

**ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

**SCUOLA DI FARMACIA, BIOTECNOLOGIE E SCIENZE MOTORIE
RIMINI**

**Corso di Laurea Magistrale in
MANAGEMENT DELLE ATTIVITA' MOTORIE E SPORTIVE**

***LA RISTRUTTURAZIONE COME
STRATEGIA VINCENTE PER
UNO STADIO ALL'AVANGUARDIA***

Autore:
Matteo Torelli
Matr. 714193

Relatore:
Prof.ssa Rebecca Levy Orelli

Sessione II
ANNO ACCADEMICO 2014/2015

*“I campioni non si costruiscono in palestra.
Si costruiscono dall’interno partendo da
qualcosa che hanno nel profondo: un
desiderio, un sogno, una visione. Devono
avere l’abilità e la volontà. Ma la volontà
deve essere più forte dell’abilità.”*

Mohammed Ali

Indice

Introduzione.....	5
Cap. 1 – L'azienda	7
1.1 Il concetto di azienda e suoi caratteri.....	7
1.2 Efficienza, efficacia e gli equilibri d'azienda	10
1.3 Il sub-sistema della produzione: gestione tipica ed atipica	13
1.4 Gestione strategica dei processi di sviluppo	16
Cap. 2 – L'industria del calcio.....	21
2.1 L'economia nello sport (e nel calcio).....	21
2.2 Organizzazione del calcio europeo in regime di oligopolio	24
2.3 Il calcio da gioco a business.....	30
2.4 L'azienda nel calcio e la gestione di una società.....	33
2.5 Costi e ricavi tipici di un club	37
2.6 Una strada verso il futuro: Licenza Uefa e Financial Fair Play.....	45
2.7 Snapshot sulla Serie A e benchmarking internazionale	50
Cap. 3 – La questione stadio	57
3.1 Origini e storia: dal Colosseo allo stadio moderno	57
3.2 Lo stadio come ASA di una società.....	61
3.3 La situazione stadi in Italia e benchmarking internazionale	64
3.4 Strategie per uno stadio moderno: nuova costruzione versus ristrutturazione.....	72
3.5 Caso: confronto Juventus Stadium-Nuovo Stadio Friuli.....	82
3.6 Collaborazione pubblico-privato per la gestione di uno stadio	87
3.7 Lo stadio come leva trainante di una comunità: il caso Old Trafford	93
Cap. 4 – Possibili riduzioni di costi per stadi sostenibili	103
4.1 Un corretto profilo gestionale per ridurre i costi	104
4.2 Illuminazione al Led: il caso St. Mary's di Southampton	108
4.3 La questione riscaldamento.....	113
4.4 Impianti fotovoltaici: il caso Bentegodi di Verona.....	116
Cap. 5 – Diversificazione delle fonti di ricavo	119
5.1 I must di un impianto moderno: sicurezza, comfort e polifunzionalità	120
5.2 Uno stadio solo per il calcio. Comfort e attenzione al cliente.....	123
5.3 Flessibilità per un impianto funzionale tutto l'anno	129
5.4 Il ticketing, la madre dei ricavi da stadio.....	137

5.5 Area hospitality e skybox per un maggior riguardo ai partner: il caso Anfield Road	143
5.6 Merchandising e naming rights: il caso Emirates Stadium.....	149
Conclusioni.....	157
Note.....	161
<i>Bibliografia</i>	<i>161</i>
<i>Sitografia</i>	<i>164</i>
Indice figure	168
Indice tabelle.....	169
Ringraziamenti	171

Introduzione

“Non c’è un altro posto del mondo dove l’uomo è più felice che in uno stadio di calcio”. (Albert Camus)

Lo stadio da sempre rappresenta un luogo affascinante per grandi e piccoli, per tifosi o semplici appassionati, per calciatori o spettatori. Un luogo caratterizzato da un’atmosfera unica in grado di far battere il cuore di ognuno.

Se lo stadio rappresenta tutto questo, perché in Italia gli spalti sono quasi sempre semivuoti? Come mai i genitori difficilmente portano i bambini a vedere le partite dal vivo? Per quale motivo il tifoso preferisce il salotto di casa alla birra sugli spalti in compagnia? Perché si sta perdendo il piacere di vivere il calore della partita?

Cercando di dare una risposta a queste domande e partendo dai presupposti che condizionano il calcio italiano, il presente elaborato vuole esaminare la situazione corrente dei club circa la questione stadio, indagare le cause che ne hanno provocato lo stato attuale e proporre alcune strategie e politiche di intervento per uscire da questo momento negativo.

Sarà affrontata con particolare attenzione la ristrutturazione e restyling di impianti quale strategia vincente per ottenere un impianto moderno e all’avanguardia, specialmente sotto il profilo economico-finanziario.

Al fine di perseguire l’obiettivo sopra descritto, l’elaborato viene suddiviso in cinque capitoli. Il primo è puramente teorico e descrive il concetto di azienda nella sua forma astratta, esponendo anche tutti i caratteri ed i principi ad essa collegabili. Si tratta di una premessa necessaria in quanto le società calcistiche sono vere e proprie aziende caratterizzate da costi, ricavi e risultati economici.

Il secondo capitolo quindi si configura come una presentazione del calcio, e dei club che lo costituiscono, sotto il profilo economico, analizzando in particolare come avviene la gestione di una società professionistica e il contesto in cui si trova ad operare. Oltre a ciò, partendo da un excursus storico dei principali avvenimenti e normative che hanno reso il calcio un vero e proprio business, si espone la situazione dei club di Serie A italiani e le possibili problematiche che potrebbero manifestarsi nel prossimo futuro. Il capitolo si conclude con un’analisi comparativa con i principali competitors stranieri ed un’esposizione del modello tedesco come best practice.

Gettate queste basi, il terzo capitolo costituisce il fulcro dell’intero elaborato: vengono esposte le argomentazioni che motivano la scelta della ristrutturazione come strategia

vincente per la realizzazione di un impianto all'avanguardia rispetto ad una nuova costruzione, con specifico caso di studio dato dal confronto tra lo Juventus Stadium e il Nuovo Friuli. Inoltre, viene presentato il pensiero secondo cui uno stadio gestito efficientemente e cui viene attribuita una buona importanza dalla società può essere un ottimo motore di ripresa, non solo per il club calcistico, ma per l'intera area in cui è situato. Questo risultato non è raggiungibile solo ed esclusivamente grazie ad una proprietà privata dell'impianto, ma necessita comunque di una sua gestione diretta ed un'attuazione del principio di co-marketing tra gestore e proprietario.

Per capire le potenzialità che una ristrutturazione può comportare, negli ultimi due capitoli vengono evidenziate le modalità attraverso cui è possibile rispettivamente diminuire i costi ed aumentare i ricavi, citando anche alcuni esempi reali.

Il sistema calcistico italiano ha infatti bisogno di avere impianti moderni e a loro volta questi devono essere il vero traino per ridurre il gap con gli altri campionati stranieri appartenenti alla Top Five europea.

In materia di impiantistica il modello da seguire è quello britannico: in Inghilterra negli ultimi 10 anni le società proprio impianto, ottenendo impianti confortevoli e sicuri che ad oggi registrano un riempimento medio pari al 91%.

L'esempio inglese però deve solo dettare nuove idee e principi guida da cui trarre ispirazione, poiché ciascun Paese ha modelli di business e strategie completamente differenti.

Gli stadi italiani sono infatti caratterizzati da scarsità di servizi, sovradimensionamento e basso livello di comfort. Uno stadio moderno richiama spettatori, basti pensare che il picco massimo di affluenza nella storia italiana si ha avuto nei primi anni Novanta grazie agli interventi sugli stadi per la Coppa del Mondo del '90, nonostante i risultati non fossero stati ottimali.

Per riportare i tifosi allo stadio è necessario avere stadi all'avanguardia in cui le parole d'ordine sono comfort, sicurezza, sostenibilità e multifunzionalità, il tutto correlato da un'ampia di servizi accessori di alta qualità.

Lo stadio deve essere uno strumento di intrattenimento, socializzazione, marketing e promozione del territorio, oltre ad una fondamentale fonte di ricavo per il club.

Il tifoso deve essere trattato come un cliente e deve uscire gratificato dal match experience.

Cap. 1 – L'azienda

Al fine di capire l'importanza strategica dello stadio quale asset di fondamentale valore, economico e no, per un club calcistico, è utile partire dalla nozione di azienda e da tutto ciò che può derivare da questo concetto, analizzando soprattutto i caratteri necessari e maggiormente significativi dal punto di vista dell'applicazione del concetto "azienda" al settore calcistico ed alla gestione di uno stadio.

Nonostante il calcio, e quindi le società che lo compongono, sia da molti ritenuto un semplice passatempo e non venga attribuita a questo sport il ponderato peso economico, rimane comunque un'azienda di servizi.

Il calcio è infatti tra le prime dieci industrie italiane: nel 2013-14 il settore professionistico ha raggiunto i 2,7 miliardi di euro di valore della produzione, quota che raggiunge i 13 miliardi di valore aggregato se viene considerato anche il settore dilettantistico e indotto.¹

1.1 Il concetto di azienda e suoi caratteri

L'azienda, secondo l'art. 2555 del Codice Civile, è "il complesso di beni organizzato dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa".

Oltre alla definizione legislativa, vi sono differenti modalità con cui è possibile specificare cos'è l'azienda, tanto che, talvolta, viene utilizzato in contesti non idonei al suo significato.

Per *azienda* s'intende "un sistema di forze economiche che realizza, nell'ambiente di cui è parte complementare, in condizioni di autonomia e di tendenziale durabilità, un'attività economica consistente in un processo di produzione e di distribuzione di beni e/o servizi, con il fine di creare utilità a favore del soggetto aziendale e/o di altre collettività di riferimento".²

Analizzando tale definizione di azienda, che si contraddistingue per la sua natura generale e dunque valida per qualsiasi tipologia, si individuano alcuni elementi distintivi e caratterizzanti. Tra i più importanti vi è sicuramente l'approccio sistemico, secondo cui le sue componenti sono tutte reciprocamente interrelate e, quindi, la modificazione di ognuna si riflette sulle restanti; queste, però, sono anche tra loro

¹ Cappellini S., *Il pallone è tra le prime 10 industrie italiane*, in *Il messaggero*, 19/05/2015, p. 32

² Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Torino, Utet, 1978, p. 41

coordinate così da formare un tutt'uno organizzato e finalizzato verso il raggiungimento di un obiettivo.

Il fine delle singole aziende non è la produzione, ma questa è solo il mezzo per raggiungere il vero obiettivo: la creazione di valore. Il successo dell'impresa è quindi ottenuto attraverso una serie di azioni a vari livelli organizzativi, ciascuno dei quali deve essere rivolto alla generazione di valore economico; quest'ultimo è il metro con cui un'azienda viene analizzata in termini economici.³

Il motivo per cui un output è creato, e dunque per cui viene avviata un'azienda, risiede nella capacità che tale prodotto realizzi qualcosa che abbia valore e questo esiste solo qualora i benefici ottenuti siano superiori al dispendio di risorse utilizzate per eseguirlo.

Il fine aziendale non è nemmeno, a differenza di quanto ritenuto dai più, la creazione del profitto (dato dalla differenza tra costi e ricavi), ma lo è solo per la categoria di aziende definite *aziende lucrative o imprese*, le quali operano sul mercato per il conseguimento di un lucro. Vi sono però anche *aziende non lucrative* (definite anche *aziende erogative o enti "no profit"*) le quali non operano nel mercato ed hanno un obiettivo diverso dal profitto che spesso coincide con il benessere della collettività di riferimento.⁴

L'azienda, in generale, è un sistema aperto in quanto interagisce con l'ambiente circostante, influenzandolo e subendone a sua volta i cambiamenti; l'interazione tra i due conferisce al sistema aziendale il carattere della dinamicità, cioè può essere modificato nel tempo e presenta un continuo adattamento.

Analizzando la definizione di azienda sopra riproposta, è possibile vedere come questa presenti caratteri di autonomia e durabilità: il processo aziendale gode di autosufficienza ed ha valenza nel tempo. Non tutte le attività economiche danno quindi luogo ad aziende, ma solamente quelle che si propongono di realizzare, consapevolmente nel tempo, un'attività destinata a perdurare.⁵

Ultimo concetto importante presente nella definizione di azienda è quello di soggetto aziendale; in questa prospettiva, emergono due figure fondamentali:

- soggetto giuridico;
- soggetto economico.

³ Pivato S. et al., *Economia e gestione delle imprese*, Milano, Egea, 2008

⁴ Coronella S., *Appunti di Economia aziendale. Dispensa ad uso degli studenti*

⁵ Farneti G., *Economia d'azienda*, Milano, FrancoAngeli, 2007

Il *soggetto giuridico* si configura come la persona, fisica o no, cui fanno capo gli effetti giuridici conseguenti allo svolgimento dell'attività aziendale. Tale soggetto non è dunque l'azienda stessa, ma, come si concerne dalla precedente definizione, o il proprietario (persona fisica) o una società (persona giuridica).

Nel primo caso si tratta di un'azienda individuale che si caratterizza per la responsabilità illimitata del titolare: il proprietario dell'azienda risponde delle obbligazioni contratte nell'esercizio dell'azienda con tutto il suo patrimonio personale, indipendentemente da quanto ha effettivamente investito nell'azienda.⁶

Le società invece si differenziano in:

- *società di persone*: ogni socio è amministratore e rappresentante della società; le obbligazioni assunte dall'azienda trovano copertura nel patrimonio aziendale, ma, se questo non è sufficiente a far fronte a tali obbligazioni, i soci sono chiamati a rispondere con il loro patrimonio personale (responsabilità illimitata).⁷ Le principali forme di società di persone sono: Società semplice, Società in nome collettivo (S.n.c.) e Società in accomandita semplice (S.a.s.).
- *società di capitali*: sono una persona giuridica, ossia un centro d'interesse differente dalla persona fisica; sono un organismo unitario con capacità giuridica propria e distinta dalle persone che la formano. Le società di capitali godono di autonomia patrimoniale perfetta, ossia rispondono delle obbligazioni contratte nell'esercizio d'impresa con solo il proprio patrimonio. Le principali forme di società di capitali sono: Società per azioni (S.p.A.), Società in accomandita per azioni (S.a.p.A.) e Società a responsabilità limitata (S.r.l.).⁸

Il *soggetto economico* è invece l'espressione del soggetto aziendale ed è l'identificazione dei soggetti ai quali viene attribuito il potere decisionale; con tale termine si vuole indicare dunque chi ha il controllo dell'impresa e ne determina le scelte di fondo. In questa categoria vi rientra anche il management.

“La vita dell'azienda, di conseguenza, ruota attorno a due organi di chiave: l'insieme dei soci che nominano gli amministratori e gli amministratori stessi ai quali è delegato il potere decisionale. (...) Il socio difatti apporta risorse per le quali riceve una contropartita eventuale, cioè una remunerazione del suo investimento subordinato alle capacità dell'azienda di creare ricchezza e, quindi, alla creazione di utili”.⁹ È perciò

⁶ Giunta F., *Economia aziendale*, Milano, Cedam, 2008

⁷ Zatti P., *Diritto privato e corso istituzionale*, Milano, Cedam, 2012

⁸ *Ibidem*

⁹ Favotto F., Bozzolan S., Parbonetti A., *Economia aziendale*, 3 ed., Milano, McGraw-Hill, 2012, p. 48

nell'interesse del socio conferire i poteri decisionali a soggetti che possiedano le competenze necessarie e più idonee alla gestione dell'azienda, al fine di ottenere il profitto maggiore. Il potere decisionale deve però essere funzionale non solo alla tutela degli interessi legittimi dei soci ma anche alla crescita e allo sviluppo dell'azienda.

L'autonomia deliberativa del soggetto economico deve essere considerata una condizione essenziale e irrinunciabile, poiché senza di questa il soggetto economico intraprende operazioni con finalità esterne all'azienda stessa.

“Se quindi il soggetto economico rappresenta il vertice decisionale, la società, cioè la veste assunta dall'azienda per operare nel mondo degli affari, né è il soggetto giuridico cioè colui che assume diritti ed obbligazioni”.¹⁰

1.2 Efficienza, efficacia e gli equilibri d'azienda

Quando si parla di azienda e del suo perdurare, è impossibile non menzionare il concetto di equilibrio quale condizione necessaria affinché l'azienda continui a operare nel tempo.

Il finalismo aziendale si realizza difatti in un efficiente impiego delle scarse risorse disponibili (definite scarse perché presenti in misura limitata), utilizzate nello svolgimento di un'attività che è sempre di produzione/distribuzione, pervenendo a risultati che debbono esprimere la loro efficacia nel soddisfare i bisogni degli individui, punto di riferimento dell'attività aziendale.¹¹

L'*efficacia* indica il raggiungimento di un obiettivo, che nel caso delle aziende è il soddisfacimento di un bisogno umano e la creazione di utilità; una produzione è tanto più efficace quanto più è in grado di soddisfare i bisogni dei suoi clienti/consumatori. Con *efficienza* invece si intende la realizzazione del massimo rendimento con il minimo sforzo, nel caso aziendale è espressa in termini di rendimento fisico-tecnico dei processi produttivi. Una produzione è efficiente se si raggiunge la massima produzione possibile dalla miglior combinazione di fattori produttivi a disposizione. La minimizzazione dei costi è dunque una condizione di efficienza aziendale che va continuamente ricercata.

Efficacia ed efficienza insieme conferiscono l'economicità. Si ha *equilibrio economico*, cioè *economicità*, quando l'istituto nel suo insieme è in grado di attrarre risorse sufficienti per remunerare tutte le condizioni di produzione e di consumo utilizzate per

¹⁰ *Ibidem*

¹¹ Cerbioni F., Cinquini L., Sostero U., *Contabilità e bilancio*, Milano, McGraw-Hill, 2011

svolgere le proprie combinazioni economiche; in altri termini, è la capacità dell'istituto di operare senza accumulare perdite.

Questa è condizione necessaria e inderogabile per il corso di un istituto, sia che questo sia di tipo economico che no. Poiché condizione di vita degli istituti, l'economicità è contemporaneamente un principio ed un obiettivo fondamentale di buon governo degli istituti e tutte le operazioni devono essere orientate e condotte in modo da garantire il suo raggiungimento.

L'azienda in economicità collega all'efficienza la nozione di *flessibilità*, cioè la predisposizione di strutture e combinazioni produttive efficienti in grado di adeguarsi prontamente all'ambiente.¹²

Il finalismo delle aziende in generale è pertanto quello dell'economicità, ovvero la sintesi e combinazione dell'efficienza-produttività e dell'efficacia delle operazioni che danno contenuto all'attività aziendale e attraverso le quali si soddisfano i bisogni degli individui.

Oltre a quello economico, vi sono però altri due equilibri d'azienda: patrimoniale e finanziario.

L'*equilibrio patrimoniale* avviene quando il capitale netto di funzionamento è uguale alla differenza tra attività (complesso di beni materiali e immateriali disponibili) e passività (complesso delle obbligazioni assunte verso terzi); il capitale netto, difatti, consiste nella parte delle attività che residua all'impresa dopo aver soddisfatto le obbligazioni assunte.

L'identità data da capitale netto e scarto tra attività e passività esprime una situazione strutturale di equilibrio quando il primo assume un valore positivo.

Un'impresa è dunque in equilibrio patrimoniale quando ha mezzi propri in dotazione per poter produrre ed ha la capacità di conservare tale dotazione iniziale di capitali e di migliorarla nel tempo.

Si ottiene invece *equilibrio finanziario* quando i flussi di entrata sono uguali a quelli di uscita, ossia è presente un andamento sincronico tra entrate ed uscite finanziarie.

Un'impresa è dunque in equilibrio finanziario quando è in grado di far fronte economicamente e tempestivamente agli impegni presi; bisogna inoltre mantenere coerenza tra la struttura finanziaria e la strategia d'impresa.

Molte aziende necessitano di un fabbisogno finanziario a causa dallo sfasamento temporale della liquidità (uscite anticipate ed entrate future) e tale fabbisogno può

¹² Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Corso di Economia Aziendale*, Bologna, Il Mulino, 2005

essere definito come tutto ciò che occorre all'azienda per realizzare o un progetto d'investimento oppure per esigenze legate alla gestione del capitale circolante (rapporti di crediti, debiti e magazzino) al fine di sostenere l'attività economica e il corretto svolgersi delle varie operazioni aziendali. Il fabbisogno finanziario rappresenta quindi la quantità di risorse che l'azienda deve reperire per sostenere il proprio sviluppo o per far fronte agli impegni sottoscritti; questo deve essere previsto con una certa attenzione e coperto con una forma tecnica che abbia caratteristiche compatibili con l'ammontare e la durata essenziali.¹³

Questo procedimento genera però un rischio: mentre le uscite sono anticipate e certe, le entrate invece sono future e incerte. In equilibrio finanziario, le entrate devono, per ammontare e scadenza, essere in grado di far fronte alle uscite senza dover dipendere da economie esterne, inteso a livello generale sotto i profili di entità e durata.

Quando si parla di equilibri d'azienda, questi devono essere dinamici; poiché, com'è già stato mostrato in precedenza, l'azienda è in relazione con un ambiente in continua evoluzione, se questa vuole sopravvivere e svilupparsi deve adeguarsi ai continui mutamenti e quindi è costretta a ricomporre, in termini qualitativi e quantitativi, i propri equilibri. Si parla perciò di omeostasi, la capacità di mantenere l'equilibrio.

Tutto questo però non deve essere visto solo come un dinamismo passivo, anzi, al contrario l'azienda deve essere attiva in quanto in grado di anticipare ed orientare tali cambiamenti sapendosi innovare.

Per concludere, l'azienda ha una sua vita, identità, esigenza di equilibrio, fini da raggiungere, svolge proprie e insostituibili attività e solitamente queste caratteristiche, in caso di aziende individuali, coincidono con quelle delle persone che la gestiscono, mentre più le aziende sono grandi e più le attività aziendali si discostano da quelle delle persone alla guida. L'azienda rappresenta la cellula elementare del sistema economico.

¹³ Munari L., *Strumenti finanziari e creditizi. Dai bisogni alle soluzioni*, 2ed., Milano, McGraw-Hill, 2011

1.3 Il sub-sistema della produzione: gestione tipica ed atipica

Come detto in precedenza, l'azienda è un sistema aperto composto da vari elementi che interagiscono tra loro e con l'ambiente circostante "da cui raccoglie le risorse necessarie per la produzione e riversa i risultati del suo operare. (...) L'azienda, dunque, è influenzata, nelle sue strutture e nei suoi comportamenti, dalle condizioni che caratterizzano l'ambiente. Queste si possono presentare come vincoli, ossia condizioni che limitano l'attività dell'azienda, oppure come opportunità, ovvero condizioni potenzialmente portatrici di vantaggi".¹⁴

Al contrario, per quanto concerne gli elementi che la compongono, il sistema azienda può essere scomposto in sottosistemi: per ognuno di essi è possibile individuare dei sub-obiettivi la cui realizzazione rappresenta la condizione necessaria per il raggiungimento del fine unitario. È possibile individuare quattro sottosistemi riferite ad aree specifiche:

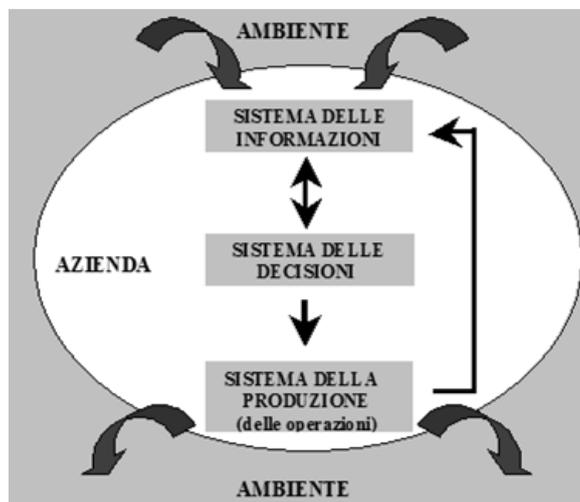
- *sottosistema della produzione*: esprime la dimensione oggettiva dell'azienda e si compone del sistema dei materiali e servizi, dei beni strumentali, del lavoro e del denaro; tali forze, combinandosi tra loro, contraddistinguono l'attività aziendale e caratterizzano la combinazione produttiva. Questi elementi assumono le caratteristiche proprie delle componenti di un sistema, attraverso cui si realizza la produzione/distribuzione.¹⁵
- *sottosistema azienda/ambiente*: riguarda i rapporti di cui già discusso nel paragrafo precedente; gli elementi che alimentano il sistema della produzione devono essere considerati anche nella loro appartenenza all'ambiente che essi stessi contribuiscono a definire.
- *sottosistema delle informazioni*: riguarda il processo di acquisizione delle informazioni ed ha come oggetto la conoscenza preventiva, concomitante e consuntiva dei dati qualitativi e quantitativi. Tale sottosistema serve ad alimentare il processo decisionale, oltre che consentire all'azienda di comunicare con i diversi interlocutori esterni.
- *sottosistema delle decisioni o del management*: il management è un'unità intellettuale a sé stante ed è l'espressione della volontà politica dell'azienda, intesa come complesso autonomo di soggetti. "Tale sottosistema esprime la dimensione soggettiva dell'azienda, conferendo ai risultati aziendali la qualità dell'interagire del fattore umano; qualità quest'ultima che viene considerata nel suo contributo alla razionale determinazione delle decisioni, dalle quali

¹⁴ Giunta F., *Cit.*, p. 22

¹⁵ Bertini U., *Il sistema d'azienda*, Torino, Giappichelli, 1990

dipenderanno poi i risultati aziendali”.¹⁶

È necessaria una condizione di coordinamento tra questi sottosistemi in modo da costituire un tutt’uno armonicamente funzionante secondo un principio di complementarietà.



Fonte: Farneti, Cit., p.6

Figura 1 - Il circuito delle relazioni tra i quattro sub-sistemi

Focalizzandosi sul primo subsistema, l'azienda ricerca migliori condizioni di economicità attraverso i processi della gestione, ovvero l'insieme delle operazioni aziendali in cui si materializza l'attività aziendale e per mezzo delle quali l'istituto si propone di realizzare le proprie finalità.

Per attivare la produzione, ogni azienda deve mettere insieme due gestioni: *gestione tecnico-operativa* (insieme degli atti imprescindibili per produrre) e *gestione finanziaria* (costituita sia da finanziamenti attinti all'esterno sia da autofinanziamento, ossia il cash flow dato dai ricavi societari).

All'interno della tecnico-operativa vi sono due importanti aree gestionali: la *gestione caratteristica o tipica* e la *gestione extra-caratteristica o atipica*.

La prima è il “complesso di operazioni nelle quali trova espressione l'oggetto principale dell'attività dell'impresa, (...) ivi comprese quelle ad esse strumentali quali l'organizzazione e l'amministrazione del sistema aziendale.

(...) Residualmente la gestione extra-caratteristica è costituita dall'insieme di operazioni che sono estranee all'attività tipica dell'impresa e che configurano, in sintesi, la gestione patrimoniale, fiscale ed eventuali gestione dell'attività monetaria e gestione accessoria e straordinaria. (...) L'esclusione di queste dalla gestione caratteristica si giustifica con il fatto che le modalità di finanziamento ed i costi che ne derivano non presentano una connessione diretta con l'attività operativa, nel senso che non hanno effetti immediati

¹⁶ Farneti G., Cit., p. 6

sull'efficienza dei processi di produzione e vendita".¹⁷

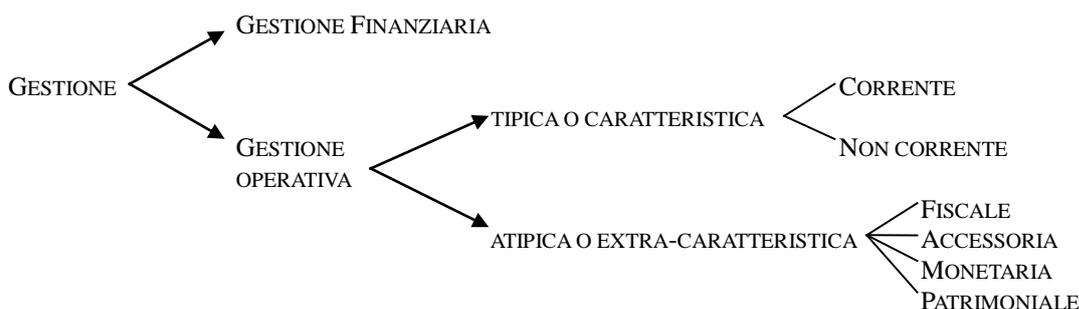
In particolare è importante porre attenzione la gestione accessoria e straordinaria (per motivi che saranno illustrati nei capitoli successivi): in modo extra ordinario, l'azienda può svolgere anche altre attività in modo non professionale.

Nella gestione caratteristica, dunque, vi rientrano tutte le operazioni di acquisizione e d'impiego di fattori produttivi, trasformazione, commercializzazione, vendita ed amministrazione poste in essere dall'organizzazione per soddisfare il mercato di riferimento; questa gestione formula quindi un proprio risultato economico definito Margine operativo, il quale indica la redditività dell'attività tipica dell'impresa in via indipendente dal modo in cui l'azienda si finanzia.

La gestione caratteristica si esprime essenzialmente attraverso le scelte tecnico-produttive, d'investimento, di posizionamento competitivo nei mercati di riferimento, di remunerazione del personale e di acquisizione e impiego dei fattori produttivi, dando così luogo ai ricavi tipici di vendita, a costi concernenti l'ottenimento dei prodotti ed allo svolgimento delle attività di commercializzazione e amministrazione.

All'interno della gestione tipica, oltre alle attività relative alla produzione in senso stretto, alcune dottrine vi fanno rientrare anche funzioni di supporto quali marketing (insieme delle azioni con cui l'impresa si pone in contatto con il mercato) e Research & Development (azioni volte a promuovere lo sviluppo e l'innovazione al fine di migliorare prodotti o le loro modalità di creazione o creazione di nuovi).

La gestione caratteristica si articola in gestione operativa corrente e non corrente. Nella prima vi rientrano tutte le attività ripetute seguendo cicli che si rinnovano continuamente ed esauriscono la loro utilità in un unico atto produttivo; è pertanto un flusso continuo all'interno della produzione e dell'anno solare. La gestione operativa non corrente è costituita da attività che sono tipiche, ma vengono svolte in periodi sporadici in quanto sono attività particolari, tanto che in un certo anno possono anche non essere svolte; solitamente si riferisce ad investimenti pluriennali.



¹⁷ Canovi L., *Analisi di bilancio e previsione finanziaria*, 2 ed., Torino, Giappichelli Editore, 2007, p. 18

1.4 Gestione strategica dei processi di sviluppo

Prima di decidere quanto e come produrre, qualsiasi azienda deve partire da un'analisi interna circa la propria capacità produttiva e strutturale: è importante capire il momento in cui debbano essere effettuate scelte di dimensionamento e come effettuare tali scelte affinché comportino vantaggi economici.

Riprendendo il concetto di efficienza esposto nel paragrafo 1.2, ciascuna azienda deve ottenere il massimo rendimento dalla propria capacità produttiva, inteso come il volume massimo di output ottenibile nell'unità di tempo preso a riferimento, definite le condizioni operative. La capacità produttiva è calcolata per tutte le attività d'azienda e non solo per la mera produzione; inoltre, a seconda dell'attività svolta dall'unità aziendale, vi sono differenti modi di misurarla.¹⁸

L'azienda deve pertanto saper coordinare e bilanciare le diverse capacità produttive delle singole attività affinché quella complessiva sia la più conveniente possibile e si riducano al minimo gli sprechi.

Per capire al meglio l'analisi strutturale e della capacità produttiva, è necessario introdurre i concetti di costi di produzione, ricavi e profitto.

I *costi di produzione* sono l'insieme dei costi fissi (non dipendono dalla quantità e si riferiscono a fattori produttivi fissi) e variabili (sono legati alla quantità prodotta e aumentano all'aumentare della produzione) sia impliciti sia espliciti necessari per eseguire un'attività produttiva. I costi espliciti richiedono un esborso di denaro da parte dell'azienda, ai costi impliciti invece non corrisponde un movimento di denaro ma sono collegati al concetto di costo-opportunità, cioè relativi alla scelta di un prodotto piuttosto che un altro.¹⁹

La variabilità dei costi diviene di particolare importanza per le decisioni attinenti ai volumi di produzione/collocamento.

Il ricavo è invece l'ammontare complessivo pagato dai consumatori ed incassato dai produttori; è dato dal prodotto tra le quantità vendute e il relativo prezzo.

Dalla differenza tra ricavi totali e costi totali ne esce il profitto: un'impresa che realizza un risultato positivo, dato dalla copertura dei costi e ulteriore introito per la remunerazione dei proprietari, prosegue nella propria attività; se invece presenta una perdita nel medio periodo, è destinata a chiudere e uscire dal mercato.

Analizzando la struttura dei costi e ricavi e congiungendo questi concetti a quelli di capacità produttiva e dimensione aziendale, è possibile visionare le varie strategie di

¹⁸ Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Op. cit.*

¹⁹ Mankiw G. N., Taylor M. P., *L'essenziale di economia*, Bologna, Zanichelli, 2012

estensione che un'azienda può perseguire.

Nel caso in cui, per esempio, vi sia una capacità produttiva in eccesso relativamente ad alcune strutture, è possibile sfruttarla attivando lavorazioni per terzi in modo da recuperare una parte dei costi. Al contrario, per una capacità produttiva non pienamente sfruttabile vi è l'opportunità di decentrare il lavoro produttivo per determinate fasi della lavorazione in modo da risparmiare una parte degli esborsi riguardanti la dotazione strumentale.

Le decisioni connesse all'alternativa fra produzione interna o acquisto dall'esterno, cosiddetto *make or buy*, derivano, dunque, da un'analisi dell'andamento dei costi e della capacità produttiva: forme di minore capacità possono comportare strategie di esternalizzazione delle attività e, quindi, diminuzione dei costi variabili e (in certi casi) fissi; viceversa, si ha internalizzazione per capacità in eccesso con conseguente aumento dei costi totali.

L'indagine su come variano i costi qualora si adotti una specifica soluzione viene definita *analisi dei costi differenziali*.

Oltre a ciò, nella scelta tra il ricorso al mercato o interno all'impresa vi sono altre variabili da tenere in considerazione:

- incertezza: è relativa all'asimmetria informativa, cioè incompletezza delle informazioni a disposizione rispetto alla controparte, e alle prestazioni di ciascun attore a causa di un eventuale opportunismo. Vanno a definire i costi di transazione, cioè oneri per recepire le informazioni necessarie per attuare lo scambio.
- frequenza: si riferisce allo spessore derivante dalla ripetizione e durata delle varie attività/transazioni.
- numero di attori da coordinare.

Se fino ad ora si è analizzata la produzione sotto il profilo dell'ampiezza, è importante anche scomporre le unità produttive dal punto di vista dell'utilità economica.

Il *break even point* o *punto di pareggio* corrisponde al livello di vendita in cui il reddito è nullo, cioè permette di coprire sia i costi fissi sia quelli variabili; sotto tale livello è dunque meglio non produrre, oltre invece si ottiene un utile.

È importante sottolineare che non bisogna cadere nella credenza popolare per cui oltre il break even point il profitto continua ad aumentare in modo lineare. In certi casi è possibile che al superamento di certe soglie produttive si presenti un aumento di costi (es. acquisto di un nuovo stabilimento); difatti, i costi non sono fissi per sempre, ma lo

sono all'interno di un predefinito volume di produzione, mentre esistono "costi semivariabili, formati cioè da una componente costante e una variabile.

L'informazione sul punto di pareggio è un dato fondamentale nei processi di gestione aziendale in quanto ogni azienda dovrebbe conoscere qual è il livello produttivo minimo sotto al quale la gestione determinerà una perdita reddituale. (...) Si può intuire che le varianti siano molteplici, con il limite che le variazioni ipotizzate tendono ad essere impostate come *coeteris paribus*. In sostanza, si vuole dire che le singole variabili vengono considerate separatamente e non si valuta la possibilità che possano influenzarsi reciprocamente, cosa che invece accade spesso nella realtà aziendale".²⁰

Nel determinare le decisioni strategiche, è importante analizzare sia la struttura dei costi sia gli effetti che queste potrebbero comportare in termini di capacità produttiva. Una volta ottenute tutte queste informazioni, l'azienda può realizzare i piani dimensionali che ritiene essere più idonei alle proprie esigenze.²¹

Le principali strategie di accrescimento dimensionale sono:

1) *Crescita nei business esistenti o integrazione*: le strategie d'integrazione sono volte a ridurre le dipendenze dall'ambiente esterno per contare su slack sfruttando al meglio il patrimonio di competenze, esperienze e strumenti possedute dall'impresa. Tale strategia si può sviluppare su due direttrici: orizzontale o verticale. La prima, definita *integrazione orizzontale*, prevede un'espansione interna dell'impresa ampliando le potenzialità degli impianti o creando *ex novo* altre unità produttive relative alla tipologia di quelle già in essere; può essere perseguita anche attraverso l'acquisizione di imprese similari operanti nello stesso mercato. In questo modo l'impresa accresce la propria forza di mercato ai danni della concorrenza tramite un ampliamento della gamma di prodotti offerti o segmenti serviti o allargando il proprio bacino geografico. Tale strategia è volta a ridurre l'incertezza della domanda. L'*integrazione verticale* invece risponde alla domanda (già posta implicitamente prima) "make or buy?", ossia produrre all'interno o acquisire dall'esterno. Tramite tale strategia si sceglie di estendere le combinazioni economiche della propria filiera produttiva, ossia le azioni adottate per creare un servizio o prodotto. Un'impresa è più o meno integrata verticalmente a seconda dell'intensità del controllo esercitato sulla filiera produttiva cui

²⁰ Favotto F., Bozzolan S., Parbonetti A., *Op. cit.*, p. 198

²¹ Garrison R.H *et al.*, *Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali*, 3 ed., Milano, McGraw-Hill, 2012

appartiene.

