *clubs* come Real Madrid o Barcellona.

In Europa hanno compreso ben prima che in Italia questo nuovo trend commerciale, rivolgendosi soprattutto alla famiglia come target di riferimento del nuovo *concept* di stadio.

Sicuramente è una scelta guidata da motivi economici e d'immagine, infatti, la facoltà di spesa di una famiglia è maggiore rispetto a quella di un singolo individuo e, considerando complessivamente i suoi componenti, questi ultimi sono portati ad usufruire di servizi differenti nel corso alle partite, sia nell'arco temporale antecedente o successivo ad esse; la famiglia allo stadio, permette inoltre di attirare

¹⁹ Cfr. *Il pallone si sgonfia?* ricerca realizzata dal Master in Sport management, marketing e sociology dell'Università degli studi Milano Bicocca, 31 ottobre 2011.

²⁰ Fonte: SPORT+MARKT, European Football Merchandising Report.

a questo luogo altre famiglie, invogliate a raggiungerlo in quanto considerato sicuro, grazie al massiccio presidio di *stewards*.

Vivere lo stadio, da parte delle famiglie, non solo in occasione degli incontri, permette alle società di godere di proventi originati dalla vendita dei biglietti per le manifestazioni (che nel caso degli stadi di nuova concezione, vanno sempre in *overbooking*), ai bar, ai ristoranti ed ai fast-food all'interno degli impianti, di essere sempre gremiti ed agli esercizi commerciali distributori del *merchandising* ufficiale del club di vendere questi prodotti a clienti più fedeli (i nuovi *supporters*) ed ai turisti che in occasione della visita allo stadio li acquistano come *souvenir*.

Se prendiamo i primi 20 club europei per fatturato e calcoliamo la percentuale dell'incidenza degli introiti derivanti dallo stadio sul totale dei ricavi, si nota come negli ultimi 5 posti ci sono le uniche quattro squadre italiane presenti nella lista, mentre nei primi cinque posti ci sono 4 società inglesi.

Questa classifica è lo specchio della realtà ed evidenzia come in un Paese come l'Inghilterra, dove in 20 anni sono stati investiti tantissimi soldi nella costruzione di nuovi impianti, lo sfruttamento dello stadio avviene 365 giorni l'anno.

2. *Il confronto con l'Europa*

Anche in Europa è in atto da qualche tempo un processo di cambiamento del concetto stesso di stadio, portando questa infrastruttura a diventare «*un centro di profitto autonomo*»,²¹ in grado di produrre reddito a favore del proprietario dell'impianto.

Uno studio realizzato da StageUp – Sport & Leisure Business mette in evidenza come si presentino alcuni elementi minimi di natura strutturale ed ambientale in tutti i casi di maggior successo in Europa. Secondo questa analisi²² l'investimento medio per la costruzione dell'impianto ammonterebbe a 150 milioni di euro, che a regime dovrebbero generare un giro d'affari annuo stimato in 10-20 milioni. I ricavi sono legati, direttamente e indirettamente, per più del 50% alle manifestazioni sportive e per il 40% a spettacoli e concerti.

Altro elemento importante: la capienza media dello stadio. Essa si aggira intorno ai 40-50 mila posti, con 10-12 mila parcheggi, per le squadre più importanti, mentre scende fino a 25-30 mila per le altre. Gli abbonati, generalmente, rappresentano il 70% del pubblico. Spesso nel progetto vengono previste cubature aggiuntive collegate allo stadio, in modo da generare un *business* immobiliare parallelo.²³

I casi esaminati da StageUp – Sport & Leisure Business possono poi contare

²¹ Si veda nuovamente D. TARÌ, *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*, cit.

²² Il contenuto dello studio è riportato da E. SGAMBATO, *Con 150 milioni parte il business*, in *Il Sole 24 Ore*, 18 ottobre 2004.

²³ D. SMITH, *Gunners announce Emirates stadium*, disponibile *on line* all'indirizzo web www.sportbusiness.com, 5 ottobre 2004.

su un bacino di utenza di almeno 500 mila abitanti e su un *brand* molto forte. Tuttavia, come spiega Giovanni Palazzi, presidente dell'azienda che ha condotto l'indagine, *“questo non vuol dire che non sia possibile ipotizzare casi più piccoli, solo che, rispetto alle best practices europee, aumenterebbe il rischio dell'investimento.”*

In Gran Bretagna, nella maggior parte dei casi, gli stadi sono spesso di proprietà della squadra di calcio, consentendo così una maggiore personalizzazione dell'impianto ed un suo maggiore sfruttamento, grazie alla possibilità di integrare l'impianto sportivo con altre attrazioni, quali il museo della squadra, ristoranti e club house dedicate, negozi dove vengono venduti i prodotti ufficiali della squadra.

Nel corso degli ultimi 15 anni l'orientamento è stato quello di trasformare lo stadio da centro di aggregazione di tifosi a prodotto da vendere a dei tifosi - consumatori. *“L'intenzione odierna è di rendere la struttura un'area aperta e visitata in maniera stabile durante tutto il corso della settimana; il calcio continua a rappresentare il core business, ma non rimane l'esclusiva sorgente di introiti”*.²⁴

Il caso inglese è particolare, in quanto dopo gli eventi delittuosi degli anni 80²⁵ grazie anche all'azione del giudice Taylor, vi è stato un profondo rinnovamento a livello normativo ed anche a livello impiantistico.

Venne immediatamente istituito il Football Trust, finanziato dallo Stato attraverso la destinazione del 2,5%, poi elevato al 3% del prelievo fiscale sui giochi connessi al calcio, dalle agenzie di scommesse che ottennero una riduzione del carico fiscale complessivo e dalle principali istituzioni calcistiche del paese. Una strategia a lungo termine che ha portato a un deciso rilancio del calcio inglese. In dieci anni, il Football Trust ha contribuito con 170 milioni a finanziare i progetti di 15 stadi nuovi e di 47 profonde ristrutturazioni, sui quali le società calcistiche investirono, per parte loro, più di 900 milioni di sterline.²⁶

Anche in Spagna, negli ultimi 15 anni sono stati eseguiti interventi significativi di ristrutturazione in oltre 70 impianti, dopo che agli inizi degli anni Novanta venne prima istituita una Commissione nazionale contro la violenza negli spettacoli sportivi e poi approvato un regolamento per la prevenzione della violenza. Da allora, a intervalli regolari, sono state via via approntate e introdotte le modifiche necessarie ad elevare gradualmente gli standard di sicurezza e comodità, anche con il contributo riservato al 10% degli introiti lordi dei concorsi a pronostici nazionali.

Discorso virtuoso anche in Germania. Nel paese teutonico si è saputo sfruttare appieno l'effetto e i finanziamenti provenienti dall'organizzazione del Campionato del mondo del 2006, in occasione del quale si sono realizzati investimenti su strutture

²⁴ S. GIUDICE, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, Riv. Dir. Ec. Sport, vol. 4, n. 2, 2008.

²⁵ Ci si riferisce in particolare al Heysel del 1985 dove perirono 39 persone a causa delle violenze degli hooligans inglesi e alla strage di Sheffield del 1989 dove morirono oltre 70 persone.

²⁶ Si veda nuovamente D. TARI, *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*, cit.

e infrastrutture per oltre 2 miliardi di euro. Negli anni le presenze negli stadi della Bundesliga hanno avuto un incremento strepitoso proprio a partire dal 2000, anno in cui fu assegnata l'organizzazione del Mondiale: da 29.100 presenze a partita, la media è arrivata attualmente a 42.600, con una saturazione dei posti disponibili di oltre l'80%.²⁷

Attualmente buona parte delle squadre della Premier League ha costruito un nuovo impianto oppure ristrutturato l'esistente.

Nella proprietà e nella gestione dello stadio sono coinvolti enti locali, realtà economiche di rilievo e anche i tifosi, attraverso società miste, simili a quelle che gestiscono gli aeroporti.

Sono impianti tendono a massimizzare l'attività di *merchandising* delle squadre proprietarie, attraverso la presenza di negozi dei club, di musei, di ristoranti, della possibilità di prenotare ed eseguire visite guidate (sia durante la settimana, sia in corrispondenza degli eventi) e della Club house per l'incontro dei tifosi.

A questa offerta standard, sono state aggiunte le iniziative più disparate, fra cui la presenza di palestre e centri di fitness legati al club, concorsi riservati ai tifosi che consentono di vedere la partita accanto ad un giocatore in tribuna e molte altre iniziative localizzate sullo stadio.

Si è deciso di investire sulla sicurezza, ritenuta fondamentale per riavvicinare l'utenza cosiddetta occasionale e facilitare la presenza delle famiglie allo stadio.

Per quanto riguarda la comodità, questa può essere interpretata secondo varie angolature:

- facilità di accesso alla struttura, con mezzi pubblici e privati;
- facilità di fruizione dell'evento sportivo intendendo come tale un numero adeguato di biglietterie, possibilità di acquisto dei biglietti via internet, semplicità dei mezzi di pagamento;
- servizi offerti dalla struttura sportiva, quali chioschi e strutture per i bambini.