L'integrazione verticale può avvenire sia a monte (l'impresa assume il controllo e la proprietà della produzione dei suoi attuali input) sia a valle (in questo caso si riferisce agli output). L'estensione verticale difatti controlla l'incertezza (tempi, quantità, costi) dei fornitori e distributori.

Le imprese tendono ad integrarsi verticalmente per economie in termini di costi di transazione ed interiorizzare competenze o risorse strategiche.²²

2) *Diversificazione*: è una scelta strategica con cui l'impresa allarga l'ambito delle sue attività in termini di nuovi business; può quindi essere vista come l'aggiunta di attività appartenenti a filiere differenti. I motivi della diversificazione possono essere molteplici: crescita dimensionale, maggior profitto, aumento del potere di mercato, riduzione del rischio totale dell'impresa, turn-round (riconversione industriale o superamento di una situazione critica), ecc.

Si hanno due tipologie di diversificazione: correlata (punta a valorizzare positivamente le interrelazioni tra vecchie e nuove aree d'affari) o conglomerata (mira ad acquisire nuove attività non collegate a quelle esistenti con il passaggio a business completamente nuovi).

3) *Internazionalizzazione*: prevede l'espansione internazionale a livello di vendite o produzione; tale strategia è diretta ad assicurare nuovi sbocchi all'estero, è quindi una de-localizzazione di una parte della filiera produttiva.²³

Una delle modalità con cui è possibile perseguire tutte e tre le strategie e per cui è importante una sua citazione in quanto "caratteristica tipica dell'economia contemporanea, è il concetto di *gruppo aziendale*. Con questo termine si fa riferimento a più aziende che, pur conservando la loro autonoma identità giuridica, fanno tutte capo a una società madre detta *capogruppo o holding*.

Nel gruppo, dunque, vi sono più imprese, ciascuna con un proprio soggetto giuridico, ma governate da un solo soggetto economico comune, ravvisabile nella società capogruppo".²⁴

Il controllo esercitato dalla holding può essere diretto (la capogruppo possiede direttamente una maggioranza nel capitale delle altre società appartenenti al gruppo) o indiretto (in questo caso la holding possiede la maggioranza in un'altra impresa la quale a sua volta possiede la maggioranza in altre società e così via).

²² Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Op. cit.*

²³ Pivato S. *et al.*, *Op. cit.*

²⁴ Giunta F., *Cit.*, p. 17

In generale un'azienda nel corso del tempo può attuare diverse strategie che la portano ad accrescere la propria quota di mercato o la dimensione in termini di filiera produttiva, con il fine unico di aumentare il proprio profitto.

Cap. 2 – L'industria del calcio

La relazione fra sport ed economia è presente fin dagli antichi giochi olimpici in cui gli atleti venivano ricompensati con beni economici.

Nel corso degli ultimi due secoli, però, a partire dalla rivoluzione industriale e di tutte le conseguenze che ha comportato, l'interesse per lo sport è andato crescendo sempre più, tanto che dal secondo dopoguerra con la diffusione della radio e poi della televisione, si ha avuto quella che è stata definita *globalizzazione dello sport* e le società in generale hanno iniziato a considerare lo sport come un bene economico da commerciare.¹

Negli ultimi anni i nuovi mezzi di comunicazione, internet e smartphone su tutti, hanno contribuito ancora di più alla globalizzazione dello sport e il suo mercato si è ampliato fino ad ottenere caratteri mondiali.

L'economia sportiva ha quindi iniziato ad avere un peso importante nel Prodotto Interno Lordo di uno Stato e nell'economia in generale.

Lo sviluppo complessivo dello sport prima, e la sua globalizzazione poi, hanno portato ad effetti diretti, tra cui i principali sono: crescita da sport amatoriale a professionistico, i club più importanti divengono vere e proprie multinazionali ed espansione di discipline sportive, anche quelle ritenute minori, a livello mondiale al fine di ricercare un'entrata in mercati non ancora sviluppati per creare nuovi business.²

2.1 L'economia nello sport (e nel calcio)

Il concetto di economia applicata allo sport nasce nel 1956 con un articolo di Rottenberg nel *Journal of Political Economy* dal titolo "The Baseball Players' Labor Market" nel quale l'economista statunitense analizzava, sotto il profilo economico, il funzionamento delle squadre di baseball e la massimizzazione del profitto come loro fine.

Lo spettacolo sportivo è un bene finale offerto sul mercato dai vari club e dalla rispettiva Lega di appartenenza. Tra le squadre vi è contemporaneamente concorrenza e cooperazione: la prima è data dal fatto che le squadre competono tra loro non solo dal punto di vista sportivo ma anche per la vendita dello spettacolo, ma al tempo stesso è

¹ Martelli S., Porro N., *Manuale di sociologia dello sport e dell'attività fisica*, Milano, FrancoAngeli, 2013

² Andreff W., *Globalization of the sports economy*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello sport*, vol. IV, n.3, 2008

necessaria una collaborazione tra i soggetti per offrire un prodotto congiunto e per renderlo allettante per i consumatori e invogliarli al suo acquisto; ciascun club conferisce un differente grado di apporto derivante dalla sua dimensione, importanza ed altri caratteri.

Rispetto quindi a un'economia tradizionale in cui due produttori sono tra loro competitors e, tramite la lotta concorrenziale, un soggetto riduce la penetrazione di mercato degli avversari, nel sistema calcio il concorrente è essenziale per la creazione del prodotto e più è forte più il prodotto vale.³

Emblematico esempio di questo è il caso della Juventus che, retrocessa in Serie B per la stagione 2006/07 a causa dei provvedimenti disciplinari dovuti alla sua implicazione nel caso Calciopoli, ha fatto calare il fatturato della Serie A ed aumentare vertiginosamente quello della Serie B, anche a causa della contemporanea presenza di club storici ed importanti quali Genoa e Napoli.

Si viene quindi a formare una sorta di paradosso di concorrenza competitiva (inverse joint production) che rende il settore calcio un comparto completamente sui generis, condizionando il proprio modello di business e la definizione dei valori competitivi.⁴

Gli spettacoli, tuttavia, sono diversi tra loro, presentano questioni di fidelizzazione e non sono sostituibili.

“Le diverse squadre competono tra loro sul campo da gioco, ma non in quello commerciale, poiché non esiste, o quanto meno è molto scarsa, la possibilità di sostituzione o di concorrenza. C'è in sostanza una complementarità di prodotti: nessun club può rubare i «clienti» ad un altro. Tuttavia si possono attrarre nuovi tifosi, suscitando l'interesse di chi prima era indifferente”.⁵

Ciò che però caratterizza davvero le società operanti nel settore calcistico è l'imprevedibilità del risultato: in una tipica azienda industriale una buona pianificazione e programmazione, qualora non sussistano variabili e/o eventi straordinari, comporta il raggiungimento degli obiettivi prefissati; nel calcio, invece, la composizione di una buona strategia pianificatrice può non essere sufficiente in quanto il risultato sportivo rappresenta un'incognita legata a variabili non sempre programmabili.

“L'incertezza e l'indeterminazione del risultato sportivo, che anche in virtù della progressiva accentuazione di alcuni automatismi di carattere meritocratico

³ Marchesi A., *Società di calcio – aspetti gestionali e di bilancio*

⁴ Tanzi A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Torino, Giappichelli 1999

⁵ Rubino F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Milano, FrancoAngeli, 2004, p. 48-49

(assegnazione di risorse sulla base dei piazzamenti ottenuti in campionato), condizionano pesantemente il risultato economico di fine anno. Ciò rende troppo numerosi gli elementi che sfuggono ad una reale capacità di previsione da parte del management della società. Pertanto, sta diventando un'esigenza primaria di tutti i club calcistici professionistici quella di programmare la propria attività in modo da dipendere sempre meno dai risultati sportivi conseguiti".⁶

L'imprevedibilità di risultato al tempo stesso è anche un fattore critico di successo per il settore sportivo: rappresenta difatti uno degli elementi di maggior attrazione per il pubblico, accompagnato ovviamente dalla spettacolarità e da forti sensazioni prodotte nel corso dell'evento che comportano suspense nell'osservatore.⁷

L'incertezza del risultato sportivo (*uncertainty of outcome*) condiziona ineluttabilmente quello economico, ma le società devono essere in grado, tramite una buona gestione, di rendere i propri risultati economico-finanziari il meno possibile vincolati a fattori variabili.

Al concetto appena esposto è possibile congiungervi quello di *competitive balance*, secondo cui vi è più incertezza quanto minore è lo squilibrio delle squadre e da questo deriva rispettivamente maggiore o minore interesse dei tifosi e della loro domanda.

L'azienda calcistica può quindi essere vista come un'impresa atipica dato che, oltre ai risultati economici, deve anche occuparsi di quelli sportivi.

In Europa, al contrario del modello americano, l'ottenimento di vittorie è l'obiettivo primario di una squadra, tanto che si cercano continuamente i migliori talenti, in certi casi anche prescindendo dal loro costo e dai relativi vincoli di bilancio con conseguente indebitamento finanziario.

⁶ *Ivi*, p.25

⁷ Nicolai R., *Sport e sanità*, Bologna, Bononia University Press, 2008

2.2 Organizzazione del calcio europeo in regime di oligopolio

In Europa le squadre appartenenti alla Lega operano in sistema aperto con una struttura flessibile di retrocessioni e promozioni ed ogni squadra ha la possibilità di parteciparvi. In questo modo si entra in una determinata Lega solo per merito sportivo e le società sono diverse tra loro.

La *Lega*, difatti, è un ente composto dalle varie società affiliate alla FIGC e che partecipano a un determinato campionato; è quindi un soggetto terzo cui viene demandata, principalmente, l'organizzazione dei vari tornei nazionali, regolamentazione dei rapporti tra le società che partecipano a una certa manifestazione e commercializzazione di uno specifico sport, del suo business e della gestione dei diritti televisivi (eventuali). In Italia a livello calcistico sono presenti quattro Leghe: Lega Serie A, Lega Serie B, Lega Pro e Lega Nazionale Dilettanti.

La Lega, dunque, dopo aver verificato la sussistenza dei requisiti (economico-finanziari, infrastrutturali, sportivi e organizzativi) per l'iscrizione ai relativi campionati, si occupa dell'organizzazione ed amministrazione dell'attività agonistica.

I requisiti economico-finanziari per l'iscrizione al campionato di Serie A sono:

- 1) essere in regola con gli oneri fiscali e retributivi, ovvero fornire alla Co.vi.soc. entro il 30 maggio evidenza di aver effettuato il pagamento del debito Iva relativo all'anno precedente ed entro il 25 giugno una dichiarazione che attesti l'avvenuto pagamento degli stipendi, fino al mese di aprile compreso, a tesserati, dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo.
- 2) entro il 30 giugno è necessario presentare domanda di iscrizione al campionato, contenente la richiesta di concessione della Licenza Nazionale; tale documentazione deve essere corredata dal Bilancio d'esercizio della stagione precedente a quella appena conclusa e Budget della stagione per la quale si chiede l'iscrizione e ultimo Semestrale.⁸

La *Co.vi.soc.* (*Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio*) sopra citata è un organo ispettivo, istituito nell'ambito della FIGC, cui spettano poteri di controllo a livello di gestione economico-finanziaria delle società tramite l'esame di bilanci trimestrali redatti secondo modelli base, al fine di garantire il regolare svolgimento dei campionati sportivi. Questo ente può proporre alla FIGC l'assunzione di provvedimenti nei confronti di società in caso di violazioni di norme federali in materia economico-

⁸ Tifoso bilanciato, <www.tifosobilanciato.it/2015/03/09/quante-squadre-di-serie-a-rispettavano-i-parametri-per-liscrizione-al-campionato-201415-ecco-lanalisi/> (30/07/2015)

finanziaria.⁹

Non bisogna però confondere Lega con *Federazione*, intesa come associazione senza fini di lucro con personalità giuridica a cui compete l'organizzazione, lo svolgimento, la disciplina e la promozione di una determinata attività sportiva (sia a livello professionistico che dilettantistico) in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi della rispettiva Federazione Internazionale.¹⁰

L'organizzazione dello sport in generale spetta al *C.O.N.I. (Comitato Olimpico Nazionale Italiano)*, con il compito di controllare e regolare le varie discipline sportive attraverso i propri organi e le 45 federazioni sportive nazionali, appunto.¹¹

A livello internazionale il CONI risponde al *C.I.O. (Comitato Olimpico Internazionale)*, il quale raccoglie tutti i comitati nazionali olimpici e li organizza principalmente per le Olimpiadi, ma anche sulla formazione dell'uomo e molti altri aspetti; si occupa anche di sport che non rientrano tra quelli olimpici.

Il sistema federale italiano è così composto: a livello nazionale è presente la *FIGC.*, acronimo di *Federazione Italiana Giuoco Calcio*, che risponde a livello internazionale alla *U.E.F.A. (Union Europeenne de Football Association)*, organo amministrativo, organizzativo e di controllo delle federazioni di calcio europeo, e, più in generale, alla *F.I.F.A. (Fédération Internationale de Football Association)*, federazione internazionale che governa questo sport e il cui compito è principalmente quello di promuoverlo e svilupparlo a livello mondiale, dettarne i regolamenti sportivi ed organizzare il Campionato del Mondo di calcio.

I compiti della UEFA consistono principalmente nell'organizzazione delle competizioni tra le società di calcio europee e le loro nazionali (UEFA Champions League, UEFA Europa League, Campionato Europeo di calcio per nazionali maggiori e giovanili), assunzione di provvedimenti per lo sviluppo di questo sport, definizione annuale della classifica delle federazioni nazionali europee al fine di determinare il numero di squadre da ammettere alle competizioni internazionali e relativi criteri.

Fanno parte della FIGC le Leghe, l'Associazione Italiana Arbitri, le Componenti tecniche (Associazione Italiana Calciatori e Associazione Italiana Allenatori Calcio), il Settore Tecnico e il Settore Giovanile e Scolastico.

La FIGC a livello italiano promuove, disciplina e controlla il gioco del calcio e tutti gli

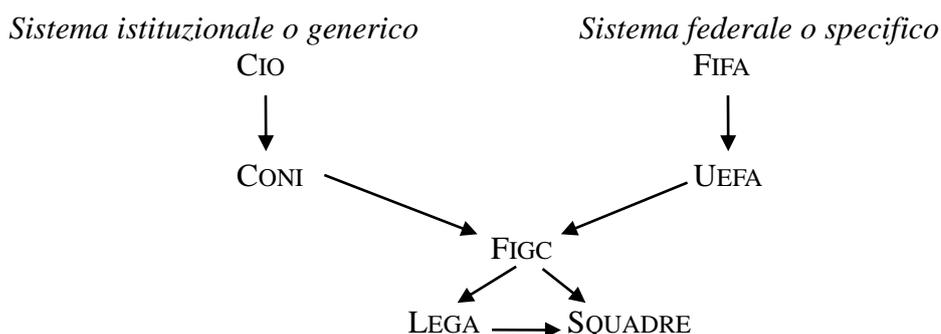
⁹ Federazione Italiana Giuoco Calcio, *Titolo VI, Artt. 77-78-79-80-81, Norme Organizzative Interne alla Federazione*

¹⁰ Consiglio Nazionale Coni, *Titolo IV, Art. 20 Statuto del Comitato Olimpico Nazionale Italiano*, 2014

¹¹ *Ivi*, *Titolo I, Artt. 1-2-3-4*

aspetti connessi, secondo le indicazioni impartite da UEFA e FIFA; ha la rappresentanza esclusiva dell'attività calcistica italiana in campo internazionale e detta le regole relative a gare, campionati, tesseramenti, rapporti tra Leghe e società e calciatori e controlli sulla gestione economico-finanziaria dei club.

La FIGC è quindi orientata al perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione delle risorse; la sua mission è quindi una gestione tra ricavi (contributi CONI e degli associati ed asset disponibile) e costi da sostenere per attuare lo scopo sociale.¹²



Per *regime di mercato* s'intende il contesto regolato da norme di comportamento in cui diversi soggetti economici operano.¹³

Vi sono diverse tipologie di regime che si differenziano per alcune caratteristiche: determinazione prezzo, numerosità imprese, differenziazione prodotto, presenza extraprofitto (intesi come profitti superiori a quello minimo, cioè quello necessario per mantenere in vita l'impresa), libera entrate e uscita; tutte sono però accomunate dalla presenza del profitto. Le tipologie di regime sono:

- *concorrenza perfetta*: data l'alta numerosità di imprese che eseguono un prodotto omogeneo, il prezzo è una variabile esogena in quanto decisa dal mercato: ogni tentativo di un'impresa di applicare un prezzo maggiore di quello di mercato comporterebbe la perdita totale dei clienti; non vi sono barriere all'entrata.¹⁴ Si ha extraprofitto nel breve periodo che però sarà assorbito dall'ingresso di nuove imprese nel lungo periodo.
- *monopolio*: il prezzo è deciso dall'unico produttore presente in base all'extraprofitto che vuole raggiungere; viene venduto un solo prodotto e sono presenti barriere all'entrata insormontabili.¹⁵

¹² Rubino F., *op cit.*

¹³ Mankiw G. N., Taylor M. P., *Op. cit.*

¹⁴ Bernheim D., Winston M., *Microeconomia*, Milano, McGraw-Hill, 2009

¹⁵ *Ibidem*

- *concorrenza monopolistica*: la differenza fondamentale con la concorrenza perfetta risiede nella differenziazione del prodotto (sia effettiva sia apparente dovuta alla pubblicità) e dal fatto che il prezzo è deciso dal produttore nonostante, anche in questo caso, vi sia alta presenza di imprese. È possibile raggiungere extraprofitti solo nel breve periodo.
- *oligopolio*: regime di mercato caratterizzato dalla presenza di poche imprese (e non necessariamente uguali) in cui il prezzo è deciso dal produttore secondo il criterio del mark-up, ossia il margine di profitto che l'imprenditore intende garantirsi in base alla quota di mercato posseduta (maggiori quote si possiedono, maggiore è la libertà di decisione) ed alla variazione di domanda. L'oligopolio può prevedere sia beni omogenei (oligopolio omogeneo) sia differenziati (oligopolio differenziato, anche in questo caso la differenziazione può essere sia effettiva sia apparente data dalla pubblicità che ne fa variare le quote di mercato). Grandi imprese possono mettersi d'accordo sul prezzo (cartello) o sulla strategia (collusione), grazie pure alla presenza di alte barriere all'entrata.¹⁶

In generale, le decisioni dell'impresa relative a prezzi e quantità da offrire sono quindi condizionate dalle situazioni del mercato in cui essa opera.

Applicando i concetti appena esposti al settore sportivo, in particolare quello calcistico, a livello italiano (ed europeo) in certi campionati le squadre si avvicinano ad un livello di oligopolio: contesto disequilibrato che si autoalimenta poiché non è presente un tetto ingaggi e questo genera un comportamento diverso tra le squadre per cui alcune puntano ad accedere alle coppe europee, altre alla salvezza e quelle a metà classifica mirano ad un profitto di sopravvivenza. Una retrocessione o un approdo nelle coppe europee fanno, rispettivamente, diminuire o aumentare notevolmente i profitti di una società.¹⁷

Il regime di oligopolio è dovuto al fatto che vi sono diverse imprese con dimensioni e strategie differenti a seconda dei propri obiettivi (dall'entrare in Europa alla salvezza); le società più grandi hanno quindi maggior potere e influenzano le più piccole e questo comporta un disequilibrio sempre maggiore.

I bilanci delle squadre europee, come è stato detto in precedenza, sono fortemente in negativo poiché l'importante è vincere: più vittorie comportano più bonus, quindi

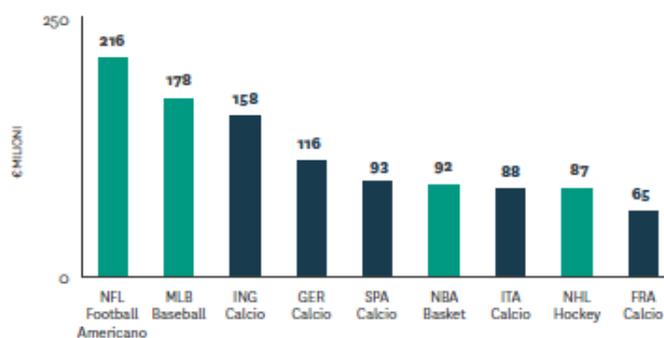
¹⁶ Mankiw G. N., Taylor M. P., *Op. cit.*

¹⁷ Andreff W., *Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues*, in *The European Journal of Comparative Economics*, 2011, Vol. VIII, n. 1, p. 3-27

maggiori entrate, più possibilità di andare in Europa e migliori incassi; oltre al fatto che le vittorie sono uno strumento molto potente di marketing nel lungo termine dal momento che è un modo facile per attrarre i bambini, che costituiscono i tifosi del domani. Quello che conta è perciò il numero di vittorie. Esempio di questo è il motto che accompagna la Juventus, tanto da essere stato stampato sulle maglie ufficiali di gara, che riprende una celebre frase di Giampiero Boniperti: *“Vincere non è importante, è l’unica cosa che conta!”*.

Apprendo una piccola parentesi sullo sport negli U.S.A., considerato da molti, a livello di entertainment e leisure time, come l’esempio cui ispirarsi in termini organizzativi ed economici, un modello capace di riempire stadi e palazzetti persino a livelli universitari, abile nel produrre utili considerando i club come vere e proprie imprese e, non per ultimo, in grado di generare l’evento-spettacolo per antonomasia, il Super Bowl, la finale di football americano. Per l’edizione del 2014, secondo un’analisi condotta da Front Row Analytics, uno spot da 30 secondi trasmesso durante la finalissima costava sui 4 milioni di dollari, per un ritorno economico da 32.4 milioni per MetLife, lo sponsor dello stadio. Questo valore è ottenuto senza tener conto degli altri media come giornali, riviste, social media e altro.¹⁸

Negli Stati Uniti d’America le Leghe non sono altro che un insieme di aziende e operano in sistema chiuso, quindi oligopolio, in cui è possibile entrarvi solo se si decide di aumentare la dimensione della Lega; è necessaria una maggioranza qualificata dei team già esistenti per deliberare l’inserimento di una nuova società poiché i campionati sono a numero chiuso, tanto che spesso un imprenditore che vuole entrare in uno sportivo professionistico americano preferisce acquistare una società già esistente piuttosto che crearne una nuova.



Fonte: ReportCalcio 2015

Figura 2 - Fatturato medio per società 2013

¹⁸ Berardi G., *Il business del Super Bowl: spot da 4 mln e un ROI per il title sponsor dello stadio da 32.4 mln* in SportBusinessManagement.it, 2014 <www.sportbusinessmanagement.it/2014/01/il-business-del-super-bowl-spot-da-4.html>, (04/08/2015)

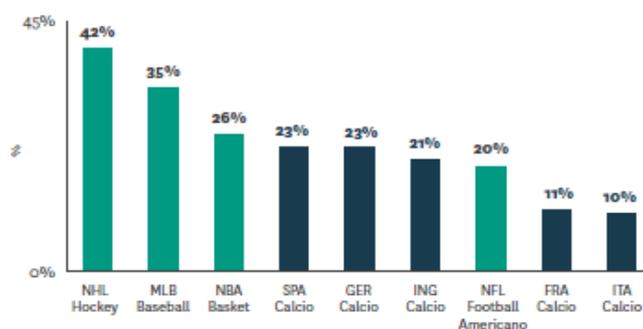
Negli U.S.A. non si parla quindi di club, ma di *franchigia*: la società opera in un determinato territorio con l'obiettivo di massimizzare il profitto e questo non deriva solo dall'attività sportiva in sé, ma è garantito anche da attività inerenti. La performance sportiva non è dunque al centro dell'attività, ma vi è il profitto economico.

Il modello americano è orientato al show business.

Per raggiungere tale fine è necessario assicurarsi un certo pubblico; per questo, di solito, viene aperta una franchigia in territori con un determinato bacino d'utenza e impianti idonei in modo da generare profitti sufficienti per poter competere con le altre squadre.

La franchigia agisce quindi in regime di monopolio sul proprio territorio e, qualora non vi siano le condizioni sufficienti per poter agire, può decidere di spostarsi in un'altra città ritenuta più idonea e profittevole.

Tra le squadre vi è un contesto di grande equilibrio: i talenti possono essere scambiati senza denaro ed è presente un monte ingaggi (*salary cap*) che ogni squadra deve rispettare; in questo modo si genera una forte incertezza del risultato, equilibrio tra le squadre e, di conseguenza, aumento dell'interesse del pubblico. Oltre a ciò è presente il *draft*: la squadra arrivata ultima può acquistare per prima i talenti migliori (*rookie*) provenienti dai college o dall'estero inseriti in una lista ad inizio anno.¹⁹



Fonte: ReportCalcio 2015

Figura 3 - Incidenza ricavi da gara su fatturato

Il soccer negli Usa è un fenomeno in espansione, tanto che come pubblico a seguito è salito al terzo posto dietro solo ai due colossi nazionali, cioè football e baseball, e superando sport più quotati come il basket e hockey.

Nel 2004 molte franchigie in Major League Soccer, massima competizione calcistica del Nord America comprendente città sia statunitensi sia canadesi, sono state offerte a club italiani per un valore attorno ai 15 milioni di dollari al fine di creare un

¹⁹ Andreff W., *Some comparative economics of the organization of sports*, Cit.

collegamento con la vasta comunità italiana in America e per poter esportare know-how in un mercato in via di sviluppo; delle cinque società italiane interpellate, nessuna si è dimostrata interessata. Oggi una franchigia in MIs vale quasi 60 milioni di dollari.²⁰ Un'altra occasione commerciale e possibile plusvalenza persa dai club italiani.....

Al contrario del contesto europeo, la cultura americana vede lo sport come spettacolo e divertimento, non obbligo di vittoria; portare anche lo sport all'interno dell'*American Way of life* sotto alcuni punti di vista comporterebbe un miglioramento in termini di efficienza, efficacia ed economicità.

2.3 Il calcio da gioco a business

Il grande sviluppo a livello economico del calcio si è avuto negli anni '60 in coincidenza con quello che è stato definito il "miracolo economico italiano", ovvero un periodo tra il 1956 e il 1963 in cui l'economia italiana ha conosciuto una fase espansiva senza precedenti caratterizzata da un aumento incredibile degli investimenti e dell'occupazione, diffusione continua dell'industrializzazione, crescita del reddito nazionale medio e delle esportazioni.²¹

Questi miglioramenti hanno comportato effetti diretti anche nel calcio italiano, grazie soprattutto al maggior reddito degli italiani ed al loro leisure, con interesse per le vacanze e il tempo libero e, quindi, anche nel seguire il calcio allo stadio.

La principale causa è però dovuta all'impatto dei media sul calcio, i più noti "La Domenica Sportiva" in televisione e "Tutto il calcio minuto per minuto" in radio.

I vantaggi che il calcio trae dall'improvviso boom economico sono rilevanti: aumento degli incassi, più spettatori allo stadio e maggiori giocate al Totocalcio.²²

Il calcio è divenuto ormai un vero business tanto che diversi imprenditori iniziano a diventare presidenti di importanti club: Agnelli nella Juventus, Moratti nell'Inter, Rizzoli nel Milan. Questi iniziano ad investire in grandi campioni e il calcio italiano torna ai grandi albori dopo la scomparsa del "Grande Torino" avvenuta in un incidente aereo il 4 maggio 1949 a Superga in cui perse la vita l'intera squadra. In campo internazionale, grazie a quella che è stata definita la "Grande Inter" di Corso, Mazzola,

²⁰ Teotino G., Uva M., *Il calcio ai tempi dello spread*, Bologna, Il Mulino, 2012

²¹ Castronovo V., *Storia economica d'Italia. Dall'ottocento ai giorni nostri*, 2 ed., Torino, Einaudi, 2007

²² Spera A., *Storia del calcio in Italia dal 1960 ad oggi: aspetti tecnici e tattici*, Tesi di laurea, Università degli studi di Urbino, A.A. 2002/2003

Suarez, ma soprattutto del “Mago” Helenio Herrera, l’Inter vince due Coppe di Campioni consecutive e due Coppe Intercontinentali; la Juventus presenta campioni del calibro di Charles, Sivori e Angelillo; il Milan attraversa gli anni d’oro con Altafini, Rivera e Rocco.²³

Tale evoluzione, dal punto di vista sportivo, porta le varie società a rivolgersi al mercato, assumendo gradualmente i connotati di una tipica impresa: offrire al pubblico un servizio (spettacolo sportivo) contro il pagamento di un prezzo, una struttura plurisoggettiva aziendale e organizzazione a livello d’impresa.²⁴

Il continuo crescere del giro d’affari che attorniava il business del calcio, anche grazie all’aumento di introiti dovuti a stadi sempre pieni ma, soprattutto, al moltiplicato interesse dei media e di ricavi dati dagli sponsor, comporta una riforma storica: la *legge 23 marzo 1981 n.91* comporta l’introduzione della finalità lucrativa (prima le società erano associazioni senza scopo di lucro), purché gli utili vengano reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell’attività sportiva.

Questa norma, inoltre, rappresenta il primo intervento regolatore dello sport professionistico in Italia e definisce i criteri in base ai quali distinguere l’attività sportiva dilettantistica da quella professionistica, relativi rapporti tra giocatori e società, disposizioni di carattere tributario e trasferimento giocatori.²⁵

Riguardo quest’ultimo aspetto, la vera rivoluzione, con ripercussioni anche dal punto di vista economico, avviene però nel 1995 con quella che è stata definita *Sentenza Bosman*. Prima di questa, la squadra che deteneva il cartellino del giocatore otteneva comunque un pagamento in caso di trasferimento anche se l’atleta non era più sotto contratto. Jean Marc Bosman, giocatore del F.C. Liegi il cui contratto era però già scaduto, trova un’intesa con il club francese Durkenque, ma le due società invece non si accordano sull’indennità economica da corrispondere per il trasferimento e il giocatore si trova costretto all’inattività per una stagione.

Bosman cita in giudizio il Liegi presso la Corte di Giustizia dell’Unione Europea dichiarando una violazione al diritto di libera circolazione dei lavoratori all’interno della Comunità europea previsto dal Trattato di Roma del 1957. La richiesta del giocatore viene accettata e tramite questa sentenza tutti i calciatori hanno il diritto di trasferirsi

²³ Ghirelli A., *Storia del calcio in Italia*, Torino, Einaudi, 1990

²⁴ Falsanini G., Giangreco E.F., *Le società di calcio del 2000. Dal Marketing alla quotazione in Borsa*, Rubettino, 2002

²⁵ Brunelli M., Basile G., Cazzulo G., *Le società di calcio professionistiche. Aspetti civilistici, fiscali e gestionali*, Roma, Buffetti, 1997

gratuitamente alla fine del loro contratto (nasce il concetto di parametro zero) senza il pagamento di alcuna indennità e viene inoltre proibito alle Leghe di porre un tetto al numero di giocatori comunitari.

La suddetta sentenza ha comportato effetti anche in campo economico a causa dell'abolizione delle indennità di preparazione e di trasferimento.

Un'altra importante novità viene data dalla *legge n. 586/96* con il passaggio definitivo del calcio ad un sistema *business oriented*: le società sportive possono perseguire liberamente finalità lucrative ed avere la forma di società di capitali; inoltre, possono svolgere attività connesse o strumentali a quella sportiva. Viene quindi data la via libera alla differenziazione delle diverse fonti di guadagno.²⁶

Al termine di tutti questi processi storici, oggi il calcio può quindi essere definito come un "*bene economico particolare*". Economico e privato poiché fa parte del sub-settore dello spettacolo e i suoi proventi possono contribuire allo sviluppo di un sistema economico; dall'altra parte però è anche un bene pubblico perché ha un ruolo molto positivo di promozione sociale e sportiva.

Unendo queste due definizioni, appare chiaro che il calcio ha quindi una natura multipla: non è possibile definirlo come bene esclusivamente pubblico o privato, ma è un insieme dei due, da qui la definizione di "*particolare*".²⁷

A testimonianza dell'importanza del calcio come catalizzatore di valori e fenomeni di aggregazione sociale, la Social Responsibility delle FIGC consiste in attività di partnership con organizzazioni non-profit e progetti di ricerca ed educazione sociale relativi a infanzia, attività a favore di integrazione e valori quali fair play ed etica, ricerca scientifica contro malattie, attività per diversamente abili ed emergenza umanitaria.

È però interessante analizzare il calcio, e quindi i club, anche dal punto di vista della produzione, ossia esaminare le società quali service management.

Il servizio è un bene immateriale, intangibile, indefinito e che necessita di esplicitazione; è un insieme di prestazioni e, per essere tale, deve avere in sé anche la possibilità di misurare la soddisfazione (o insoddisfazione) del cliente.²⁸

Nel settore sportivo il core business offerto è l'evento sportivo, un'esperienza che deve essere vista come uno spettacolo unico in cui la caratteristica principale è la non

²⁶ Rubino F., *Op. cit.*

²⁷ Caruso R., *Il calcio tra mercato, relazioni e coercizione*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello sport*, vol. IV, n. 1, 2008

²⁸ Grönroos C., *Management e marketing dei servizi*, Torino, Isedi, 2006

ripetibilità; aver vissuto un certo evento comporta un interesse unico e irripetibile.

In questo caso il cliente non ha bisogni, ma valori che vuole creare e sviluppare; è necessario quindi creare un valore per il consumatore. La domanda di servizi viene quindi sia da “spettatori reali” che seguono l’evento live sia da “spettatori virtuali”,²⁹ cioè coloro che lo guardano tramite i mezzi di comunicazione. La domanda dell’evento si apre dunque anche alla categoria dei media, i quali possono offrire comunicazione, diffusione e spettacolarità, ma al tempo stesso hanno a disposizione un prodotto che non deve essere creato ma solo trasmesso.

Tra le squadre e i media vi è un rapporto reciproco: più l’evento è seguito e più successo ha l’evento, ma contemporaneamente trasmettere un evento prestigioso rafforza l’immagine del mezzo di comunicazione nei confronti di spettatori, tifosi e sponsor.

Un’ultima categoria cui si rivolge il servizio sono le imprese, le quali vengono coinvolte in vario modo: fornitura attrezzi, media, società finanziarie e commerciali, ecc.

L’evento sportivo dal punto di vista delle imprese è un strumento di experiential marketing, in cui il cliente viene coinvolto e catturato emotivamente.

2.4 L’azienda nel calcio e la gestione di una società

L’introduzione dello scopo di lucro e della formula della società di capitali avvenuti con la legge n. 586/96, come è stato analizzato nel paragrafo precedente, hanno comportato una continua aziendalizzazione delle società di calcio e un’apertura diretta ad una loro gestione manageriale, anche perché questo impulso verso logiche sempre più competitive ha fatto emergere velocemente i limiti organizzativi delle società.

Come già espresso più volte, il fine ultimo dell’azienda è quindi il raggiungimento di equilibrio tra risultati sportivi ed economici, comportando questioni gestionali che richiedono la presenza di un management con capacità amministrative.

“La ricerca di un equilibrio gestionale in chiave economico-finanziaria prevede lo sviluppo di nuove fonti di ricavo e la razionalizzazione del quadro dei costi. Questi ultimi, infatti, risultano particolarmente elevati per effetto del potenziamento delle risorse umane, che comunque costituiscono fattore di vantaggio competitivo non solo

²⁹ Martelli S., *Lo sport globale. Le audience televisive di mondiali di calcio, Olimpiadi e Paralimpiadi invernali*, Milano, FrancoAngeli, 2012

sul piano sportivo ma anche ai fini di un equilibrato andamento della gestione”.³⁰

Con la legge n. 91/81 prima e la n. 586/96 poi, le società di calcio rientrano ufficialmente nell’ampio settore dello spettacolo ed hanno assunto sempre più i connotati di un’attività imprenditoriale: produzione finalizzata al mercato, scambio dei beni con relative dinamiche legate a costi, ricavi e rischio economico, equilibrio di bilancio e confluenza con altri interessi.³¹

Con il passaggio delle società calcistiche a vere e proprie imprese, si ha avuto il contemporaneo mutamento da una gestione di tipo familiare, in cui non vi era distinzione tra management e proprietà, ad una struttura plurisoggettiva, anche se come vedremo ancora oggi sussistono particolari difficoltà nel realizzare in Italia una gestione veramente “manageriale”.

Questo salto qualitativo in cui si ha una differenziazione tra soggetto economico e giuridico sta avvenendo solo negli ultimi anni in cui i vecchi presidenti-mecenati, che dissipavano milioni di euro (e ancor prima miliardi di lire) senza perseguire scopi di efficienza ed efficacia, adesso sono più propensi ad un’imprenditoria sportiva con la presenza di dirigenti specializzati a cui viene lasciata autonomia nelle decisioni e un buon grado di responsabilità in modo da ottenere una gestione che equilibri componenti sportivi ed economici.

Questo cambiamento è stato avvantaggiato dall’acquisto di club da parte di imprenditori stranieri; è il caso della A.S. Roma che è passata dalla famiglia Sensi allo statunitense Pallotta e successivamente al connazionale Di Benedetto, anche se il vero passaggio che ha segnato una svolta storica è stato l’acquisto dell’Inter, società da sempre di proprietà della famiglia Moratti, da parte dell’indonesiano Thohir. Oggi anche il Milan è in procinto di essere acquistato dal thailandese Bee Taechaubol.