Particolare attenzione è riservata "*all'utenza business*"²⁸, intercettata attraverso la disponibilità di aree VIP situate all'interno dello stadio, che possono essere affittate per il singolo evento, per la stagione sportiva o addirittura per più stagioni.

Esistono, generalmente, tre livelli di offerta:

- le *SkyLounges/Sky Rooms*, locali di dimensioni variabili (25/80 mq), con possibilità di ospitare 10/20 persone, offrendo loro, oltre ad una visuale sul campo da gioco, vari livelli di comfort (schermi Lcd personalizzati, catering dedicato). Queste strutture possono essere utilizzate dalle aziende anche per riunioni o pranzi di lavoro nell'arco della settimana;
- gli *SkyBox* o Palchi, normalmente posizionati nelle vicinanze della tribuna in moduli da 6/12 posti a sedere e con servizi particolari (come ad esempio l'utilizzo di un monitor personale) che si aggiungono a quelli executive;

²⁷ Si veda nuovamente G. TESTINO e M. UVA, *La Ripartenza: analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*, cit.

²⁸ Si veda nuovamente D. TARI, *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese*

- la *Tribuna Executive*, che si differenzia dalla tribuna normale per alcuni servizi addizionali riservati (come il catering, steward dedicati), spesso condivisi con gli *SkyBox*.

Accanto a questa offerta, legata all'evento, gli stadi si sono anche attrezzati con centri congressi, ristoranti (fruibili per tutta la settimana, spesso gestiti dalla società che garantisce il catering dello stadio), in alcuni casi un albergo e/o altre strutture ricettive.

Lo Stadio può diventare anche oggetto di interesse da parte di agenzie specializzate nell'organizzazione di eventi (concerti, conferenze) o nel turismo business (abbinamento di pacchetti viaggio e partite allo stadio, affitto palchi nei vari stadi per clienti e dipendenti).

In materia di nuovi stadi si citano come modelli i progetti inglesi e tedeschi, anche se recentemente anche nazioni più piccole della nostra, come la Slovenia, hanno realizzato strutture altamente competitive, come ad esempio lo *Sto•ice Sports Park*, a 3 km dal centro di Lubiana.²⁹

Questi modelli di stadio hanno portato benefici al contesto urbano riquilificandolo sotto il profilo architettonico, attraverso la creazione di aree per la ristorazione, di attività commerciali, *skybox* e sale meeting, strutture per l'allestimento di concerti e spettacoli, che rendono gli impianti sportivi fruibili oltre gli incontri calcistici, incrementando il fatturato per le società proprietarie degli stadi.

Per le realtà urbane più piccole il modello vincente è uno stadio di 25.000 - 30.000 posti, in grado di ospitare 70 - 80 eventi/concerti l'anno.

Un esempio da manuale di stadio medio/piccolo efficiente, è la *Veltins Arena* di Gelsenkirchen in Germania,³⁰ ed è lo stadio che ospita le partite casalinghe dello Schalke 04 e il cui nome è stato deciso da un contratto di sponsorizzazione con l'omonima azienda.

Una particolare menzione va fatta relativamente alla cessione dei *naming rights* come ulteriore fonte di finanziamento dell'investimento, come nel caso dell'*Emirates Stadium* di Londra (120 milioni di euro in 10 anni) o dell'*Allianz Arena* di Monaco di Baviera (80 milioni di euro per 30 anni).³¹

L'accordo tipo prevede che una determinata azienda leghi il suo nome, ma anche quello di un suo marchio o di un suo prodotto, ad un impianto sportivo per un certo numero di anni.

I precursori in questo campo sono stati gli USA, in cui attualmente delle 121 squadre che giocano nei vari campionati professionistici, ben 83 presentano il nome dell'impianto associato a quello dello sponsor.³²

sullo stadio di calcio, cit.

²⁹ Cfr. Mark Up, numero 191: *Stadi di calcio, la nuovelle vague è la multicanalità*.

³⁰ La *Veltins Arena* è stata inaugurata nel 2001 e costruita in previsione dei Mondiali di calcio in Germania del 2006. Attualmente dispone di 61.481 posti tutti a sedere.

³¹ Si veda nuovamente S. GIUDICE, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, cit.

³² Si veda nuovamente S. GIUDICE, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, cit.

Dal punto di vista economico, il contratto più ricco è quello tra la squadra di football degli Houston Texans e la Reliant, colosso statunitense che opera nel campo energetico e che versa 300 milioni di dollari per 30 anni.³³

In Europa è la Germania il modello di riferimento per il mercato delle titolazioni degli stadi.³⁴ Uno degli ultimi accordi milionari, è stato siglato dalla compagnia assicurativa Signal Iduna per l'impianto del Borussia Dortmund (*Signal Iduna Park*).

La società finanziaria tedesca ha prolungato il precedente contratto fino al 2016 con un investimento globale di oltre 40 milioni di euro (circa 5 milioni di euro l'anno all'epoca in cui il contratto è stato stipulato, il 2008).

Una cifra inferiore solo a quella pagata dal colosso Allianz, *title – sponsorship* dell'Arena di Monaco di Baviera, che paga una cifra poco più alta, oltre 6 milioni di euro fino al 2018.

Il mercato tedesco presenta ben 13 diversi abbinamenti collegati ai *naming rights* degli stadi. Una tendenza che riguarda trasversalmente tutti i club, anche i medi e i piccoli, proprio perché la cessione dei diritti del nome consente alle società di operare investimenti per rafforzare la struttura sportiva e sviluppare nuovi progetti di marketing.

Il mercato inglese invece è attualmente di dimensioni ridotte rispetto a quello della Germania. Infatti solo 3 società hanno venduto i diritti sul nome del proprio impianto: l'Arsenal (*Emirates Stadium*), Bolton Wanderers (*Reebok Stadium*) e Wigan Athletic (*JJB Stadium*).

L'Arsenal incasserà fino al 2021 circa 4 milioni di euro su base stagionale (il contratto prevede inoltre ricavi da *sponsorship* della maglia e l'attivazione di operazioni di *co – marketing*).

Il Bolton invece è l'unica società al mondo a presentare un'unica sponsorizzazione suddivisa in 3 format commerciali: *naming rights*, maglia da gioco e *partnership* tecnica, il tutto sempre a marchio Reebok.³⁵

Nel resto d'Europa la cessione dei *naming rights* è una tendenza che non si è ancora affermata. Nel nostro paese esclusa la Juventus di cui abbiamo parlato precedentemente, solo il Siena, dalla stagione sportiva 2007 – 2008, affianca al nome dello stadio Artemio Franchi quello di Montepaschi Arena, in virtù della munifica sponsorizzazione della banca senese, che versa nelle casse della società toscana un compenso fisso di 6,5 milioni di euro annui.³⁶

In Spagna solo due società, il Maiorca e l'Osasuna, hanno ceduto i diritti sul nome dello stadio, senza tuttavia costruire una nuova struttura, né tanto meno apportare migliorie o modifiche all'impianto già esistente.

Il Maiorca ha ceduto i diritti sul nome dello stadio ad un'azienda, l'ONO,

³³ P. COLLINA, *Lo sponsor battezza lo stadio e riempie le casse dei club*, in *Il Sole 24 ore* dell'8 maggio 2007.

³⁴ M. VULPIS, *Germania regina degli stadi griffati*, in *Italia Oggi* del 18 luglio 2008.

³⁵ Si veda nuovamente M. VULPIS, *Germania regina degli stadi griffati*, cit.

³⁶ Si veda nuovamente S. GIUDICE, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, cit.

accordo che ha portato nelle casse del club una cifra intorno ai 4 milioni di euro.

L'Osasuna invece, nel 2006 ha cambiato il nome del proprio stadio in *Estadio Reyno de Navarra*, in virtù di un accordo commerciale stipulato con la Regione della Navarra, finalizzato a promuovere il turismo nella regione, e che ha portato nelle casse della società di Pamplona la cifra di 1,5 milioni di euro annui.³⁷

3. *L'Amsterdam Arena*

L'Amsterdam Arena è considerato il prototipo del moderno stadio polifunzionale. È utilizzato per le partite di calcio dell'Ajax e della Nazionale Olandese, ma anche per eventi di tipologia diversa, come concerti, congressi, meeting.³⁸

Ogni anno vi si svolgono quasi 70 eventi dei quali, però, solo il 35% direttamente legato alle partite di calcio.³⁹

Il progetto per la costruzione dell'impianto inizia con la candidatura di Amsterdam per l'organizzazione dei Giochi Olimpici del 1992, che saranno poi assegnati alla città di Barcellona.

Il comune di Amsterdam avrebbe considerato l'Arena nell'ambito di un più ampio progetto di sviluppo urbano e l'espansione commerciale dell'area circostante avrebbe coperto parte delle spese di costruzione dell'Arena.

Quindi, la scelta della zona non è stata casuale. Lo stadio è stato ubicato nella zona sud-est di Amsterdam, ora nota come Arena Boulevard, con l'obiettivo di promuovere anche il vicino il quartiere Bijlmermeer.