La crisi economica ha di certo favorito ed accelerato questo cambiamento, in cui non era più sostenibile da parte di alcuni ricchi industriali coprire le passività dei club con i cosiddetti “*soft loan*”, cioè finanziamenti operati direttamente dai proprietari, generalmente infruttiferi o a tasso di interesse molto basso e senza termini di rimborso predefiniti”.³² Fino ai primi anni duemila, difatti, vi era una forte identificazione tra fondatore/proprietario/soggetto economico e l’azienda, al punto che questa veniva spesso considerata e vissuta dal proprietario come una sorta di estensione della propria

³⁰ Gravina G., *Il bilancio d’esercizio e l’analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche. Esperienza nazionale e internazionale*, Milano, FrancoAngeli, 2011, p.12

³¹ Rusconi G., *Il bilancio d’esercizio nell’economia delle società di calcio*, Bari, Cacucci, 1990

³² Teotino G., Uva M., *Op. cit.*

persona, come una propria rappresentazione in cui identificarsi e in cui i successi erano fierezze di carattere personale, a tal punto da moltiplicare gli sforzi, economici e no, a favore della società. Ne è un esempio palese la gestione dell'Inter da parte di Massimo Moratti, capace di spendere durante i suoi 18 anni di proprietà (dal 1995 al 2013) 1.160 milioni di euro con l'unico obiettivo di riportare la squadra agli alti livelli nazionali e internazionali che hanno segnato la presidenza del padre Angelo negli anni '60; sogno avverato il 22 maggio 2010 con la doppietta di Diego Milito al Santiago Bernabeu di Madrid che ha permesso a capitano Zanetti di alzare la tanto sognata Champions League. A livello di governance nel settore calcistico è possibile distinguere due macro modelli: chiuso ed aperto.

Il modello *chiuso*, tipico dello scenario italiano e inglese, si caratterizza per il fatto che gli organi della società sono totalmente appannaggio degli shareholders. Questa tipologia però, come già detto, sta entrando in crisi per il fatto che i costi stanno sopravanzando i ricavi, non solo per i top club, ma nelle società in generale.

In Inghilterra la forma societaria maggiormente utilizzata è la *limited liability company*, una sorta di società a responsabilità limitata, secondo alcuni al fine di tutelare le proprietà straniere (già nel 2012-13 12 società su 20 in Premier League erano in mano a stranieri, più del 50%).

Non è un caso che Inghilterra e Italia, due sistemi calcistici collassati da debiti e passività, siano oggetto dell'interesse di miliardari stranieri; prendere società in crisi e gestirle come fossero un business al fine di ottenere un ritorno economico diretto è una delle motivazioni che spingono ad investire in queste società. Questo è il tipico caso già menzionato più volte di Thohir con l'Inter.

In generale, oltre al ritorno economico diretto tipico di imprenditori stranieri, altri motivi per l'acquisto di una proprietà di un club possono essere: un appagamento personale oppure un ritorno economico indiretto tramite la creazione di reti di relazioni ed interessi, per cui il proprietario è mosso da motivazioni economiche che non riguardano l'attività calcistica ma altre attività in cui è impegnato e per cui la visibilità calcistica può generare sinergie significative e positive.³³

Quest'ultimo è il noto caso di Silvio Berlusconi, il cui acquisto del Milan nel 1986 è stato il trampolino di lancio personale per la sua scalata politica.

Il sempre più diffuso fenomeno dell'acquisto da parte di magnati esteri presenta però

³³ *Ibidem*

luci ed ombre: se da una parte è testimonianza e moltiplicatore della visibilità internazionale verso lo spettacolo calcistico e, in particolare, verso quel club, al tempo stesso può comportare un deterioramento nel rapporto verso la comunità locale e nell'identificazione di questa con il club. Nei casi più estremi, inoltre, si corre il rischio di una forte speculazione verso il club: ne è un esempio il Malaga, acquistato nel 2010 dal qatariota Al Thani, che, dopo due anni di spese folli, si è trovato pieno di debiti con la mannaia del Financial Fair Play che pendeva sulla testa della società, tanto che ha dovuto cedere i propri top player ed attuare un programma aziendale per un rientro finanziario.

In Germania, per regole interne alla Bundesliga, la scalata di un magnate straniero ad un club tedesco addirittura è praticamente impossibile, nonostante questo, economicamente parlando, sia il campionato più appetibile tra tutti: leader mondiale negli introiti, stadi sempre pieni e di proprietà, fatturato perennemente in aumento e mercato in continua crescita.

Il *modello aperto* al contrario, tipico del sistema spagnolo e tedesco, si caratterizza per il fatto che negli organi di governo sono coinvolti diverse categorie di stakeholders e non solo azionisti di maggioranza. Alla base di questo modello, difatti, non vi sono motivazioni di natura strettamente economica, ma interessi collettivi o anche socio-culturali.³⁴ Tipici esempi di questo sono il Barcellona, fondato su un azionariato popolare, o l'Amburgo, la società di calcio più antica della Bundesliga nella cui governance societaria vi rientrano i tifosi-soci tramite l'HSV Supporters Club. Quest'ultimo è un vero e proprio organo del club, svolge attività operative e si incontra regolarmente con il Board of Directors dell'Amburgo e ciascun socio ha diritto di voto nell'assemblea generale e può essere eletto nel Supervisory Board.

In Germania l'azionariato popolare è proprio una regola: nel 1998 la federazione tedesca (Deutscher Fußball-Liga) ha introdotto la "*Regel 50+1*", secondo cui tutte le società affiliate devono essere composte per almeno il 50%+1 del capitale da associazioni sportive. Unica eccezione l'eventualità in cui una società avesse dimostrato di avere da più di vent'anni una proprietà fissa; gli unici casi di questo erano Bayer Leverkusen e Wolfsburg di proprietà rispettivamente di Bayer e Volkswagen.

In Italia, inoltre, Milan, Juventus, Roma e Lazio appartengono a gruppi industriali o finanziari; l'appartenenza ad un aggregato difatti offre maggiori garanzie di solvibilità,

³⁴ *Ibidem*

tanto che sono le condizioni economiche e finanziarie del gruppo stesso che devono essere valutate e non quelle delle singole imprese.

In un gruppo inoltre sono importanti le sinergie che vengono a formarsi tra le aziende, soprattutto in termini di comunicazione, marketing e amministrazione societaria. È un esempio di questo il Milan che, con la già riportata apertura al fine di lucro nel 1996, è stata la prima società ad avere una visione manageriale ed imprenditoriale, non tanto per le competenze dei propri dirigenti, ma per le capacità conferite dalle altre aziende facenti parte del gruppo Mediaset S.p.A..

2.5 Costi e ricavi tipici di un club

Passando a un'analisi gestionale da punto di vista economico-finanziario, si possono identificare due modelli di business o di strategia per creare valore e garantire sostenibilità economica alla società: “il primo, tipico dei top club, (...) persegue la massimizzazione dei ricavi da gestione caratteristica (gare, diritti tv, sponsorizzazioni e merchandising) e si basa su stadi preferibilmente di proprietà, grandi bacini di utenza, costante affluenza di pubblico e grande capacità di valorizzare il proprio brand e di esportarlo.

(...) Il secondo, definito di *trading* e tipico di società medio-piccole definite provinciali, riguarda invece la valorizzazione della gestione straordinaria, ovvero del parco giocatori; questo modello consiste nel valorizzare i giovani talenti attraverso il proprio vivaio (come nel caso di numerose società francesi e dell'Ajax) o attraverso lo scouting internazionale (come nel caso dell'Udinese, in cui le plusvalenze rappresentano più del 40% del fatturato). Si mira in sostanza a conseguire elevati introiti attraverso la cessione di calciatori cresciuti in casa o acquistati a basso costo dall'esterno”.³⁵

Da questa primaria divisione, si evince subito come gli obiettivi, calcistici ed economici, delle società più grandi ed ambiziose siano differenti rispetto a quelle più piccole: le prime acquistano grandi talenti per vincere il più possibile ed ottenere prestigio, all'opposto le società piccole hanno la scelta obbligata di valorizzare i giovani e cedere i loro migliori talenti per poter sopravvivere.

Focalizzandosi sui ricavi della gestione tipica delle squadre di calcio, quelli principali degni di nota sono:

³⁵ Ivi, p. 22

- *Sponsorizzazione*: a prescindere dal livello sportivo e dal tipo di sport, la sponsorizzazione ha sempre la stessa valenza: coprire i costi necessari per poter agire. Per sponsorizzazione si intende qualsiasi accordo di natura contrattuale, fondato sulla comunicazione, in base al quale una delle due parti (sponsor) si assicura, dietro pagamento di un corrispettivo in denaro o in prodotti o in servizio, l'affiancamento pro tempore del proprio nome o marchio a iniziative, impianti, atleti o società sportive.³⁶ Per l'impresa sponsorizzante (sponsor) si tratta di una manovra di comunicazione che si differenzia dalla pubblicità in quanto può avere una valenza sia positiva sia negativa a seconda dell'andamento della squadra e per il fatto che si lega a un'emozione di uno sport. Per l'impresa sponsorizzata (sponsee) invece è una manovra di finanziamento utilizzata per avere introiti.³⁷ Possono esserci diverse tipologie di sponsorship e ogni società classifica gli sponsor a proprio piacere a seconda delle condizioni contrattuali stabilite (solitamente vengono differenziate tra main sponsor, top sponsor, sponsor tecnico, official sponsor, media partner, technical supplier). Il numero di sponsor e altre condizioni spesso vengono regolamentate dalla Lega di riferimento.

La squadra deve cercare di dare risalto ai propri sponsor e si possono sponsorizzare diversi aspetti: backdrop, sampling, contatti, atleta, campo o impianto, led o cartellonistica, maglia e molto altro.

“A livello di comunicazione, difatti, le manifestazioni calcistiche sono sicuramente uno dei mezzi più potenti a disposizione dei pubblicitari: in grado di garantire un pubblico fedele e assiduo e con caratteristiche socio-demografiche variegata, cosa che il mercato della pubblicità ricerca con molta insistenza”.³⁸ Proprio per queste sue caratteristiche, il 53% delle imprese preferiscono il calcio rispetto ad altri sport e il 76% si dichiarano soddisfatte del loro investimento.³⁹

Il produttore e lo sponsor di solito sono molto interessati ad instaurare rapporti duraturi in quanto la fidelizzazione consente, infatti, la creazione di sinergie e

³⁶ Zagnoli P., Radicchi E., *Sport marketing e nuovi media*, Milano, FrancoAngeli, 2011

³⁷ Ferrand A., Torrigiani L., Camps A., *Il management della sponsorizzazione per gli eventi sportivi*, Roma, SDS Edizioni, 2009

³⁸ Rubino F., *Op. cit.*, p. 22

³⁹ Ascani F., *Sponsor e Sport*, Milano, Rizzoli, 1991

partnership. Inter e Pirelli sono per esempio legati insieme ininterrottamente dal 1995.

- *Diritti televisivi*: i diritti audiovisivi riguardano la commercializzazione delle immagini di eventi sportivi e hanno durata pari a 50 anni; comprendono la fissazione, la riproduzione, la trasmissione al pubblico e la distribuzione con qualsiasi modalità dell'evento.

Questa forma di ricavi è cresciuta esponenzialmente dagli anni '90 con l'avvento delle pay-tv (1993/94) e della pay-per-view (1996/97), tanto che oggi costituiscono il 60% dei profitti delle squadre di serie A, provocando sostanziali modifiche non solo agli altri economics ma anche ripercussioni sul piano sociale e sportivo.

Lo sport ha difatti la caratteristica di essere un evento già prodotto di per sé e non deve essere ideato.

Nelle società italiane professionistiche, i diritti televisivi sono la principale fonte di ricavo e rivestono un peso importante all'interno del bilancio societario. Per il loro potere verso le società, i broadcaster hanno iniziato ad avanzare richieste per avere sempre più partite in orari diversi, in modo da aumentare la visibilità di ciascuna; si è quindi abbandonata la classica cara domenica pomeriggio a favore di quello che è stato definito "calcio spezzatino", con incontri che partono dal sabato pomeriggio fino al lunedì sera. Questo è segno di come esista una relazione simbiotica tra calcio e televisione: è la Televisione che cambia le regole dello sport ma anche lo sport che cambia le regole della Tv a seconda degli avvenimenti più interessanti che richiamano Auditel.

Attualmente, dopo la svolta storica avvenuta con il d.lgs. n.9/08 e con la modifica dell'art. 9 dello Statuto della FIGC ("La Lega stipula accordi [...] avente oggetto la cessione dei diritti"), la contrattazione di tali diritti è centralizzata dalla Lega e i ricavi sono distribuiti in modalità perequative al fine di ottenere una distribuzione più equilibrata secondo alcuni criteri: dopo aver destinato almeno il 4% dei ricavi ad attività giovanili e dilettantistiche e come minimo il 6% a serie minori professionistiche, il restante (massimo 90%) viene suddiviso tra le squadre in base ai risultati storici (30%), al bacino d'utenza (30%) e in modo egualitario (40%).

La cessione dei diritti avviene per singola piattaforma (digitale e satellitare, con

distinzione tra pay-tv, pay-per-view e chiaro) per evitare che una singola emittente possa trasmettere su tutte le piattaforme.

In Inghilterra e Germania sono le federazioni che vendono collettivamente le partite per conto delle società, mentre in Francia i diritti sono delle federazioni e di chi gestisce l'evento.

In Spagna le squadre contrattano con un sistema mutualistico, a parte Barcellona e Real Madrid che costituiscono un'eccezione e contrattano direttamente i loro diritti televisivi.

- *Merchandising*: è l'attività con la quale un soggetto sportivo in possesso di una determinata notorietà sfrutta in proprio o cede ad un terzo, a fronte di corrispettivo, il diritto a vendere la propria immagine per promuovere la vendita di prodotti e servizi. I motivi del merchandising sono diversi: brand awareness, cioè valorizzare il marchio e accrescerne la reputazione); mass marketing, ossia la fidelizzazione del tifoso che si lega ulteriormente al marchio; aumentare i ricavi del club attraverso la vendita dei prodotti (business marketing); patrimonializzazione, ovvero svincolare i ricavi del club rispetto alle voci tradizionali.⁴⁰

A certi livelli spesso il merchandising è gestito dalla sponsor tecnico, tanto che spesso nei contratti di sponsorizzazione viene inserita una quantità gratuita di prodotti per la squadra in cambio del monopolio del merchandising con relativa royalty alla società sportiva.

Accanto a concetto di merchandising vi è quello di *licensing*: cessione di un diritto a un altro soggetto affinché lo possa utilizzare per trarne vantaggi economici; è la cessione del proprio marchio ad un terzo soggetto affinché venga apposto su prodotti o servizi da commercializzare. Vi possono essere diverse dottrine circa il concetto di licensing, ma questo è quello più utilizzato.

- *Ticketing*: è la voce più caratteristica tra i ricavi delle squadre di calcio in quanto riguarda il prezzo pagato dagli spettatori per biglietti singoli o abbonamenti stagionali per assistere ad un incontro. È l'attività tradizionale delle società.

“Nel mercato del calcio professionistico italiano i proventi derivanti dalla vendita dei biglietti per ciascun incontro sono di pertinenza della società ospitante, dedotta una quota attribuita alla società ospitata sulla base di una

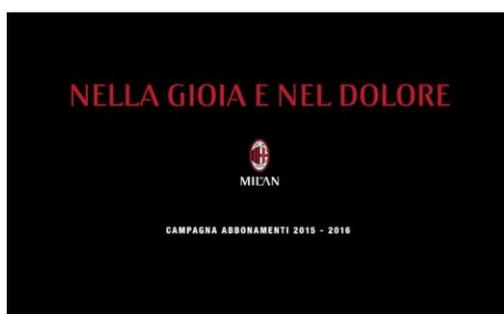
⁴⁰ Ferrand A., Torrigiani L., Camps A., *Op. cit.*

percentuale sull'incasso totale, al netto degli oneri tributari. Per il campionato di Serie A tale percentuale è pari al 18%, mentre per le partite di Coppa Italia è pari al 50%. Nell'ambito delle competizioni internazionali, invece, non viene conosciuta alcuna quota degli incassi alla società ospitata".⁴¹

Carattere moderno molto importante del ticketing è il dynamic pricing per cui ogni evento viene analizzato per proprie caratteristiche (tipo evento, tipo avversario, anticipo con cui si compra,...) ed il prezzo viene adeguato a queste. All'interno del ticketing riveste un peso fondamentale l'abbonamento: anche se a livello di prezzo di singolo evento è più basso, costituisce un'entrata anticipata e certa, indipendentemente dall'andamento sportivo della squadra, ed è fondamentale per il fabbisogno finanziario della società, soprattutto quello a medio-lungo termine, in quanto dal profilo finanziario i club sono sempre caratterizzati da uno sfalsamento entrate-uscite di cui soffrono e ne pagano i debiti (e relativi interessi).

L'abbonamento è quindi uno strumento di finanziamento, ma anche di marketing che aumenta la visibilità e fidelizzazione dei consumatori verso la società. Per questo motivo l'abbonato non è un cliente normale ma preferenziale.

Lo stesso A.C. Milan ha incentrato la propria campagna abbonamenti per la stagione 2015/16 facendo leva sul fattore fidelizzazione con lo slogan *“Nella gioia e nel dolore”* o *“Prometto di esserti sempre fedele”*.



Fonte: Acmilan.com



Figura 4 - Campagna abbonamenti A.C. Milan 2015-16

L'abbonamento è importante anche per il fatto che spesso, a seconda dell'andamento della sua campagna, da questa entrata anticipata di denaro si può basare il mercato estivo dei giocatori della società. Alcune società però fanno il processo inverso, ossia acquistano giocatori importanti per invogliare

⁴¹ Rubino F., *Op.cit.*, p. 34-35

all'acquisto dell'abbonamento. Ne è un esempio di questo sempre il Milan, che nell'estate 2010 con gli acquisti di Zlatan Ibrahimovic e Robinho ha visto un aumento incontenibile di abbonati nei giorni successivi alla loro presentazione. Questo è uno dei due principali motivi per cui la campagna abbonamenti inizia molto presto, in alcuni casi ancor prima che si sia conclusa la stagione precedente. La seconda ragione è per rifarsi sportivamente rispetto a una stagione deludente o comunque che non ha visto raggiungere gli obiettivi sportivi prefissati.



Fonte: Asroma.it

Figura 5 - Campagna abbonamenti 2013/2014 A.S. Roma

- *Diritti sulle prestazioni sportive*: riguardano il rapporto tra società e atleta, per cui le prestazioni di un calciatore possono essere cedute in modo temporaneo o definitivo dietro pagamento di un corrispettivo, con il vincolo che tale trasferimento deve essere accettato anche dall'atleta in questione.

Con la già citata sentenza Bosman, qualora manchi una durata uguale o inferiore a sei mesi al termine del contratto, l'atleta può negoziare direttamente con altri club le proprie prestazioni sportive e in tal caso la società che ne detiene il cartellino non ha diritto ad alcun compenso; il trasferimento avviene comunque al termine del contratto.

Per quanto riguarda la cessione definitiva, a fronte del corrispettivo derivante da questa e dal suo raffronto con il costo storico, la società risconterà una plusvalenza in caso di saldo positivo (o una minusvalenza se negativo), il tutto calcolato al netto delle quote annuali di ammortamento. La plusvalenza si può registrare anche qualora venga ceduto un giocatore proveniente dal proprio vivaio o a suo tempo acquistato senza costi (in questo caso si dice che il giocatore si è svincolato a parametro zero).⁴²

⁴² Melidoni F., Committeri G. F., *Il bilancio delle società di calcio*, Ipsoa, Milano, 2004

Per quanto concerne i costi di gestione caratteristica, i due principali sono:

- *Costo del lavoro*: con la legge n. 91/81 i giocatori professionisti vengono considerati lavoratori subordinati e perciò il loro stipendio rientra a pieno titolo nella voce dei Costi per il personale.
- *Costi ricerca e sviluppo*: il vivaio giovanile rappresenta un'importante risorsa strategica per le società di calcio, grandi o piccole che siano, sia per il diretto inserimento in prima squadra di ragazzi provenienti dal settore giovanile sia per la loro cessione ad altre società in modo da generare una plusvalenza.⁴³ Prima però che questo aspetto risulti essere una risorsa societaria, la gestione del vivaio comporta l'impiego di fondi; questi assumono quindi una caratterizzazione molto simile a quelli di Research&Development nell'ottica in cui siano necessari per migliorare le prestazioni (sportive ed economiche) del club.⁴⁴

Più volte si è detto che risultati sportivi positivi comportano effetti proficui anche dal punto di vista economico, anche se spesso “i successi sportivi non sono sufficienti a migliorare la situazione patrimoniale e finanziaria delle società. Promozioni e retrocessioni modificano in modo assai consistente le politiche di gestione e le prospettive dei singoli club. Ancor più rilevante risulta essere l'impatto della partecipazione alle competizioni europee e, in particolare, alla UEFA Champions League”.⁴⁵

Per quanto riguarda la retrocessione dalla Serie A alla B, la Lega della massima categoria ha previsto un “paracadute” per i club retrocessi grazie al quale l'impatto economico negativo del passaggio nella serie cadetta nel primo anno viene in qualche modo attenuato; cadere fa male e provoca effetti economici difficili da gestire che, in certi casi, sono veri e propri salassi. Il calo del valore della produzione è causato per l'87% dal crollo dei proventi da diritti media.

Questa diminuzione è però bilanciata da un abbassamento del costo del lavoro e dei debiti.

Grazie a una forma di mutualità tra Serie A e Serie B, il paracadute permette di non avere un crollo dei ricavi. La mancanza di questo nel passaggio da Serie B a Lega Pro

⁴³ Basile G., Brunelli M., Cazzulo G., *Le società calcistiche professionistiche. Aspetti civilistici, fiscali e gestionali*, Roma, Buffetti, 1997

⁴⁴ Colucci M. (a cura di), *Lo sport e il diritto. Profili istituzionali e regolamentazione giuridica*, Napoli, Jovene, 2004

⁴⁵ Federazione Italiana Giuoco Calcio, *ReportCalcio2015*, p. 19

ne esalta la sua importanza; la retrocessione nella terza divisione pone le società in condizioni drammatiche e in molti casi non riescono a reggere l'urto ed a poter continuare le loro attività, tanto che la Lega Pro è un campionato da sempre afflitto da fallimenti e mancate iscrizioni. Le eccezioni a queste sono date da club che l'anno precedente hanno investito e sviluppato il proprio settore giovanile tanto che la retrocessione non ha provocati situazioni catastrofiche. La valorizzazione dei giovani e delle Academy è quindi un back-up tecnico per sostenere campionati futuri.⁴⁶

Al contrario, la promozione in Serie A garantisce invece un aumento medio del valore della produzione di circa 22 milioni di euro e un miglioramento medio del risultato netto di quasi 2 milioni, nonostante si registri un incremento del costo del lavoro (approssimativamente 6,7 milioni) e dei debiti finanziari delle società promosse (mediamente di 16,5 milioni). In entrambi i casi però si ha una perdita di patrimonio netto.⁴⁷

Analizzando anche quale sia l'impatto economico medio sui club in base alla performance sportiva data dall'accesso alle competizioni europee, l'approdo alla UEFA Champions League comporta un aumento del valore della produzione dei club, tanto che possono raggiungere persino i 50 milioni in caso di vittoria (valore medio 20 milioni); tale incremento è in media leggermente più basso (19,6 milioni) per l'accesso alla UEFA Europa League a causa dei minori diritti televisivi e dei ricavi da attività commerciali e sponsor.

È dunque chiaro come una mancata partecipazione alle competizioni europee, soprattutto alla Champions League (perdita media 28,6 milioni), o un passaggio da questa alla Europa League comporti impatti negativi sotto il profilo economico-finanziario.



Fonte: ReportCalcio 2015

Figura 6 - Impatto economico su retrocessione/promozione e su approdo alle coppe Europee

⁴⁶ Teotino G., Uva M., *Op. cit.*

⁴⁷ Federazione Italiana Giuoco Calcio, *ReportCalcio2015, Cit.*

Da questa analisi emerge chiaramente che “la dipendenza dal risultato sportivo è sempre più rilevante, quasi vitale, esponendo i club ad una significativa volatilità in caso di insuccessi. Questa correlazione, mai stata così forte, tenderà a crescere poiché le principali fonti di ricavi (TV e commerciali) sono sempre più condizionate dal risultato sportivo, soprattutto per quei club che ambiscono a partecipare alle competizioni UEFA”.⁴⁸

La performance sportiva può essere quindi causa di scostamenti, cioè una variazione tra valori consuntivi e preventivi (favorevole se i ricavi dei primi sono maggiori dei secondi, sfavorevoli in caso contrario; definizione inversa invece nel caso di costi).

Oltre alle performance sportive, i differenti risultati economici delle squadre sono causati da distorsioni dovute al differente peso specifico di ciascun club (storia sportiva, bacini d’utenza, tifosi occasionali o affezionati, pubblico...): è possibile vedere come le società più grandi generino un circolo virtuoso dato un maggior appeal sul mercato, quindi introiti più alti, da cui deriva l’acquisto dei talenti migliori che comportano buoni risultati sportivi e da qui il circolo può riiniziare.

Significativo è stato il caso dell’acquisto di Ronaldo da parte dell’Inter, il cui costo dell’intera operazione sui 25 milioni è stato interamente coperto da anticipazioni sui corrispettivi di contratti di sponsorizzazione in corso di definizione.

Gli scostamenti quindi possono essere la conseguenza di diversi fattori, sia interni sia esterni alla gestione aziendale. L’analisi di questi permette una comprensione dei risultati ottenuti e da cui discendono adozioni di azioni correttive volte al miglioramento della gestione aziendale.⁴⁹

2.6 Una strada verso il futuro: Licenza Uefa e Financial Fair Play

Da una lettura del ReportCalcio 2015 stilato dalla Figc è possibile vedere come l’interesse verso il calcio sia rimasto invariato nonostante la crisi economica, anzi, i ricavi hanno segnato un incremento: per la stagione sportiva 2013/14 il sistema calcistico italiano ha fatto registrare un +1% rispetto all’anno precedente circa i ricavi da sponsor e altre commerciali per un valore complessivo di 344 milioni di euro, un valore invariato e fermo sui 987 milioni per i diritti televisivi e, unico decremento

⁴⁸ *Ivi*, p.9

⁴⁹ Bracci E., Vagnoni E. (a cura di), *Sistemi di programmazione e controllo. Strumenti e processi per le decisioni in azienda*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011

rispetto all'anno precedente, i ricavi da plusvalenze (valore totale 443 milioni).

Questi dati sono segno che i problemi economico-finanziari legati a società perennemente in rosso e con problemi di liquidità non sono da attribuire all'attuale crisi mondiale dei mercati ed alla dura stagnazione, o in casi più gravi recessione, che ha caratterizzato molti paesi occidentali; al contrario l'industria calcio si è dimostrata un fenomeno di successo che non dipende dal clima generale dell'economia.

I problemi legati a questa situazione sono quindi di tipo strutturale poiché l'incremento dei costi ha costantemente superato quello dei ricavi.

Struttura che “da un punto di vista economico e finanziario diventa con il passare del tempo sempre più insostenibile. Una sorta di mostro a due teste, la cui faccia cattiva divora ciò che produce la faccia buona”.⁵⁰

Se fino a poco fa nel settore calcio valeva la regola “*too big to fail*” e la presenza di un numero molto ampio di attori interessati spiegavano come l'industria calcistica sia sopravvissuta nel tempo nonostante presentasse performance economiche negative contrarie alle più elementari leggi dell'economia, un settore che trovava sempre pronto qualcuno che garantisse la continuazione⁵¹, a partite dai patron fino alle Pubbliche Amministrazione, adesso questo non è più valido. Ne è un esempio recentissimo il fallimento del Parma Calcio nel giugno 2015, società martoriata da debiti e passività, che non ha trovato investitori interessati alla sua acquisizione decretandone il fallimento e relativa ripartenza dai dilettanti. E non si sta parlando di uno di quei club di Lega Pro o di dilettanti che ogni anno si dileguano dal mondo del calcio, ma di una società storica fondata nel 1913 e che negli anni '90 è riuscita a raggiungere importanti traguardi italiani ed europei, tra cui: 3 Coppa Italia, 2 Coppa UEFA, 1 Coppa delle Coppe, 1 Supercoppa Italiana e 1 Supercoppa Europea.

Questo procedimento di ricapitalizzazione “infinita” delle società (basti pensare che nel triennio 2011-14 i soci proprietari hanno effettuato ricapitalizzazioni totali per oltre un miliardo di euro) è stato in qualche modo arrestato, o comunque ridotto, dall'introduzione della *Licenza UEFA*, una certificazione di qualità di cui le società appartenenti a federazioni affiliate alla UEFA devono dotarsi per essere ammesse alle competizioni continentali, e nel 2011 del *Financial Fair Play*, una norma introdotta dalla UEFA con l'obiettivo principale di promuovere una gestione finanziaria sostenibile per le società di calcio e tale da mettere i club in condizione di finanziare le attività

⁵⁰ Teotino G., Uva M., *Cit.*, p.17

⁵¹ Bottelli P., *Calcio verso il tracollo*, in *Il Sole 24 ore*, 2002

tramite propri ricavi e contenere l'incidenza dei costi del personale e gli importi dei trasferimenti.⁵²

La *Licenza UEFA*, nata nel 2003 e applicata per la prima volta nella stagione 2004/2005, si configura come una specie di passaporto che ciascuna federazione concede a un club per poter accedere a competizioni internazionali e per questo viene rilasciata al termine di un iter a cui ogni club deve sottoporsi.

Queste licenze hanno il fine di creare condizioni essenziali per garantire la continuità aziendale nel breve periodo, in modo da assicurare continuità nelle partecipazioni alle competizioni europee e garantirne la correttezza anche sotto il profilo economico-finanziario;⁵³ si vuole innalzare il livello qualitativo del calcio europeo, promuovere la formazione di giovani calciatori, garantire un adeguato livello manageriale, migliorare le strutture sportive.

La Licenza UEFA viene rilasciata dalla Figc sulla base di norme dettate dalla UEFA stessa ed ha validità per una sola stagione sportiva; tutte le squadre iscritte al Campionato di Serie A sono obbligate a richiederla. In caso di diniego della Licenza, è prevista la possibilità di procedere in appello.

I requisiti previsti hanno sia un carattere storico (analisi ultimo bilancio, assenza di debiti scaduti da mercato giocatori, pagamento emolumenti a dipendenti e versamento ritenute e contributi) sia previsionale (adozione adeguati strumenti di programmazione e controllo di gestione, informazioni economiche e finanziarie) e sono suddivisi in cinque categorie: sportivi, infrastrutturali, organizzativi, legali ed economico-finanziari.

I primi casi di diniego della Licenza UEFA sono stati nel 2011 Maiorca e Portsmouth. In Italia, importanti i casi di Parma (stagione 2013/14) e Genoa (2014/15), due club che avevano conquistato sul campo il diritto a partecipare ai turni preliminari di Europa League ma a cui non è stata concessa la Licenza ed hanno dovuto lasciare il loro posto rispettivamente a Torino e Sampdoria.

Il *Financial Fair Play* invece è un corpus normativo con specifica attenzione agli aspetti finanziari, che si propone di migliorare le condizioni generali del calcio europeo e stimolarne la crescita tramite investimenti in strutture, settore giovanile ed attività sociali.

Dal 2013 i club devono rispettare requisiti di break-even, che richiedono ai club di bilanciare le spese con i ricavi e ridurre i debiti; ogni anno vengono analizzati gli ultimi

⁵² Federazione Italiana Giuoco Calcio, *ReportCalcio 2012*

⁵³ Gravina G., *Op. cit.*

tre bilanci d'esercizio per tutti i club partecipanti alle competizioni UEFA.⁵⁴

Alla base di questo vi è una filosofia basata sulla *fair competition*, ovvero sull'idea che tutti i concorrenti che partecipano ad una competizione devono rispettare le stesse regole ed i medesimi modelli di comportamento, soprattutto qualora si parli di sport.

I fini del fair play finanziario consistono in una maggior trasparenza e credibilità delle società per tutelare le varie categorie di stakeholder, maggior razionalità della spesa e delle finanze a disposizione, sostenibilità per una gestione di redditività a medio-lungo termine. La riduzione di costi e la necessità di lavorare sulla crescita di ricavi extra-caratteristici, soprattutto nel discostarsi da quelli dei diritti televisivi, sono due aspetti divenuti vitali per le aziende calcistiche; per raggiungere questi sono necessari investimenti in strutture e settore giovanile.

Le prime sanzioni per i club non in regola con i requisiti di break-even sono arrivate dopo il primo controllo nel maggio 2014 (in realtà sono stati accordi transattivi in quanto le sanzioni sono revocabili in caso di presentazione di un piano di rientro) e sono state punite nove società: Paris Saint German, Manchester City, Galatasaray, Rubin Kazan, Zenit San. Pietroburgo, Trabzonspor, Anzhi, Levski Sofia, Bursaspor);⁵⁵ le condizioni dettate dal Financial Fair Play sono però diventate effettive solo nella stagione 2014/15.

PERIODO DI MONITORAGGIO	NUMERO ESERCIZI CONSIDERATI	ESERCIZI INCLUSI NEL CALCOLO			PERDITA MASSIMA CONSENTITA (MILIONI €)	
		T-2	T-1	T	COPERTA DA RICAPITALIZZAZIONE DEGLI AZIONISTI	NON COPERTA DA RICAPITALIZZAZIONE DEGLI AZIONISTI
2013-14	2	N/A	2011-12	2012-13	45	5
2014-15	3	2011-12	2012-13	2013-14	45	5
2015-16	3	2012-13	2013-14	2014-15	30	5
2016-17	3	2013-14	2014-15	2015-16	30	5
2017-18	3	2014-15	2015-16	2016-17	30	5
2018-19	3	2015-16	2016-17	2017-18	<30	5

Fonte: Uefa.com

Tabella 1 - Requisiti e condizioni per il rispetto del Financial Fair Play

⁵⁴ Uefa, <<http://it.uefa.com/community/news/newsid=2065465.html>> (06/08/2015)

⁵⁵ Calcio e finanza, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/01/13/come-funziona-ora-breakeven-rule-fair-play-finanziario/>> (06/08/2015)

La break-even rule prevede dunque che la perdita data dalla differenza tra costi e ricavi rilevanti degli ultimi tre esercizi non superi un certo ammontare espresso nella tabella sopra riportata. Sono esenti dall'osservanza di questo principio le società con un giro d'affari inferiore ai 5 milioni di euro oppure quelle che accedono a competizioni europee tramite la vittoria della coppa nazionale ma che non militano nella massima serie. Un esempio per capire meglio: una società che gioca in Serie B e vince la Coppa Italia, può partecipare all'Europa League senza rispettare i vincoli del Fair Play.

Secondo alcune dottrine però, il Fair Play Finanziario nel prossimo futuro non comporterà solo effetti positivi, ma l'introduzione di tali vincoli determinerà una diminuzione della concorrenza in quanto le squadre più piccole non potranno acquistare tanti talenti per poter rimanere in pareggio di bilancio. Il rischio è quindi di vedere aumentare i divari tra piccoli e grandi club e che le società adottino strategie per aggirare le sue regole (per esempio introiti derivanti da contratti di sponsorizzazione di aziende legate ai proprietari dei club e non in linea con livelli appropriati dei prezzi di mercato; sono i casi del Paris Saint German e del Manchester City e delle sponsorizzazioni rispettivamente con Ente nazionale del turismo in Qatar ed Etihad, anche se la UEFA ha ugualmente punito i club, seppur in forma minore rispetto alla pena prevista).

Questo concetto è, in parte, screditato da alcuni modelli, Bayern Monaco, Borussia Dortmund e Juventus su tutti, che presentano una non incompatibilità tra risultati sportivi e bilanci in positivo.⁵⁶

La licenza UEFA e il Fair Play Finanziario hanno costituito due tappe fondamentali di un percorso di risanamento e di regolazione, con conseguenti ripercussioni anche sul modello gestionale dei singoli club, proponendo una vision sempre più manageriale, mission legata a parametri e modalità di svolgimento delle attività in condizioni di equilibrio e una serie di strumenti orientati a incentivare la best practice di una corretta gestione economica-finanziaria. Rappresentano due pietre miliari nel riformare e trasformare dalle fondamenta le strategie gestionali dei club.

⁵⁶ Il fatto quotidiano, <<http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/08/23/financial-fair-play-cambiera-in-peggio-calcio-europeo/690569/>> (07/08/2015)

2.7 Snapshot sulla Serie A e benchmarking internazionale

Con 1.372.137 tesserati nel 2013-2014, di cui oltre un milione calciatori, quasi 241.000 dirigenti, 34.000 arbitri e più di 23.000 tecnici registrati, il calcio in Italia è lo sport più seguito, amato, influente e praticato e “continua a essere una realtà che, oltre alla popolarità tra i tifosi, merita grande attenzione sotto il profilo sociale ed economico. A quest’ultimo aspetto in particolare bisogna dedicare una sempre maggiore attenzione per le tante ricadute che, in tempo di crescita debole come questo, sono da curare con

grande impegno. È fondamentale considerare l’importanza del fenomeno nel suo complesso anche per quanto riguarda l’attrattività del Sistema Italia dentro mercati sempre più globali. Ogni Paese europeo con vocazione calcistica consolidata ha, infatti, tentato di sfruttare negli anni il forte richiamo che questo fenomeno sportivo è in grado di evocare per aumentare il proprio peso nel mondo”.⁵⁷

I dati ottenuti da ReportCalcio 2015, documento annuale nato dal lavoro congiunto tra FIGC, AREL (Agenzia di Ricerca E Legislazione) e PWC con l’obiettivo di presentare in un

Sistema di amministrazione e controllo		Serie A	
	N. Società	%	
Tradizionale	19	95%	
Monistico	0	0%	
Dualistico	1	5%	
Totale società	20	100%	
Numero amministratori		Serie A	
	N. Società	%	
Amministratore unico	0	0%	
Da 2 a 4 amministratori	5	25%	
Da 5 a 7 amministratori	8	40%	
Da 8 a 10 amministratori	5	25%	
Oltre 10 amministratori	2	10%	
Totale società	20	100%	
Età media amministratori		Serie A	
	N. Società	%	
Meno di 40 anni	0	0%	
Da 41 a 50 anni	6	30%	
Da 51 a 60 anni	12	60%	
Da 61 a 70 anni	2	10%	
Oltre 71 anni	0	0%	
Totale società	20	100%	
Soggetto che svolge il controllo contabile		Serie A	
	N. Società	%	
Collegio sindacale	4	20%	
Sindaco unico	1	5%	
Revisore legale o società di revisione	15	75%	
Nessuno	0	0%	
Totale società	20	100%	
Presenza del comitato esecutivo		Serie A	
	N. Società	%	
Sì	2	10%	
No	18	90%	
Totale società	20	100%	

Fonte: Centro Studi Figc Figura 7 - Struttura organizzativa Serie A

quadro organico tutti i principali dati che qualificano la dimensione, la struttura e l’articolazione del sistema calcistico italiano, confermano che il calcio professionistico italiano è in una fase di consolidamento, dove i principali indicatori economici (ricavi, costi e relativa perdita netta) da un paio di Stagioni Sportive non presentano variazioni significative.

⁵⁷ Intervento di Enrico Letta in “Federazione Italiana Giuoco Calcio, *ReportCalcio 2015*”, p. 5

Iniziando da un'analisi sulla governance dei club militanti in Serie A, come già espresso in precedenza il sistema italiano è un modello chiuso e l'assetto proprietario è fortemente concentrato: in Serie A tutte le squadre presentano un socio con una quota maggiore al 50% (in media il socio di maggioranza detiene 88,2% delle quote), segno che si tratta di un modello chiuso tipo "one man show".

Infatti, analizzando la lunghezza della catena di controllo, cioè del numero di livelli societari che intercorrono tra il club calcistico e la persona fisica che di fatto ne ha il controllo, 13 società su 20 presentano la persona fisica nella holding della società controllante (due livelli societari), mentre in 4 casi il proprietario controlla la società controllante e per 3 casi i dati non sono disponibili. In nessun caso il potere è esercitato direttamente.

In realtà nessuna persona fisica controlla direttamente il club, ma lo fa tramite altre controllanti e, quindi, tutte le società hanno il socio di maggioranza che si identifica con una persona giuridica (17 italiane e 3 straniere).

A livello di soggetto giuridico, la quasi totalità delle società adottano quello che viene definito sistema tradizionale, composto da un organo di gestione (Consiglio di Amministrazione) e un organo di controllo (Collegio Sindacale) entrambi nominati dalla assemblea dei soci.

La S.S. Lazio costituisce l'unica eccezione in quanto è gestita con un sistema dualistico, che prevede la presenza di un Consiglio di sorveglianza eletto dall'assemblea dei soci e di un Consiglio di gestione, nominato dal Consiglio di sorveglianza stesso.

Nessun club prevede il sistema monistico, caratterizzato dalla sola presenza del Consiglio di Amministrazione che nomina al proprio interno un comitato per il controllo di gestione.⁵⁸

La struttura organizzativa dei club italiani è ancora caratterizzata dall'asse molto elementare presidente-direttore sportivo-allenatore, per cui in molti casi non sono previste altre figure dirigenziali con mansioni diverse e specializzate.

Le società, come già detto più volte all'interno di questa tesi, in pratica non sono managerialmente organizzate. Basti vedere come solo il 35% delle società ha più di otto amministratori e tale quota si abbassa al 10% se si guarda chi ne possiede più di dieci.

⁵⁸ Teotino G., Uva M., *Op. cit*

Ancor più allarmante è il carattere anagrafico: nessuna società presenta un amministratore giovane con meno di quarant'anni, bensì il 60% è in un'età tra i 51 ed i 60 anni. Il sistema calcio ha bisogno di idee innovative portate da giovani.

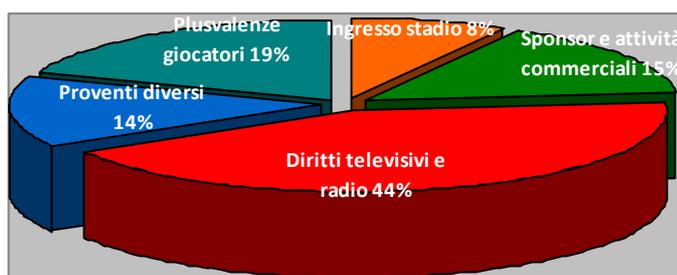
Analizzando invece il campionato italiano dal punto di vista economico, come espresso più volte all'interno di questo documento, il valore della produzione nel corso degli anni è andato sempre crescendo, al contrario del contesto di stagnazione, se non deflazione, generale in cui riveste l'economia del Paese.

Tutti i ricavi, ad eccezione di quelli derivanti da plusvalenze per cessione giocatori, hanno segnato una crescita di valore. Il dato che però preoccupa è la ripartizione di questi: la già citata opprimente incidenza dei diritti televisivi, che costituiscono il 43% delle entrate totali, sono una fonte a cui le squadre dipendono in maniera vitale.

Negli ultimi anni i diritti televisivi hanno segnato una continua crescita e sono sempre stati la principale fonte di ricavo dei club; da qui nasce il forte rischio di saturazione per un mercato che, per caratteristiche proprie, non può durare ancora per molto tempo.

La ricerca del business calcio va quindi ricercata in nuovi mercati e fonti di ricavo, soprattutto quelli legati al core business, le entrate dello stadio in primis.

Bisogna infatti screditare la credenza popolare per cui la moltiplicazione dell'offerta televisiva contribuisce allo svuotamento degli stadi; ne è un esempio la Bundesliga: il campionato tedesco ha mostrato un aumento dei ricavi da diritti televisivi vicino al 80%, il tutto accompagnato da una presenza negli stadi maggiore del 20%.



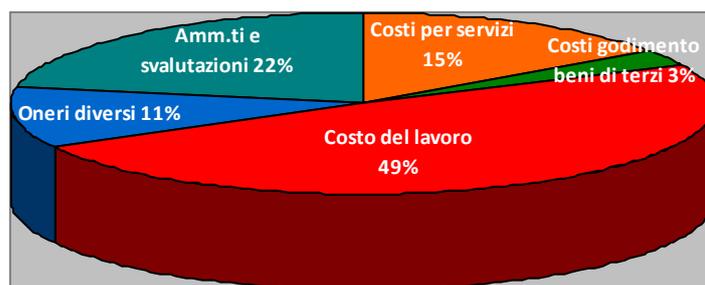
Fonte: ReportCalcio 2015

Figura 8 - Ripartizione ricavi club Serie A

In Premier l'affluenza è rimasta stabile nonostante la crescita dei diritti tv.

Questo è un segnale che i problemi di stadi vuoti, e relativi pochi ricavi in questa voce di bilancio, sono da ricercare a monte.

Nel ricercare un miglior grado di efficienza ed efficacia, sono diminuiti i costi della produzione di un -1,4%, per un valore complessivo di circa 34 milioni di euro.



Fonte: ReportCalcio 2015

Figura 9 - Ripartizione costi club Serie A

Il decremento del costo totale della produzione deriva principalmente dal calo di due voci particolari di costo: quella del godimento di beni di terzi, che si riferisce principalmente ai costi di acquisizione temporanea dei calciatori e alle concessioni d'uso degli stadi, e quella degli oneri diversi di gestione, che comprende le minusvalenze per cessioni calciatori.

Da registrare invece l'aumento dei costi per servizi, che comprendono anche le commissioni ai procuratori dei giocatori, mentre diminuisce l'incidenza del costo del personale, risultato di un taglio al monte ingaggi di calciatori.

Da questa maggior ricerca di equilibrio economico ha comportato una diminuzione della perdita netta complessiva delle venti società di Serie A, tanto che il valore medio per squadra scende sotto il muro dei 10 milioni.

Il dato maggiormente negativo è costituito invece dall'indebitamento totale che sfonda per la prima volta il muro dei 3 miliardi, in aumento del 5% rispetto all'anno scorso. Questa carenza di liquidità dato ha difatti comportato conseguenze molto importanti in termini di interessi passivi, a conferma della tendenza da parte dei proprietari a intervenire di preferenza con prestiti piuttosto che con ricapitalizzazioni. Un problema che rende sempre più difficilmente sostenibile la gestione ordinaria e addirittura, per le società più esposte, la continuità aziendale.

Le tensioni finanziarie sono riconducibili alle continue perdite nette e alla minore propensione degli azionisti di riferimento a ricapitalizzare i club adeguatamente. L'equilibrio finanziario soffre inoltre del fatto che il sistema utilizza ormai da anni tecniche di anticipazione dei flussi di cassa attesi, che generano un mismatch tra elementi economici e flussi monetari.⁵⁹

Alla fine degli anni '90 era stata la Borsa, con le quotazioni sul mercato azionario da

⁵⁹ Federazione Italiana Giuoco calcio, *ReportCalcio 2015*, Cit.

parte di Lazio, Roma e Juventus, a garantire la presenza di capitali; questo fenomeno era stato sostenuto da ripercussioni su budget societari, in special modo con riferimento ai costi del personale tecnico (giocatori e allenatori), per gli effetti della liberalizzazione post-Bosman che estingueva l'indennità da trasferimento.⁶⁰

Oggi invece sono gli investitori stranieri a conferire nuove forme di vita; questi sono però figure di businessman che non vogliono conferire molti capitali alla società ma, al contrario, cercare di portarla alla formazione di un utile tramite una gestione efficiente.

La figura del magnate che compie spese folli ricapitalizza la società è più un fattore legato all'estero come nei casi di Paris Saint German, Chelsea e Manchester City.

Unendosi al concetto del calcio all'estero, come già detto il calcio è una passione worldwide e per questo è necessaria un'analisi comparata del sistema italiano con i principali competitors, europei e no. Lo straordinario grado di globalizzazione raggiunto dal calcio impone ad ogni Paese di orientare le proprie scelte tenendo opportuno conto di come si muove il contesto internazionale; è necessaria un'analisi di benchmarking con le altre leghe affiliate alla UEFA.

Il calcio europeo si presenta come il termine di paragone verso il resto del mondo a causa del suo peso dominante nel sistema calcistico, tanto da rappresentare ancora oggi il cuore pulsante del pallone. In realtà negli ultimi anni questa leadership è messa a dura prova da paesi emergenti (Brasile, Russia, Stati Uniti solo per citarne alcuni) che stanno cercando di diminuire questo gap con il Vecchio Continente, non solo a livello sportivo ma anche economico.

Guardando la realtà, però, le distanze tra queste realtà e il calcio europeo è ancora molto elevato, soprattutto se vengono prese come termine di paragone i campionati dei paesi definiti Big Five: Inghilterra, Germania, Italia, Spagna e Francia.

La maggioranza dei ricavi presenti all'interno del calcio europeo vengono incassati dalle squadre militanti in questi cinque campionati, discorso che però è valido anche in negativo quando si parla di costi. Nella Top20 dei club in base al proprio fatturato non compaiono squadre esterne a questi paesi; se si allarga la classifica alla Top30, l'unica squadra presente è la portoghese Benfica.⁶¹

Queste disparità economiche hanno chiaramente conseguenze anche in termini sportivi: da quando è stata istituita nel 1992, la Champions League ha sempre visto vincitori

⁶⁰ Forte N., *I bilanci delle società sportive dopo la sentenza Bosman*, in *Rivista di Diritto sportivo*, n. 2, 1997, p. 207

⁶¹ Deloitte&Touche, *Football Money League 2015*, 2015

appartenenti a questi campionati, uniche due eccezioni gli olandesi dell'Ajax (1994/95) e i portoghesi del Porto (2003/04).

Tramite una full immersion nei numeri del calcio europeo, anche in questo caso di questo settore si può dire tutto tranne che è in stagnazione, anzi, è in continua crescita, sia per i valori positivi che negativi.

Studiando specificatamente i casi dei campionati delle Big Five, l'Inghilterra è il paese che presenta il più alto numero di squadre nella Top20 delle squadre che generano più ricavi. La Premier League presenta squadre come Manchester United, Chelsea, Arsenal, Manchester City e Liverpool che sono tra le regine d'Europa sia in termini sportivi sia economici. Al tempo stesso però la situazione è abbastanza grave: passività e debiti sono valori in continuo aumento e il costo del lavoro ha raggiunto livelli insostenibili.

I fattori positivi del calcio inglese sono però dati dalla quasi totalità di stadi di proprietà, una continua ricerca verso nuovi mercati, fatturati in continuo aumento e un appeal verso imprenditori esteri sempre più crescente.

Anche la Liga spagnola presenta la stragrande maggioranza delle società in situazioni finanziari critiche: i debiti sono saliti ad un livello tale che stati di insolvenza verso propri tesserati e fallimenti societari stanno diventando quasi di routine più che un'eccezione. Negli ultimi anni però la situazione economica si sta delineando verso parametri più equilibrati ed entro livelli sostenibili.

Real Madrid e Barcellona, le due regine del calcio spagnolo, se non europeo, rappresentano chiaramente un'astrazione a questa situazione, tanto che il Real Madrid negli ultimi sedici anni per dieci volte è stato designato come la società sportiva con il più alto fatturato mondiale. Questi due colossi calcistici sono in grado di muovere valori come una vera multinazionale. Un esempio del potere di queste due società è dato dal fatto che in Spagna la ripartizione dei ricavi dei diritti televisivi avviene tramite sistema mutualistico, ad eccezione del Barça e delle Merengues per cui possono contrattare individualmente i propri diritti.

La Francia rappresenta invece il fanalino di coda delle Big Five e pone nel Paris Saint German tutte le sue speranze di traino portante dell'intero sistema calcistico transalpino, sia per questioni economiche che sportive. Questi scarsi risultati comportano una perdita d'immagine rilevante, tanto che le plusvalenze da cessione costituiscono in molte squadre l'ancora di salvezza per la loro sopravvivenza

L'organizzazione di Euro2016 può però rappresentare un'importantissima leva su cui fare perno per aumentare gli investimenti in strutture e settori giovanili in modo da

diventare nel medio termine un mercato interessante per investitori interessati a questo business. L'organizzazione degli Europei è un'opportunità molto importante da poter sfruttare per ridurre il gap con gli altri paesi ed attaccare la quarta posizione appartenente all'Italia.

È però la Bundesliga tedesca che, con i suoi modelli di governance aperta, la diversificazione dei ricavi, importanti investimenti in stadi e settore giovanile, negli ultimi anni ha avuto i migliori risultati economici fino a diventare il punto di riferimento per gli altri Paesi sotto quasi tutti i punti di vista.

Equilibrio economico e competitivo, stadi pieni e bilanci in positivo sono caratteri stabili che hanno fatto della Germania il Paese da seguire in termini di strategia e pianificazione aziendale.

La diversificazione dei ricavi e gli investimenti in stadi effettuati per i mondiali del 2006 sono i fattori critici di successo di un campionato che ha creato un vantaggio competitivo che solo nel lungo periodo, con misure adeguate e pianificazione manageriale, gli altri paesi riusciranno (forse) a colmare, anche se il rischio che il divario si allunghi è sempre più presente.

Ricavi medi per società e totali - 10 Top League 2013

	Numero di società	Ricavi media medi per società		Ricavi da gare medi per società		Ricavi da sponsor, advertising e commerciali medi per società		Altri ricavi medi per società		Totale ricavi medi per società		FATTURATO TOTALE
		€ migliaia	% sul totale	€ migliaia	% sul totale	€ migliaia	% sul totale	€ migliaia	% sul totale	€ migliaia	€ migliaia	
ING	20	71.702	45%	33.021	21%	47.268	30%	6.414	4%	158.405	3.168.093	
GER	18	36.155	31%	26.489	23%	47.758	41%	5.253	5%	115.655	2.081.793	
SPA	20	44.775	48%	21.303	23%	22.227	24%	4.586	5%	92.891	1.857.827	
ITA	20	51.940	58%	9.251	10%	18.155	21%	9.147	10%	88.492	1.769.847	
FRA	20	31.760	49%	7.436	11%	13.079	20%	13.122	20%	65.397	1.307.940	
RUS	16	5.942	10%	1.677	3%	30.842	51%	21.748	36%	60.209	962.337	
TUR	18	16.179	50%	3.686	11%	9.517	30%	2.852	9%	32.234	580.220	
OLA	18	5.420	22%	5.131	21%	12.948	53%	1.124	5%	24.624	443.233	
POR	16	8.080	43%	3.023	16%	4.969	26%	2.787	15%	18.859	301.740	
SCO	12	3.827	30%	4.413	34%	4.034	31%	543	4%	12.817	153.810	

Fonte: ReportCalcio2015

Figura 10 - Ricavi medi all'interno della Top League europea

Per concludere, l'esperienza internazionale evidenzia come la solidità dei sistemi calcistici sia fortemente correlata alle caratteristiche dei modelli proprietari, di governo e di controllo delle società, insieme ai diversi assetti organizzativi, che sono stati espressi nei paragrafi precedenti.

È chiaro come al fine del perseguimento di migliori obiettivi reddituali in Italia sia necessario agire con più vigore e, contemporaneamente, sulle leve della differenziazione delle entrate (basate finora in misura prevalente su diritti media e plusvalenze da cessione calciatori) e dell'ulteriore contenimento dell'incidenza dei costi del lavoro.

Il quadro della Serie A è un sistema che negli ultimi anni non ha saputo ritrovare spunti positivi né in termini di performance economica né finanziaria.

Cap. 3 – La questione stadio

“Le scelte che riguardano la sede dell’evento rivestono per le imprese sportive una valenza non tattica, ossia di breve termine, bensì strategica, in quanto hanno ripercussioni di medio lungo periodo.

Questo perché è molto difficile riuscire a cambiare la struttura o addirittura la collocazione di uno stadio che incarna, in molti casi, l’intera storia un club”.¹

Lo stadio moderno diviene dunque la casa della squadra, il simbolo del club in cui vi sono storie da raccontare, momenti (belli e brutti) da vivere tutti insieme, luogo di ritrovo e punto di incontro tra club, giocatori e supporters. Dal punto logistico però è anche una piccola cittadina che, oltre a temi legati all’evento in sé, deve saper rispondere a problematiche di afflusso, deflusso e multifunzionalità.

Lo stadio è quindi un’infrastruttura urbana con un grande potenziale in termini di fruibilità, è generatore di grandi eventi di richiamo, sportivi e non; diviene un importante asset con cui generare fenomeni economici rilevanti, perlopiù positivi.

L’impianto moderno non deve più essere destinato al semplice tifoso, ma essere ideato su misura per il cliente-spettatore in coerenza con i principi cardini di comfort, qualità, sicurezza e funzionalità.

3.1 Origini e storia: dal Colosseo allo stadio moderno

La parola “stadio” deriva da una tradizione antica della polis di Olimpia; gli abitanti della città ellenica erano soliti organizzare una corsa sulla distanza di 192m, che nell’antica Grecia era un’unità di misura nota appunto come “stadio”, termine che a sua volta ha dato il nome al luogo fisico.²

Lo stadio già all’inizio nasce infatti come luogo in cui praticare attività sportiva, anzi, in particolar modo aveva il ruolo di essere teatro destinato allo spettacolo sportivo.³

Gli antichi Greci ed i Romani erano esperti progettisti di arene su misura a seconda dello spettacolo da realizzare. Nel corso delle epoche storiche sono cambiate le

¹ Rubino F., *Op. cit.*, p. 111

² Union Europeenne de Football Association, *Guida UEFA agli stadi di qualità*, 2015

³ Pianigiani O., *Vocabolario etimologico della lingua italiana*, Polaris, 1993

tipologie di stadio in base alle varie esigenze: nell'Antica Grecia era il luogo in cui veniva praticata un'attività atletica costante e metodica ed in cui il pubblico poteva ammirare gare e manifestazioni; nel 180 a.C. lo stadio di Mileto possedeva già una capienza di 15.000 spettatori, anche se era quello di Olimpia ad avere il primato in termini di popolarità, in virtù del fatto che qui fossero condotti i Giochi Olimpici dell'antichità.

Il primo vero concetto di stadio, così come viene inteso nell'epoca moderna con le nozioni di spettacolo, visibilità, accesso e deflusso, si ha perso con l'Anfiteatro Flavio nell'Antica Roma, simbolo della potenza romana dell'epoca, meglio conosciuto come Colosseo grazie all'aggettivo "colossale" riferito alla sua maestosa grandezza (secondo altre dottrine tale attributo si riferisce invece all'imponente statua di Nerone posta nelle immediate vicinanze).

Terminato nel 80 d.C., era in grado di contenere un numero di spettatori tra i 50.000 ed i 75.000, era un'arena utilizzata per una moltitudine di spettacoli (la lotta tra gladiatori in primis) e possedeva già la forma degli stadi attuali: il campo al centro, spalti continui e forma circolare dati da reiterati gradini, spazi di accesso al di sotto delle tribune, spogliatoi e zona per le cure degli atleti nei sotterranei dell'arena, coperture mobili in caso di agenti atmosferici avversi al fine di favorire la confortevolezza degli spettatori e, per finire, vie di fuga per il deflusso al termine degli eventi.⁴ Non a caso viene considerato, a livello mondiale, come un'icona dei luoghi sportivi.

L'anfiteatro, dato dalla sovrapposizione di due teatri semicircolari per circondare il luogo in cui avveniva lo spettacolo, è stato quindi l'archetipo dello stadio; in questo modo si creava quello che oggi è il catino dello stadio stesso e, non a caso, molti stadi richiamano la forma di un anfiteatro.

I primi siti ad ospitare i giochi con la palla risalgono però all'Alto Medioevo. Sono le piazze italiane e le corti dei palazzi nobiliari ad essere teatro di giochi ludici, il più famoso tra quali è il calcio fiorentino.

È necessario avanzare temporalmente agli anni Ottanta del XIX secolo per trovare le prime vere forme di stadio con la contestuale nascita (e sviluppo) del calcio; in Italia il primo club calcistico nasce nel 1893 con il nome di Genoa Football and Cricket Club.

⁴ Ciceri G., Fortunato V., Gualazzini G., Jacono N., *Enciclopedia Conoscere. Ieri oggi e domani*, Vol. VII, Milano, Fabbri Editore, 1974, p. 1336-1337

Il vero sviluppo arriva però solo agli inizi del 1900 con le innovazioni portate dalla seconda rivoluzione industriale: l'adozione del cemento per la costruzione di grandi infrastrutture, lo sviluppo della rete elettrica urbana, l'evoluzione delle reti di trasporti ed un crescente interesse verso lo sport comportano la nascita di molti stadi in Italia.

Questa è quella che può essere definita *prima generazione*: impianti molto semplici costruiti con tecniche basilari e materiali poveri, un'unica tribuna estesa sul lato lungo del campo e con un'altezza limitata.

Il boom costruttivo degli stadi si ha però nel periodo che va dall'epoca fascista al primo dopoguerra: nascono gli impianti definiti di *seconda generazione*, ossia quelli dei grandi regimi totalitari, caratterizzati da un grande uso della pietra al fine di enfatizzare l'aspetto monumentale ed imperiale. Tra questi vanno ricordati il Dall'Ara di Bologna, il Franchi di Firenze e il Meazza (o S. Siro) di Milano.

In questo periodo, anche in nazioni in cui non era presente un regime totalitario, è comunque riscontrabile la tendenza a costruire impianti di grandi dimensioni in funzione di grandi eventi sportivi o fieristici. Il caso più emblematico è lo Stadio di Wembley, costruito nel 1920 in occasione delle Olimpiadi di Londra 1922.⁵

Tra gli anni '60 e fine anni '80 si hanno le costruzioni definite di *terza generazione*: l'aspetto quantitativo lascia spazio a quello qualitativo in termini di comfort e visibilità; si abbandona il tema imperiale a discapito di progetti che si basano su innovazione tecnologica (es. prefabbricazione degli elementi gradonati), rispetto dell'aspetto architettonico urbano (vengono posti nelle prime periferie) e maggior comfort per gli spettatori (coperture stabili, almeno in tribune, ed assenza della pista d'atletica).

È questo il periodo in cui gli stadi vengono destinati quasi esclusivamente al gioco del calcio.

Con gli anni '90 si giunge quindi agli stadi di *quarta o ultima generazione* per le conseguenze in Gran Bretagna di quello che è stato definito Rapporto Taylor, il quale imponeva a tutti i club delle prime due serie inglesi (Premier League e Premiership) e del massimo campionato scozzese (Scottish Premiership) di dotare gli stadi di posti a sedere. Nato per volontà del Governo a seguito della tragedia dello Stadio Hillsborough di Sheffield in cui erano morte 95 persone a causa di misure di sicurezza precarie e di

⁵ Faroldi E., Allegri D., Chierici P., Vettori M.P., *Progettare uno stadio. Architetture e tecnologie per la costruzione e gestione del territorio*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2007

una struttura non adeguata⁶, questo modello rappresenta una sorta di spartiacque nella progettazione e gestione di uno stadio.

Da non dimenticare anche il dramma dell'Heysel: il 29 maggio 1985 per la finale di Coppa dei campioni tra Juventus e Liverpool avevano perso la vita 39 persone (di cui 32 italiane) per le lacune organizzative della polizia belga e un impianto non idoneo.⁷

Il fatto che tutti i posti siano a sedere frammenta la folla e previene le risse di massa che episodicamente hanno caratterizzato gli stadi inglesi negli anni Settanta ed Ottanta.⁸

In Italia quel periodo è segnato anche dalla costruzione di nuovi stadi o ristrutturazione degli esistenti dovuta ai Mondiali di calcio di Italia '90, ma sono impianti già vecchi in progettazione in quanto viene enfatizzato il carattere della capienza a discapito di comfort e servizi offerti.

Lo stadio oggi non è più frequentato esclusivamente da tifosi veri e propri, ma è oramai un sistema di relazioni articolate e di attività connesse alle esigenze della società moderna in cui l'evento sportivo possiede è il fulcro di tutto. È divenuto quindi un luogo d'aggregazione tra differenti fasce di utenti e tale cambiamento ha richiesto mutamenti concettuali, funzionali e prestazionali.⁹

Il calcio è attraversato “da una netta svolta modernizzatrice che ha trasformato uno sport dalla radice fortemente ludica in un fenomeno d'elevato profilo industriale. (...) Una mutazione genetica da rito collettivo animatore di passione popolare a complesso di attività altamente razionalizzate e finalizzate alla produzione di utilità”.¹⁰

L'avvento dello sport-business e la *customization* del pubblico hanno favorito un processo per cui le manifestazioni calcistiche sono divenute un vero e proprio bene di consumo da immettere sul mercato ed i club sono diventati *entertainment company*. Gli impianti attuali richiedono, dunque, sviluppi funzionali e tecnologici per offrire maggiori e migliori servizi ed un rinnovato sistema di prestazioni, in relazione ad un incremento dei parametri qualitativi richiesti dal pubblico, divenuto un vero e proprio cliente del club.

⁶ Franceschini E., *Hillsborough, la polizia menti. Cameron: “Doppia ingiustizia”*, Repubblica.it, 2012, <http://www.repubblica.it/sport/calcio/esteri/2012/09/12/news/tragedia_hillsborough-42412397/> (22/09/2015)

⁷ Caremani F., *Heysel. Le verità di una strage annunciata*, Torino, Bradipolibri Editore, 2010

⁸ Ward C., *Streaming In: Journal of a Football Fan*, Londra, Pocket Books, 1994

⁹ Caremani F., *Op. cit.*

¹⁰ Russo P., *L'invasione dell'Ultracalcio. Anatomia di uno sport mutante*, Verona, Ombre corte, 2005, p. 9

Gli impianti attuali vengono progettati basandosi su aspetti quali multifunzionalità, flessibilità e sostenibilità, per cui devono offrire una pluralità di servizi alla ricerca di comfort e intrattenimento per soddisfare le esigenze del proprio tifoso/cliente/consumatore. L'intento degli stadi moderni è difatti quello di rendere il più piacevole possibile la permanenza dei propri spettatori e prolungarla il più possibile, soprattutto in virtù del sempre più rafforzato rapporto tra sport e famiglie.

3.2 Lo stadio come ASA di una società

Le Aree Strategiche d'Affari, spesso abbreviate in ASA, sono aggregati aziendali di combinazioni prodotti/mercati, tipici di grandi imprese, che operano come unità di business semi-autonome rispetto all'intera azienda.

Le ASA possono essere quindi individuate come unità elementari di sintesi e di responsabilità reddituale e determinano il successo o meno dell'impresa in quella specifica area; sono un'unità minima d'analisi strategica.¹¹

Ogni Area Strategica presenta dunque una propria combinazione di output, processi produttivi e mercati raggiunti, oltre ad avere una sua governance, vision, mission, identità strategica ed autonomia organizzativa.

Per questa configurazione particolare, le ASA si possono talvolta identificare come vere e proprie aziende giuridicamente autonome e facenti parte di un più ampio gruppo aziendale, mentre altri contesti possono coincidere con unità produttive o divisioni che compongono l'azienda.¹²

Lo scopo principale per cui viene deciso di istituire una o più ASA risiede nella volontà dell'azienda o del gruppo aziendale di ridurre il rischio complessivo diversificando il proprio pacchetto e, quindi, operando in mercati differenti.

Un altro motivo, non trascurabile, consiste nell'attribuire particolare importanza ad aggregazioni specifiche in termini di organizzazione, strategia, produzione e vendita. Pertanto, potrebbe risultare utile, ed anche vantaggioso, segmentare l'attività complessiva aziendale in singole parti per analizzare se e quali sezioni potrebbero agire per conto proprio.

¹¹ Favotto F., Bozzolan S., Parbonetti A., *Op. cit.*

¹² *Ibidem*

Un'ASA presenta dunque costi e ricavi propri da cui derivano risultati indipendenti che però rimangono legati all'azienda o al gruppo.

Questo breve riepilogo teorico era necessario per introdurre il fatto che per una società calcistica, lo stadio può essere gestito come un'Area Strategica d'Affari. L'impianto sportivo può essere una sezione della società, la quale però è in grado di operare in modo indipendente, soprattutto alla luce dei flussi di cassa che, qualora la gestione sia efficiente, è in grado di generare reddito, grazie alle numerose attività presenti.

Lo stadio si comporta dunque come una piccola azienda all'interno della più ampia società calcistica, un'area capace di agire liberamente dal resto dell'impresa, anzi, forse è più corretto dire che dovrebbe essere lasciata libera di operare.

L'impianto sportivo dovrebbe essere gestito come un'azienda a parte e solo i risultati di esercizio dovrebbero essere integrati nel club. Questo rappresenta difatti una componente fondamentale nella strategia societaria in quanto ne influenza significativamente il profilo societario dal punto di vista economico e finanziario, ma in certi casi anche sportivo: uno stadio sempre pieno incoraggia di più la squadra in campo rispetto ad uno mezzo vuoto. Un esempio di questo è la Juventus, la quale nella stagione sportiva 2011/2012 è rimasta imbattuta nel proprio stadio inaugurato proprio all'inizio di quel campionato (8 settembre 2011, ndr) e che ha presentato una percentuale di riempimento pari al 91,5% dei posti disponibili (dato ottenuto non considerando il settore ospiti e la zona VIP).¹³

Un sistema organizzativo e gestionale di questo tipo stimola una continua ricerca di miglioramento, anche tramite interessanti investimenti strutturali. Anche perché, come si vedrà in modo più approfondito nelle parti seguenti, viene creato un circolo virtuoso: uno stadio moderno e ben gestito richiama più pubblico, quindi maggiori ricavi, di conseguenza più capitale da destinare al mercato per acquistare importanti atleti al fine di ottenere il maggior numero di vittorie, perciò più seguito di pubblico e così via, da qui si innesca un processo continuo e positivo.

Tali impianti possono oggi costituire un'ottima opportunità sotto tutti i punti di vista, purché si svolgano, con accuratezza ed innovazione, le attività di marketing in linea con le più efficaci esperienze vissute anche in altri settori di attività. Diviene perciò influente avere una buona comunicazione verso il pubblico, come può essere sviluppare

¹³ Statistiche Spettatori Serie A 2011-12, <<http://www.stadiapostcards.com/A11-12.htm>> (14/09/2015)

un profilo social del solo impianto in cui vengono postati eventi, foto ed altre iniziative; il web è il mezzo di comunicazione più influente sul pubblico attuale, in special modo sui più giovani. L'aspetto della comunicazione deve essere considerato una vera e propria leva strategica.

Risulta altrettanto ragguardevole sviluppare uno stadio interattivo in cui si ha la partecipazione diretta del pubblico per rendere l'evento uno spettacolo di intrattenimento.

“Da un punto di vista di marketing, uno stadio da calcio è un luogo dove storicamente la testa ed il cuore dei tifosi vengono attivati con grande facilità e con modalità del tutto differenti da quelle esterne. In virtù di tale approccio gli stadi sono stati concepiti come arene per tifosi.

Nel momento in cui l'impianto altresì muta la sua funzione storica e diventa una facility in grado di soddisfare esigenze di intrattenimento e di servizio, può rappresentare la piattaforma di marketing di una società sportiva e non solo, alla quale affidare stabilmente un ruolo determinante nella propria politica dei ricavi (e dei costi).

Con tale impostazione si fa riferimento esplicito a principi di imprenditorialità, economicità e solidità che fino ad oggi non hanno caratterizzato in modo appropriato il mondo del calcio, portandolo a scenari, quali quelli attuali, che rendono incompatibile la gestione di un grande spettacolo con le risorse necessarie per alimentarlo”.¹⁴

Lo stadio può dunque rappresentare una nuova strada per il calcio italiano ed il rilancio di alcuni club grazie alla generazione di nuove fonti di ricavo. Per ottenere ciò è necessario intavolare un approccio collaborativo con altre realtà (supporter, cittadini, Pubbliche Amministrazioni, sponsor,...): l'impianto può diventare un progetto su cui aggregare molteplici operatori e rispetto al quale ottenere il massimo ritorno sull'investimento effettuato.

Inoltre, lo stadio deve essere gestito con una certa importanza, forse con maggiore rilievo rispetto ad altre risorse. Per ottenere questo è basilare una prospettiva manageriale; anche in Italia, difatti, sta nascendo la figura dello *stadium management*, già presente da tempo in Inghilterra e Germania, che si occupa di coordinare le varie funzioni presenti all'interno dell'impianto. Questo è determinato anche dal fatto che nel resto d'Europa esistono stadi destinati esclusivamente al calcio, mentre in Italia vi sono

¹⁴ Cherubini S., Canigiani M., Santini A. (a cura di), *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Milano, FrancoAngeli, 2003, p.40

strutture antiquate oppure caratterizzata dalla pista d'atletica che riduce la visibilità della partita.

La gestione dell'impianto comprende sia le attività volte a mantenere la struttura funzionante nel tempo (*facility manager*) sia a promuovere la struttura in un'ottica di marketing customer-oriented tramite un'offerta di servizi ausiliari ed un ampliamento di mercati a cui rivolgersi.

Bisogna pertanto avere una profonda conoscenza dei complessi aspetti gestionali e di marketing legati alle esigenze delle società calcistiche. E' necessario individuare nuove soluzioni che favoriscano economie di scala e di spesa, facilitino sinergie e promuovano la redditività e nuovi flussi di entrate attraverso un portafoglio dinamico di servizi.

Per concludere, uno stadio è rappresentativo del cuore di una società/squadra e per questo deve essere gestito in maniera indipendente o semi-indipendente con propri costi (spese di gestione, eventuali canoni di locazione, costi di complessità,...) e ricavi (ticketing, servizi ausiliari,...) al fine di ottenere una gestione profittevole degli spazi interni ed esterni dell'impianto.

Uno stadio deve avere proprie mission, vision, governance e strategie di development che si distaccano dall'andamento sportivo della squadra, deve essere un'Asa del club che offre differenti esperienze da proporre, non solo nel match day. Occorre considerare seriamente l'idea dello stadio come generatore di ricavi quotidiani. In questo contesto, è ragionevole strutturare l'impianto come un'entità a sé stante, separata dal club calcistico.

Lo stadio deve divenire un asset fondamentale su cui costruire il patrimonio delle società sportive.

3.3 La situazione stadi in Italia e benchmarking internazionale

Gli impianti caratterizzanti il calcio italiano non sono al passo con il resto dell'Europa. È questa la sintetica e brutale, ma anche efficace e realistica, sentenza sulla situazione stadi in Italia.

L'istantanea attuale presenta stadi inadeguati ed obsoleti, prezzi elevati in rapporto alla qualità dei servizi offerti, ampie e variegata proposte televisive che diminuiscono il piacere dell'evento live, una complessa burocrazia troppo restrittiva in materia di

ticketing. Questo ha portato gli appassionati di calcio italiani ad essere un po' più virtuali (televisione e salotto di casa) e un po' meno reali (il piacere della tribuna o della curva allo stadio).¹⁵

Il dato più allarmante è sicuramente la presenza di pubblico sugli spalti: nel campionato 2013-14 l'affluenza media per partita era pari a 23.011 persone, con una percentuale di riempimento del 56%. Questo dato diviene ancor più grave se lo si paragona agli altri campionati europei più famosi, quelli rientranti nella Top5:

- *Inghilterra*: affluenza media di 36.670 spettatori e 92% riempimento degli stadi.

Questo risultato è stato ottenuto da un processo di investimento, dovuto soprattutto al già citato Rapporto Taylor, che sta durando incessantemente da più di vent'anni con impianti di proprietà e caratterizzati da assenza di barriere, massimo comfort, assenza di forze dell'ordine all'interno dell'impianto sostituite da steward, il tutto completo di posti a sedere.

In Inghilterra, quindi, l'edificio tradizionale ha lasciato spazio ai moderni stadi caratterizzati da comfort, sicurezza e multifunzionalità, i quali costituiscono il vanto dei club di calcio inglesi ed anglosassoni.

I livelli altissimi ottenuti lasciano però presagire che non siano possibili ampi margini di crescita, anche se mantenere intatta la situazione attuale sarebbe già una vittoria per i vari club.

- *Germania*: presenta valori percentuali molto simili al modello inglese (91%), ma numeri più ampi in termini assoluti di presenza di pubblico (43.499); viene ritenuto il modello virtuoso da seguire. Si pensi che gli stadi tedeschi registrano un'affluenza media per partita quasi il doppio di quelli italiani.¹⁶

- *Spagna*: in media riempimento di capienza pari al 71% e 26.955 spettatori per partita. Oltre alle due superpotenze Barcellona e Real Madrid che registrano quasi sempre sold out ed incassi inarrivabili per le altre realtà, le restanti società della Liga stanno cercando di compiere una vera e propria rivoluzione architettonica, anche se con risultati altalenanti.