L'Ajax sarebbe diventato il principale cliente e utilizzatore dell'impianto per le partite casalinghe in cambio di un canone d'affitto, in virtù del fatto che il vecchio stadio De Meer non era più in grado di soddisfare le nuove logiche di business.

I lavori iniziati nel 1993 si sono conclusi nel 1996 e, già prima dell'inaugurazione, il 14 agosto 1996, più di 100.000 persone avevano partecipato a tour organizzati per visitare la nuova struttura.

Il costo finale dell'Arena è stato di circa 127 milioni di euro. Si stima che siano stati creati oltre 6.000 posti di lavoro, e che siano stati effettuati investimenti per oltre 800 milioni di euro a beneficio della zona adiacente.⁴⁰

Il terreno dove costruire l'Amsterdam Arena fu venduto dal comune a un prezzo inferiore rispetto al valore di mercato.

Lo schema di finanziamento della struttura è stato per quei tempi innovativo. Il progetto iniziale prevedeva che il Comune di Amsterdam fosse l'unico soggetto finanziatore e costruttore.

Tuttavia, a causa dell'aumento dei costi e per la volontà del governo di delegare la gestione ai privati furono coinvolti nel piano altri investitori.

³⁷ Si veda nuovamente S. GIUDICE, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, cit.

³⁸ Si veda nuovamente D. TARI, *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*, cit.

³⁹ M. VULPIS, *Quando lo stadio diventa business in Italia Oggi* del 4 febbraio 2003.

⁴⁰ Si veda nuovamente M. VULPIS, *Quando lo stadio diventa business*, cit.

L'intero progetto è stato finanziato per il 30% con donazioni (dal comune di Amsterdam e dal governo olandese), per il 44% con capitale di rischio e il rimanente 26% con capitale di debito.

Per agevolare l'operazione il comune di Amsterdam acquistò una parte del vecchio stadio De Meer, con i cui proventi l'Ajax contribuì a finanziare il nuovo stadio.⁴¹

Inoltre, il comune predispose il terreno e si occupò di tutta la parte infrastrutturale gratuitamente.

Un importante contributo al finanziamento dell'Arena è stato dato da otto importanti società, ognuna delle quali ha contribuito con circa 2,2 milioni di euro, ad eccezione della Philips che ha pagato 4,55 milioni di euro.

Queste ultime godono di alcuni privilegi come la possibilità di utilizzare un salotto da 10 posti con una particolare visibilità del campo da gioco, diritti esclusivi di pubblicità e fornitura di beni e servizi.

Attualmente la capienza è di 52.000 posti tutti a sedere, che possono arrivare fino a 68.000 durante i concerti, distribuiti su due anelli sovrapposti, senza pista di atletica leggera, con ottima visibilità da ogni posizione per la vicinanza al campo da gioco.

E' stata tra le prime strutture in Europa a presentare il binomio tetto detraibile – campo da gioco in erba naturale: il primo è costituito da una parte fissa che consente di riparare gli spettatori e necessita di soli 18 minuti per essere chiuso, mentre il secondo è fornito di un sistema automatizzato di manutenzione e irrigazione.⁴²

Lo stadio dispone di 9 *skybox* per le imprese fondatrici, altri 54 per le altre società e privati, 8 *skylounge*, 12 *skyroom*, 1500 posti business e 20 posti VIP.⁴³ Gli *skylounge* e gli *skyroom*⁴⁴ sono situati tra il primo ed il secondo anello e sono, rispettivamente, delle stanze di 87mq. e 26mq. dotate di ogni confort e servizi, che hanno a disposizione una balconata adiacente con 20 e 10 poltroncine.

Gli affittuari sono obbligati a comprare, rispettivamente, 20 e 10 biglietti a stagione per le partite dell'Ajax, e hanno il diritto ad acquistare 20 e 10 posti auto nel parcheggio del *Transferium*.

Inoltre, nello stadio sono presenti un bar a tema *Soccer World*, un museo dedicato alla storia della squadra, visitato annualmente da oltre 100.000 persone, uno store che vende il *merchandising* ufficiale dell'Ajax, e circa 3000 mq. di ristoranti, disponibili per le aziende durante gli eventi e anche per attività "*business to business*" nelle altre giornate.⁴⁵

Tutti i cibi e le bevande offerte dai 50 punti di ristoro, presentano un prezzo

⁴¹ H. MARKERINK, A. SANTINI, *Stadi e grandi aree di intrattenimento. Il caso Amsterdam Arena*.

⁴² Si veda nuovamente S. GIUDICE, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, cit.

⁴³ Informazioni tratte dal sito www.amsterdamarena.nl.

⁴⁴ Le *skyroom* e le *skylounge* rappresentano delle stanze lussuose con una particolare vista sul terreno di gioco dell'Amsterdam Arena.

⁴⁵ Informazioni tratte dal sito www.amsterdamarena.nl.

in euro e il pagamento si effettua con l'*Arena Card*,⁴⁶ con cui poter acquistare tutto.

La carta è un mezzo molto efficace in quanto permette iniziative promozionali e pubblicitarie da parte di partner e sponsor.⁴⁷

Con un utilizzo dell'*Arena* per circa 30 giorni all'anno l'*Ajax* è il partner più importante. La risposta da parte del pubblico dall'apertura del nuovo impianto è stata notevole e l'*Ajax* ha raddoppiato il giro d'affari legato alle partite.

Questo perché è possibile offrire servizi migliori e proporre un'offerta personalizzata ai vari segmenti di clientela-tifosi, in particolare al segmento *corporate*.

La possibilità di giocare in uno stadio avveniristico, confortevole e sicuro, permette al club di incrementare il suo giro d'affari, non solo elevando il livello delle entrate legate ai servizi extra, ma anche creando un rapporto sinergico di fidelizzazione con i propri tifosi.

Basti pensare che l'*Ajax* vende circa l'80% dei biglietti sotto forma di abbonamento, e dispone di una lista di attesa di oltre 4.500 persone.

Precedentemente si affermava che l'*Amsterdam Arena* in un anno ospita circa 70 eventi, per un totale di circa 2 milioni di visitatori. La possibilità di arrivare a tagliare il traguardo dei 90 eventi dipende in larga misura dai risultati sportivi conseguiti dal club di Amsterdam.

Tuttavia nel corso degli anni si è ridotta la dipendenza dei risultati economico-finanziari dai risultati sportivi dell'*Ajax*, aumentando il numero degli eventi non sportivi.

Questo ha permesso all'*Arena* di acquisire un'immagine multifunzionale, di un luogo, cioè, dove è possibile ospitare persino i matrimoni. Solo aumentando il numero di eventi di qualità era si poteva ottenere un adeguato ritorno sull'investimento.

Sulla valutazione che gli eventi capaci di attirare 50.000 persone sarebbero stati molto limitati, all'interno dello stadio è stata ricavata l'*Arena Amphi*, un'area semicircolare con una capienza variabile dai 5.000 ai 12.000 posti sul modello degli antichi anfiteatri greci, «*un impianto nell'impianto*».⁴⁸

Questa struttura viene utilizzata nei periodi in cui il calcio osserva dei periodi di riposo ed è ideale per accogliere eventi di media e piccola dimensione. Al suo interno sono organizzati meeting, sport indoor, spettacoli teatrali, rappresentazioni teatrali, rappresentando anche un punto di incontro per il mondo del *business* in quanto può essere sfruttata da aziende, sponsor e partner, ai quali il management dell'impianto mette a disposizione una serie di servizi e soluzioni per effettuare presentazioni aziendali, congressi, incontri e seminari.

Proprio la possibilità di mettere a punto politiche promozionali e commerciali

⁴⁶ Informazioni tratte dal sito www.amsterdamarena.nl.

⁴⁷ Si veda nuovamente S. GIUDICE, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, cit.

⁴⁸ S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Franco Angeli, Milano 2003.

per ogni tipologia di fruitore, rappresenta il grande punto di forza della struttura.

C'è infatti la possibilità di suddividere le promozioni in base al target a cui sono indirizzate: spettatori, azionisti, clienti *business* e molte di queste proposte sono collegate con la città di Amsterdam che, in un'ottica di city marketing, è ritenuta un prodotto da mostrare e vendere ai clienti-consumatori⁴⁹ insieme all'utilizzo della struttura.

La costruzione dell'Arena non ha soltanto dotato la città di una struttura moderna, polivalente e confortevole, ma è stato l'elemento catalizzatore per lo sviluppo economico e sociale dell'area. Infatti, l'Arena si è rivelata non solo un potente strumento per la crescita immobiliare, ma ha permesso la realizzazione di nuove strutture ricettive, sportive e commerciali valorizzando l'intera zona.

L'Arena Boulevard da quartiere degradato, con un alto tasso di criminalità, è diventato un luogo dove si svolgono eventi di vario genere, cioè uno spazio per il tempo libero e l'intrattenimento.

4. *L'emirates Stadium*

L'Emirates Stadium è stato inaugurato nel 2006, ed è di proprietà dell'Arsenal, che vi si è trasferita abbandonando lo storico impianto di Highbury, dove aveva giocato sin dal 1913.