L'Espanyol, la seconda squadra di Barcellona, è simbolo di una best practice in termini di ammodernamento di stadi: il club catalano ha investito 75 milioni di euro per abbattere l'antico Estadi de Sarrià a favore del moderno e fiammante

¹⁵ Iaria M., *Lo stadio si è svuotato. I tifosi invocano novità* in *La Gazzetta dello Sport*, 27/04/2013, p. 37

¹⁶ Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive, *Rapporto 2015*, 2015

“Power8 Stadium” da 40.500 posti con copertura totale, centro commerciale annesso ed autosufficienza energetica grazie all’impiego di pannelli solari.¹⁷

Anche l’Athletic Bilbao ha costruito una nuova casa, il San Mamès, di cui i propri tifosi sono entusiasti. Da qui la fretta di molti altri club, tra cui l’Atlético Madrid, di depositare progetti per nuovi impianti.

Vi sono però anche esempi negativi, come Valencia e Real Sociedad, che hanno attuato ingenti investimenti a fronte di un feedback non propriamente positivo da parte dei tifosi e, quindi, anche in termini di ritorni economici.

- *Francia*: il modello transalpino batte quello italiano in termini percentuali (66%) ma si classifica all’ultimo posto per valore assoluto (20.953). I francesi si possono però giovare del traino dell’imminente Euro2016 per dotarsi di stadi moderni, comodi, sicuri e polifunzionali; è quindi alto il “rischio” di subire il sorpasso anche da parte dei cugini d’oltralpe.

Affluenza totale e media nei campionati europei di Prima Divisione 2013-2014

	Affluenza totale 2013-2014	Numero di partite	Affluenza media 2013-2014	Affluenza media 2012-2013	Variazione % affluenza media dal 2012-2013	Club con maggiore affluenza media	Affluenza media top club	Rapporto affluenza top club affluenza media generale
GER	13.310.762	306	43.499	42.624	+2,1%	BV og Borussia Dortmund	80.520	1,9
ING	13.934.695	380	36.670	35.921	+2,1%	Manchester United	75.530	2,1
SPA	10.242.919	380	26.955	28.237	-4,5%	FC Barcelona	71.120	2,6
ITA	8.744.116	380	23.011	22.591	+1,9%	FC Internazionale Milano	45.768	2
FRA	7.962.216	380	20.953	19.211	+9,1%	Paris Saint-Germain FC	43.239	2,1
OLA	5.968.241	306	19.504	19.619	-0,6%	Ajax Amsterdam	50.490	2,6
TUR	3.712.001	306	12.131	12.984	-6,6%	Fenerbahçe SK Istanbul	42.585	3,5
BEL	3.539.081	299	11.836	8.265	+43,2%	Club Brugge KV	19.601	1,7
RUS	2.788.800	240	11.620	13.180	-11,8%	FK Kuban' Krasnodar	20.934	1,8
UCR	2.426.377	222	10.930	12.547	-12,9%	FK Shakhtar Donetsk	40.522	3,7
TOTALE TOP 10	72.629.208	3.199						
TOTALE ALTRI CAMPIONATI	27.996.400							
TOTALE CAMPIONATI EUROPEI	100.625.608							

Affluenza media - 10 Top League 2013-2014



Fonte: Elaborazioni del Centro Studi FICC su dati UEFA e Lega Serie A

Confronto affluenza media - 5 Top League



Fonte: ReportCalcio 2015

Figura 11 - Confronto affluenza stadi nei campionati europei

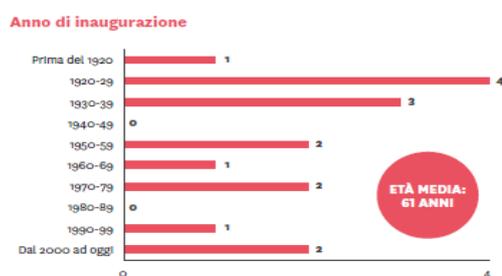
¹⁷ Stadiumguide.com, <<http://www.stadiumguide.com/cornellaelprat/>> (22/09/2015)

Concentrando l'analisi sui 5 principali campionati europei, emerge come negli ultimi sei anni Germania ed Inghilterra abbiano leggermente aumentato il dato di affluenza media (rispettivamente +2,2% e +2,9%), mentre tale parametro è rimasto sostanzialmente stabile in Francia; al contrario, vi è stato un calo per Spagna (-4,7%) e Italia (-6,9%).

Uno dei principali motivi dell'allontanamento di spettatori è sicuramente l'anagrafica degli impianti: l'età media degli stadi di Serie A raggiunge i 61 anni.

Togliendo lo Juventus Stadium, inaugurato solo nel 2011, e lo Stadio Olimpico di Torino, ristrutturato e ribattezzato con l'attuale nome nel 2006, la media anagrafica aumenterebbe ancora di più, visto che degli altri 14 impianti utilizzati nella massima serie, ben otto sono stati costruiti tra il 1911 e il 1939.¹⁸

GLI STADI DI SERIE A NEL 2013-2014



Fonte: ReportCalcio 2015

Figura 12 - Anagrafica impianti Serie A stagione 2013-2014

Risulta essere dunque critica la situazione relativa all'impiantistica; emerge il dato che dal 2000 ad oggi sono stati realizzati solamente due impianti nuovi, ovvero i due di Torino (in questa analisi non viene preso in considerazione il Nuovo Friuli di Udine che è in fase di ultimazione).

Un ostacolo all'ammodernamento degli stadi è riconducibile al predominio del patrimonio pubblica: nel 2013-2014, dei sedici stadi presenti solo un impianto risulta di proprietà diretta di un club calcistico (lo Juventus Stadium appartenente appunto alla Juventus) e due appartenenti a società terze (lo Stadio Olimpico di Roma di proprietà del CONI e il Mapei Stadium-Città del tricolore che è divenuto di proprietà della Mapei S.p.A., società controllante del Sassuolo, nel febbraio 2014), i restanti 13 impianti sono di proprietà pubblica.

Sono stati presi in considerazione solo sedici impianti su venti squadre partecipanti in

¹⁸ Tarzia F., *La situazione degli stadi italiani e il confronto con l'estero*, in Sportbusinessmanagement.com, 2015, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/05/la-situazione-degli-stadi-italiani-e-il.html>> (16/09/2015)

quanto vi sono club che condividono lo stesso stadio: Genoa e Sampdoria il Ferraris a Genova, Hellas Verona e Chievo Verona il Bentegodi, Roma e Lazio lo Stadio Olimpico e Inter e Milan lo stadio G. Meazza (noto anche come San Siro) a Milano.

La proprietà pubblica non deve però essere visto come l'espedito per giustificare l'arretratezza degli stadi italiani. Basti pensare che in occasione dei Mondiali del 1990 sono stati costruiti ex novo solamente due impianti: il Delle Alpi di Torino e il San Nicola di Bari. Deve però far riflettere il fatto che, di questi due impianti, il primo è stato abbattuto per dare origine allo Juventus Stadium, il secondo viene già considerato un impianto fatiscente che richiede notevoli interventi per ragioni di sicurezza.

L'occasione della Coppa del Mondo del 1990 è stata una grossa opportunità non sfruttata dal sistema italiano: si è pensato più ad allargare la capienza degli impianti piuttosto che concepire nuove forme di fruizione dello spettacolo ed a migliorare la qualità ed il portafoglio dei servizi offerti; si sono costruiti stadi che erano già vecchi il primo giorno di inaugurazione.

I Mondiali potevano, anzi, dovevano essere l'occasione per costruire stadi su misura per le società ed essere un volano per accrescere e differenziare i ricavi societari. L'inadeguatezza delle soluzioni progettuali adottate rispecchia appieno le criticità e le lacune che il mondo della gestione degli impianti sportivi italiana evidenzia, manifestando un forte ritardo in visione futura e capacità di controllo.

Al contrario, "la Germania è stata brava dove l'Italia ha fallito, ovvero sfruttare l'onda dell'evento sportivo più importante che ci possa essere (Mondiali di calcio) per realizzare impianti all'avanguardia capaci di generare introiti. Nel 1990 in Italia sono state realizzate strutture non degne di rappresentare un evento di tale importanza. Emblema di questo fallimento è lo Stadio Sant'Elia di Cagliari, che è una delle cause della situazione attuale della società sarda".¹⁹

La Germania ha dunque ricavato dai Mondiali del 2006 le massime opportunità possibili. Sulla scia delle realizzazioni effettuate per questo evento, i club di Bundesliga hanno rivoluzionato il loro modello aziendale ed hanno posto gli impianti al centro dei propri progetti di crescita, con un modello non necessariamente privato, tanto da essere considerato al giorno d'oggi come l'ideale da cui prendere esempio.

L'Olympiastadion di Berlino, scenario principale dei Campionati del Mondo del 2006, è

¹⁹SportIndustry, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/Mercatoimpiantisticasportiva/articolo1007379.html#sthash.3tuG5G0k.dpuf>> (17/09/2015)

la dimostrazione di questo: l'intervento ha comportato una demolizione e ricostruzione ex novo di alcuni settori, ma in generale ha conferito una ristrutturazione complessiva dell'impianto con l'obiettivo di convertire una costruzione, simbolo del regime nazista, in un edificio progredito e funzionale. L'intervento ha visto opere di conservazione opposte a provvedimenti di modernizzazione, al fine di rendere l'impianto prevalentemente destinato alla mera funzione di arena calcistica ma anche per un suo possibile utilizzo multifunzionale.

“Il recente boom del calcio tedesco nasce proprio dalla capacità di sfruttamento degli impianti e delle attività commerciali connesse alla valorizzazione del brand e del gradimento complessivo del pubblico, che in uno stadio funzionale prova più piacere a soffermarsi. Tanto che è stato calcolato un tempo di permanenza medio di 230 minuti.”²⁰

<i>LOCATION</i>	<i>STADIO</i>	<i>COSTO TOTALE</i>	<i>FINANZIAMENTO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</i>	<i>FINANZIAMENTO CLUB</i>	<i>ALTRI TIPI DI FINANZIAMENTO</i>
Berlino	Olympiastadion	242	196	0	46
Dortmund	Westfalenstadion	36	0	36	0
Francoforte	Commerzbank Arena	126	84,5	0	41,5
Gelsenkirchen	Veltins Arena	192	0	33,8	158,2
Amburgo	AOL Arena	97	11	16	70
Hannover	AWD Arena	64	24	0	40
Kaiserslautern	Fritz-Walter Stadion	48,3	29,4	18,9	0
Colonia	RheinEnergie Stadion	117,5	25,5	0	92
Lipsia	Zentralstadion	90,6	63,2	27,4	0
Monaco	Allianz Arena	280	0	280	0
Norimberga	Frankenstadion	56	56	0	0
Stoccarda	Gottlieb-Daimler Stadion	51,6	51,6	0	0
	Totale	1401	541,2	412,1	447,7

Tabella 2 - Investimenti tedeschi per il Mondiale 2006

Fonte: Buttner N., Maennig W., Messner M., *Relationship between investments costs for infrastructure and for sport stadia: The case of the World Cup 2006 in Germany*, Iase, 2007

Nota: I dati sono in milioni di euro

²⁰ Teotino G., Uva M., *Cit.*, p. 153

In Italia si ha un'incapacità del sistema dell'impiantistica tradizionale di accogliere tutte le emergenti esigenze del mercato. È necessario invertire questo trend e riportare il pubblico sugli spalti.

Le società iniziano a concepire il peso dello stadio, sia dal punto di vista economico sia sportivo, e ritenerlo il bene più prezioso a disposizione. Per questo ben 14 stadi su 16 hanno iniziato lavori di ammodernamento (i casi dell'Udinese e dello stadio di San Siro verranno esaminati in maniera più approfondita nei paragrafi successivi): tra questi, la Lega Calcio ha obbligato Genoa e Sampdoria a rifare il campo erboso anche a causa dei diversi rinvii di partite avuti nella scorsa stagione dovuti ad avverse condizioni di maltempo; il Carpi ha compiuto opere di manutenzione straordinaria sul Braglia di Modena per potervi giocare le gare casalinghe in Serie A, in quanto l'impianto cittadino (Stadio Cabassi, ndr) non è idoneo per il massimo campionato; al contrario il Frosinone, altra neopromossa, ha compiuto una vera e propria corsa contro il tempo per concludere i lavori presso lo Stadio Matusa al fine di ottenere la deroga per giocarvi le partite in casa del campionato in corso; il Bologna, che punta a rilanciarsi nella massima serie, ha rimodernato la propria sala hospitality; l'Atalanta ha compiuto importanti opere di ristrutturazione presso l'Atleti Azzurri.²¹

La maggior parte degli impianti sono, dunque, oramai fatiscenti e costruiti diversi decenni fa, ma soprattutto presentano un basso livello qualitativo in termini di comfort: non tutti gli stadi presentano una copertura totale degli spalti; il 63% degli impianti di Serie A è dotato di pista d'atletica, una percentuale altissima, che è una conseguenza, ancora, dei Mondiali del 1990; nel 25% degli impianti del massimo campionato lo stadio non può essere utilizzato per fini alternativi rispetto alla partita di calcio; per quanto riguarda i servizi, in uno stadio su quattro in Serie A non sono presenti punti vendita per attività commerciali.

Il campionato italiano, che a differenza delle altre competizioni calcistiche europee non è riuscito ad ammodernare i propri stadi (a parte Juve ed Udinese e, solo in parte, Sassuolo, Bologna ed Atalanta), patisce un gap di circa 750 milioni. Elevando il livello dei servizi, la qualità delle strutture ed i sistemi di sicurezza, in Serie A si potrebbe

²¹ Calcio e Finanza, <<http://www.calciofinanza.it/2015/08/06/nuovi-stadi-serie-a-lavori-in-corso-in-14-citta/>> (17/09/2015)

aumentare il pubblico allo stadio e, in parte, anche il prezzo del biglietto, con conseguente incremento dei ricavi per la società.²²

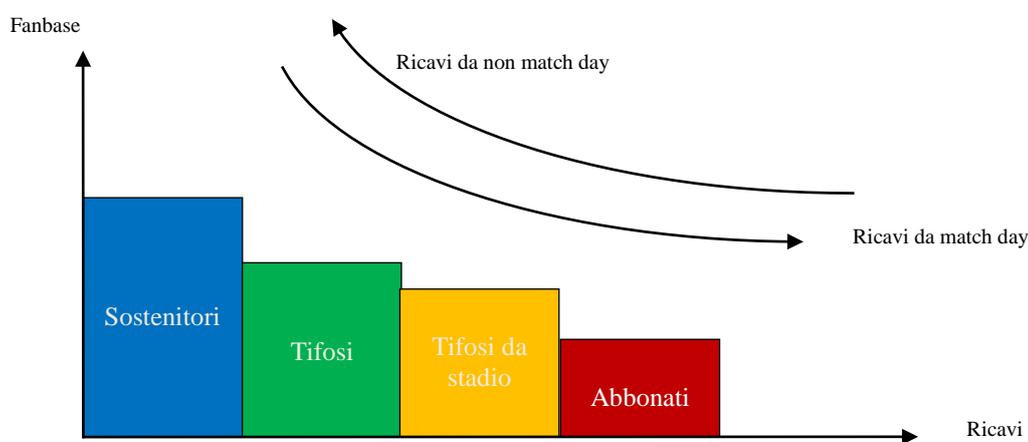


Figura 13 - Andamento ricavi in base alla tipologia di tifosi

Per concludere, gli italiani non manca la passione per il calcio, ma la voglia di andare allo stadio.²³ Aggiungendo alle motivazioni già citate il calo tecnico del nostro campionato che non è più in grado di attirare top player, e quindi rende l'offerta calcio poco attrattiva, e l'alto tasso di disoccupazione dovuto alla crisi che incide soprattutto sulla fascia 20-30 anni (potenzialmente i maggiori fruitori degli stadi), risulta dunque necessario investire in leve che fidelizzino i clienti in modo da portarli allo stadio sempre e comunque.

In Italia incombe urgentemente la necessità di avere impianti sicuri, comodi e moderni e con una propria gestione di stampo manageriale, dove la parola d'ordine è efficienza. Uno stadio bello da vedere e sempre pieno di spettatori conferisce visibilità e pregio al club.

Se non vorrà perdere terreno rispetto ad altri Paesi come Inghilterra, Germania, Spagna e Francia, il sistema calcistico italiano dovrà accelerare sul rinnovamento dei propri stadi, «situazione centrale» per evitare il rischio declino.²⁴

In questo contesto, i club italiani stanno sicuramente subendo una mancanza di risorse, il che rende molto più difficile la ristrutturazione degli stadi, però patiscono anche una mancanza di visione nel percepire lo stadio come un'ottima opportunità di generazione

²² Belinazzo M., *Impianti sportivi, mancati guadagni per un miliardo*, Il Sole 24 ore, 2013, <<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-12-04/l-anno-zero-impianti-sportivi-costa-miliardo-serie-a-danno-750-milioni-201633.shtml?uuid=ABCR5wh>> (18/09/2015)

²³ SportIndustry, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/News/articolo1007963.html>> (18/09/2015)

²⁴ Sportbusinessmanagement, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2010/06/nuovi-stadi-per-evitare-il-declino.html>> (18/09/2015)

di ricavi e una gestione miope delle risorse caratterizzata da poca innovazione ed esigua applicazione di marketing sportivo per far sentire il pubblico protagonista dello spettacolo.

“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.

La situazione è aggravata, come già detto in precedenza, da una completa mancanza di visione in termini di investimenti in strutture e da un management impreparato e incapace di comprendere gli sviluppi futuri e l'evoluzione di questo fiorente mercato. Tale disastrosa politica è alla base della perdita di competitività dei club italiani durante gli ultimi anni rispetto agli altri top club europei.”²⁵

La situazione italiana presenta stadi con elevati costi operativi, non “football-oriented”, un basso livelli di servizi, i ricavi legati unicamente al match-day ed assenza di comfort, appeal e sicurezza; gli stadi italiani sono ben lontani da essere orientati al business.

La nuova strada da intraprendere deve avere dunque come must un forte investimento su una nuova generazione di impianti al fine di creare uno stadio confortevole e moderno che richiami un’atmosfera “british” per innescare un processo che attribuisca più attenzione alle famiglie ed una miglior visione dello spettacolo; lo stadio si deve configurare in modo sempre più visibile come luogo di socialità destinato a tutti, nuclei famigliari in testa, ed alle loro diverse esigenze.

3.4 Strategie per uno stadio moderno: nuova costruzione versus ristrutturazione

Come è già stato ampliato dimostrato, lo stadio non si regge più con il solo sport ma è necessario trovare una soluzione andando incontro alle necessità delle persone.

Troppo spesso si vedono impianti costruiti ex novo ma ben presto divenuti fatiscenti o, comunque, non in linea con le moderne esigenze della popolazione rispetto ai canoni di qualità del servizio oggi attesi.

²⁵ Vincenti A., *Il business nel calcio e il modello “B Futura”: vantaggi e opportunità di uno stadio moderno*, Tesi di Laurea, Università degli Studi di Teramo, A.A. 2012/2013

Se quindi l'obiettivo finale è ottenere uno stadio moderno in grado di richiamare pubblico e sviluppare una maggiore produttività nel sistema sportivo, agendo in modo tale da proporre più qualità e servizio ma, al tempo stesso, sostenere minori costi, le strade per raggiungerlo sono differenti.

In ogni caso il fine ultimo è uscire da uno stato di notevole disagio organizzativo in cui risiedono gli impianti italiani per ottenere stadi avanzati dal punto di vista architettonico, tecnologico, del comfort e del design.

In questo paragrafo saranno analizzati punti di forza e di debolezza tra due opposte strategie: la costruzione di nuovo un impianto o la ristrutturazione di un esistente, a cui è possibile accompagnare anche un ampliamento dello stesso. Si vuole sostenere l'idea, tema centrale di questa tesi, secondo cui un rinnovamento step by step consenta di ottenere nel breve periodo un impianto moderno e sostenibile senza avere grandi pressioni sul profilo finanziario della società.

La prima domanda che ogni squadra dovrebbe porsi è quindi se assolutamente convenga realizzare uno stadio nuovo, senza aver magari prima verificato i costi di una ristrutturazione (anche importante) di quello già esistente. L'Udinese, in questo senso, è un esempio pratico: con una cifra inferiore ai 30 milioni di euro avrà una struttura polifunzionale, in grado ragionevolmente di dare alla società tutti i benefici dello stadio moderno, senza però affossarla dal punto di vista finanziario.

Un investimento richiede difatti un'immediata uscita di cassa seguita solo successivamente, in un tempo più o meno breve, da un'entrata²⁶; poiché gran parte dei club non possiedono importanti risorse finanziarie, spesso sono costretti a richiedere finanziamenti a istituti specializzati oppure a individuare diverse forme di fund raising.

L'idea su cui si basa principalmente questa tesi riguarda il fatto che una ristrutturazione step by step non vada a forzare il profilo finanziario; dopo un'attenta analisi strutturale a priori sulle situazioni di maggior debolezza dell'impianto ed in cui sono presenti i maggiori differenziali, sia in termini di aumento dei ricavi che riduzione dei costi, un intervento su questi punti comporta un risparmio o un incremento di entrate che nel breve periodo permette un buon rientro dall'investimento effettuato e tale quota può quindi essere reinvestita per ulteriori operazioni di riammodernamento.

Tramite questa sequenza si crea un circolo virtuoso per cui le opere effettuate

²⁶ Ferrari A. *et al.*, *Dispensa di Economia degli Intermediari Finanziari & Finanza*, Centro Studi Dipartimento di Economia "Marco Biagi", Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, 2010

comportano un'importante risparmio di costi oppure un aumento di ricavi e tale capitale ricavato può essere riutilizzato per ulteriori lavori che comportano un seguente aumento dei ricavi/riduzione dei costi; questo processo può continuare per molto tempo.

In pochi anni si ottiene così un impianto moderno ed all'avanguardia che però non ha richiesto un maestoso investimento come nel caso di una nuova costruzione.

La criticità degli impieghi in impianti sportivi è data al fatto che sono operazioni a fecondità differita: l'investimento è immediato ma il ritorno economico avviene nel corso degli anni successivi; in quest'ottica diventa quindi fondamentale saper prevedere i flussi di cassa netti generati dal differenziale tra ricavi e costi di gestione.²⁷

La soluzione della costruzione ex novo è quindi una strategia difficilmente perseguibile dalle società classificate come medio-piccole, il cui giro d'affari non raggiunge livelli tali da potersi permettere un investimento così elevato. La costruzione di nuovi impianti può quindi essere attuata solo dalle big del calcio italiano ed internazionale.

Tramite il restyling, luoghi di grande effetto possono essere realizzati con budget relativamente modesti, per cui anche i club più piccoli possono avere propositi progettuali ambiziosi.

Tuttavia bisogna senz'altro ammettere che un impianto appena costruito possiede sicuramente performance migliori rispetto ad uno ristrutturato, specialmente in termini di appeal verso il pubblico e gli sponsor. Un nuovo stadio comporta una grande capacità di attrazione, anche nei confronti delle aziende che lo utilizzano quale mezzo per trasmettere un messaggio, in particolare per conferire un'idea diversa di sport ed una connotazione culturale decisamente innovativa. Destinatari di tutto ciò sono in modo specifico i giovani.

La ristrutturazione consente di avere un ottimo rapporto investimenti/risultati senza gravare sul piano finanziario, ma continuando ad avere un impianto nuovo e/o con continui miglioramenti che attirano spettatori.

Un altro punto di forza della strategia riguardante la ristrutturazione/ampliamento è il fatto che si tratta di un concetto e progetto potenzialmente applicabile sia a stadi di proprietà dei club sia appartenenti a Pubbliche Amministrazioni. La tecnica del restyling è stata difatti preferita da alcune società del massimo campionato: Sassuolo, Bologna, Atalanta, Inter (è stato quasi costretto ad opere di miglioramento in vista della finale

²⁷ Cerbioni F., Cinquini L., Sosterio U., *Op. cit.*

della UEFA Champions League del 2016) e, forse il progetto più importante, Udinese.

I progetti che riguardano l'adeguamento di stadi esistenti presentano l'obiettivo principale di migliorare la funzionalità (in certi casi potenziando in altri riducendo la capienza), di assolvere ai nuovi requisiti in termini di sicurezza, di aumentarne il comfort complessivo per gli aspetti della fruibilità, etc...

Il successo di uno stadio di ultima generazione nasce dalla capacità di attrarre un ampio pubblico che includa sia i fidati supporter sia intere famiglie, diversifichi l'offerta generando nuovi ricavi e capendo appieno l'importanza della brand loyalty; se non si ha uno stadio pieno è difficile sostenere un *premium price*.

Il must su cui si deve basare un impianto all'avanguardia è il fatto di far vivere in piena comodità e tranquillità lo spettacolo sportivo ai propri tifosi, perché di spettacolo si tratta, proprio come si fosse al cinema o teatro, e farli tornare a casa contenti di aver vissuto un momento irripetibile. Dal punto di vista societario, invece, lo stadio moderno deve garantire la sostenibilità economica del club a lungo termine ed accrescerne la competitività ed il successo.

Un impianto all'avanguardia può determinare una serie di vantaggi e opportunità sia per i tifosi sia per il club sportivo, tra cui i principali sono:

- *aumento fonti di ricavo tradizionali, alternative ed extrasportive*: le tradizionali riguardano ticketing, aree corporate e raggiungimento nuovi target (giovani, famiglie, donne); le alternative sono sponsoring, naming rights, catering, merchandising, eventi, museo, tour dello stadio, ecc.; le extrasportive interessano sale conferenze, ristorazione, parcheggi, fitness center, eventi non sportivi.
- *consolidamento patrimoniale del club*: lo stadio diviene un asset societario;
- *brand awareness*: rafforzamento valore della marca e dell'immagine del club;
- *supportership e public relationship*: fidelizzazione dei tifosi esistenti, intercettazione di nuove tipologie, aumento incontri nelle aree hospitality.²⁸

²⁸ Bfutura.it, <<http://www.bfutura.it/>> (22/09/2015)



Fonte: Bfutura.it

Figura 14 - Vision di un impianto moderno

Richiamando nuovamente l'esempio di Udine, si può asserire che la ristrutturazione permette, nei momenti in cui è fermo il campionato oppure nel periodo estivo in cui è terminata l'attività calcistica, di agire ogni volta su una diversa porzione dell'impianto; in questo modo non viene ridotta la capienza e rimane agibile per partite o altre attività, non compromettendo la possibilità di ottenere ricavi.

Per esempio, la ristrutturazione massiccia della Awd Arena di Hannover, nonostante abbia interessato la totalità dell'edificio, non ha mai interrotto l'attività agonistica al suo interno; si è proceduto per stralci funzionali pianificando capienze ridotte per determinati periodi di campionato o intere stagioni, con evidenti accelerazioni dei lavori nei momenti in cui l'attività sportiva era sospesa.

Al contrario, la costruzione di un nuovo impianto richiederebbe o il trasferimento temporaneo in un altro stadio oppure il possesso contemporaneo per un certo periodo di tempo di due impianti, e quindi costi inutili da sostenere.

Altri punti contrari alla tesi della nuova costruzione, oltre alla già citata questione finanziaria, riguardano la difficoltà di trovare uno spazio idoneo e una burocrazia italiana molto lenta. Per la prima motivazione ne è un esempio pratico il Milan, che per il suo nuovo stadio ha trovato non poche complicazioni nel decidere tra Rho (per riconvertire l'area post Expo 2015) e il quartiere Portello (dopo una sua eventuale riqualificazione), tanto che ora sembra essere tramontato il progetto della nuova casa a favore di una ristrutturazione ed ammodernamento del Meazza insieme all'Inter.

Per quanto concerne gli aspetti burocratici, invece, l'Italia da sempre è conosciuta come un Paese in cui gli iter amministrativi sono lunghi e complicati e la tanto sperata (e sospirata) legge sugli stadi tarda ad arrivare, sicché oggi le società di calcio non possono attuare nuovi insediamenti edilizi o strutture commerciali non adiacenti agli impianti esistenti.

Il nuovo impianto per di più può trasformarsi in un boomerang per l'accesso degli spettatori allo stadio dovuto a un possibile rincaro dei biglietti che alcune società applicano una volta terminato l'impianto, sia per cavalcare l'onda dell'interessamento del pubblico verso il nuovo sia per cercare un veloce rientro economico per l'investimento effettuato. È stato questo l'episodio che si è verificato in casa Juventus poco dopo l'apertura dello Stadium: per l'incontro casalingo contro lo Shakhtar Donetsk del 2/10/2012 che segnava il ritorno della Vecchia Signora in Champions League ed a quasi un mese dall'inaugurazione del nuovo impianto, la partita non fa segnare il sold out, anzi, molti spazi rimangono vuoti quale protesta del tifo organizzato e di molti altri supporters contro il rincaro dei prezzi. Lo stadio presenta così un clima surreale, un'arena praticamente muta per l'intero arco della gara.²⁹

In questo modo si viene a creare una selezione naturale, anzi sociale, tra coloro che vorrebbero entrare nel nuovo impianto e chi entra realmente perché può permetterselo economicamente. Si rischia quindi nel medio periodo di non avere tutti gli spazi pieni, la curva, da sempre il settore popolare, in primis.

La nuova costruzione ha forte impatto subito e una grande incidenza nell'immediato, mentre una ristrutturazione step by step ogni anno richiama nuovo pubblico perché all'inizio della nuova stagione sportiva l'impianto presenta qualcosa di innovativo.

La costruzione di nuovi impianti sembra dunque essere un percorso di difficile realizzazione, specie nel breve-medio periodo: il costo elevato, i vincoli urbanistici da superare e, in certi casi, l'accettazione dell'opinione pubblica circa l'operazione sembrano essere ostacoli difficilmente oltrepassabili nell'immediato.³⁰

Si vuole sostenere la tesi della ristrutturazione basandosi anche su un motivo ambientale in quanto in Italia gli impianti sportivi non mancano, ma necessitano solo di un loro ammodernamento. A Roma, solo per fare un esempio, spesso non si conosce neppure dove sia locato lo Stadio Flaminio, nonostante basterebbe poco per renderlo un impianto all'avanguardia mentre attualmente sta quasi cadendo a pezzi. Roma e Lazio continuano ad interrogarsi su come e dove costruire il loro nuovo stadio di proprietà, trovando non

²⁹G.M., *Juventus, la curva protesta: un silenzio che fa rumore...*, Calciomercato.it, 2012, <<http://www.calciomercato.it/news/178020/Juventus-la-Curva-protesta-un-silenzio-che-fa-rumore.html>> (18/09/2015)

³⁰ Tanzi A., *Op. cit.*

poche difficoltà, anche burocratiche, quando invece il vecchio stadio da 40mila posti se ne va in rovina e potrebbe tranquillamente essere ristrutturato con costi non così eccessivi rispetto ai progetti faraonici delle due squadre.

Molti impianti possiedono anche un valore storico ed “affettivo” per i tifosi. Si veda per esempio lo Stadio Filadelfia, sede del Grande Torino degli anni '40, attualmente in pessime condizioni, anzi praticamente andato in rovina in cui sono rimaste solo le macerie, ma comunque sempre nel pensiero dei tifosi granata che ne richiedono una ristrutturazione per farlo tornare la casa e il simbolo del Torino.



Fonte: Web

Figura 15 - A sinistra lo Stadio Filadelfia, o meglio quel che ne resta, a destra lo Stadio Flaminio

Non poche difficoltà o zone d'ombra riguardano comunque anche il tema del recupero degli stadi esistenti e la loro valorizzazione, anche dal punto di vista economico. L'adeguamento a norme generali previste dallo Stato italiano, la messa a norma dell'impianto, lo sfruttamento degli spazi, l'aumento imprevisto dei costi dovuti a problemi riscontrati nell'adeguamento di alcuni aspetti e molto altro sono solo alcuni dei possibili problemi che si possono riscontrare.

Pur sostenendo la ristrutturazione/ampliamento quale strategia per ottenere un impianto moderno, è necessario riconoscere che non esiste un modello uniforme per ciascuna realtà, ma ogni circostanza deve essere valutata a seconda del contesto in cui si trova. Facendo un esempio, ipotizzando di avere uno stadio molto vecchio, nel centro città, caratterizzato dalla presenza della pista d'atletica e gli spalti che non permettono un'ottima vista sul campo, allora in questo caso la costruzione di un nuovo stadio ad hoc per il calcio risulta essere la soluzione migliore.

Questo per dire che ciascun progetto è unico e deve rispondere fedelmente al contesto, alle strategie di accesso, al business plan, alle ambizioni del club ed al budget, ossia a fattori che incidono su una o l'altra scelta. Non bisogna quindi importare un modello

come solo e universalmente corretto ma bisogna analizzare il contesto in cui si trova la società.

Se Allianz Arena e Emirates Stadium sono i modelli da cui attingere idee e principi guida, non per questo devono essere copiati; una società medio-piccola non può costruire un impianto maestoso come questi ma deve ponderare le azioni a seconda della realtà in cui si trova.

La spinta per un progetto di adeguamento o nuova costruzione deve quindi sempre partire da un'analisi a priori, indipendentemente quale sia la scelta effettuata, in cui si studia la sostenibilità e fattibilità del progetto, esaminando i fattori che concretamente o potenzialmente impattano sul progetto futuro, specialmente quelli riguardanti ambizioni, contesto ambientale, mission, vision e struttura operativa.

Obiettivi non correttamente definiti e l'assenza di un'accurata analisi della domanda condotta sono solo alcuni dei frequenti errori che si commettono nella progettazione di questi impianti. Molte aziende effettuano rilevanti investimenti senza aver mai condotto un'analisi di mercato corporate; prezzi di vendita, dimensioni dell'impianto e potenziale economico della struttura rappresentano l'asset principale del Main Stand ed influenzano in maniera sostanziale il concept individuato e il Business Plan che è alla base dello studio di fattibilità.

Bacino d'utenza, esigenze dei tifosi, possibile impatto economico sul territorio e potenzialità del mercato vanno ad influenzare alcuni aspetti della struttura come capienza, dimensione delle aree commerciali e livello della zona hospitality.

È importante, qualora non si tratti di uno stadio privato, avere continui rapporti con le amministrazioni locali al fine di poter accogliere le esigenze della collettività e del territorio.

Nella fase di ideazione, il progetto viene definito nelle sue linee essenziali; questo studio di analisi spesso è correlato da una *S.W.O.T. Analysis*, uno strumento di esame di marketing che, tramite una matrice divisa in quattro campi, studia rispettivamente:

- *punti di forza (strengths)*: risorse, competenze o altri fattori che consentono all'organizzazione di realizzare le strategie che supportano la mission;
- *punti di debolezza (weakness)*: elementi che interferiscono con la realizzazione della strategia (mancanza di risorse, competenze o altri fattori);
- *opportunità (opportunities)*: area dell'ambiente esterno che consente all'impresa di

ottenere risultati positivi;

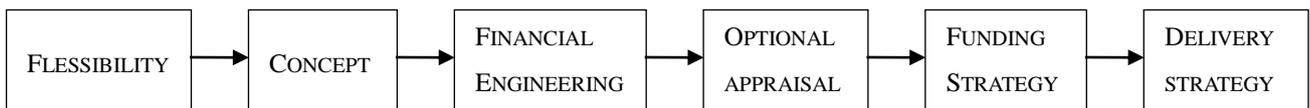
- *minacce (threats)*: area dell'ambiente esterno che influenza in maniera negativa le possibilità dell'impresa di ottenere risultati positivi.³¹

Una programmazione sulla carta è assolutamente un passo da compiere prima ancora della fase di ideazione.

Una volta terminata l'analisi a priori, si svolge il progetto che dovrà costantemente riferirsi al concetto che si vuole esprimere. È molto importante definire lo stanziamento previsto piuttosto che vederselo comunicare dall'architetto, soprattutto per restare nelle capacità di spesa societarie.

Partendo dal budget bisogna sviluppare quindi le varie strategie in termini di valutazione di servizi ausiliari, strategie di fund raising e sviluppo del comfort e del design, il tutto mettendo il cliente/spettatore al centro del progetto.

BUSINESS DRIVEN STRATEGY:



Esiste però un must che risiede alla base del tutto: per poter fare investimenti importanti bisogna avere un impianto sportivo di proprietà o con una gestione molto lunga (es. novantanovenale); per un tempo breve non si ha un interesse di investimento.

Non a caso, nella fase di monitoraggio delle operazioni, ossia quella in cui si valutano i risultati ottenuti e si comparano gli esiti in rapporto agli investimenti effettuati, è necessario un medio termine per poter trarre in modo corretto le giuste valutazioni.



Fonte: Bfutura.it

Figura 16 - Iter corretto per un progetto di restyling

Per concludere, l'Italia deve quindi prendere spunto dagli esempi stranieri, inglese e tedesco su tutti, ma non copiarli, anzi, è tenuta a ricercare un modello proprio perché possiede fattori e problemi differenti e soprattutto deve cercare di ridurre il prima

³¹ Bedin P., *Il marketing delle società sportive*, Vicenza, Calleidos, 2011

possibile il gap con le altre realtà estere in tema di stadi.

I club italiani devono quindi analizzare la situazione in cui si trovano e decidere quale sia la strategia migliore per perseguire un impianto moderno che attiri pubblico allo stadio e sia in grado di diversificare i ricavi, senza però impegnarsi con costi non sostenibili. La riqualificazione dell'impianto sportivo deve portare ad esiti anche sul piano della crescita sociale e culturale in termini sportivi.

Ristrutturare o costruire uno stadio richiede, da un lato, specifiche competenze tecniche e, dall'altro, investimenti cospicui che necessitano di società solide e piani di marketing a lungo termine; in realtà le strategie integrate di recupero e valorizzazione applicate agli stadi rappresentano una nuova frontiera che non richiede notevoli sforzi economici.

“I nuovi stadi si collocano nel contesto culturale, rappresentando una risposta moderna capace di coniugare istanze funzionali, morfologiche, politiche, sociali ed economico-finanziarie. L'architettura dello stadio, la sua progettazione, si confrontano perciò con la pluralità dei nuovi temi che caratterizzano il ripensamento degli spazi collettivi, le loro forme, i loro paradigmi.

Progettare uno stadio, al di là degli evidenti problemi tecnici, funzionali, distributivi e linguistici, significa oggi principalmente relazionarsi a tre ordini di tematiche: la ritualità-simbologia di cui è portatore, il concetto di stadio sostenibile e, soprattutto, il tema della sicurezza, affrontato a tutti i livelli, territoriale, puntuale e fisico-psicologico”.³²

È necessario un attento space planning in modo da ottenere i migliori risultati possibili in termini di efficienza ed economicità e consentire una fruizione perfetta dello spettacolo che si svolge all'interno dell'arena, da sempre la vera ragion d'essere di questa tipologia di edificio e da cui non bisogna mai discostarsi.

Il “nuovo” stadio deve essere il fulcro attorno al quale si focalizzano i piani di sviluppo della nuova società e deve rappresentare l'identità del club. L'importante per il tifoso è sentirsi come a casa.

³² Faroldi E., Allegri D., Chierici P., Vettori M.P., *Cit.*, p.17

3.5 Caso: confronto Juventus Stadium-Nuovo Stadio Friuli

In questo paragrafo si vogliono esporre due virtuosi historical case del panorama italiano di impianti moderni ottenuti tramite strategie differenti: costruzione ex novo per il primo, ristrutturazione per il secondo.

Juventus Stadium

Grazie alla capacità di visione a lungo termine dei suoi manager e delle loro competenze in materia di gestione imprenditoriale che da sempre hanno caratterizzato la direzione societaria della Juventus, il club bianconero nel 2011 ha portato a compimento l'opera di costruzione del nuovo stadio, nato sulle macerie del vecchio Delle Alpi, inaugurato l'8 settembre dello stesso anno. Viene quindi portato alla luce il caso di una costruzione ex novo, l'unica (per ora) in Italia; il costo dell'intera operazione di realizzazione dello stadio si è aggirato sui 155 milioni di euro.

Lo stadio ha 41.475 posti a sedere ed è caratterizzato da un'eccellente visibilità: basti pensare che si ha una distanza di soli 7,5 metri fra campo e prima fila di posti, assenza di barriere architettoniche e le panchine seguono il modello inglese trovandosi nelle prime file all'interno della tribuna.³³ Anche il servizio è un segno distintivo: 600 posti con monitor privati, 4.000 poltroncine ad alto comfort nelle aree corporate, palchi Vip, 8 aree hospitality, 21 bar, un museo, 64 skybox, 3 negozi di merchandising ufficiale e 34.000m² di aree commerciali.

La costruzione del centro commerciale adiacente allo Stadium, denominato "Area12" in onore del tifoso ritenuto il dodicesimo uomo in campo, è stata aggiudicata a Nordiconad ed è suddiviso in tre corpi; quello centrale è costituito da un ipermercato e da una galleria commerciale con 60 negozi.³⁴

A differenza di molti altri stadi europei, lo Stadium non possiede naming rights e per questo viene denominato semplicemente Juventus Stadium. In realtà il club bianconero nel 2008 ha ceduto alla società Sportfive in cambio di 75 milioni di euro il diritto esclusivo di trovare aziende interessate ad abbinare il loro marchio alla struttura per una durata massima di 12 anni dal momento dell'inaugurazione; per contratto l'eventuale sponsor non può essere né un concorrente dei fornitori tecnici della Juventus, né

³³ Salvetti M., *Stadio Juve, atmosfera inglese e scelte rivoluzionarie*, in *Tuttosport*, 24/02/2010, p. 2

³⁴ Di Segni S., *Shopping e pranzo allo stadio, a Torino il "modello inglese"*, Lastampa.it, 2011, <<http://www.lastampa.it/2011/08/04/cronaca/shopping-e-pranzo-allo-stadio-a-torino-il-modello-inglese-LJY723lsWaUz7ZipAwWEpN/pagina.html>> (19/09/2015)

una casa automobilistica per via dello storico rapporto con FIAT.³⁵

I risultati sono stati da subito eccezionali: nonostante aumenti di prezzo oscillanti che all'inizio hanno generato alcuni malumori nella tifoseria, lo stadio ogni anno ha presentato un tasso di riempimento intorno al 92% e molti aree hospitality, quali sky-box ed aree Vip, presentano il sold out e per questo è stata creata una lista d'attesa in cui è possibile prenotare il proprio posto.³⁶ Questo evidenzia che i tifosi sono disposti a pagare il comfort se la qualità viene riconosciuta.

La zona Hospitality è anche uno strumento di public relations a disposizione delle aziende che vogliono intrattenere clienti e partner in una cornice importante come lo Juventus Stadium e con un servizio con standard qualitativamente elevati; si tratta quindi di eventi *tailor made* per le necessità dei clienti. È possibile utilizzare queste aree sia nel match day che durante la settimana, anche se per le partite di campionato e/o coppa questi posti sono in vendita esclusivamente in abbonamento e non sono acquistabili per partite singole.

In termini economici, il nuovo impianto ha comportato un incremento dei ricavi da gara del 174% (+23,5 milioni di euro, con un risultato netto addizionale di 9) e di un'incidenza sul fatturato del 24%. In valori numerari, lo Juventus Stadium produce in media ricavi netti che si aggirano sui 30 milioni di euro e coprono per intero anche i 6,5 milioni di uscite dovuti per rate capitale ed interessi negativi.³⁷

Lo Juventus Stadium è stato onorato del premio “Stadium Innovation Trophyal Global Sports Forum 2012” quale scenario sportivo più innovativo d'Europa.³⁸

Se però vengono paragonati i risultati dello Stadium con quelli di altri importanti impianti inglesi e tedeschi, è possibile riscontrare un forte ritardo da questi. I dati ottenuti hanno mosso i primi dubbi sull'operazione: la costruzione di un impianto tutto sommato piccolo non permette ampi margini di crescita ed è nata la preoccupazione che la Juventus abbia sottostimato l'intera operazione.

L'esperienza bianconera è comunque un esempio virtuoso di forte vision societaria;

³⁵ Repubblica.it, <<http://www.repubblica.it/2008/03/sezioni/sport/calcio/juventus-marketing/juventus-marketing/juventusmarketing.html>> (19/09/2015)

³⁶ Juventus.com, <<http://www.juventus.com/it/stadium-e-museum/hospitality/join-the-waiting-list.php>> (19/09/2015)

³⁷ Crosetti M., *La lezione della Juventus*, Inchieste.repubblica.it, 2015, <http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2015/03/12/news/voglia_di_stadio-107217314/?ref=HREC1-17#gallery-slider=81936678> (19/09/2015)

³⁸ Globalsportsforum.com, <<http://www.globalsportsforum.org/noticias/discover-the-winners-of-the-2012-gsfb-trophies-3/>> (19/09/2015)

anche in Italia, qualora vi sia collaborazione tra amministrazione locale e club, è possibile realizzare nuovi impianti che abbiano appeal verso il pubblico.

Il panorama italiano è in clamoroso ritardo rispetto all'Europa nella costruzione di stadi moderni ed inoltre risulta necessario per la futura sopravvivenza dei club discostarsi dai ricavi provenienti dai diritti televisivi.



Fonte: Web

Figura 17 - Da destra a sinistra: lo Stadium dall'alto, la tribuna Vip e l'area hospitality

Nuovo Stadio Friuli

Lo stadio del Friuli è stato ristrutturato negli anni 2013 e 2014 e, dopo quello della Juventus, cronologicamente parlando, è il secondo impianto in Italia di moderna generazione. Al contrario di quello torinese, però, è stata adottata una strategia completamente differente dalla costruzione ex novo: una ristrutturazione in moduli che non ha compromesso l'attività agonistica in quanto nelle stagioni sportive in cui erano in corso i lavori il Friuli è sempre rimasto aperto ai propri tifosi, nel peggior dei casi solo limitando in parte la capienza dell'impianto.

L'obiettivo principale del progetto del Nuovo Stadio Friuli è creare un impianto sportivo moderno, sicuro, sostenibile, in grado di offrire un'esperienza unica per tutti gli utenti e che contestualmente continui a rappresentare un segno distintivo positivo per la morfologia e l'architettura del territorio.

Nell'agosto 2015 è stato presentato ai propri tifosi il Nuovo Stadio Friuli, un gioiello da 25.040 posti circa ottenuto tramite la demolizione e ricostruzione prima della curva Nord e successivamente del settore distinti. Attualmente però la capienza è ferma a poco più di 19.000 posti in quanto manca la curva sud, i cui lavori dovrebbero terminare per la fine dell'anno.

Lo stadio completo, infatti, qualora i lavori proseguiranno senza interruzioni, dovrebbe essere consegnato all'Udinese entro la fine dell'anno in modo da essere pronto per la prima gara di ritorno di Gennaio 2016 contro la Juventus.

La (futura) capienza totale dell'impianto è stata comunque ridotta di quasi la metà (il

vecchio Friuli era in grado di ospitare circa 41.000 spettatori), carattere tipico degli stadi moderni. “*Small but beautiful*” sembra dunque essere il paradigma degli impianti di ultima generazione;³⁹ basta grandi cattedrali nel deserto ed al gigantismo che ha segnato le strutture sportive negli anni Ottanta e Novanta. I requisiti degli impianti attuali sono comodità, ampio portafoglio di servizi offerti, multifunzionalità.

Come negli altri impianti di ultima generazione, le parole d’ordine sono comfort, tecnologia ed hospitality: 10 sky box da 76 posti totali, ristoranti ed aree di intrattenimento, due aree Vip, distanza degli spalti dal campo ridotta da 29,40 a 10m, cancellazione pista d’atletica e copertura totale. Ci saranno inoltre il museo dell’Udinese, e più in generale dello sport friulano, un ristorante, una birreria, la palestra con piscina, una clinica medica, il centro benessere e una serie di uffici da affittare; nell’impianto però non sarà inserito alcun centro commerciale in quanto un’analisi volta dallo studio specializzato Larry Smith ha confermato come la zona sia satura dal punto di vista della possibile attrattività legata a nuovi ipermercati.⁴⁰ Segno che il progetto e l’idea sono stati ben studiati e ponderati nella fase a priori e nello studio di fattibilità.

Si vuole valorizzare i giorni di no match day.

“Quello che spicca maggiormente del nuovo impianto è l’assenza delle barriere, un’idea di cui si parla da tempo per il nostro calcio secondo il modello di quello che accade in Inghilterra, anche se spesso si ha il timore nel metterla davvero in atto nel caso in cui dovessero verificarsi incidenti tra i tifosi. La società del presidente Pozzo si è però battuta a lungo per fare questo con l’idea che tale progetto potesse essere innanzitutto un segnale per il mondo di come la serie A abbia bisogno e debba crescere. (...) La mancanza di barriere permetterà quindi di seguire più da vicino e in modo più intenso la squadra, ma anche di dare una sensazione di maggiore tranquillità, adatta a portare le famiglie senza troppi pensieri. Proprio per questo il club friulano ha voluto introdurre offerte e promozioni nella campagna abbonamenti dedicate a bambini e famiglie”.⁴¹

Per questo motivo i prezzi degli abbonamenti sono popolari e con particolare attenzione

³⁹ G.M., *Più piccoli e confortevoli: ecco il nuovo stile*, in *Corriere dello Sport*, 10/07/2015, p. 16

⁴⁰ Lella T., *Nuovo stadio Friuli, la tana dell’Udinese sul modello Allianz Arena*, *Calciofinanza.it*, <<http://www.calciofinanza.it/2015/06/09/nuovo-stadio-friuli-udinese-modello-allianz-arena/>> (22/09/2015)

⁴¹ Macchi I., *Udinese, domenica 30 agosto la prima nel nuovo stadio Friuli*, *Calciofinanza.it*, 2015, <<http://www.calciofinanza.it/2015/08/28/udinese-domenica-30-agosto-la-prima-nel-nuovo-stadio-friuli/>> (22/09/2015)

ai nuclei famigliari. Nel nuovo Friuli non ci saranno settori di serie A e di serie B, chi andrà allo stadio in curva nord o nei distinti avrà a disposizione un'amplessima area ospitalità come i colleghi tifosi che sceglieranno la tribuna centrale.⁴²

Una caratteristica del nuovo impianto sono i seggiolini di ben otto colori diversi (blu, verde, giallo, bianco, rosso, grigio, arancione e nero) che, anche in caso di poca affluenza, daranno l'impressione di uno stadio tutto esaurito e in generale conferiscono un senso di vivacità.

L'esterno dello stadio cambierà colore in base agli avvenimenti ed anche in base allo sviluppo di ogni match.

Il costo dell'intera operazione si è aggirato sui 25 milioni: 5 investiti direttamente dalla società ed i restanti 20 ottenuti da un finanziamento aperto con Mediocredito e Istituto di Credito Sportivo rimborsabili in 18 rate da quasi 2 milioni di euro in 20 anni.

Per rendere lo stadio fruibile non solamente in occasione delle partite è necessario investire nell'area commerciale e nella zona adiacente; ecco perché sono necessari altri 25 milioni di euro e l'Udinese si sta muovendo per chiudere un accordo con Wanda Group, il colosso cinese che ha comprato Infront, e con l'inglese Isg. Le due società lavorerebbero insieme per completare lo stadio, chiedendo in cambio la gestione di alcune attività e garantendo poi al presidente del club royalties.⁴³

Il progetto del Nuovo Stadio Friuli è stato reso possibile da un ottimo gioco di squadra tra società, Comune e Istituto di Credito Sportivo: il club ha ricevuto in gestione per 99 anni l'impianto per 4,55 milioni, divenendo in pratica uno stadio di proprietà del club; in cambio il Comune ha la possibilità di utilizzare l'impianto per un numero di serate, determinate a priori nel contratto di concessione, senza alcun costo e con la possibilità di trattenerne l'incasso. L'ultimo soggetto, il Credito Sportivo, come già detto ha consentito la messa in pratica del progetto grazie ad un finanziamento a tasso agevolato che ha coperto gran parte dei costi totali.

L'obiettivo della società è quindi staccare i tifosi dalle televisioni e portarli allo stadio, vicino alla squadra, in modo da fortificare il rapporto di fidelizzazione tra tifosi e club.⁴⁴

⁴² Simeoli A., *Ecco il nuovo Stadio Friuli, la casa dell'Udinese*, Messaggeroveneto.it, 2015, <<http://messaggeroveneto.gelocal.it/sport/2015/06/24/news/obiettivo-udinese-18-mila-abbonati-1.11669076>> (22/09/2015)

⁴³ Giambertone F., *Nuovo Stadio Friuli, tempi rispettati: sarà pronto a fine stagione*, Calciofinanza.it, 2015, <<http://www.calciofinanza.it/2015/04/10/nuovo-stadio-friuli-maxischermo-cosmo/>> (22/09/2015)

⁴⁴ Velluzzi F., *Stadio avanzato. L'Udinese gioca nel futuro*, in *La Gazzetta dello Sport*, 24/07/2012, p.12

L'Udinese ha dato una dimostrazione di forza, responsabilità e professionalità che dovrebbe far riflettere molte società (ben più blasonate) che ad oggi ospitano tifosi e squadre avversarie in impianti obsoleti e fatiscenti. Un piccolo impianto per iniziare a sognare.



Fonte: Web

Figura 18 - Da destra a sinistra lo stadio prima, durante e post (progetto) opera di restyling

3.6 Collaborazione pubblico-privato per la gestione di uno stadio

È sufficiente che un impianto sia di ultima generazione perché possa attirare pubblico e generare ricavi per la società? È davvero necessaria la proprietà privata per attuare investimenti in strutture?

In generale, per committente dello stadio si intende l'organizzazione responsabile che commissiona il progetto ed è l'ente che deve comprendere i propri requisiti, obiettivi e le diverse priorità. Ogni struttura (e situazione) è un caso a sé ed è data da un insieme specifico di necessità presenti e future, dalla sua storia, tradizioni e comunità in cui è locata. Tutte queste variabili influenzano il progetto ed il committente.

A sentire i giornalisti, oggi i problemi legati al calcio sono dovuti solo ed esclusivamente alla mancanza di stadi di proprietà e non alla carenza di manager preparati (ruolo troppo spesso ricoperto da ex calciatori che non presentano un'adeguata preparazione), da un'assenza di vision a lungo termine delle società che troppo spesso cercano solo giocatori che assicurino risultati nel breve periodo, da impianti obsoleti che non permettono la diversificazione dei ricavi, da introiti troppo legati ai diritti televisivi (ma di questo i giornalisti delle varie emittenti chiaramente non ne parlano...).

Per tornare a riempire gli stadi sono quindi necessari impianti più moderni rispetto agli attuali, però questi da soli non bastano ma devono essere correlati da una buona gestione dell'impianto. Così come la proprietà privata è un'ottima leva per favorire investimenti negli stadi, non per questo deve essere un vincolo; sono possibili altre

soluzioni di gestione, Udinese ed Atalanta docent.

E' importante avere una motivazione chiara per la costruzione o il miglioramento di uno stadio e le motivazioni possono essere le più diverse: un aumento della capacità, necessità di migliorare sicurezza e comfort, l'urgenza di generare nuovi ricavi oppure un semplice bisogno di ammodernamento.

Per ottenere un progetto adeguato, bisogna porsi anzitutto alcuni parametri di base: grandezza e capacità, budget a disposizione, durata dei lavori, gli obiettivi da raggiungere, cosa realmente serve al club e cosa può davvero permettersi. Progettare uno stadio dei sogni con obiettivi irrealistici è controproducente: occorre stabilire un equilibrio tra sogno, realtà ed esigenze del club.

Per questo, al fine di assicurarsi risultati ottimali è essenziale ottenere un corretto mix tra stadio moderno ed adeguate competenze manageriali richieste per la sua gestione, al fine di avere una vision e mission di lunga durata correlate da investimenti precisi volti a migliorare l'economicità dell'impianto ed ottenere una sua saturazione intelligente. Uno stadio pieno è bello da vedere, anche in televisione, ed aumenta la visibilità del club e degli sponsor, e quindi i ricavi.

La privatizzazione degli stadi esistenti in Italia si presenta una soluzione di difficile realizzazione. Appare più facile invece intraprendere la concessione dell'impianto di proprietà pubblica in gestione direttamente alle società calcistiche, cioè senza l'intermediazione di un'altra società.

Diversi club si stanno muovendo in questa soluzione: l'Udinese con lo stadio Friuli, l'Atalanta con l'Atleti Azzurri d'Italia, il Napoli con il San Paolo, il Bologna con il Dall'ara e l'Inter con il Meazza.

La soluzione di impianti privati è perseguibile solo da grandi società che muovono ingenti capitali ed agiscono quasi come fossero multinazionali. È difatti il caso di Juventus e (in futuro) Roma.

Oggi molti club sono quasi "ostaggi" delle municipalità. Quale sindaco farebbe salti di gioia per far costruire un nuovo impianto quando di fatto perderebbe il suo principale cliente, oltre a dover rilanciare la fruizione dell'impianto di proprietà?

I club sono quindi stretti da una morsa che vede da una parte l'inaccessibilità allo stadio di proprietà per una spesa troppo elevata e dall'altra la presa dei Comuni che non vogliono concedere un asset da cui ricevono un'entrata certa.

La strada migliore da poter intraprendere sembra dunque essere una collaborazione tra società calcistiche e pubbliche amministrazioni; naturalmente per ottenere questo è necessaria la presenza di un sindaco con una veduta lungimirante e non legato a numeri ed alla proprietà.

In Italia, infatti, chi vuole costruire un nuovo impianto è spesso scoraggiato dalle molteplici difficoltà burocratiche, amministrative e finanziarie, mentre nel resto d'Europa si collabora con le amministrazioni locali e ci si evolve per venire incontro al cambiamento delle aspettative dei clienti e all'avvento delle nuove tecnologie nel settore delle strutture sportive.

Il compito dei club e del Governo deve essere di promuovere congiuntamente un piano per il rinnovamento degli stadi così che i tifosi possano assistere alle partite in un ambiente confortevole e sicuro: è necessaria un'unità di intenti al fine di trasformare questa crisi profonda in un'opportunità e permettere all'Italia di risalire dalle ultime posizioni tra le Leghe europee per quanto riguarda le grandi strutture sportive.

È necessario un nuovo modo di organizzare gli impianti: il co-marketing sportivo e gli strumenti ad esso collegato. Tale metodo può essere applicato sia a grandi organizzazioni che operano secondo logiche globali, sia a piccole realtà locali.

Le problematiche relative agli impianti sportivi non devono pertanto riguardare solo le società sportive o le federazioni, ma anche autorità pubbliche come regioni, province e, soprattutto, comuni e questi devono essere attenti al buon funzionamento degli stadi; un impianto moderno comporta benefici sia economici sia sociali all'intera collettività.

Come già espresso nei paragrafi precedenti, ad eccezione degli stadi di proprietà, per effettuare investimenti cospicui in strutture è necessario che le società abbiano in concessione l'impianto per una durata sufficiente da stimolarne l'investimento.

Pubblico e privato devono quindi procedere di pari passo ed aiutarsi a vicenda, non contrastarsi tra loro. Deve nascere il già citato concetto di *co-marketing*, inteso come “il processo mediante il quale due o più operatori, di cui almeno uno identificabile strettamente in un'organizzazione sportiva, svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing al fine di raggiungere obiettivi comuni o autonomi, ma tra loro compatibili, attraverso la soddisfazione del consumatore sportivo”.⁴⁵

È quindi necessaria piena mutualità tra società sportive e pubblica amministrazione

⁴⁵ Cherubini S., Canigiani M., Santini A. (a cura di), *Cit.*, p.19

oppure tra gli stessi club per far crescere l'impianto. Per il primo caso può essere citato come esempio quello che è avvenuto a giugno 2015 a Bergamo tra il Comune e l'Atalanta: contratto di concessione quadriennale dello stadio alla società orobica in cambio di un canone d'affitto di 440 mila euro all'anno; l'accordo prevede però una clausola d'acquisto a favore del club calcistico. Questa collaborazione è risultata molto buona per entrambe le parti, tanto che l'Atalanta ha deciso di avviare lavori di ristrutturazione che prevedono l'abbattimento del parterre in metallo e delle vetrate a bordo campo, realizzazione di nuovi sky box, copertura totale dell'impianto e un nuovo impianto di illuminazione. Il restyling complessivo costerà circa di 3,7 milioni di euro, di cui 2,2 milioni a carico del club, mentre 1,5 milioni a carico del Comune, che si è fatto carico del rifacimento dell'impianto d'illuminazione.⁴⁶

Nel secondo caso, invece, quello della collaborazione tra club, risulta importante il caso di Marassi, in cui Genoa e Sampdoria stanno lavorando alla costituzione di una società partecipata al 50% con il nome di "Luigi Ferraris Srl" alla quale sarebbe affidata la concessione della gestione dell'impianto, ad oggi in mano al Consorzio Stadium, per 99 anni. La nuova società dovrebbe avere un amministratore delegato esterno ai due club.

Nonostante lo Stadio Ferraris sia ritenuto come uno dei più "inglesi" d'Italia, l'impianto presenta condizioni pessime del manto erboso (nella passata stagione 2014/15 sono state rinviate alcune partite perché il campo era impraticabile), arredi sempre più danneggiati, luci vecchie e tabelloni deteriorati. Basti pensare che la Sampdoria nel luglio 2015 ha dovuto giocare i play-off di Europa League, ottenuti grazie alla mancata concessione della Licenza UEFA ai cugini genoani, all'Olimpico di Torino. I lavori progettati dalle due società prevedono la costruzione di nuovi spogliatoi dedicati agli ospiti in modo che i due attuali siano accessibili solo a Genoa e Sampdoria, seggiolini più moderni, bagni rifatti e altre novità. Lo studio di fattibilità e la progettazione saranno assegnati ad un'agenzia specializzata nel settore.

Il caso Marassi è quindi dimostrazione che una buona collaborazione tra club, con l'approvazione della Pubblica Amministrazione, comporti investimenti ed una corretta gestione dell'impianto.

La proprietà privata, quindi, nonostante sia un'ottima rampa di lancio per l'ottenimento

⁴⁶ Tarzia F., *Atalanta B.C. e Comune di Bergamo presentano il restyling dello stadio Atleti Azzurri d'Italia*, Sportbusinessmanagement, 2015, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/06/atalanta-bc-e-comune-di-bergamo.html>> (21/09/2015)

di impianti di ultima generazione, come dimostrano i casi inglesi in cui gli stadi appartengono e sono gestiti dai club, non è però l'unica strada percorribile. Anche l'esempio inglese, difatti, per raggiungere questi risultati si è dovuto avvalere di una fruttuosa collaborazione, sia in termini finanziari che commerciali, con le autorità politiche locali.

Il case history Reggiana dimostra che la proprietà privata dello stadio non è garanzia di successo, perché, qualora la società incontri difficoltà, non ha la liquidità per far fronte ai mutui ed i costi di gestione.

Lo Stadio Giglio, oggi Mapei Stadium-Città del Tricolore, è stato il primo impianto di proprietà di un club mai costruito nel nostro paese: nel 1994 la Reggiana si era trasferita dal vecchio Mirabello al nuovissimo Stadio Giglio, grazie anche alla promozione in Serie A. Si trattava di uno stadio all'inglese da 30 mila posti, senza pista di atletica, con tribune a ridosso del campo, a 3 km dal centro cittadino. Lo stadio era costato 11 milioni di euro ed era stato costruito con fondi interamente privati, con una particolarità: alcuni tifosi granata sottoscrissero abbonamenti pluriennali per finanziarne la costruzione.

L'impianto privato però non ha portato troppa fortuna alla Reggiana ed alla società costruttrice, la Mirabello 2000, entrambe fallite pochi anni dopo.

Lo stadio tuttavia è sempre rimasto vivo, con due ristrutturazioni, la costruzione di un centro commerciale, l'applicazione di norme di sicurezza come tornelli, telecamere a circuito chiuso e una forma primordiale della tessera del tifoso assai prima che diventassero obbligatorie per legge. L'impianto oggi è di proprietà della Mapei, comprato per una cifra irrisoria vicino ai 3,75 milioni di euro, ed ospita le partite casalinghe delle Reggiana e del Sassuolo (è doveroso ricordare che Mapei è main sponsor del club neroverde e Squinzi è proprietario di entrambe).

Il Mapei Stadium è quindi la dimostrazione che uno stadio di proprietà non per forza è sinonimo di successo, ma sono necessari altri ingredienti come una corretta gestione dell'impianto e competenze manageriali per non fare "il passo più lungo della gamba". Inoltre Squinzi e i suoi collaboratori dimostrano come in certi casi sia più vantaggioso spendere poco per l'acquisto di uno stadio e successivamente investire per trasformarlo e migliorarne la resa piuttosto che lanciarsi in un progetto da 50/60 milioni per costruire ex novo una struttura, per giunta in un piccolo centro.

Il tema della gestione diviene quindi espediente fondamentale per una programmazione

a lungo termine della struttura e degli spazi disponibili nel tentativo di governare il ciclo di vita dell'edificio. Lo stadio richiede forme di governance adeguate e project teams multidisciplinari in grado di sviluppare l'asset societario, l'organizzazione operativa, la manutenzione (ordinaria e straordinaria) e la relazione con l'ambiente circostante.

In ultimo, è doveroso un accenno a B Futura, la piattaforma infrastrutturale della Lega B, nata per sostenere e accompagnare le società associate (e non solo) nella ristrutturazione o costruzione di nuovi impianti sportivi. B Futura è un progetto per fornire alle società affiliate ed altri stakeholder strumenti necessari per la realizzazione e l'ammodernamento di stadi tramite servizi di consulenza ad hoc, assistenza nell'iter burocratico ed esportazioni di know how.⁴⁷

In Italia, come già detto più volte, serve collaborazione e mutualità non solo tra comune e società di calcio ma tra club stessi, perché da stadi pieni tutti ne giovano e il gioco del pallone è sì fatto di competizione, ma in un certo senso anche di collaborazione. L'approccio di sistema può difatti essere un metodo per favorire lo sviluppo infrastrutturale. Bisogna superare le difficoltà burocratiche ed amministrative che limitano gli investimenti dei club e far diventare lo stadio un cespite societario.

Il piano di costruzione e ristrutturazione degli impianti non è infatti un aspetto certamente economico: assume pertanto rilevanza strategica creare una partnership tra pubblico e privato che veda coinvolti, oltre ai club, altresì le Autorità Locali, proprietarie di quasi tutti gli stadi.

Anche il Governo centrale dovrebbe partecipare a questo sistema e, al posto di citare in continuazione modelli d'investimento stranieri, tedeschi ed inglesi in primis, quali cure per i problemi del mondo del calcio, dovrebbe agire in prima persona per favorire una collaborazione tra le parti e trovare il prima possibile una soluzione che accontenti tutti.

Il problema centrale attuale è quindi di duplice natura: parallelamente alla necessità di realizzare strutture moderne vi è anche l'esigenza di gestire al meglio l'impianto.

⁴⁷ Bfutura, *Op. cit.*

3.7 Lo stadio come leva trainante di una comunità: il caso Old Trafford

Tre sono le forme di sviluppo locale che possono scaturire dal business di uno stadio: la prima riguarda situazioni in cui il club agisce come business isolato senza alcun legame con il contesto territoriale e rappresenta la forma più debole di sviluppo locale; la seconda, un po' più complessa, è lo sviluppo nodale per cui il club agisce come uno stimolatore economico diretto di altre attività, per cui se cade il club anche gli altri business cadono come le tessere del domino; la terza forma è invece quella più complessa e prevede una forte rete di business interrelati, ma la differenza rispetto allo scenario precedente è che la rete non dipende esclusivamente dal club calcistico.⁴⁸

Gli attuali progetti relativi alla ristrutturazione o costruzione di stadi sono orientati al beneficio per l'intera comunità attigua l'impianto. Uno stadio deve essere concepito e realizzato non solo per il calcio e per i tifosi, ma per un'intera città.

E' fondamentale che, in fase di progetto, vengano considerate non solo le esigenze societarie e dei tifosi, ma anche quelle della comunità locale. Lo stadio moderno deve essere parte integrante del quartiere.

Piani e proposte per uno stadio ristrutturato dovrebbero quindi cercare di massimizzare i benefici ed il valore per la comunità locale, migliorando strutture di intrattenimento per i residenti o agendo come catalizzatore per una riqualificazione locale.

Lo sviluppo di questa ultima generazione di impianti non riguarda solo la soluzione per dare nuovo impulso al calcio italiano e aiutarlo ad azzerare, o almeno ridurre, il gap con le altre realtà europee, ma risulta essere uno strumento per una crescita di carattere sociale. È per questo motivo che il perseguimento di tale obiettivo vede una mobilitazione collettiva composta da politici, amministratori, club calcistici e cittadini.

Le principali conseguenze di carattere sociale sono:

- miglioramento delle condizioni di sicurezza e sviluppo della lotta alla violenza;
- riqualificazione urbana, nel caso di nuova costruzione anche rivalutando terreni isolati o abbandonati e dotandoli di infrastrutture necessarie (servizi, trasporti,...);
- impatto di uno stadio moderno per contribuire al miglioramento economico e finanziario dei Comuni e delle comunità coinvolte;
- offerta di nuove opportunità di occupazione;
- benefici ambientali derivanti dall'impiego di tecnologie che consentono, ad esempio,

⁴⁸ Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Milano, Egea, 2004

produzione di energia, recupero acque piovane e smaltimento rifiuti.⁴⁹

Uno stadio che presenta programmi ad hoc può divenire un polo di eccellenza e quindi essere utilizzato come leva trainante per una comunità; per questo motivo, all'inizio del progetto, è necessario relazionarsi armoniosamente col contesto circostante.

Gli impianti di calcio sono sempre più considerati delle icone architettoniche all'interno del paesaggio urbano, con un impatto massiccio sulle comunità e le infrastrutture circostanti; per questo dovrebbero mirare a produrre servizi per la comunità nel suo complesso ed essere progettati come destinazioni adatte alle famiglie, sia per le partite di calcio che per altri eventi.

Secondo una ricerca effettuata da Casa.it, il valore delle case nei quartieri dove sono situati gli stadi è cresciuto del 200% dal 1990, anno in cui si svolsero i Mondiali in Italia, al 2013.⁵⁰

L'impianto terminato deve possedere appeal verso il territorio ed essere un riferimento orgoglioso di architettura, non solo per il quartiere in cui è locato ma per la città intera.

“La progettazione architettonica in materia sportiva ha fatto enormi progressi negli ultimi Anni. Nel passato gli stadi erano principalmente visti come lavori ingegneristici, con minor enfasi sulle finzze architettoniche; oggi gli architetti sforzano sempre di più di produrre strutture che non siano solamente sofisticate dal punto di vista funzionale, ma anche di impatto estetico.

(...) Uno stadio di calcio dominerà certamente il paesaggio locale, e quindi è estremamente importante che esso aiuti a rivitalizzare la zona circostante e non venga considerato come un "pugno nell'occhio".⁵¹

Basti pensare che il nuovo AMERICAN EXPRESS Community Stadium del Brighton & Albion F.C. è localizzato in un'area naturale protetta di South Downs e la sua forma architettonica si è ispirata al contesto naturale circostante; l'impianto si integra quindi con le colline del paesaggio che ne fa da sfondo.

Il Nuevo Estadio de Lasazarre a Barakaldo (Spagna) si caratterizza per un dialogo con la natura. L'uso di un involucro permeabile e cangiante ha l'intento di richiamare l'aspetto della foresta grazie ad un gioco di luci ed ombre che richiamano le alternanze luminose

⁴⁹ Teotino G., Uva M., *Op. cit.*

⁵⁰ Spiga A., *Il ruolo degli stadi nella crescita immobiliare di un quartiere*, Sportindustry.com, 2013 <<http://www.sportindustry.com/site/SportFitness/Mercatoimpiantisticasportiva/articolo1007401.html#sthash.9auTwo1p.dpuf>> (26/09/2015)

⁵¹ Union Europeenne de Football Association, *Cit.*, p. 21

provocate dalle fronde degli alberi; le differenti variazioni cromatiche invece conferiscono un senso di movimento e profondità.

Lo stadio vuole riprodurre l'idea di un muro vegetale e sembrare un parco al centro della piazza.⁵²



Fonte: Web

Figura 19 – A sinistra la foto del Community Stadium del Brighton; al centro ed a destra interni dello Estadio de Las Sarriena

Questa architettura fa dello stadio un grande oggetto di design urbano, grazie anche alla grafica del prospetto segmentato delle tribune realizzata da pannelli traslucidi retroilluminati.



Fonte: Web

Figura 20 - Esterno e particolare di facciata dello Estadio de Las Sarriena

La gestione dell'impianto deve quindi essere finalizzata esclusivamente a fornire un punto di riferimento, da utilizzare quotidianamente e non una volta o due con cadenza bisettimanale. Un edificio di tale portata non può essere orientato esclusivamente a soddisfare le esigenze sportive, ma deve necessariamente rivolgersi all'intera comunità. Tra i principali aspetti vi è difatti quello dell'hospitality, non solo limitatamente al match day ma anche a tutti gli altri giorni della settimana. Un impianto all'avanguardia può, appunto, essere concesso per convegni, workshop, meeting, incontri business to business o anche solo per pranzi/cene in un ambiente suggestivo come lo stadio.

⁵² E. Faroldi, D. Allegri, P. Chierici, M.P. Vettori, *Op. cit.*

In questo modo la zona adiacente si qualifica come punto di business della città e possono svilupparsi bar, ristoranti, hotel, spazi benessere ed altre attività volte ad ospitare e servire persone che vogliono visitare lo stadio o hanno attività/appuntamenti nell'impianto.

Naturalmente, perché lo stadio divenga faro per il quartiere e possa consolidare la propria presenza sul territorio, è necessario che abbia altre funzionalità oltre la mera rappresentazione sportiva e quindi sia attivo e funzionale sette giorni su sette.

Certamente uno stadio nuovo presenta effetti maggiori rispetto ad una ristrutturazione graduale: con un nuovo impianto vengono maggiormente valorizzati gli aspetti funzionali e sociali sull'area circostante e spesso gli obiettivi dello stadio vengono allineati con quelli della riqualificazione urbana. L'impianto viene inserito armoniosamente nel contesto della città, completandola, arricchendola e rigenerandola.

La realizzazione di un impianto nuovo viene spesso sollecitato dalle Pubbliche Amministrazioni per una ri-funzionalizzazione di spazi pubblici degradati e/o sottoutilizzati oppure per la realizzazione di nuove centralità.

I Comuni o altri enti “utilizzano i progetti innovatori come occasione di riposizionamento internazionale, visibilità e sviluppo economico e turistico, promuovendo il consumo culturale e l'uso qualificato e socializzante del tempo libero. Logistica e facilities costituiscono gli elementi strategici per la messa a sistema dei grandi flussi di visitatori; la dotazione di servizi e infrastrutture per la cultura, lo sport e il tempo libero costituiscono una variabile fondamentale per la ricerca di una elevata qualità della vita e qualità urbana”.⁵³

Il progetto “Continassa” della Juventus vuole inglobare in un unico polo lo stadio, un nuovo centro d'allenamento, strutture residenziali, un concept store dedicato ai più giovani e un hotel; tale progetto è pensato per andare a riqualificare un'area che oggi risulta abbandonata.

⁵³ *Ivi*, p.14



Fonte: *Il messaggero.it*

Figura 21 - Progetto di riqualificazione dell'area per il futuro stadio della Roma

L'idea del nuovo stadio della Fiorentina prevede una cittadella commerciale grande circa cinquanta volte un campo da calcio, con un outlet delle grandi firme della moda, due alberghi, ristoranti, un polo dell'artigianato fiorentino di qualità, giardini e vialetti per le famiglie intenzionate a passare i sabati, prima ancora che le domeniche.

L'impianto assume quindi un valore aggiunto rispetto a quello tradizionale e realizza una sorta di mercato attorno allo stadio.

Anche la ristrutturazione però può essere un ottimo strumento per la trasformazione strategica del quartiere. Il restyling dello stadio di Wembley, per esempio, dove gioca la nazionale inglese, è diventato un business, attorno al quale è sorto un nuovo quartiere degli affari, dello shopping, della ristorazione, rigenerando un'area intera della città.

Il progetto del nuovo stadio è stato integrato da un ampio potenziamento infrastrutturale della zona (tre nuove stazioni, rafforzamento della linea metropolitana, costruzione di un parco a circolazione ciclo-pedonale, rinvigorimento di mezzi pubblici elettrici, strutturazione di due nuove strade, realizzazione di percorsi a cavallo, incremento spazi per pullman).