L'investimento per la costruzione del nuovo impianto è stato di circa 420 milioni di Sterline, pari a circa 500 milioni di Euro. L'Arsenal ha finanziato l'investimento ricorrendo a varie fonti:⁵⁰

- la cessione dei *naming rights* dell'impianto alla compagnia aerea Emirates (per circa 120 milioni di Euro);
- debito bancario a lungo termine, con scadenza al 2031 (per circa 310 milioni di Euro);
- i proventi dell'operazione immobiliare effettuata sul sito dove insisteva il vecchio stadio, al posto del quale è stato realizzato Highbury Square, un complesso residenziale che arriverà ad avere 680 appartamenti (per circa 48 milioni di Euro).

La costruzione del nuovo stadio ha fortemente incrementato i ricavi della squadra inglese. Le principali ragioni di questo successo sono:

- l'incremento di nuovi posti disponibili, passati da 38.500 a 60.430, e che consentono alla squadra di avere circa 44.000 abbonati ed una media di 55.000 spettatori, con una percentuale di riempimento vicina al 91%;
- l'incremento del costo dei biglietti e degli abbonamenti: l'abbonamento annuale (nel settore popolare) costa circa 1.150 Euro; valore molto elevato se confrontato con quello della seconda squadra più cara, il Tottenham, che

⁴⁹ Si veda nuovamente S. GIUDICE, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, cit.

⁵⁰ Si veda nuovamente D. TARÌ, *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*, cit.

ha un costo per la stessa categoria di abbonamento di circa 800 Euro. Il costo del singolo biglietto, sempre nei settori più economici, è in media di 50 euro per incontro. L'Arsenal può permettersi tale politica perché esiste una lista d'attesa di circa 37.000 persone;

- la creazione di circa 9.000 posti (14,9% del totale) di categoria premium, che da soli rappresentano il 35% dei ricavi generati dallo stadio, con una media di ricavo di 4.500 Euro annui a posto (si tratta di un mix di offerta, che comprende posti VIP e Skybox,);
- un forte incremento della quantità e qualità di servizi offerti all'interno del complesso sportivo (catering, merchandising, eventi).

La situazione dell'Arsenal è indubbiamente molto particolare, soprattutto perché è difficile pensare ad altri esempi di squadre che, pur avendo aumentato l'offerta di posti di 22.000 unità, non abbiano problemi ad avere lo stadio normalmente pieno ed a gestire la politica di prezzo in maniera così aggressiva.

Tuttavia, il caso dell'Emirates Stadium è sicuramente indicato per trarre ulteriori indicazioni sul tema più generale dell'effettivo impatto che possono avere gli stadi di proprietà sui bilanci delle società di calcio.

Secondo Diego Tarì autore del libro *«Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio»*, che ha approfondito molti aspetti economici legati alla costruzione di nuovi impianti sportivi, *«Sarebbe folle (e in malafede) contestare la validità ed il successo dell'operazione effettuata, soprattutto rilevando che il trasferimento della squadra nel nuovo impianto ha favorito un deciso sviluppo di ricavi, che in precedenza erano molto più contenuti: la possibilità di progettare un impianto ex novo ha, infatti, consentito di intercettare e sviluppare tutte quelle nuove tendenze di mercato (posti VIP, Sky box, club house, ecc.) che il vecchio impianto riusciva a soddisfare solo parzialmente.»*

Analizzando il bilancio 2009-2010, l'Arsenal si conferma una società molto solida. I ricavi sono cresciuti di 66,5 milioni di sterline, il risultato operativo di 1,5 milioni e il risultato netto di 25,7 milioni, raggiungendo la ragguardevole cifra di 60,9 milioni di sterline. Nel corso dell'anno la Società ha inoltre avuto una produzione di cassa positiva per 28 milioni di sterline, dopo aver rimborsato 23,2 milioni per il finanziamento relativo all'Emirates Stadium (fra capitale ed interessi). Parliamo di una società che ha avuto un utile netto di circa 72,5 milioni di Euro e una produzione netta di cassa di 33,4 milioni di Euro.

Sono numeri che devono però essere analizzati anche sotto un'altra luce. Nelle note al Bilancio, il Chief Financial Officer dell'Arsenal, Wisely, ricorda che il risultato del Gruppo è influenzato soprattutto dalle performance e dalla popolarità della Prima Squadra, che in questi anni hanno fatto da traino grazie alle ottime performance in Premier League, FA Cup e UEFA Champions League.

Aggiunge che una parte significativa dei ricavi del Gruppo deriva dalla vendita dei biglietti ai sostenitori individuali e aziendali, il cui livello di partecipazione può essere influenzato da una serie di fattori tra cui i risultati di successo del team, i

prezzi degli ingressi, la copertura televisiva e le condizioni economiche generali: una riduzione del numero di partite giocate, dovuta ad esempio alla mancata partecipazione ad una competizione europea o a peggiori risultati in FA Cup, porterebbe dei riflessi negativi immediati sulle performance dell'Arsenal.⁵¹

Infatti nel caso di mancata qualificazione alla Champions League 2009, l'Arsenal avrebbe avuto minori ricavi per circa 20 milioni di sterline, con un duplice effetto sui conti dell'area - Football:

- il risultato netto di esercizio 2010 sarebbe stato comunque in utile per 14,8 milioni di sterline (pari a circa 17,6 milioni di Euro);
- la produzione di cassa, però, in assenza dei proventi straordinari derivanti dal calciomercato (pari a circa 15,8 milioni di sterline) sarebbe stata quasi certamente negativa, costringendo ad un incremento del debito a breve;
- considerando che l'Arsenal non può sfruttare oltre la leva dell'aumento dei prezzi dei biglietti e che dimostra di non riuscire ad imprimere la necessaria crescita ai ricavi di natura commerciale, in caso di necessità l'unica valvola di sfogo rimane il calciomercato.

Il Chief Financial Officer Wisely segnala esplicitamente in sede di bilancio che i proventi per l'esercizio 2010/2011, differentemente dagli ultimi anni, sono minimi; questo, fatte salve possibili operazioni nel mercato di gennaio, potrà influenzare il risultato finale della società.

Recentemente l'Arsenal si è assicurata un'altra iniezione di denaro dal proprio business proprietà con la vendita, per 26 milioni di GBP di un sito vicino all'Emirates Stadium.

Il Queensland Road è stato acquistato dalle società di sviluppo immobiliare Barratt e London & Quadrant. Una volta completato, il progetto del valore di 128 milioni di GBP, sarà composto da tre torri residenziali che offriranno appartamenti che vanno dai monolocali alle penthouses di 1.000 piedi quadrati. Lo sviluppo comprenderà anche due suite fitness, un giardino paesaggistico, locali commerciali e un caffè.⁵²

L'Arsenal ha detto che la vendita, che è stata completata attraverso la controllata Ashburton Trading Ltd, si rifletterà nei suoi risultati finanziari 2012-13. *«Questa è un'altra pietra miliare importante per il nostro settore immobiliare che ha fornito un flusso costante di reddito negli ultimi anni»* ha confermato l'amministratore delegato Ivan Gazidis sul sito ufficiale del club, aggiungendo successivamente: *«Questo denaro è stato un fattore importante in un momento in cui abbiamo determinato la nostra capacità di generare introiti commerciali. Questo è l'ultimo affare proprietà importante, anche se abbiamo alcuni piccoli progetti in cantiere»*.

⁵¹ Si veda nuovamente D. TARI, *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*, cit.

⁵² Informazioni tratte dal sito www.tifosobilanciato.it

5. *L'allianz Arena*

L'Allianz Arena, costruito in occasione dei Mondiali del 2006, era originariamente l'unico esempio di stadio moderno di proprietà di due squadre di calcio: FC Bayern e TSV 1860 München.

Anche l'Allianz Arena è una struttura a vocazione sportiva: le aree commerciali a servizio dello stadio, prevalentemente a tema (squadre di calcio o altri azionisti) si estendono per circa 6.000 mq., all'interno di una struttura con ristoranti, negozi di merchandising ed altri esercizi commerciali.

L'impianto ha avuto un costo di circa 346 milioni di Euro, finanziati attraverso:

- la cessione dei naming right ad Allianz (per 90 milioni di Euro);
- la vendita di azioni del club: la prima, nel 2002, ha fatto entrare il nuovo socio Adidas (77 milioni di Euro, per il 9,07%). Un'altra quota del 9,09% è stata ceduta nel 2009 alla Audi, a fronte di un esborso di 90 milioni di Euro, che verrà in buona parte destinato al rimborso del debito esistente, in modo da anticipare i tempi di ammortamento dei finanziamenti in essere.⁵³

Come nel caso dell'Amsterdam Arena, circa il 70% del costo dell'investimento è coperto da apporti di capitale e non da un debito bancario.

In verità, il caso dell'Allianz Arena è controverso, perchè se da un lato ha sicuramente generato un beneficio al FC Bayern (che però continua ad avere circa il 55% dei ricavi da merchandising e sponsorizzazioni), dall'altro ha costretto l'altro socio fondatore (il TSV 1860 München), dopo la sua retrocessione nel 2008, a cedere le proprie quote al Bayern per l'impossibilità di far fronte agli oneri derivanti dalla costruzione dello stadio.