L'organizzazione di una vera e propria azione di marketing dei sistemi di trasporto sostenibili ha reso il traffico nel match day simile a quello degli altri giorni; da questa situazione ne hanno tratto vantaggio, oltre all'ambiente ed all'aria di Londra, anche i residenti stessi e le altre attività commerciali.⁵⁴

L'Inghilterra infatti ha puntato molto sulla ristrutturazione degli impianti sportivi (Anfield Road, Old Trafford, Stamford Bridge, White Hart Lane, Upton Park i

⁵⁴ Foster & Partners, *Design for alterations and addition to Wembley Stadium*, Londra, Wembley Park and Brent, 1997

principali) più che sulla nuova costruzione; i club inglesi si sforzano di espandere lo stadio all'interno della loro localizzazione originaria e rafforzando il loro valore storico. Oltre al rinnovamento economico e fisico dell'area, lo stadio può essere una leva anche per lo sviluppo civico e culturale: una zona sportiva aiuta a combattere la micro criminalità, favorisce l'espansione di infrastrutture ed aumenta la qualità della vita dell'intera zona. Accrescere lo spazio adiacente con una serie di eventi che promuovano la cultura sportiva è anche un'ottima strategia di marketing a medio-lungo termine in quanto i bambini o ragazzi, che saranno i tifosi (e quindi clienti) del domani, conferiscono allo stadio un'immagine positiva e quindi si legheranno all'impianto, e di conseguenza al club.

A Leiria, intorno allo Estádio Municipal Dr. Magalhães Pessoa è nato un intero Parque Deportivo che ha visto la riqualificazione del complesso delle piscine comunali, la costruzione di nuove strutture destinate a diverse discipline sportive e la creazione di parchi e zone pedonali; la zona dello stadio si qualifica come spazio sportivo per l'intera città.

Un'ulteriore possibile funzione dello stadio è la sua capacità di poter essere strumento e strategia di marketing territoriale: l'impianto è in grado di attrarre nuove forme di investimento, non solo al suo interno ma per l'intera area, ed a favorire l'insediamento di funzioni ed attività produttive conformi all'identità dei luoghi. Le aree attigue all'impianto si trasformano, anche fisicamente, al fine di adeguarsi ai cambiamenti situazionali e, in certi casi, anche anticipare nuove logiche di sviluppo.⁵⁵

Il calcio e lo stadio possono agire come magneti per il turismo e per altre forme di sviluppo economico; tuttavia, non possono farlo agendo in maniera isolata ma necessitano di una più ampia strategia di sviluppo nel campo dei servizi in generale.

Le precedenti generazioni di stadi erano facilmente identificabili con il compito cui assolvevano. Ora invece le sue funzioni vengono mescolate ad esigenze territoriali per migliorarne l'immagine, l'offerta competitiva e l'aspetto della comunicazione. Si accentua perciò il ruolo dell'insediamento sportivo come motore di competitività all'interno del tessuto urbano.⁵⁶

Rimanendo sempre sull'esempio del Nuovo Wembley, dal punto di vista economico la

⁵⁵ Schiaffonati F., Mussinelli E., Bolici R., Poltronieri A., *Marketing territoriale. Piano, azioni e progetti nel contesto mantovano*, Milano, Clup, 2005

⁵⁶ Radicchi E., *Sport marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, 2005

zona in cui è locato era una delle più depresse della metropoli e presentava un tasso di disoccupazione molto elevato. Dopo il restyling alcune imprese hanno iniziato ad investire nel quartiere, attratte dalle tante opportunità che si possono verificare vicino lo stadio e la stessa ristrutturazione dell'impianto ha creato diversi posti di lavoro.⁵⁷

Wembley è l'esempio di come la riqualificazione del tessuto urbano passi anche attraverso quella dello stadio grazie a maggiori servizi ed una miglior vivibilità; l'impianto diventa un catalizzatore per ulteriori investimenti e sviluppi economico-sociali a catena.

Per concludere, anche in questo caso è necessaria un'impostazione aziendalistica nella gestione dello stadio: se, difatti, dal lato interno si tratta di programmare e gestire molteplici parti autonome e interrelate, allo stesso tempo dal lato esterno l'impianto è strettamente collegato con il territorio e cerca di servire la popolazione.

I progetti di una struttura complessa quale è lo stadio necessita di un continuo coinvolgimento della realtà locale; bisogna discostarsi dagli stereotipi che ritengono l'impianto come luogo destinato esclusivamente allo sport ed isolato dal contesto in cui risiede, ma si deve creare una struttura in grado di generare un sistema di relazioni urbane, formare un luogo di aggregazione sociale ed essere una cerniera tra strutture e infrastrutture esistenti. Lo stadio vuole essere, anzi deve essere, un polo aggregativo e turistico, oltre a divenire un fattore propulsivo per sanare alcune delle carenze e/o criticità ambientali, sociali ed economiche della zona di pertinenza, sia in modo diretto (funzione qualificante del tessuto urbano) che indiretto (potenziamento infrastrutturale, sviluppo di attività economiche ed investimenti, incremento occupazione, intensificazione flussi turistici, ecc...).

Al pari del concetto di distretto industriale, attorno allo stadio si deve iniziare a parlare (ma al contempo creare) di distretto culturale o di distretto del business in cui sono incentrate molte attività della città.⁵⁸

La presenza degli stadi attribuisce uno speciale valore alle aree in cui sorgono e rappresentano potenti stimolanti per la rigenerazione e rinnovamento della zona.⁵⁹

⁵⁷ Nathaniel L., *Wembley New English National Stadium. Planning and design overview statement*, Londra, 1999

⁵⁸ Bonomi A., *Il distretto del piacere*, Torino, Bollati Boringhieri, 2000

⁵⁹ Bale J., *Landscapes of Modern Sport*, Leicester, Leicester University Press, 1994

Caso: Old Trafford di Manchester

Con i suoi 75.957 posti a sedere, l'Old Trafford è la seconda arena più capiente in Inghilterra dopo il Wembley Stadium ed è uno dei due stadi del paese che hanno ricevuto le 5 stelle dalla UEFA.

L'impianto ospita le partite casalinghe del Manchester United e, in casi molto sporadici, alcuni incontri di rugby.

Lo United, dopo essere stata per decenni la regina dei club sportivi a livello economico, attualmente risulta essere la terza società calcistica più ricca al mondo dopo Real Madrid e Barcellona,⁶⁰ soprattutto a causa degli scarsi risultati ottenuti nelle competizioni europee negli ultimi anni, tanto che nella stagione 2014-15 non ha partecipato alla Champions League e nemmeno all'Europa League.

Il fatturato del club si aggira sui 703 milioni di euro di cui 175 vengono dallo stadio (16 milioni sono dati dagli affitti delle suite); nessun'altro club ottiene ricavi così elevati dal proprio asset strutturale.⁶¹

Il Manchester United è una delle 100 maggiori società della Gran Bretagna per fatturato e questi importanti risultati sono stati ottenuti grazie ad una gestione manageriale che da sempre ha caratterizzato il club, tanto che è stato il secondo grande club calcistico ad arrivare in borsa (il primo è stato il Tottenham Hotspur, ndr); negli ultimi anni rappresenta l'esempio più calzante e citato di club che gestisce le proprietà come una vera e propria impresa.

Manchester è conosciuta come "città dello sport" e l'Old Trafford non può che aiutare il capoluogo ad ottenere questa etichetta. Quando nel 1991 il club calcistico accumulò 7 milioni di sterline nella quotazione in borsa, decise di trasferire i propri investimenti in immobilizzazioni, essenzialmente nello stadio. Per questo l'impianto ha subito varie ristrutturazioni negli anni novanta con l'aggiunta di gradinate nella North, West e East stands, anche a causa dei nuovi parametri imposti dal Rapporto Taylor, tanto che nello stadio moderno nella Premier League tutti i posti sono a sedere. Probabilmente vi saranno nuovi interventi che riguarderanno la costruzione di una seconda gradinata nella South Stand determinerebbe il raggiungimento di 90.000 posti a sedere.

⁶⁰ Forbes.com, <<http://www.forbes.com/pictures/mlm45fkke/3-manchester-united/>> (23/09/2015)

⁶¹ Ozanian M., *Real Madrid Tops Ranking Of The World's Most Valuable Soccer Teams*, Forbes.com, 2015, <<http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2015/05/06/real-madrid-tops-ranking-of-the-worlds-most-valuable-soccer-teams/>> (23/09/2015)

I Red Devils tra partite di campionato, coppe nazionali e competizioni europee (qualora vi partecipino) al massimo giocano 30 incontri casalinghi all'anno, quindi ci sono quasi 320 giorni in cui lo stadio non ospita il team. Ciò nonostante l'impianto viene utilizzato continuamente al suo interno.⁶²

Lo stadio si trova nel borgo di Trafford, nella Greater Manchester, e viene definito "*Hub of Manchester*", letteralmente "Crocevia di Manchester", per la sua funzione di volano dell'intera area urbana. Vi è infatti una simbiosi di business commerciali e culturali che ruota all'interno e all'esterno dell'Old Trafford: musei, hotel, ristoranti, cinema e centri commerciali.

Il dépliant istituzionale dello United descrive chiaramente la vocazione commerciale dello stadio: è il più popolare centro conferenze del Nordest dell'Inghilterra grazie ai suoi saloni attrezzati che vengono affittati per riunioni, convegni, workshop, conferenze o per qualsiasi luogo di incontro. Sul modello dei "luxury box" degli impianti americani, il club britannico propone pacchetti commerciali dedicati esclusivamente al segmento corporate. Oltre alla zona hospitality sono presenti un museo, uno store con i prodotti ufficiali ed il Red Cafè, attività aperte tutti i giorni.⁶³

Nell'ultimo decennio una serie di nuovi alberghi è sorta intorno allo stadio, dal più modesto Travel Inn al lussuoso Copthorne. Nonostante questi alberghi non siano all'interno dell'impianto ma localizzati a poca distanza da questo, tuttavia richiamano il marchio dello United ed offrono pacchetti speciali per il week-end rivolti a coloro che vogliono visitare con calma la zona ed assistere ad una partita dei Red Devils.

Gli alberghi funzionano anche per chi va a Manchester per affari poiché il quartiere si trova a soli 10 minuti dal centro e lo si può raggiungere in taxi ma anche in tram o metropolitana.

Intorno allo stadio sono state costruite numerose attrazioni per i visitatori, tra cui: la Lowry Art Gallery, l'Imperial War Museum, teatri, un'importante rete di comunicazione (la città dispone anche di un aeroporto), alberghi, ristoranti, teatri, fast food, un cinema multiplex ed un grande centro commerciale dal nome Trafford Centre.

Gli affari della città passano per l'Old Trafford.

⁶² Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., *Op.cit.*

⁶³ *Ibidem*



Fonte: Tiscali.com

Figura 22 - Old Trafford e zona adiacente

Cap. 4 – Possibili riduzioni di costi per stadi sostenibili

Gli investimenti richiesti per l'attivazione degli stadi sono cospicui, ma ancora più rilevanti sono i costi relativi alla loro manutenzione ed ammodernamento.

“Gli stadi sono, per loro natura, strutture altamente complesse, con necessità energetiche particolarmente elevate e costi di gestione e manutenzione che fanno molto presto a lievitare in modo incontrollato. L'errore più grossolano che si possa fare è sottovalutare la portata gestionale ed energetica di uno stadio, come anche le sue reali possibilità di utilizzo a conclusione dell'evento che l'ha visto nascere (o ristrutturare). Oggi qualcosa sta cambiando. È infatti cresciuta, a livello globale, l'attenzione dei progettisti verso l'impiego di tecnologie per la realizzazione di uno stadio il più possibile ecosostenibile, adeguato alle reali esigenze del luogo che lo ospita e con costi gestionali più "abbordabili"”.¹

Il piano dei costi di un progetto prevede sia costi di funzionamento per il completamento dello stadio (parcelle professionali e per la progettazione, costi di costruzione, licenze, pubblicità e marketing, costi legati ad un eventuale finanziamento, premi assicurativi, spese interne) sia costi di manutenzione. È importante assicurarsi che i costi effettivi non si discostino dalle stime definite nel business plan; la maggior parte dei club, in particolare i più piccoli, non si possono permettere di sfiorare il budget.

Tutti i progetti sono accomunati dalla volontà di contenimento delle spese non solo energetiche, ma anche manutentive e gestionali. Per stadi ogni giorno più sostenibili.

Già in occasione dei Mondiali in Sudafrica del 2010 la Fifa, con la partnership di Global Environment Facility (GEF), United Nations Environment Programme (UNEP) e South African Department of Environmental Affairs (DEA), aveva creato un progetto denominato “Green Goal” con cui si voleva sensibilizzare in materia ambientale la competizione calcistica più importante al fine di creare un'organizzazione climate neutrality. Il progetto prevedeva tre grossi progetti: interventi di energia rinnovabile in sei città che ospitavano partite della manifestazione, un'iniziativa volta a spingere la consapevolezza di un turismo green e un programma per limitare le emissioni di undici squadre di calcio nazionali.²

¹ Spiga A., *4 esempi di stadi ecosostenibili*, Sportindustry.com, 2015, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/PrimoPiano/articolo1008136.html>> (23/09/2015)

² Impresagreen.it, <<http://www.impresagreen.it/news/2462/fifa-2010-green-goal-ecco-le-iniziative-verdi-in-attesa-dei-mondiali.html>> (24/09/2015)

La necessità di investire in migliorie energetiche e, di conseguenza, ridurre le spese, nasce anche in funzione della situazione di deficit in cui risiedono sia la Pubblica Amministrazione, solitamente proprietaria degli impianti, sia i club calcistici, proprietari o gestore degli stadi.

Il primo step da compiere è una diagnosi energetica a priori in modo da identificare gli sprechi maggiori e dunque la strategia di investimento più appropriata. Una volta effettuato l'intervento di efficientamento, questo deve però essere seguito da un'analisi di risultati ottenuti e da un loro costante monitoraggio per individuare errori gestionali.

Vi possono essere alcuni interventi che richiedono una piccola modifica (installazione di sistemi di accensione e spegnimento automatici, coibentazione delle pareti interne/esterne, verniciatura tipo cool roof, ecc...), altri che sono di maggior rilievo (attività di pianificazione e gestione immobiliare di riqualifica, interventi di ristrutturazione programmata, innovazioni tecnologiche orientate alla sostenibilità ambientale), ma in ogni caso l'obiettivo finale è diminuire i consumi per ottenere un impianto energy positive in cui i costi siano minimi.

In questo capitolo saranno esposte alcune soluzioni innovative a supporto dell'energy e facility manager per rendere la struttura efficiente dal punto di vista energetico e ridurre i costi di gestione.

Gli stadi, coi loro consumi energetici, le loro emissioni, i rifiuti prodotti, il traffico automobilistico, hanno un impatto pesante. E il punto di partenza per valutare la sostenibilità degli impianti è l'età, che assieme allo sfruttamento (e a volte anche al costo: chi più spende, meno spreca), fornisce già un primo quadro della situazione.³

Investire per il risparmio energetico è una best practice per il futuro dello sport e deve rientrare sia nella mission che nella vision dei gestori di stadi.

4.1 Un corretto profilo gestionale per ridurre i costi

“L'approccio progettuale riservato agli edifici a grande scala, si è rapidamente modificato nel corso degli ultimi anni. Concetti quale la sostenibilità, l'eco-compatibilità, il riuso e il riciclo dei materiali, l'ottimizzazione di risorse naturali, hanno investito tutti i settori della produzione, compreso quello edilizio-costruttivo.

A fronte delle problematiche energetico-ambientali che coinvolgono il pianeta in una

³ Tomaselli P., *Lo sport è sempre più verde. E anche il tifoso produce energia*, in *Corriere della Sera*, 27/05/2015, p. 26

logica di rispetto e preservazione delle risorse disponibili, una delle peculiarità dello scenario architettonico contemporaneo è costituito dalla *sostenibilità del progetto*.

Con questo termine si intende evidenziare un insieme di caratteristiche e di prestazioni che un manufatto deve garantire: dal rispetto dell'ambiente, attraverso la sua collocazione e la scelta di materiali, alla previsione di sistemi e tecnologie di risparmio energetico e di un piano gestionale in grado di ottimizzare il ciclo di vita di un edificio.

(...) Grazie alle sue dimensioni e alle superfici disponibili, lo stadio si presta all'applicazione di soluzioni tecnologiche e fisico-tecniche che intendono limitare e ottimizzare i consumi che strutture di questa complessità comportano.⁴

Schemi di progettazioni e costruzioni sostenibili ed ecocompatibili godono sempre più del supporto politico, sociale e finanziario; includere queste iniziative nella realizzazione di uno stadio moderno può essere vantaggioso non solo nel lungo termine, ma può aiutare a generare un'immagine di responsabilità sociale ed ambientale.

Un esempio pratico: per la costruzione del New Wembley National Stadium, il Comune di Londra ha costituito il Su-Stadia Group, un gruppo di lavoro che ha accorpato differenti competenze specialistiche, tra cui Greenpeace e University College London, con l'obiettivo di esaminare la sostenibilità del progetto in materia ambientale.⁵

Per ridurre i costi di gestione di un impianto non basta però investire in nuove tecnologie ed adottare nuove soluzioni, ma è necessario che i responsabili possiedano una vision proiettata al futuro ricercando soluzioni innovative e su misura alla necessità dell'impianto; i manager che gestiscono l'impianto devono considerare l'investimento nella sua proiezione futura e non scartare questa soluzione solo perché all'inizio comporta un esborso di denaro.

L'arretratezza degli stadi italiani e la mancata visione futuristica dei suoi manager sono un esempio di questo: significative carenze si riscontrano anche in termini di sostenibilità.

La difficile situazione finanziaria in cui risiedono i gestori di impianti, club o Pubbliche Amministrazioni che siano, non può essere un'attenuante per la scarsa attenzione presente verso investimenti in energie rinnovabili o forme di risparmio energetico. Benchè in certi casi possa essere richiesta una rilevante uscita di cassa per adottare queste nuove tecnologie, comportando così a volte un finanziamento verso soggetti terzi, il canone e gli interessi passivi del prestito sono compensati dal risparmio che si

⁴ Faroldi E., Allegri D., Chierici P., Vettori M.P., *Cit.*, p.53

⁵ *Ivi*

avrà sui costi energetici, si avrà inoltre un impianto all'avanguardia.

In questo momento sono inoltre presenti diverse forme di incentivi per la realizzazione di interventi che aumentano il livello di efficienza energetica degli edifici esistenti; le tre macro categorie sono:

1- *sgravi fiscali*: detrazione dall'Irpef o dall'Ires del 65% dei costi sostenuti per l'intervento di miglioria; si riferisce alle spese sostenute dal 6 giugno 2013 al 31 dicembre 2015. Gli sgravi sono riconosciuti a fronte di spese sostenute per: riduzione del fabbisogno energetico per il riscaldamento, miglioramento termico dell'edificio, installazione di pannelli solari, sostituzione degli impianti di climatizzazione invernale. Va segnalato che dall'1 gennaio 2016 il beneficio sarà del 36%, cioè quello ordinariamente previsto per i lavori di ristrutturazione edilizia.⁶

2- *tariffe feed-in*: per feed-in si intende il meccanismo messo in opera in questi anni con il fotovoltaico denominato “*conto energia*”, secondo cui si riconosce al titolare dell'impianto fotovoltaico di una tariffa incentivante per l'energia prodotta dall'impianto; con questa modalità il soggetto responsabile dell'impianto fotovoltaico riceve la somma dell'incentivo più il valore dell'energia ceduta alla rete. Un'altra modalità di tariffa feed-in è la “*tariffa omnicomprensiva*”, per cui viene riconosciuta per 15 anni a tutti gli impianti IAFR (Impianti Alimentati a Fonti Rinnovabili), certificati come tali, una tariffa per tutta l'energia prodotta e immessa in rete. A differenza del conto energia, però, l'energia viene venduta alla rete con un'unica tariffa agevolata. Per tariffa omnicomprensiva si intende infatti un'unica tariffa che include in sé la componente incentivante e la componente di valorizzazione dell'energia elettrica immessa in rete.⁷

3- *sistemi pro quota*: tale sistema presuppone l'obbligo, da parte di produttori, distributori o consumatori di energia, di utilizzare una percentuale, una quota, di energia rinnovabile. I *certificati verdi*, per esempio, sono titoli negoziabili, attestanti la produzione di elettricità da Fonti Rinnovabili, che possono essere utilizzati per soddisfare questo obbligo. Il produttore da fonti rinnovabili che immette energia pulita in rete ha diritto ad ottenere dei certificati verdi in

⁶Agenziaentrate.gov.it,<<http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Home/CosaDeviFare/Richiedere/Agevolazioni/Detrazione+riqualificazione+energetica+55/Scheda+informativa+riqualificazione+55/>> (26/09/2015)

⁷Fotovoltaiconorditalia.it,<<http://www.fotovoltaiconorditalia.it/mondo-fotovoltaico/modi-per-incentivare-rinnovabili>> (26/09/2015)

relazione alla quantità di energia rinnovabile prodotta. Questi certificati possono essere venduti sul mercato alle aziende produttrici di energia “inquinante”, ossia aziende energetiche obbligate per legge a produrre/utilizzare specifiche quote di energia prodotta da fonti rinnovabili. Queste aziende energetiche “inquinanti” sono obbligate quindi all’acquisto dei certificati verdi per raggiungere le quote minime a loro assegnate di produzione “pulita”, ecco perché i certificati verdi assumono valore incentivante.⁸

Il mondo sta facendo un grosso sforzo per risparmiare energia e produrla da fonti rinnovabili, mentre gli stadi di calcio sono grossi sistemi “energivori”.

La situazione italiana è comunque molto arretrata rispetto ai suoi competitors stranieri: l’ Olympiastadion di Berlino utilizza esclusivamente acqua piovana per l’irrigazione; lo stadio Letzigrund di Zurigo ha il tetto dotato della più importante installazione di pannelli solari della Svizzera; lo stadio di Paraná, in Brasile, è una piccola arena che stata realizzata su un prato in collina, con i pendii laterali all’ interno dei quali sono stati impiantati i seggiolini; a Perth, Australia, vi è unprogetto, per ora solo su carta, che prevede lo sfruttamento dell’energia geotermica; a Kobe, in Giappone, ci sono tribune “intelligenti” che producono energia quando i tifosi saltano; al Fenway Park di Boston viene riciclata anche l’erba tagliata.

In Italia solo 8 impianti hanno puntato sul verde e sul rispetto dell’ambiente con alcuni interventi per ridurre l’impatto ambientale e l’inquinamento; questi stadi sono: il Bentegodi di Verona, l’Euganeo di Padova, il Picchi di Livorno, lo Juventus Stadium di Torino, il Meazza di Milano, il Tardini di Parma, il Dall’Ara di Bologna e il Friuli di Udine.

Una grande lacuna è rappresentata dalla raccolta differenziata: negli stadi difficilmente si trovano contenitori che permettono la raccolta differenziata, in special modo per il riciclo di carta e plastica (il vetro non può essere introdotto sugli spalti); anzi, in molti casi le postazioni per la raccolta dei rifiuti sono completamente inesistenti, determinando spese elevate per la pulizia dell’impianto al termine dell’evento.

Esistono differenti modalità con cui diminuire i costi; per citarne una di queste, una capillare raccolta delle acque piovane permette, una volta depurate, un loro riutilizzo per l’irrigazione dei campi o a supporto dei consumi interni come nelle toilette.

Per citare un modello degno di esempio, in occasione dei Mondiali 2014 in Brasile la

⁸ *Ibidem*

ristrutturazione dello storico Estadio Nacional della capitale Brasilia ha portato l'impianto ad essere la prima struttura sportiva a guadagnarsi la *certificazione LEED* (Leadership in Energy and Environmental Design) grazie alla sua natura a impatto zero. L'avveniristico stadio della capitale brasiliana è dotato di un anello di pannelli solari fotovoltaici sul tetto che provvede al sostentamento energetico dell'intera struttura, mentre l'energia elettrica prodotta in eccesso verrà immessa nella rete nazionale e venduta, ottenendo un rientro dell'investimento quantificato in 12 anni. Lo stadio è dotato anche di un sistema di raccolta dell'acqua piovana, abbondante nella stagione umida ma assai scarsa durante l'inverno, che verrà riutilizzata per la manutenzione del terreno di gioco e dell'area circostante. Inoltre è presente una membrana fotocatalitica che cattura l'inquinamento atmosferico assorbendo anidride carbonica e altre sostanze chimiche dannose. Ma il progetto non si è fermato alla riqualificazione del solo stadio: la struttura sportiva è stata infatti dotata di un parcheggio per 3500 biciclette al fine di incentivare l'utilizzo di mezzi alternativi alle automobili. Per quanto riguarda la gestione dei rifiuti, tutti i bicchieri, piatti, fazzoletti usati e distribuiti nello stadio sono biodegradabili per cui, una volta usati, vengono raccolti e riciclati.⁹

Le nuove tecniche e tecnologie a disposizione permettono un risparmio energetico e dei costi di gestione, ma occorre creare comunicazione e collegamento tra i gestori e le imprese del settore per sviluppare nuovi progetti nell'interesse di tutti.

“L'approccio più efficace ed efficiente alla riqualificazione energetica di una struttura sportiva è integrare diversi interventi complementari tra loro: soluzioni per il risparmio energetico, scelte di efficientamento tecnologico, utilizzo fonti energetiche rinnovabili. Così facendo lo sport, il calcio in questo caso, diventa sinonimo di coesione, solidarietà e sostenibilità”.¹⁰

4.2 Illuminazione al Led: il caso St. Mary's di Southampton

“L'evoluzione costruttiva e tecnologica che ha caratterizzato l'architettura in materia di stadi nell'ultimo secolo è paradigmaticamente riconducibile, per analogia, al processo d'innovazione che ha investito gli stadi per il calcio, in particolare negli ultimi quindici anni”.¹¹

Gli impianti moderni hanno visto l'applicazione delle più innovative tecnologie, anche

⁹ Spiga A., *4 esempi di stadi ecosostenibili*, *Cit.* (26/09/2015)

¹⁰ AA.VV., *La Lnd apre la strada agli impianti a energia rinnovabile*, in *Corriere dello Sport*, 23/02/2011, p. 15

¹¹ Faroldi E., Allegri D., Chierici P., Vettori M.P., *Cit.*, p. 120

in termini di tutela ambientale. Gli stadi sono considerati luoghi privilegiati per la sperimentazione tecnologica e per ricercare nuove frontiere di innovazione.

L'approccio degli edifici negli ultimi anni si è interessato anche di problematiche energetico-ambientali in particolare rivolte al rispetto ed alla preservazione delle risorse disponibili.

In questo paragrafo si vuole discutere del notevole risparmio energetico, e quindi di costo, a seguito di una serie di interventi sugli impianti elettrici/illuminotecnici, in particolare circa la sostituzione di lampade di vecchia generazione con quelle al LED.

Gli stadi con riflettori a LED si stanno sempre più diffondendo in Nord Europa, mentre in Italia questo sistema non ha ancora preso piede; solo la Spal a Ferrara ha investito 400mila euro per rendere lo Stadio Mazza il primo ad essere completamente illuminato con luci al LED.¹²

Questi impianti prevedono infatti un minore consumo di corrente, sono meno pesanti, richiedono un numero inferiore di piloni della luce e migliorano il livello qualitativo dell'illuminazione rendendola uniforme in tutto il campo (sono aumentati anche gli standard previsti dalla FIGC).

Le luci al LED sono migliorate tantissimo negli ultimi anni, garantendo contemporaneamente elevati rendimenti ed estremo risparmio energetico, riducendo di conseguenza al minimo i rischi e gli oneri degli interventi.

Questi sistemi, quindi, illuminano quasi il doppio, riducendo le ombre e migliorando la visione dei giocatori in campo e dei telespettatori, e raggiungono appena accesi la piena intensità. Si potrebbe così scongiurare quanto accaduto nel 2013 al Mercedes Superdome di New Orleans per il Super Bowl, quando un blackout aveva interrotto per quasi mezz'ora il gioco perché le vecchie lampade necessitavano di 20 minuti per riscaldarsi.

Nell'ultimo periodo continua ad avere sempre più mercato anche il *sistema illuminante AAA-Lux*: interamente progettato e prodotto nel Nord Europa, è in grado di parzializzare la luce consentendo un ulteriore risparmio quando non è richiesta l'effettiva erogazione di luce (allenamenti, eventi musicali, tramonto, etc..).¹³

Lo stesso Super Bowl, per antonomasia l'evento sportivo più spettacolare al mondo, nel 2015 è stato illuminato da 44.928 lampadine LED, che ne hanno fatto uno spettacolo ad

¹² Manfredini E., *Per la Spal il primo impianto in Italia a led*, Estense.com, 2014, <<http://www.estense.com/?p=382114>> (24/09/2015)

¹³ Sportindustry.com, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/PrimoPiano/articolo1008041.html>> (24/09/2015)

alto risparmio energetico.¹⁴

La struttura ospitante l'edizione numero 49 della finale statunitense di football americano ha infatti rinnovato l'impianto di illuminazione: 312 proiettori LED hanno sostituito i precedenti 780 a ioduri metallici, permettendo un risparmio energetico di circa il 75%. Il consumo elettrico è così passato da 1,24 milioni di watt assorbiti dalle lampade alogene a 310.000 watt di potenza richiesti da quelle nuove.¹⁵

Questo si è tradotto anche in un risparmio significativo di costi, non solo per l'evento in questione, ma anche in generale per la struttura ospitante dello University Stadium di Phoenix, in quanto i LED hanno una durata più lunga e perciò necessitano di una minore manutenzione.

Non è comunque una novità che i Led vengano utilizzati all'interno degli impianti sportivi, soprattutto in America e nel Nord Europa; in Italia invece nemmeno gli stadi di nuova concezione, come lo Juventus Stadium, hanno adottato al loro interno questi moderni impianti di illuminazione, altro segnale dell'arretratezza in cui risiedono gli impianti italiani e della scarsa propensione delle società nel credere in innovazioni.

In occasione del restyling degli impianti per il Campionato Europeo di calcio 2012, per gli stadi di Varsavia, Kiev, Gdansk e Lvov sono state adottate soluzioni di illuminazione al LED. Per la nuovissima arena di Varsavia, oltre ad essere stata utilizzata la tecnologia più innovativa sul mercato, si è deciso di realizzare sulla facciata dell'impianto uno schermo multimediale al LED gigantesco in modo da irraggiare la zona esterna, oltre che intrattenere i tifosi con motivi dinamici, risultati delle partite, formazioni; una prima mondiale nella storia dell'illuminazione degli stadi. La struttura esterna dello stadio è stata illuminata con i colori nazionali della Polonia, rosso e bianco, utilizzando 1.700 apparecchi LED.

Queste luci, quindi, oltre ad avere la mera funzione di illuminare il campo da gioco, possono essere anche utilizzate per finalità decorative e di intrattenimento con bassi impieghi energetici; il consumo di energia della facciata LED dello stadio di Varsavia è di 95 kilowatt, l'autobus di una sola squadra ne consuma tre volte di più.¹⁶

Un altro esempio, forse il più famoso al mondo, è il rivestimento esterno dell'Allianz Arena di Monaco, in grado di cambiare colore tra rosso, blu, bianco e un misto di rosso-

¹⁴ Sedda V., *Super bowl 2015, vince l'ecosostenibilità*, Nuovasocietà.it, 2015, <<http://www.nuovasocieta.it/ambiente/super-bowl-2015-vince-leco-sostenibilita/>> (24/09/2015)

¹⁵ *Ibidem*

¹⁶ Osram.it, <http://www.osram.it/osram_it/notizie-e-conoscenza/progetti-di-illuminazione-internazionali-osram-preso-impianti-sportivi/illuminazione-di-impianti-sportivi-negli-stadi-del-campionato-mondiale-europeo-2012/index.jsp> (25/09/2015)

blu a seconda che, rispettivamente, giochi in casa il Bayern München, il TSV Monaco 1860, vi sia un evento extra-calcistico oppure vi sia il derby tra le due squadre di Monaco. L'Allianz Arena è stato il primo stadio in grado di cambiare colore ed è divenuto un punto di riferimento per l'arte dell'illuminazione.

Il rivestimento esterno in cuscini in PVC opaco rinforzato del St. Jakob Park di Basilea, permette di reagire diversamente alla luce naturale e di illuminarsi di notte proponendosi come segnale urbano di facile riconoscibilità.



Figura 23 - A sinistra lo stadio di Varsavia illuminato, a destra l'Allianz Arena in tutte le sue forme

Fonte: Web

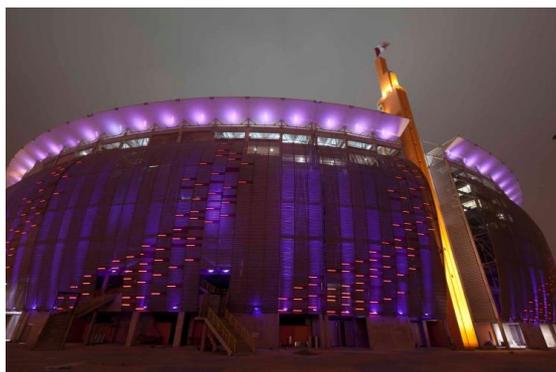
Nota: Il colore misto rosso/blu adottato dall'Allianz Arena nei giorni di derby può assumere differenti forme

Il concept di illuminazione dell'Estadio Nacional Perù di Lima rappresenta un'altra pietra miliare nell'illuminazione degli stadi: la struttura vanta una tecnologia in grado di proiettare le emozioni degli spettatori sulla facciata esterna dell'edificio, illuminata con LED. In questo modo il legame tra l'intrattenimento multimediale e gli eventi sportivi ad alto contenuto emotivo raggiunge livelli completamente nuovi.

Mediante un'analisi in tempo reale, il volume delle acclamazioni degli spettatori viene prima misurato, quindi tradotto da un server in quattro stati d'animo: noia, delusione, tensione, eccitazione; a seconda dell'umore rilevato, questo viene riprodotto sulla facciata attraverso la luce. La difficoltà maggiore risiede nel creare scenografie luminose adeguate ai singoli stati d'animo, per riprodurre in modo fedele l'umore degli spettatori.

Gli scenari dinamici vengono realizzati mediante 1.450 tubi al LED in policarbonato integrati nella griglia in alluminio zincato delle pareti esterne, che si uniscono a formare una fiamma stilizzata. Oltre all'illuminazione emozionale, sulla facciata esterna è possibile riprodurre anche normali video.¹⁷

¹⁷ Osram.it, <http://www.osram.it/osram_it/notizie-e-conoscenza/progetti-di-illuminazione-internazionali-osram-preso-impianti-sportivi/illuminazione-led-in-esterni-dellestadio-nacional-peru/index.jsp> (24/09/2015)



Fonte: Osram.it

Figura 24 - Estadio Nacional De Lima illuminato con luci al Led

Oltre a ciò, le luci possono anche essere utilizzate per conferire un'immagine di eleganza, comfort e design moderno. Installare, ad esempio, una luce bianca sulle scalinate assicurano un'illuminazione brillante e sicura dei singoli gradini oltre a creare un ambiente raffinato ed ospitale; faretto sul corrimano lungo le scale indicano luoghi fini e privi di pericolo; l'area del bar può essere caratterizzata dalle luci che richiamano in parte i colori sociali (chiaramente se questi lo permettono). Per i progettisti dell'impianto di illuminazione, quindi, può essere perseguito anche un obiettivo decorativo.

L'illuminazione dello stadio non riguarda infatti solo i piloni che fanno brillare l'impianto da gioco e gli spalti, ma anche gli spazi attigui come i parcheggi, le sale conferenze e i saloni, le aree ricreative, le scale, i corridoi, gli spogliatoi e molti altri spazi. Ogni soluzione adottata dovrebbe distinguersi per l'adattamento ottimale ai singoli contesti di applicazione.

Caso: Saint Mary's, Southampton

Il St. Mary's è stato il primo stadio in Europa con illuminazione a LED.

Il sistema utilizzato, introdotto per la stagione sportiva 2014/2015, ha permesso di ridurre significativamente la quantità di energia utilizzata rispetto ai tradizionali proiettori alogenuri metallici ed offrire una migliore qualità d'illuminazione in quanto viene eliminato il problema di "sfarfallio" visibile nella maggior parte dei filmati sportivi prodotti in condizioni di illuminazione notturna, in particolar modo durante le trasmissioni slow-motion, super slow-motion e per le riprese HD.

Il nuovo impianto ha permesso di ridurre significativamente la quantità di energia utilizzata rispetto alle lampade a ioduri metallici tradizionali. Inoltre, mentre le luci dell'alogenuro richiedono molto tempo scaldarsi, il nuovo LED può immediatamente essere acceso o spento e non richiede un tempo per scaldarsi o raffreddarsi rispetto alle lampade da stadio tradizionali.

Segno che anche lo sport, e il calcio in questo caso, ha tutte le carte per ridurre il proprio impatto ambientale e rendere ogni singolo evento sempre più sostenibile.

Inoltre, eventi sportivi di questa portata scatenano quindi l'entusiasmo di migliaia di spettatori e gli stadi divengono i templi contemporanei della competizione in cui atleti di tutto il mondo si mettono alla prova ai massimi livelli; un'illuminazione ottimale per i vari settori dell'impianto è un carattere significativo, se non fondamentale, della presentazione di un evento sportivo.



Fonte: Sportindustry.com

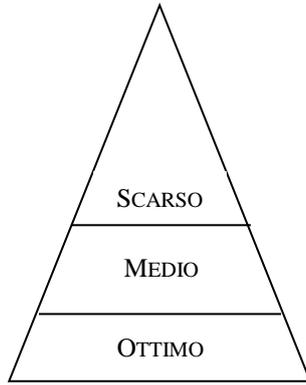
Figura 25 - Stadio St. Mary's di Southampton illuminato parzialmente

4.3 La questione riscaldamento

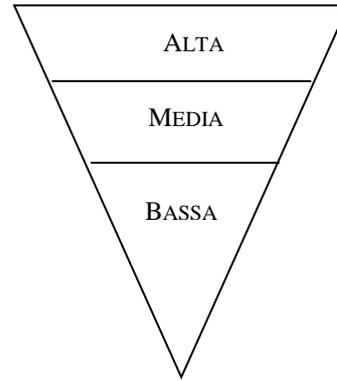
I temi del controllo della qualità ambientale e dello sviluppo sostenibile costituiscono nodi centrali nello scenario di sviluppo socioeconomico dell'impianto, per cui viene data particolare importanza alle fasi programmazione, progettazione e gestione.