L'acquisto delle quote residue di proprietà del TSV München ha portato il FC Bayern ad incrementare gli introiti derivanti dalle sponsorizzazioni dell'Allianz Arena per una cifra che è stata stimata essere pari a 35 milioni di Euro.

I ricavi derivanti direttamente dallo stadio, pur raggiungendo l'interessante cifra di 60,6 milioni di Euro, non sono la voce principale e sulla quale la squadra intende fare leva per garantire il proprio successo economico.

La società bavarese, diversamente da quanto visto per l'Arsenal, non ha usato la leva dell'aumento del prezzo dei biglietti, ma anzi ha applicato una politica di contenimento dei costi del biglietto di ingresso allo stadio, che continuano a costare circa 20 Euro cadauno (cioè pressappoco la metà della Premier League).

Il Bayern trae dallo sviluppo dell'attività commerciale (merchandising e sponsorizzazioni) la linfa per il proprio sviluppo economico.

Il club tedesco ha inoltre messo a punto un format speciale per la cartellonistica a bordo campo, dando particolare risalto, attraverso la rotazione dei marchi, alle partnership e agli sponsor.⁵⁴

⁵³ Si veda nuovamente D. TARÌ, *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*, cit.

⁵⁴ Si veda nuovamente S. GIUDICE, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, cit.

La visibilità delle insegne dura tra i 40 e i 120 secondi, valorizzando al massimo la zona delle porte e dei calci d'angolo, senza tralasciare l'uso sempre più ricorrente ai *banner* pubblicitari tridimensionali.⁵⁵

Ma è un sicuramente caso particolare in Europa, anche in questo caso poco facilmente esportabile.

La squadra, alla cui guida ci sono sicuramente dei manager capaci di massimizzare questa fonte di ricavo, gode indubbiamente degli effetti di azioni di marketing territoriale che vanno aldilà del mero fenomeno calcistico, potendo attrarre nuovi investitori che apportano capitale fresco per il finanziamento delle attività della squadra. Determinante è anche il fatto che la società sia di proprietà della *FC Bayer München Ey*, che conta circa 115.000 soci-tifosi.

6. *L'attuale situazione dell'impiantistica italiana*

*«Gli stadi di proprietà rappresentano una questione fondamentale per il calcio moderno (...) l'esempio del Bayern ci mostra come il passaggio allo stadio di proprietà abbia permesso alla società un grande balzo in avanti in termini di ricavi e un rafforzamento dal punto di vista patrimoniale. Abbiamo bisogno (...) che le società siano proprietarie degli stadi di calcio, che possano gestirli dall'inizio alla fine e non solo per poche ore la settimana e che siano responsabili della sicurezza e dei servizi offerti.»*⁵⁶ Con queste parole interveniva il Presidente di Lega Mario Beretta a quanti gli chiedevano come risollevare le sorti del disastroso calcio italiano, ponendo l'attenzione esclusivamente sul problema impiantistico.

Periodicamente, e con picchi di interesse in occasione della candidatura italiana per ospitare i manifestazioni internazionali di calcio, (è successo sia per Euro 2012, sia per Euro 2016), il fabbisogno di rinnovamento degli impianti sportivi esistenti torna alla ribalta, accompagnato da iniziative legislative per il loro finanziamento agevolato.

L'impianto sportivo come risorsa era stata individuata ed interpretata in modo economicamente determinante già da tempo in un ottica di una strategia imprenditoriale, peraltro mai applicata: *«Lotteremo per avere lo stadio Flaminio, per costruire un nostro centro commerciale, perche una società di calcio deve avere una struttura patrimoniale che sia per l'azionista garanzia di solidità»* – così infatti parlava il presidente della SS Lazio, il Dottor Sergio Cragnotti in occasione della quotazione in borsa della società biancoceleste.⁵⁷

In Italia tutti riconoscono la necessità di aver impianti sicuri, comodi, moderni e possibilmente di proprietà dei club. Ma la situazione attuale degli stadi è deprimente.

⁵⁵ Cfr. M. VULPIS, "Il calcio si allea in nome del business", in *Italia Oggi* del 15 ottobre 2012.

⁵⁶ Intervista realizzata da Emanuele Melfi e tratta dal sito www.Vocegiallorossa.it, del 19.05.2010, "Beretta: Proprietà stadi è la premessa fondamentale per successi sportivi".

⁵⁷ A. PARISI, M. ROSSETTI, "L'impresa sportiva come impresa di servizi: il supporter consumatore" Tempesta Editore 2011.

Il primo Report sul calcio presentato nel maggio scorso, che ha analizzato il calcio italiano attraverso un'ampia disamina economico - finanziaria sui bilanci dei club professionistici dalla Serie A alla Lega Pro, effettuando anche un confronto con i maggiori campionati nazionali europei, ha definito il modello di business del calcio italiano poco competitivo e difficilmente sostenibile.

La mancanza di investimenti in infrastrutture e servizi, nonché di una visione di lungo periodo e di un management in grado di comprendere con acutezza tale situazione, hanno comportato una gestione fallimentare degli stadi di calcio italiani protrattasi per anni, divenendo, senza dubbio, una delle principali cause del vistoso calo di spettatori riscontrato in Italia nell'ultimo decennio anche se molti addossano ancora alla televisione, e in parte alla violenza negli stadi, il ruolo di killer della presenza di spettatori.

Allo stato attuale gli stadi sono, nella maggior parte dei casi, di proprietà dei Comuni, o del Coni come nel caso dell'Olimpico, e non dei club.

Le squadre di calcio li utilizzano a fronte di canoni di locazione che sempre più spesso sono integrati da accordi di compartecipazione per la suddivisione delle spese di manutenzione straordinaria degli impianti.

La redditività è trascurabile, con un'età media di 67 anni, e un tasso di riempimento medio tra i più bassi d'Europa.

L'epoca di costruzione del 33% degli impianti di A e B è compresa tra il 1920⁵⁸ e il 1937; un 27% è stato realizzato tra il 1950 e il 1970 e il restante 33% tra il 1972 e il 1990, anno dell'edizione italiana dei Mondiali di calcio.

Chi vuole costruire un nuovo impianto in Italia è scoraggiato dalle molteplici difficoltà burocratiche, amministrative e finanziarie.

L'unica squadra di serie A che ha provveduto alla costruzione del proprio stadio è la Juventus, mentre solo gli impianti di Padova, Reggio Emilia, Messina (il San Filippo interamente costruito nel 2005) e Ancora (il Del Conero costruito nel 1994), sono di recentissima costruzione, tutti gli altri interventi più recenti, spesso sbagliati per concezione e realizzazione, avvennero in occasione dell'organizzazione dei Campionati del mondo in Italia nel 1990.

Contemporaneamente esistono o sono stati presentati progetti da altre società (il Cagliari, il Palermo, la Roma dei nuovi proprietari americani) ma che per il momento sono ancora a livello embrionale e non hanno superato la fase progettuale.

Negli ultimi anni è stata realizzata un'altra lunga e spezzettata serie d'interventi, che erano però dettati esclusivamente dalla necessità di adeguare le strutture. In particolar modo, ai regolamenti nazionali in caso di promozione alle categorie superiori, alle normative e ai regolamenti per lo svolgimento di competizioni internazionali (per ottenere la licenza Uefa o per avere la possibilità di ospitare finali di Coppa), alle misure di sicurezza introdotti dai vari decreti legge antiviolenza.

Insomma, interventi di natura estemporanea, mai frutto, come fatto osservare

⁵⁸ E' il caso dello stadio *Azzurri d'Italia* di Bergamo, costruito nel 1928, dell'*Artemio Franchi* di Firenze nel 1931, del *Luigi Ferraris* di Genova nel 1911, del *Giuseppe Meazza* di Milano nel 1925 o del *San Paolo* di Napoli nel 1948, solo per fare qualche esempio.

anche dal Tavolo governativo per l'impiantistica sportiva, «di un piano strategico volto a garantire la fruibilità e la sicurezza, l'accessibilità anche nei confronti di categorie di utilizzatori non direttamente o non esclusivamente interessati allo spettacolo sportivo (famiglie, giovani, donne), l'attivazione di indispensabili flussi di ricavi aggiuntivi per le società proprietarie e/o gestori».⁵⁹

Dopo essere stato approvato al Senato nel febbraio 2009, solo recentemente – il 12 luglio 2012 – il Disegno di Legge Butti-Lolli, volto a favorire la realizzazione o ristrutturazione di impianti sportivi e stadi, attraverso la semplificazione e l'accelerazione delle procedure amministrative, ha ottenuto il primo via libera della Commissione cultura della Camera dei Deputati. Essendo stato modificato, ora passerà al Senato, ma l'approvazione definitiva dovrebbe arrivare entro la fine dell'anno.

La Legge si muove su due binari principali: una drastica riduzione della burocrazia, con autorizzazioni rilasciate ai costruttori in tempi record (45 giorni) ed un incentivo statale da 20 milioni come ammortamento per coprire gli interessi derivanti da mutui societari. I comuni potranno cedere l'area o il diritto di superficie ovviamente a titolo oneroso, ma senza gara, ossia attraverso l'assegnazione diretta.⁶⁰

La nuova normativa è suddivisa in 5 capi: norme generali (finalità; definizioni), interventi straordinari (piano triennale di intervento straordinario per l'impiantistica sportiva), realizzazione di nuovi stadi o di nuovi complessi multifunzionali (individuazione di aree per la realizzazione di nuovi stadi o complessi multifunzionali; contenuto essenziali dei progetti per la realizzazione di nuovi stadi o complessi multifunzionali), ristrutturazione e privatizzazione degli stadi esistenti (cessione di diritti reali a società sportive per la ristrutturazione di stadi esistenti o per la loro trasformazione in complessi multifunzionali), norme comuni (misure per favorire l'attività di costruzione di nuovi stadi o complessi multifunzionali, ovvero la ristrutturazione di stadi esistenti; modifiche al sistema di redistribuzione delle risorse assicurate dal mercato dei diritti audiovisivi di cui al decreto legislativo 9 gennaio 2008, n. 9), disposizioni finali (ambito di applicazione, entrata in vigore).

Si dovrebbe in tal modo non solo alleggerire gli adempimenti burocratici per la costruzione di un impianto sportivo (oggi per costruire uno stadio servono almeno sette anni mentre con la nuova normativa potrebbero bastarne la metà) ma si potrebbe addirittura dare una spinta alla ripresa in tempi di crisi.

Secondo uno studio di Stage Up infatti, la costruzione di nuovi stadi potrebbe garantire, per i prossimi dieci anni, investimenti per quattro miliardi di euro, e produrre la creazione di 85.000 nuovi posti di lavoro, determinando un'impennata di un quarto del fatturato della Serie A (si stimano 408 milioni di euro in più di ricavi). Una legge concepita anche per aiutare i club a trovare una seconda fonte di ricavi dopo quello dello sfruttamento dei diritti tv, ed inserita nel contesto della

⁵⁹ D. PORRU, *Profili critici del professionismo nel gioco del calcio: ipotesi di riforma dei campionati professionistici*, in *Riv. Dir. Ec. Sport*, 2011.

⁶⁰ Si veda nuovamente D. PORRU, *Profili critici del professionismo nel gioco del calcio: ipotesi di riforma dei campionati professionistici*, cit.

candidatura dell'Italia all'organizzazione degli europei del 2016, poi assegnati alla Francia.

Attualmente, anche osservando gli standard europei, la capienza media degli impianti italiani sembrerebbe esser divenuta ormai troppo elevata per soddisfare le esigenze di un club che vuole attuare una strategia tesa alla diversificazione dei ricavi.

Chi invece non sembra essere particolarmente favorevole al nuovo Disegno di Legge, è *Federsupporter*, la nota Associazione di tutela dei Consumatori sportivi, che in una recente nota del 20 Luglio 2012 evidenzia non solo il rischio che questa nuova normativa dia la possibilità di costruire su aree vincolate, ma paventa anche possibili rischi di incostituzionalità (violazione dell'articolo 117 della Costituzione) che, se non rimossi, potrebbero invalidare l'applicazione pratica della Legge.⁶¹

In occasione dei Mondiali di calcio del 1990, nonostante la ristrutturazione o la costruzione ex-novo dei principali stadi italiani, il nostro Paese ha perso un'opportunità storica per creare impianti polifunzionali con caratteristiche tali da far incrementare il livello dei ricavi delle società.

La gestione dello stadio è, spesso, praticamente assente: lo stadio viene vissuto per appena 70 ore l'anno, comportando per le società maggiori costi, come le spese di gestione o il pagamento del canone di locazione, e minori ricavi non potendo gestire in prima persona gli spazi interni ed esterni all'impianto.

Questo quadro è molto esemplificativo del problema degli stadi e della loro amministrazione in Italia: a fronte di impianti moderni e gestiti direttamente dalle società ad esclusivo interesse del tifoso/cliente, propri del modello inglese, i nostri club contrappongono strutture dagli altissimi costi di gestione, spesso vuote e non adatte ad essere condotte in maniera privata e manageriale.

La differenza principale tra il nostro sistema e quello degli altri paesi europei è nella concezione di stadio: in Italia è un costo (spese di gestione, adeguamenti normativi, canone di locazione), mentre per le realtà più avanzate rappresenta una fonte di ricavi, grazie a una profittevole gestione degli spazi interni ed esterni all'impianto.

Mostriamo un ritardo preoccupante anche nella gestione diretta delle attività interne allo stadio, come l'affitto di sale per l'organizzazione di eventi/conferenze, la vendita diretta degli spazi pubblicitari, la gestione della ristorazione, dell'area ospitalità e dei parcheggi.

I vincoli urbanistici di molti impianti ne impediscono l'impiego a tempo pieno; esistono inoltre delle difficoltà di intervento da parte delle società sportive a dare precise garanzie per poter ottenere finanziamenti agevolati da parte del Credito Sportivo, in quanto lo stadio non è un bene commerciabile, per l'univocità del rapporto di concessione.

Quasi tutte le società di calcio hanno dichiarato la loro disponibilità alla gestione diretta degli stadi stessi, anche se a condizioni diverse da quelle attuali

⁶¹ La nota integrale è consultabile *on line* all'indirizzo web www.federsupporter.it.

(ad esempio gli utili di gestione dovrebbero essere di esclusiva competenza del concessionario).

È necessario rivisitare il concetto stesso di stadio, in un'ottica decisamente più moderna, come luogo che sia un punto d'incontro che possa soddisfare una serie di utenze distinte fra loro, proponendo un'area che possa essere sinonimo di sicurezza, di comodità di utilizzo e di ampiezza dell'offerta.

A questo scopo è essenziale che lo stadio diventi di proprietà dei club che possono così investire senza le lungaggini burocratiche tipiche dei comuni.

Per ottimizzare il modello economico di redditività, è necessaria l'integrazione con aree di pertinenza da destinare a usi compatibili: strutture commerciali, per il tempo libero, turistico-ricettive e in parte anche direzionali e di servizio.

In tale ottica sarà fondamentale che designato a condurlo, secondo rigorosi criteri manageriali, sia uno staff dotato di un *know how* tale da amministrare una struttura aziendale così complessa.

7. *Lo Juventus Stadium*

Con l'inaugurazione del nuovo Juventus Stadium, per la prima volta un club di calcio della massima divisione può vantare uno stadio di proprietà e inserirlo come proprio *asset* a bilancio. Una rivoluzione copernicana per un mondo del pallone, quello italiano, che stenta a presentare novità, o mettersi al passo delle principali realtà europee.

La Juventus è stata la società di calcio italiana che per prima ha inteso la fondamentale importanza di investire in uno stadio di proprietà, in modo da renderlo un *asset* economicamente indipendente e finanziariamente valido nell'ambito della propria strategia di gestione, dotandosi di una struttura polifunzionale aperta sette giorni su sette e capace di generare importanti ricavi, stimati in circa 30 milioni di euro l'anno.

«Dopo la quotazione in borsa un impianto di proprietà era una necessità»,⁶² queste le parole di esordio in conferenza stampa di Andrea Agnelli in occasione della presentazione del nuovo Juventus Stadium, quasi a voler confermare quanto precedentemente affermato.

La Juventus ha acquisito dal Comune di Torino il diritto di superficie dell'intera area della Continassa, nel quadrante nord della città, a fronte del pagamento di un corrispettivo economico, per realizzare una serie di interventi tra cui la costruzione del nuovo stadio.

Obiettivo dell'amministrazione comunale era avviare un intervento di riqualificazione urbana, per rigenerare un'area critica, con molti vuoti urbani.

L'opzione sul diritto di superficie dell'area su cui sorge la struttura, ottenuta dal Comune di Torino dietro il pagamento di 24 milioni di euro, sarà di 99 anni con la possibilità di rinnovo alla scadenza nel 2104.

⁶² Così parlava Andrea Agnelli in conferenza stampa il giorno dell'inaugurazione del nuovo Juventus Stadium.

I dirigenti bianconeri si sono ispirati al St. James Park di Newcastle per il progetto definitivo: il nuovo stadio è stato disposto su 2 anelli, la capienza scenderà dai 69.000 posti del vecchio Delle Alpi, a circa 41.000, con la prima fila distante dal terreno di gioco solo 7,5 metri e le panchine posizionate in prima fila all'interno della tribuna, come negli stadi inglesi.

Sono stati costruiti 64 sky box, la pista di atletica è stata eliminata, e l'impianto dotato di una copertura leggera in vetro. All'interno sono state realizzate 8 aree di ristorazione e 21 bar. Accanto all'impianto è stato inaugurato, la scorsa primavera, il Museo della Juventus.

Concepito secondo i massimi standard di sicurezza, l'impianto è privo di barriere architettoniche e in caso di emergenza può essere evacuato in meno di 4 minuti.

L'investimento finale è stato di circa 122 milioni di euro, coperto in parte dall'accordo con la società Sportive a cui la Juventus ha ceduto i diritti per lo sponsor che leggerà il nome allo stadio.⁶³

La Juventus è riuscita a realizzare l'impianto riuscendo a tenere bassi i costi di investimento e soprattutto a finanziare il progetto attraverso la vendita dei *naming rights* e degli spazi adiacenti per la costruzione di un centro commerciale.

Ma anche attraverso il recupero dei materiali derivati dalla demolizione del vecchio Delle Alpi, che sono stati separati per tipologia, in modo tale da essere riciclati e riutilizzati nella costruzione del nuovo stadio, comportando così un risparmio globale di 2,3 milioni di euro.

Una consistente fonte di finanziamento è rappresentata dal mutuo di 60 milioni di euro, a tasso agevolato, sottoscritto con l'Istituto per il Credito Sportivo (in due tranche, la prima di 50 milioni il 20 marzo 2009, la seconda di 10 milioni il 14 maggio 2010) garantito da ipoteca, dai crediti verso Sportfive e dai futuri introiti aggiuntivi che deriveranno dal nuovo stadio.

L'altra fetta di risorse col quale coprire il costo della struttura, proviene dalle cooperative Nordiconad, a cui la Juventus ha ceduto la superficie di 34 mila metri quadrati per la realizzazione dello shopping center «Area 12» che diviene a tutti gli effetti il primo centro commerciale italiano di queste dimensioni a coniugare shopping e grandi eventi sportivi. Nordiconad diventa «*official supplier*» della società bianconera, e ha acquisito la facoltà di disporre, per la promozione del proprio brand, di spazi pubblicitari a bordo campo, diritti di hospitality, attività in campo, nonché dell'utilizzo dell'immagine di Juventus per proprie iniziative.

Area 12 è articolata in un ipermercato, galleria di negozi, medie strutture specializzate e food-court. Previsti anche 30.000 mq di verde pubblico, aiuole, piazze e parcheggi per 4.000 posti auto.

Il centro commerciale sarà aperto 7 giorni su 7, per permettere alla cittadinanza di vivere l'area anche quando non si disputano partite. Il fatturato a regime dal centro commerciale è di circa 150 milioni di euro.

⁶³ La Juventus ha stipulato con la società Sportfive un contratto di cessione per 12 anni dei naming rights (l'intitolazione dello stadio) per un importo di circa 75 milioni di euro.

Come ogni impianto di calcio moderno anche lo Juventus Stadium dà la possibilità ai tifosi di poterlo scoprire fin nei suoi angoli più nascosti. E' nato così il progetto dello «*stadium tour*». Il tour prevede la possibilità di visitare alcune aree hospitality Juventus Premium Club e la panchina della Juventus, di entrare nel cuore degli spogliatoi e, infine, di visitare le aree stampa e lo Juventus store.

La visita viene condotta da guide della Juventus che accompagnano i tifosi durante tutti i momenti del tour con inediti particolari sulla vita dello Juventus Stadium. I tifosi stranieri, inoltre, possono vivere le stesse emozioni grazie alle audio guide tradotte in 4 lingue (inglese, francese, tedesco e spagnolo). Da fonti interne alla società bianconera, dal mese di ottobre al mese di Maggio il tour ha visto la partecipazione di circa 47.000 persone.

Da un punto di vista commerciale si è scommesso su un nuovo concetto di *corporate hospitality* e le aziende partner della Juventus lo stanno sperimentando efficacemente già da questa stagione: si pensi che da ottobre 2011 ad oggi sono stati già organizzati 60 *eventi corporate* con i partner commerciali della società torinese. Un ulteriore elemento distintivo è la presenza di 25/30 risorse fisse all'interno della struttura, che possono aumentare in base alle diverse esigenze delle aziende (come nel caso di meeting aziendali, presentazioni, conferenze stampa) e in piena attività anche nei giorni feriali. Tutto ciò ha comportato un aumento dei ricavi del 240% rispetto alla stagione precedente.

Il Consiglio di Amministrazione di Juventus FC, nell'approvazione del resoconto intermedio di gestione al 31 marzo 2012, evidenziava come il bilancio – pur presentando ancora un deficit significativo – fosse migliorato rispetto alla stagione precedente. In particolare come elementi positivi si segnalano:

- il forte aumento dei ricavi da gare, legati al nuovo stadio di proprietà: +14.5 milioni (i ricavi da gare sono più che raddoppiati e sono saliti da 9.3 milioni a 23.9 milioni),
- i maggiori ricavi da sponsorizzazione: +5.5 milioni (da 30.4 milioni a 35.9 milioni).

Considerazioni che sono confermate analizzando l'indice di affluenza e di presenza all'impianto, in cui per 21 partite su 23 (sono esclusi gli incontri con il Siena e con il Catania), il cartello *sold out* è comparso ai botteghini, con una saturazione dei posti disponibili del 95%.

Secondo l'analisi di StageUp – Sport & Leisure Business sugli impianti che ospitano i 98 club dei massimi campionati di calcio continentali (Premier League, Bundesliga, Serie A, Liga e Ligue 1), il nuovo stadio della Juventus è in linea con gli standard di stadio «*all'europea*». Lo studio si sofferma, fra l'altro, sulle caratteristiche peculiari di uno stadio di terza generazione in stile europeo, in cui, al netto dei ricavi da biglietteria e ricavi da servizi, il modello polifunzionale reggerà il proprio business in modo particolare sui servizi di *entertainment*, bar e ristorazione (31%), sull'affitto di spazi e locali (19%) e sulla vendita del merchandising (18%). «*Ci si augura* – afferma sempre Giovanni Palazzi Presidente di Stage Up – *che lo Juventus Stadium possa diventare una piattaforma comune alla base del*

modello di stadio all'italiana». E ancora «sulla base dei migliori esempi di stadi europei di terza generazione come quello della Juventus, in Italia occorre puntare su un nuovo modello di stadio scalabile che, senza dimenticare le specifiche esigenze, possa mettere a fattore comune esperienze e knowhow utili per più realtà».

Conclusioni

Rispetto ai principali campionati europei in Italia c'è ancora tanta strada da fare. Risulta evidente che il nostro Paese soffra per l'arretratezza delle strutture, per la difficile gestione della sicurezza, per il progressivo allontanamento del pubblico, che soltanto nelle ultime tre stagioni ha fatto registrare una lieve inversione di tendenza grazie al ritorno in Serie A di squadre di grandi città, e per l'incapacità di generare ricavi rilevanti alla gestione degli impianti, anche a parità di spettatori.

E' evidente a tutti come gli stadi italiani siano vecchi, scomodi, poco funzionali, insicuri e spesso quasi irraggiungibili. Ed ecco così che la forbice dei ricavi generati dall'utilizzo e dalla gestione degli impianti si allarga a dismisura nei confronti delle rivali europee.

Le squadre italiane hanno meno spettatori e da ogni spettatore ricavano meno di quanto non riescano a fare le concorrenti. Questo perché, a differenza di quel che accade in molti altri paesi europei, in Italia gli stadi sono luoghi dove si disputano solamente partite, in genere ogni quindici giorni. All'estero invece, gli impianti sportivi sono diventati sedi di attività commerciali, sociali, culturali e ricreative che vanno aldilà della semplice organizzazione dell'evento agonistico.⁶⁴

All'estero, gli stadi sono vissuti sette giorni alla settimana e quelli più nuovi, come abbiamo visto nel caso di Amsterdam, quasi sempre sono stati realizzati parallelamente allo sviluppo di importanti progetti di riqualificazione urbana e territoriale, portando non soltanto ritorni positivi d'immagine e opportunità di nuovi guadagni ai club calcistici che li detengono o li gestiscono, ma anche ricadute economiche positive dirette e indirette sull'area dove sono stati edificati.

Per poter sperare in un'onda lunga che coinvolga non solo le grandi squadre, ma anche i club medi e piccoli della provincia tricolore bisogna snellire i cavilli burocratico-amministrativi che caratterizzano la Pubblica Amministrazione italiana.

Servono nuovi impianti per far uscire il calcio italiano dalla dipendenza dei ricavi televisivi (pesano per oltre il 66% sul giro d'affari globale), ma anche una legge che riduca i tempi di costruzione (non oltre i tre anni). La ristrutturazione voluta dal governo Monti dell'Istituto per il Credito sportivo (ultima banca pubblica italiana), tra l'altro, non promette niente di buono e l'unica società ad aver seguito in parte il «*modello Juventus*» è il calcio Catania, con l'innovativo centro di allenamento (sempre co-finanziato dall'ICS dell'ex presidente Andrea Cardinaletti) di Torre del Grifo.

⁶⁰ Si veda nuovamente D. PORRU, *Profili critici del professionismo nel gioco del calcio: ipotesi di riforma dei campionati professionistici*, cit.

Una visione manageriale nella gestione dell'impiantistica sportiva, oltre a permettere una maggior competitività delle squadre di club italiane – che con maggiori introiti, potrebbero concedersi di acquistare i giocatori più talentuosi – migliorerebbe anche l'immagine internazionale del movimento calcistico, permettendo così di aggiudicarsi le candidature per ospitare le competizioni internazionali, che mancano ormai da oltre un ventennio nel nostro Paese.

Illuminante appare essere una riflessione di Luca Pancalli, che sottolinea il fatto che ripensare gli stadi non è solo un'opportunità di crescita per il movimento calcistico e/o sportivo italiano, ma anche per la nostra società: *«Dobbiamo riuscire a far diventare quello che oggi nell'immaginario collettivo è un problema di pochi, ovvero sia dei club calcistici, un problema della collettività, un problema del paese, perché attraverso l'intervento strategico sul tema impiantistica, e così dicendo mi riferisco a tutta l'impiantistica, non solo agli stadi di calcio, si possa costruire un percorso e un progetto dai quali poi tutta la collettività tragga dei benefici. [...] Quindi solo se si riesce a spostare il centro dell'interesse, di pochi in un interesse generale, vuoi per la sicurezza, vuoi per il recupero di aree urbane degradate, e da ultimo per consentire ai club di riequilibrare anche le loro fonti di ricavo [...] allora probabilmente qualcosina si riuscirà a fare»*. Puntando magari sull'opportunità di riqualificare urbanisticamente l'area individuata di dotarla di servizi e centri ricreativi, di creare nuova occupazione e anche di utilizzare, per la realizzazione dei lavori, tecnologie alternative e a basso impatto ambientale. Un esempio: tutti i nuovi stadi europei sono dotati di copertura fotovoltaica e garantiscono così il fabbisogno di energia elettrica di centinaia di famiglie che vivono nell'area circostante [...].⁶⁵

Per favorire un rilancio del movimento calcistico in Italia, gli esempi esteri, possono e devono essere analizzati. Dall'analisi dei tre stadi esteri emergono indicazioni che potrebbero essere applicabili anche in Italia, che devono fare riflettere:

- nel progettare l'impianto è opportuno riservare una parte degli spazi per aree destinate ad un'utenza *business*, (*Skybox*, posti VIP), in quanto queste garantiscono un elevato ritorno economico ed attivano un potenziale utilizzo dell'impianto anche al di fuori dei giorni di gara (riunioni di lavoro, catering), con conseguente incremento dei ricavi. Il caso dell'Arsenal è emblematico, in quanto la squadra ottiene da tali categorie di posti circa il 35% del totale delle *matchday revenues*;
- le aree commerciali all'interno dell'impianto devono essere tematiche: museo della squadra, negozi dedicati al merchandising, ristoranti. Possono esservi posizionati, come nel caso dell'Allianz Arena, anche i negozi degli sponsor principali. Le altre aree, se necessarie, sono ubicate all'esterno;

⁶⁵ Si veda nuovamente G. TEOFINO, M. UVA, "La Ripartenza: analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia", cit.

- la copertura dell'investimento dovrebbe far prevalere l'utilizzo di mezzi propri da parte dell'investitore con una percentuale del 70%. L'origine può essere mista: capitale degli azionisti, emissione di obbligazioni per coinvolgere la tifoseria, identificazione di possibili sponsor interessati a partecipare in qualità di soci-fondatori, vendita di proprietà immobiliari.

Ma prima di applicare *tout court* questi esempi all'Italia, bisogna calarli nel contesto della realtà che si sta considerando.

A tal proposito è interessante leggere quanto sostenuto da Marco Di Domizio, ricercatore di Economia Politica dell'Università di Teramo.

*«È indubbio che i club inglesi mostrino performance superiori rispetto a quelle dei club italiani (e non solo), ma tale gap si è determinato in particolare negli ultimi tre anni in cui ben 11 volte, sulle 12 potenziali, le squadre inglesi sono approdate ai quarti. È possibile che nel giro di tre anni si siano create le condizioni per un ampliamento così forte del livello di competitività? È possibile ricondurre tale gap alla possibilità di disporre di uno stadio di proprietà? Ma soprattutto il gap economico, se esiste, è riconducibile alla mancanza di uno stadio di proprietà? La nostra risposta è no! Quello dello stadio di proprietà si sta trasformando in una sorta di mito sul quale sono stati e si stanno tuttora riversando fiumi di inchiostro tra inchieste giornalistiche, pamphlet, libri (di sociologi), tesi di laurea ed altro. Quello che più sorprende è che per alimentare il dibattito intorno a questo tema si citano realtà lontane anni luce da quella italiana. Si portano come casi di confronto quelli dell'Amsterdam Arena, dell'Allianz Arena di Monaco di Baviera, dell'Emirates Stadium di Londra, ovvero di realtà metropolitane estreme per dimensioni economiche e di bacino di utenza. Tali modelli sono esportabili in Italia? Se sì, per quante squadre? Quale opportunità, non solo di redditività ma soprattutto di finanziamento dell'opera, avrebbe una società di medie dimensioni di Serie A per non parlare di quelle provinciali?».*⁶⁶

Sicuramente un impianto che garantisce sicurezza e affidabilità implementa il suo valore d'uso ed è in grado di garantire e generare un offerta più ampia, articolata ed eterogenea rivolgendosi ad un target di utenti quanto più ampio possibile.

Comporta un significativo incremento dei ricavi locali delle squadre che ne hanno la proprietà, per un periodo di tempo identificabile in circa un decennio grazie all'incremento dei costi unitari dei biglietti, ad una maggiore quantità di posti dedicati all'utenza business (incluse le *Skybox*) e, solo marginalmente, ai nuovi servizi accessori all'impianto (parcheggi, concessioni, ecc.).

Ma, anche sulla base dei casi analizzati, non sempre sembra essere la proprietà dell'impianto a garantire l'incremento dei redditi per la squadra di calcio ma, piuttosto, la possibilità di poterlo sfruttare in maniera non circoscritta al solo evento calcistico, incrementando le possibili fonti di entrata:

⁶⁶ Informazioni tratte dal sito: www.crusoe.it/mercato-regole/gli-stadi-in-italia-costruire-o-ripopolare.

- l'Ajax non è proprietaria dell'Amsterdam Arena (ha una quota del 7,1%), paga un regolare affitto per l'utilizzo dell'impianto, ma ha beneficiato comunque di un incremento dei ricavi;
- l'Arsenal è proprietaria dell'Emirates Stadium, ma non avrebbe avuto la forza di realizzare l'investimento se non avesse potuto finanziarne una parte attraverso i proventi immobiliari derivanti dalla costruzione di HighburySquare (aree, peraltro, di sua proprietà);
- l'Allianz Arena dimostra che l'investimento in un nuovo impianto è fonte di nuovi importanti ricavi (come sta accadendo per il FC Bayern), ma anche di possibili problemi, tanto è vero che il TSV 1860 München (l'altro proprietario originale), non appena retrocesso, ha dovuto vendere la propria quota per l'incapacità di sostenerne i costi.

Quando si portano dati di carattere generale come base per un'analisi specifica occorre ricordare che, se questi sono importanti per cogliere le indicazioni del mercato e le tendenze in atto, devono poi essere contestualizzati per verificare se sono applicabili anche al caso che si sta osservando.

Non perché si debba essere conservatori o provinciali nell'analisi, ma perché non necessariamente una situazione valida e di successo a livello internazionale può essere replicata e portata a modello in una specifica realtà.

Una tale considerazione va fatta obbligatoriamente allo scopo di non basare i propri progetti su premesse non replicabili, ovvero di non nascondere dietro l'idea dello stadio di proprietà, delle iniziative immobiliari che, sebbene lecite nello scopo, non rappresentano un corollario ad un investimento sportivo, ma piuttosto una mera speculazione.

Alla luce di quanto sopra evidenziato appare opportuno che si agisca con estrema cautela, specialmente in Italia, dove la questione degli stadi è ancora più controversa che nella maggior parte degli altri stati europei.

Bibliografia

- S. CHERUBINI, M. CANIGIANI, A. SANTINI, *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Franco Angeli, Milano 2003.
- P. COLLINA, *Lo sponsor battezza lo stadio e riempie le casse dei club*, in *Il Sole 24 ore* dell'8 maggio 2007.
- S. GIUDICE, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, vol. 4, n. 2, 2008.
- U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI, *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano, 2004.
- H. MARKERINK, A. SANTINI, *Stadi e grandi aree di intrattenimento. Il caso Amsterdam Arena*.
- B. MAZZA, N. BORTOLETTO, *Tempi e Spazi dello Sport. Italia e Inghilterra: modelli a confronto*, Il Piccolo Libro, Teramo 2006.
- A. PARISI, M. ROSSETTI, *L'impresa sportiva come impresa di servizi: il supporter consumatore*, Tempesta Editore 2011.
- D. PORRU, *Profili critici del professionismo nel gioco del calcio: ipotesi di riforma dei campionati professionistici*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 2011.
- D. TARÌ, *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*, Genova 2011.
- G. TEOTINO, M. UVA, *La Ripartenza: analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*, Il Mulino-Arel, 2010.
- M. VULPIS, *Germania regina degli stadi griffati*, in *Italia Oggi* del 18 luglio 2008.
- M. VULPIS, *Quando lo stadio diventa business*, in *Italia Oggi* del 4 febbraio 2003.
- M. VULPIS, *Il calcio si allea in nome del business*, in *Italia Oggi* del 15 ottobre 2012.