L'innovazione tecnologica in materia energetica sta assumendo sempre più rilevanza strategica nella costruzione o ristrutturazione degli stadi ricercando concetti quali sostenibilità, eco-compatibilità ed ottimizzazione di risorse energetiche.

È necessario spendere ed investire per mantenere efficiente un impianto; molti addetti ai lavori vorrebbero versare sempre meno denaro per investimenti, ma al tempo stesso avere un impianto sempre efficiente dal punto di vista energetico; entrambi le situazioni non si possono avere contemporaneamente, ma un buon investimento iniziale permette di avere costi futuri bassi.



STATO CONSERVATIVO



SPESA MANUTENZIONE ENERGETICA

Tra stato conservativo e spesa di manutenzione energetica vi è un rapporto inversamente proporzionale, per cui ad uno stato conservativo scarso dovuto a poca manutenzione ordinaria corrispondono alte spese energetiche.

Gestire in modo efficace ed efficiente un impianto è una pratica utile per spendere meno ed avere costi di manutenzione più bassi; meglio viene mantenuto l'impianto e meno si spende.

Molti manager responsabili dell'impianto sono convinti che i problemi energetici relativi al riscaldamento siano sempre una questione di building per cui è necessario cambiare l'involucro della struttura o compiere migliorie in termini di isolamento termico, senza però avere chiaro un quadro completo dello scenario e non vengono mai presi in considerazione i possibili sprechi che possono essere generati. È necessario quindi controllare l'andamento dei consumi non solo in fase di progettazione ma anche quando lo stadio, terminato il restyling o la costruzione, inizia ad essere pienamente effettivo.

Anche per il riscaldamento, quindi, bisogna operare in un'ottica di energy facility management. Per molte persone che non conoscono appieno le funzionalità di uno stadio, si crede che, essendo un'arena all'aperto, non vi sono costi di riscaldamento, o almeno non così rilevanti.

Le docce calde, il riscaldamento del manto erboso, in inverno tenere caldi gli spazi chiusi come spogliatoi, sale stampe, zona hospitality e skybox hanno un certo peso sulle uscite nella gestione dello stadio, soprattutto per il fatto che per quest'ultimi non si ha una particolare attenzione in termini dissipazione di calore a causa di porte spesso aperte e fughe di calore.

Il riscaldamento delle superfici erbose nei campi da gioco ha l'obiettivo di evitare l'annullamento di partite a causa delle condizioni meteorologiche avverse, sgombrando

il manto erboso da ghiaccio e neve. Sia dal punto di vista della sicurezza dei calciatori professionisti, sia da quello dei danni economici subiti dai club in caso di annullamento dei match, il riscaldamento dei campi è un tema di fondamentale importanza, testimoniato anche dai numerosi provvedimenti normativi intrapresi a livello nazionale ed internazionale.¹⁸

Il ridimensionamento dei consumi diventa un fattore di estrema importanza strategica per le aziende italiane che vogliono competere con i principali attori esteri. Sono necessari obiettivi graduali per raggiungere il fine ultimo della piena efficienza e sostenibilità.

Per fare un esempio, M-I Stadio srl già nel 2012, visti i rilevanti costi energetici che doveva affrontare ogni anno, ha deciso di tuffarsi nel filone delle rinnovabili installando una mini centrale ad impatto zero all'interno dello stadio con un impianto alimentato da olio di colza, un olio vegetale che può essere utilizzato anche come carburante alternativo. La cogenerazione crea energia utilizzando una sostanza a basso impatto ambientale con un abbattimento dell'inquinamento atmosferico ed anche dei costi di riscaldamento. Non è solo una questione ambientale: questo sistema consente di coprire il fabbisogno dell'impianto e cedere una quota non trascurabile di energia che viene rivenduta al quartiere di San Siro, generando un ricavo per la società.¹⁹

Oggi esistono software ed hardware che monitorano e controllano l'energia consumata e prodotta in modo da intervenire su orari e temperature che presentano i maggiori sprechi. È importante gestire non solo il match day ma anche i periodi morti per creare un impianto "intelligente" in grado di gestirsi da solo e che si autocontrolla, ma per fare questo tutti i fattori devono essere allineati tra loro.

Bisogna valutare la redditività dell'impianto e scegliere la tecnologia migliore per creare un circolo virtuoso per cui più efficienza comporta minori costi di gestione da cui possono conseguire capitali da investire in azioni per migliorare l'efficienza ed il processo può ripartire.

Il Westfalen Stadium di Dortmund ha adottato nuove pompe di portata variabile per la distribuzione dell'acqua calda e fredda, riducendo così la dissipazione di calore.

Il mondo del calcio ha delle potenzialità inesplorate ma spesso vi è un problema di cultura e formazione.

¹⁸ Comenessuno.it, <<http://www.comenessuno.it/riscaldamento-manti-erbosi-campi-sportivi-e-stadi>> (25/09/2015)

¹⁹ Pagliara M., *Meazza a impatto zero. Energia fatta in casa. È l'ora del rinnovabile*, in *La Gazzetta dello Sport-Milano & Lombardia*, 16/12/21012, p. 51

4.4 Impianti fotovoltaici: il caso Bentegodi di Verona

In questo paragrafo si vuole esporre il concetto di un'idea che negli ultimi anni sta prendendo campo negli stadi, ma purtroppo in molti casi è un progetto ancora fermo sulla carta: il fotovoltaico.

Per prima cosa è però doverosa una precisazione, in quanto molte persone erroneamente utilizzano come sinonimi le nozioni di pannelli solari e fotovoltaici. Gli impianti solari termici, quelli che comunemente vengono chiamati "pannelli solari", sono impianti che trasformano l'energia solare in termica scaldando un fluido; tale tipologia viene utilizzata in particolar modo per produrre acqua calda.²⁰

I pannelli fotovoltaici, invece, sono i più diffusi e trasformano l'energia solare direttamente in energia elettrica utilizzando, appunto, l'effetto fotovoltaico. Vengono utilizzati per produrre energia da utilizzare sia per il proprio autoconsumo sia da rivendere quella in avanzo.

Per gli impianti fotovoltaici nasce spesso il problema della cronologia, per cui produzione e consumo di energia non sono sempre contemporanee; le soluzioni del problema possono essere: l'immissione in rete dell'energia prodotta per ritiro dedicato oppure lo stoccaggio dell'energia prodotta per l'autoconsumo (tramite batterie di accumulo o dimensionamento delle batterie in funzione del diagramma dei consumi giornalieri).

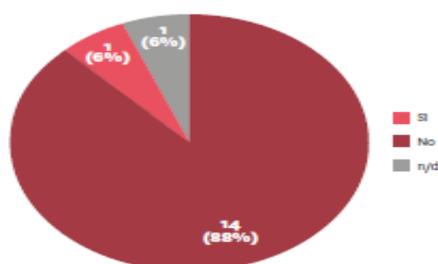
Il tema del risparmio energetico è un tema sempre più importante e il pannello fotovoltaico rientra tra i principali fattori che costituiscono uno studio di fattibilità di eventi di ristrutturazione o nuova costruzione, per non conferire troppo peso sulla qualità ambientale della zona; anzi, lo stadio potrebbe contribuire a migliorarla.

Al contrario degli stadi italiani in cui, nonostante vengano ben visti dai gestori di stadi, i pannelli fotovoltaici trovano poca applicazione, tanto che per lo stesso nuovissimo Juventus Stadium è stato considerato un aspetto secondario ed è ancora un progetto fermo in fase di ideazione, all'estero, invece, l'edilizia sostenibile è un concetto applicato da almeno un decennio.

Gli stadi che utilizzano fonti di energia rinnovabile sono in numero estremamente irrilevante: uno su 16 in Serie A, il solo Bentegodi di Verona.

²⁰Incentivifotovoltaico.org,<http://www.incentivifotovoltaico.org/differenze_pannelli_solari_e_fotovoltaici.html> (25/09/2015)

Presenza di impianti che utilizzano fonti rinnovabili di energia



Fonte: ReportCalcio 2015

Figura 26 - Presenza di fonti rinnovabili di energia negli stadi italiani

I pannelli fotovoltaici sono comunque ancora una scelta costosa nel breve termine ed i benefici economici si sentiranno solo dopo un certo periodo di tempo; molti Paesi prevedono comunque incentivi o finanziamenti che li rendono una scelta fattibile ed anche attraente, riducendo così i costi per l'energia.

Naturalmente questa soluzione non può sempre e comunque essere presa in considerazione: in città poco soleggiate del Nord Italia come Milano ad esempio, un investimento in queste innovazioni potrebbe risultare molto rischioso. Un clima che non presenta molte giornate di sole non comporterebbe un pieno ritorno economico. In Inghilterra quindi, famosa per il clima *british* caratterizzato da numerosissimi momenti di pioggia e nuvoloso, è difficile investire nel fotovoltaico.

Per il restyling degli stadi per i Mondiali del 2006 in Germania, il Fritz Walter Stadion di Kaiserslautern e il Franken Stadion di Norimberga hanno puntato forte sul fotovoltaico: 5 mila pannelli per il primo, mille metri quadrati di superficie occupata dai pannelli fotovoltaici per il secondo.

Oltre a questi, vi sono altri impianti stranieri che hanno deciso di sposare la causa ambientale ed adottare sistemi fotovoltaici. L'antesignano è stato lo stadio tedesco di Friburgo (oggi Mage Solar Stadion, ndr), in assoluto il primo stadio solare al mondo alimentato da pannelli solari già a metà degli anni '90; il più grande, invece, è il Kaohsiung National Stadium, dell'omonima città taiwanese. Tra gli altri vanno ricordati anche lo Stade de Suisse di Berna, lo stadio Nürnberg di Norimberga, quello di St.Pölten in Austria e l'Amsterdam Arena.²¹

In Italia, invece, come sempre a livello di strutture all'avanguardia, è presente un gap rispetto ai competitors internazionali e la motivazione di impianti vecchi e brutti per cui non ha senso investire in tecnologie all'avanguardia come i pannelli fotovoltaici è una scusante che non può essere ritenuta valida, lo stadio di Verona lo insegna.

²¹ Caruso M., *Anche gli stadi giocano la partita del fotovoltaico*, Wisesociety.it, 2014, <<http://wisesociety.it/piaceri-e-societa/anche-gli-stadi-giocano-la-partita-del-fotovoltaico/>> (25/09/2015)

Caso: Stadio Bentegodi di Verona

Lo stadio Marcantonio Bentegodi è un impianto sportivo di Verona che ospita le partite casalinghe del Chievo Verona ed Hellas Verona (entrambe militanti in Serie A), match di Champions League femminile del Bardolino Verona, partite di rugby, manifestazioni di atletica leggera e sporadicamente anche concerti o altri eventi extra-sportivi.

Tra le sue caratteristiche principali dal 2009 vi è anche il più grande tetto fotovoltaico, integrato alla copertura, a servizio dello sport a livello nazionale, composto da oltre 13.328 pannelli solari fotovoltaici grazie ai quali produce circa 1 Megawatt di energia pulita all'anno, evitando l'emissione di oltre 550 tonnellate di CO₂ in atmosfera.²²

La spesa dell'intervento si è aggirata sui 4 milioni di euro, ma sarà ammortizzata in circa 20 anni grazie al meccanismo della messa in rete dell'energia: i pannelli fotovoltaici producono una quantità di energia pulita sufficiente a coprire il fabbisogno energetico annuo di circa 400 famiglie.²³

Tra gli intenti del progetto vi erano anche l'efficientamento energetico e la sensibilizzazione alla tutela ambientale, oltre chiaramente ad una razionalizzazione dei costi.



Fonte: Web

Figura 27 - Il tetto fotovoltaico del Bentegodi di Verona

²² Cortinovis G., *Stadi ecologici: Bentegodi dà la luce a 400 famiglie di Verona*, in *La Gazzetta dello Sport*, 28/10/2011, p. 34

²³ Sportindustry.com, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/Stadiearene/articolo1006625.html#sthash.qkxJ0z0s.dpuf>> (25/09/2015)

Cap. 5 – Diversificazione delle fonti di ricavo

Gli stadi moderni sono estremamente diversi da quelli tradizionali, sotto i profili della dimensione, del comfort, dei servizi offerti, della sostenibilità ambientale e della sicurezza.

L'ottimizzazione di ricavi al fine di generare il massimo profitto possibile è il fattore di primaria importanza sul quale le società basano gran parte delle proprie aspettative nella struttura degli stadi e loro gestione. Per questo motivo è stata abbondantemente superata la tendenza di impianti maestosi tipici degli anni '90, a favore di stadi che consentano l'ottimizzazione di riprese televisive per conferire maggior risalto e visibilità agli sponsor, un utilizzo maggiore rispetto a quello di mera fruizione dello spettacolo sportivo, una diversificazione delle voci di ricavo tradizionali e creazione di un'atmosfera calda e compatta.

Essere in grado di separare la performance economica da quella sportiva grazie ai vari servizi ausiliari e d'intrattenimento offerti permette ai club di realizzare ricavi indipendenti dalle prestazioni della squadra e di avere sempre e comunque una buona percentuale di riempimento dell'impianto.¹

La capacità, infatti, è naturalmente una delle considerazioni principali nel progetto di qualunque stadio: l'impianto deve essere abbastanza ampio da contenere tutti i tifosi che desiderano assistere alla partita, ma non così grande da mostrare molti posti vuoti, perché questo peggiorerebbe l'impatto visivo e l'atmosfera generale.

Uno stadio completamente pieno e brulicante di voci invita il pubblico a recarsi alla partita ed a partecipare in modo attivo all'evento.

È quindi molto importante che la previsione del numero medio di spettatori sia corretta quando si decide la capacità, calcolandola in base ad alcuni fattori tra cui: lo status e la popolarità del club, la posizione dello stadio impianto ed un eventuale uso alternativo.

Uno stadio ben progettato e ben dotato probabilmente attirerà più spettatori.

Attualmente in Italia gli incassi legati ai consumi del match-day sono bassi: la spesa media per uno spettatore, biglietto escluso, è pari a 3,5 euro, mentre in Inghilterra e Germania si è sui 20 euro. Grazie all'ammodernamento di impianti e servizi la spesa pro capite potrebbe salire di 12-15 euro con una crescita di fatturato tra gli 80 e i 125 milioni. Per non parlare poi della corporate hospitality e degli sky box, da cui i club

¹ King A., *New Directors, Customers, and Fans: the transformation of football in 1990's*, in *Sociology of Sport Journal*, 1997, n. 14, p. 224-240

italiani ottengono oggi intorno ai 25 milioni a causa delle carenze degli impianti, a fronte di un mercato che, se valorizzato appieno, potrebbe produrre un giro d'affari di oltre 350 milioni.

Se a queste entrate si aggiunge l'uso degli impianti multi-funzionali nei giorni in cui non si gioca e l'aumento dell'appeal del settore marketing/commerciale, le risorse extra che impianti nuovi e moderni potrebbero produrre superano per la serie A i 750 milioni.² La costruzione di nuovi stadi potrebbe dare una svolta decisiva alla situazione dei club calcistici italiani; la vetustà degli impianti è infatti vista come la causa principale del calo che i club di Serie A stanno vivendo, dentro e fuori dal campo.

Senza affrontare il tema dello stadio e senza una crescita dei ricavi dovuti alle vendite commerciali, le squadre italiane rischiano di scivolare sempre più in basso nella Top League dei club più ricchi.³

Il nuovo stadio da solo non può bastare ma deve essere accompagnato da una maggior importanza commerciale del comfort e dei servizi ausiliari.

Il rapporto tra oneri straordinari e proventi straordinari può essere usato per misurare la capacità delle società di creare valore attraverso il mercato.

5.1 I must di un impianto moderno: sicurezza, comfort e polifunzionalità

La progettazione di uno stadio si dovrebbe focalizzare sulla necessità di creare strutture pensate per le persone, che forniscano il massimo livello di comodità e sicurezza.

Gli spalti, ovvero il catino, sono l'elemento più importante di ogni impianto di calcio. Le caratteristiche delle gradinate determinano in larga misura la qualità dell'esperienza dello spettatore per quanto riguarda la comodità, la visuale, l'atmosfera ed il coinvolgimento nell'azione sul terreno di gioco.

Un buon progetto degli spalti dovrebbe soddisfare tre requisiti principali:⁴

1) *Sicurezza*: il gestore dello stadio deve garantire la sicurezza a tutti gli spettatori, dal loro accesso/uscita, sia in condizioni normali che in casi di emergenza, alla loro permanenza all'interno dell'impianto. La sicurezza è l'aspetto più importante

² Belinazzo M., *Op. cit.*

³ Spiga A., *Volete aumentare i ricavi dei club calcistici? Investite sugli stadi!*, Sportindustry.com, 2014, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/Mercatoimpiantisticasportiva/articolo1007732.html#sthash.rCZP9IvG.dpuf>> (30/09/2015)

⁴ Union Europeenne de Football Association, *Op. cit.*

nella pianificazione, progettazione, e gestione di ogni stadio e deve essere prioritaria a qualsiasi altro aspetto.

I principali aspetti legati alla corretta gestione della sicurezza in uno stadio sono i seguenti: antincendio, sicurezza strutturale e operativa, isolamento dei tifosi rivali.

In Italia, il 56% delle persone che si dichiarano tifosi di calcio riferisce che percepisce lo stadio come luogo insicuro; tale percentuale si riduce al di sotto del 10% se la medesima domanda è posta ai tifosi che frequentano lo stadio. Le adiacenze dello stadio si confermano il punto più delicato per la gestione dei servizi di ordine pubblico: solo il 16% degli scontri, infatti, avvengono all'interno degli stadi, e perlopiù si riferiscono a serie minori, mentre gran parte avvengono nelle zone di avvicinamento all'impianto.⁵

La UEFA adotta la Guida alla Sicurezza negli Impianti, ovvero la Green Guide, come documento di riferimento per la buona pratica.

Il tema della sicurezza è quindi un aspetto fondamentale degli stadi moderni, ma in questa tesi non viene approfondito in quanto fuoriesce dall'intento economico che si vuole trattare.

2) *Comfort*: è ormai passato il tempo in cui gli stadi erano delle strutture elementari di cemento configurate per stipare quanti più spettatori possibili, oggi la prerogativa è il comfort ed il permettere agli spettatori di godersi la visione della partita di calcio in tutta comodità.

Negli ultimi anni gli stadi hanno migliorato significativamente il livello di comfort e questi non si deve riferire solo ai VIP, skybox o area hospitality, ma anche a tutte le altre categorie di spettatori.

Uno dei caratteri essenziali legati a questo concetto, forse il più rilevante, è la visibilità: tutti gli spettatori dovrebbero avere una visuale completa e senza ostacoli del campo di gioco.

La qualità della linea di vista può essere calcolata da quello che viene comunemente denominato “Valore C”, una variabile che definisce la qualità della panoramica dello spettatore al di sopra della testa della persona di fronte. In linea di principio, più alto è il Valore C più libera è la linea di vista, e migliore è la percezione del terreno di gioco.

Il Valore C è calcolabile tramite una formula:

⁵ Osservatorio nazionale sulle manifestazioni sportive, *Rapporto 2014*, 2014

$$Value C = \frac{D(N + R)}{D + T} - R$$

dove D rappresenta la distanza orizzontale da ogni posizione individuale al bordo del campo, N l'altezza del rialzo di ogni singola fila di sedili, R la distanza verticale tra il livello dell'occhio della persona e il livello del terreno di gioco e T la profondità di ogni fila di sedili.⁶

Tutti gli spettatori dovrebbero avere una vista chiara e senza ostacoli dell'intero terreno di gioco; l'obiettivo principale è quello di minimizzare la distanza tra gli spettatori e l'azione sul campo.

In definitiva, una considerevole visuale si ottiene assicurando che ogni sedile abbia una buona linea di vista, sia il più vicino possibile al terreno di gioco, e non siano presenti ostacoli che potrebbero rovinare la visuale.

Lo Stade de France di Parigi è il più grande stadio modulabile al mondo: grazie a pattini d'acciaio ed a cuscini d'aria, la tribuna mobile è retraibile per 15 metri in modo da posizionare il pubblico nella miglior condizione di visibilità possibile a seconda che si tratti di una partita di calcio o rugby, di un evento di atletica leggera o di un qualsiasi altro spettacolo.

Questa, oltre a rispondere a questioni logistiche, è anche un'ottima strategia di marketing per attribuire importanza a ciascun evento e agli spettatori che l'impianto accoglie.

È necessario avere uno stadio avveniristico in cui il concetto di base è quello di coinvolgimento totale dei tifosi.⁷

3) *Flessibilità*: rappresenta la chiave di lettura centrale in grado di articolare spazi e potenziare la valenza polifunzionale dell'impianto. Le soluzioni progettuali devono quindi considerare le possibili configurazioni che lo stadio può mettere in pratica in modo da avere la capacità di ospitare eventi differenti, sportivi e no, rivolgendosi a diversi target e segmenti di pubblico.

La polivalenza rappresenta quindi uno degli aspetti di maggior influenza nei progetti degli stadi moderni. Oggi il portafoglio delle attività previste negli spazi dell'impianto è sicuramente molto ampio.

Le arene di calcio dovrebbero essere sviluppate per massimizzare il loro potenziale commerciale, includendo una vasta gamma di possibili utilizzi.

⁶ Union Europeenne de Football Association, *Op. cit.*

⁷ Boldrini S., *Inghilterra, stadio digitale. Il tifoso è protagonista*, in *La Gazzetta dello Sport*, 8/11/2012, p.37

In questo modo si avvia un processo gestionale in grado di assicurare una riduzione del rischio imprenditoriale.⁸ L'esigenza di una progettualità *multifunzione* comporta un elevato grado di modularità delle strutture, individuando sistemi tecnologici opportuni che rendano possibili differenti utilizzi dei luoghi e degli spazi.

5.2 Uno stadio solo per il calcio. Comfort e attenzione al cliente

I tifosi di oggi vogliono vivere lo stadio appieno, in totale tranquillità e con il massimo comfort; vogliono seguire lo spettacolo come fossero sul divano di casa.

L'obiettivo primario degli stadi moderni è rendere l'esperienza dello spettatore unica ed indimenticabile. È stata questa la motivazione principale che ha spinto la nuova generazione di impianti ad abbandonare la quantità a vantaggio della qualità: non si costruiscono “grandi cattedrali del deserto”, aggettivo attribuito ai maestosi (e costosissimi) impianti costruiti o ristrutturati per Italia '90 in cui la capienza era il carattere fondamentale; adesso il segno distintivo degli stadi è la qualità ed il comfort: impianti compatti e sicuri, caratterizzati dalla vicinanza degli spettatori all'azione e dal successo delle attività commerciali e di ristorazione annesse.

Il calcio è uno spettacolo di entertainment e quindi anche il contesto assume una valenza di esibizione: vedere una partita giocata in uno stadio colmo di tifosi è molto più spettacolare che in uno semideserto; inoltre, dal punto di vista televisivo un'arena piena di gente e con un'atmosfera molto “calda” è molto più funzionale alle riprese televisive e, di conseguenza, aumenta la visibilità degli sponsor. Per questo motivo il trend sta andando verso impianti più piccoli.⁹

Vi sono quindi due assiomi nelle strutture moderne:

- 1) A livello sportivo, gli stadi devono essere destinati solo al calcio, quindi eliminazione della pista di atletica in modo da favorire una miglior visuale per gli spettatori.
- 2) Polifunzionalità, ovvero presenza di diverse attività extra-calcistiche e di numerosi servizi ausiliari.

Come detto nel paragrafo riguardante il caso dello Juventus Stadium, i tifosi sono disposti a pagare il comfort se la qualità viene riconosciuta.

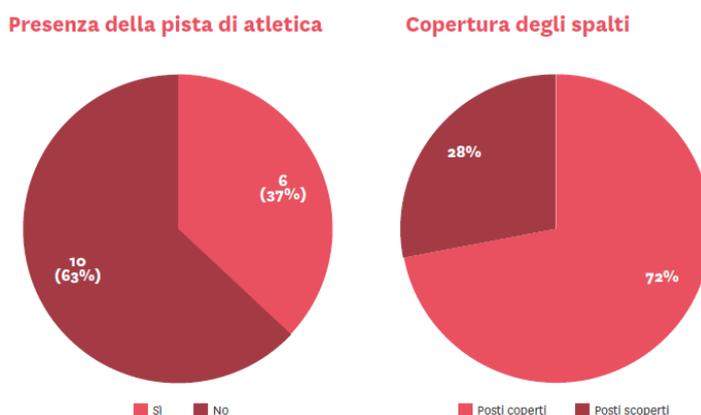
Il problema è che gli stadi italiani, come sempre, presentano un forte ritardo su questo

⁸ Rubino F., *Op. cit.*

⁹ Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., *Op. cit.*

aspetto. Basti pensare che 6 dei 16 stadi della Serie A, ossia il 37%, presenta ancora la pista d'atletica, altra conseguenza negativa dei Mondiali del 1990.

Grave appare anche la situazione circa la copertura degli spalti: il 28% dei posti risultano ancora scoperti.



Fonte: FIGC Stadia Database

Figura 28 - Situazione degli stadi italiani in relazione al comfort

Come può uno spettatore godersi la partita quando si trova sotto la pioggia battente oppure è disturbato dal bagliore del sole?

Il tema della chiusura superiore dell'impianto ha un ruolo determinante per la sua funzione principale di protezione per il pubblico, oltre ad essere un elemento di riconoscibilità dall'esterno. La copertura influenza il rapporto dello stadio con il contesto urbano e può divenire un successo mediatico qualora le venga attribuiti un preciso valore architettonico; il tetto degli stadi in certi casi rientra nello skyline di una città.

Nei recenti progetti, la copertura rappresenta anche l'elemento ideale dove collocare i più aggiornati sistemi fotovoltaici, rendendo gli impianti ancor più sostenibili sotto il profilo ambientale. Questa soluzione però non è sempre adottabile, poiché molti stadi già costruiti hanno un tetto non in grado di reggere il peso di questi pannelli.

Oltre alla copertura fissa degli spalti, esistono anche sistemi di chiusura mobile del rettangolo di gioco; questi involucri sono spesso realizzati in materiale flessibile in modo che possano essere piegati o arrotolati mediante scorrimento o rotazione.

Si riprende il *velarium* romano che veniva applicato ai grandi anfiteatri, una strategia millenaria in cui veniva utilizzata una "tenda" sospesa e retrattibile per far fronte ad esigenze meteorologiche o di altro tipo e senza compromettere alcun posto a sedere.¹⁰ Inoltre, la chiusura mobile è particolarmente utile per la raccolta delle acque piovane tramite un sistema di gronde e cisterne da poter riutilizzare.

¹⁰ Velario-colosseo.it, <<http://www.velario-colosseo-velarium-colosseum.com/>> (29/09/2015)

“A partire dall’Amsterdam ArenA (1996) e del Gelredome Stadium (1998), la dotazione di un sistema di copertura mobile ha trovato grande diffusione nei paesi dell’Europa continentale e in Giappone, luoghi dove il clima particolarmente rigido o piovoso ha suggerito la possibilità di proteggere campo e spalti dagli imprevisti meteorologici.

La presenza di una struttura di copertura scorrevole in grado di trasformare l’edificio in un impianto al chiuso può permettere una maggior flessibilità d’uso del campo di gioco, oggi sempre più spesso utilizzato come parterre per spettacoli musicali o concerti”, ma anche per altri spettacoli sportivi (partite di basket o pallavolo per fare alcuni esempi) o eventi di ogni tipo.¹¹

Al Big Eye Stadium di Oita (attuale Oita Bank Dome per ragioni economiche), in Giappone, vi sono due membrane semitrasparenti in grado di scorrere lungo le travi trasversali fino a congiungersi in modo da chiudere completamente l’impianto in un tempo record di 12 minuti. Per l’involucro è stato utilizzato come materiale il *Teflon*, un tessuto resistente agli agenti atmosferici, all’esposizione ai raggi UV ed al tempo stesso dotato di buona permeabilità alla luce in modo da non abbagliare il pubblico.¹²

Questa chiusura è stata montata in un secondo momento alla costruzione dell’impianto, segno che le migliorie si possono fare anche in fasi successive alla realizzazione e sono conformi alla strategia della ristrutturazione/ampliamento.

La membrana dell’impianto giustifica il nome dello stadio: dall’alto sembra un grande occhio in cui la membrana tessile è la palpebra che si chiude a seconda delle esigenze.



Fonte: *Architectureweek.com*

Figura 29 - The Big Eye Stadium con la copertura mobile aperta e chiusa

Con la copertura totale si vuole raggiungere l’armonia dell’evento.

Oltre a questi aspetti, anche il salone d’onore, i palchi, gli spalti, i servizi ausiliari quali ristoranti, catering e attività commerciali, il tutto contraddistinto da un’accurata scelta dei materiali e delle finiture, creano ambienti eleganti e innovativi, nonché resistenti nel

¹¹ Faroldi E., Allegrì D., Chierici P., Vettori M.P., *Cit.*, p. 60

¹² Vogliazzo M., *Identici e diversi. Two New Stadiums in Japan*, in *Arca*, n. 167, 2002, p. 16-27

tempo.¹³

In Italia però, oltre a questi aspetti secondari, mancano, o comunque sono molto scarsi, anche i servizi di base: per quanto riguarda i servizi igienici, si è praticamente sotto la soglia di civiltà, tanto che il 20% degli impianti hanno più della metà delle toilette che non funziona, il 72% addirittura presenta guasti o malfunzionamenti. Nessuno stadio italiano ha i requisiti igienici richiesti dalla normativa UEFA.¹⁴

Citando il presidente della Lega calcio Maurizio Beretta, "Ma se i bagni degli stadi italiani sono come quelli del Congo belga di che cosa ci meravigliamo?". Se si considera che questo j'accuse non arriva da parte di un giornalista, ma del numero uno della cabina di regia del football tricolore, è chiaro quanto la situazione degli stadi italiani sia grave.¹⁵

Uno stadio moderno ha il potenziale di ispirare e influenzare positivamente le persone; l'edificio fa da sfondo a un evento unico, fornendo comfort e sicurezza, stimoli ed appagamento. Bisogna quindi sviluppare al meglio stadi sotto ogni punto di vista, qualitativamente parlando, traendo ispirazioni ed idee dalle passioni dei soggetti coinvolti ma anche da altri settori esterni al mondo calcistico.

Bisogna quindi abbandonare la concezione di grandi stadi, insicuri, vecchi e sporchi a favore di impianti moderni che vengono riconosciuti dal pubblico come belli, sicuri, puliti e curati.

Questi obiettivi possono essere conseguiti anche da un design moderno e nuovo, stimolando un'immagine sicura e bella dell'impianto e suscitando fascino sugli utenti. Anche per questo, gli stadi di nuova generazione hanno abbandonato il cemento e la pietra, materiali usati soprattutto in epoca fascista e nel primo dopoguerra, per utilizzare prodotti quali acciaio, vetro e porcellanato effetto legno; non sembra di entrare in uno stadio ma in edifici di classe.

¹³Sportindustry.com, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/RassegneProdotti/articolo1006481.html>> (28/09/2015)

¹⁴ Centro Studi Figc

¹⁵ Spiga A., *I tifosi abbandonano gli stadi. Quali sono le cause? E le soluzioni?*, Sportindustry.com, 2014, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/Gestioneimpiantisportivi/articolo1007899.html>> (30/09/2015)



Fonte: Photozou.jp

Figura 30 - Toyota Stadium, un impianto caratterizzato dall'uso di acciaio e vetro

Un impianto comodo, sicuro ed affascinante consente ai club di aumentare i prezzi dei biglietti sostenendo politiche di premium price, accrescere attenzione verso le aziende sponsor e la loro visibilità grazie a skybox ed aree hospitality dedicate, sviluppare le zone attigue l'impianto, il tutto non considerando le altre attività ricreative e sociali che si metton subito in moto.

All'aumentare del comfort per il pubblico (copertura integrale dell'impianto, riparo dalle correnti d'aria, creazione di un micro-clima favorevole per lo spettatore, ecc...) si accentuano però anche le problematiche per il mantenimento del prato, in quanto la scarsa circolazione d'aria e di sole causano un degrado del manto erboso.

Nel Millennium Stadium di Cardiff è stato adottato un sistema in cui le zolle del campo sono appoggiate su vaschette d'acciaio mobili che possono essere rimosse e trasportate fuori dall'impianto affinché possano beneficiare di sole ed aria.¹⁶

Oltre al comfort "strutturale", ossia visibilità del campo, copertura degli spalti, design moderno e servizi igienici e funzionanti, sono presenti altre attività ausiliari che vanno ad impreziosire la soddisfazione del tifoso nel vivere l'evento.

Devono essere presenti differenti servizi secondari che invogliano gli spettatori ad aumentare la loro presenza nell'impianto sia nella fase pre match sia in quella post e, soprattutto, a spendere di più quando si trova allo stadio rispetto al semplice acquisto del biglietto.

I primi progetti di diversificazione del portafoglio delle prestazioni offerte stanno iniziando a nascere anche negli stadi italiani, nonostante si trovino ancora in una fase embrionale.

Si va dalla semplice disponibilità di bar e ristoranti, agli official store, all'opportunità di

¹⁶ Mystadium.net, <<http://www.my-stadium.net/2012/11/il-millennium-stadium-di-cardiff-ha.html>> (29/09/2015)

sfruttare strutture esclusive per VIP come skybox privati e strutture di ristorazione di lusso, fino a giungere ai servizi più curiosi, ma anche efficaci ed attraenti.

L'Ufficio Marketing dello stadio dovrebbe perciò identificare nuove opportunità di business e cercare di massimizzare gli incassi.

Successivamente vengono citati alcuni dei servizi ausiliari, dai più tradizionali a quelli singolari, presenti in alcuni stadi.

Ristorazione e bar: è il servizio più diffuso; i tifosi si aspettano di potersi procurare cibi e bevande con il minimo disturbo, quindi il catino dello stadio dovrebbe essere progettato per permettere un passaggio semplice e veloce dall'area dei posti a sedere verso tali spazi.

A livello di differenziazione, gli stadi necessitano di una gamma estesa e diversificata di servizi di ristorazione e loro strutture per soddisfare le esigenze di un'ampia gamma di clienti.

Queste organizzazioni sono costose da installare, e mantenere, quindi bisognerebbe cercare modi per sfruttare appieno il loro valore, anche nei giorni in cui non vi sono le partite. Per questo motivo i ristoranti degli stadi molto spesso aprono le porte al pubblico tutti i giorni e per ogni fascia di pubblico, non solo per coloro che si possono permettere prezzi elevati. Le strutture di ristorazione possono anche essere utilizzate come servizio accessorio qualora vengano affittati spazi dello stadio ad aziende o per altri eventi.

I punti ristoro sono quindi una parte vitale dell'esperienza della partita per gli spettatori e sono una fonte di ricavi altrettanto indispensabile per l'operatore dello stadio.¹⁷

Alcune società realizzano vicino al settore ospiti un luogo di ristoro, con annesso punto vendita, di prodotti tipici locali in modo da farli conoscere, soprattutto a chi proviene da lontano, e valorizzarli. A volte i tifosi ospiti girano la città per ricercare prodotti del luogo, in questo modo hanno la possibilità di conoscerli e comprarli all'interno della struttura. Questo spazio deve diventare una sartoria dei sapori e dello sviluppo Made in Italy.

Dal servizio catering di lusso per le tribune ai punti ristoro take away delle gradinate, anche l'offerta gastronomica può fare la differenza sul prezzo del biglietto d'ingresso allo stadio.

Il food può essere il filo conduttore dei servizi offerti ai tifosi per rendere le loro ore pre, durante e post partita più gradevoli possibili.

¹⁷ Union Europeenne de Football Association, *Op. cit.*

Sale per tifosi: oltre ad attribuire importanza alle famiglie, i club ricercano aree speciali da allestite per i membri della tifoseria ufficiale per radunarsi e socializzare, rallegrandoli con attività di ristorazione ed intrattenimento. I tifosi sono importanti in quanto si dimostrano clienti molto fedeli e per questo dovrebbero essere fatti sentire a loro agio allo stadio in ogni momento.

Strutture di nursery: sempre più donne decidono di frequentare lo stadio e la presenza di questi spazi nei giorni delle partite favorisce la partecipazione delle famiglie.

Ultimamente stanno nascendo zone delle tribuna destinate esclusivamente alle famiglie che possono acquistare un pacchetto family; in questi settori, oltre a possibili strutture di nursery, vi sono servizi destinati esclusivamente a questo target.

Parcheggio auto: questo servizio può essere utilizzato per generare ricavi sia nel match day perché si paga per avere la comodità di essere vicino all'impianto, sia nei giorni in cui non si disputano le partite rendendolo disponibile al pubblico.

Nelle zone di parcheggio vi sono spazi, solitamente posti sotto la struttura, riservati agli sponsor, ai VIP, ai clienti aziendali ed a coloro che usufruiscono dell'area hospitality.

In uno stadio stupire non è scontato, a volte nemmeno necessario, ma creare l'ambiente adatto è determinante per il successo nel richiamare pubblico. Per chi viene ospitato, siano esse famiglie, tifosi o sponsor, è fondamentale che si respiri l'atmosfera dell'evento attraverso la comodità e la sicurezza. Tutto questo è marketing.

Il comfort legato al concetto di stadio vuole dunque sviluppare un ambiente caratterizzato da nozioni quali accoglienza, ospitalità e servizi qualitativamente elevati, in modo da riportare allo stadio le famiglie ed il pubblico femminile.

L'impianto deve permettere una segmentazione dei target ed una rigenerazione del sano tifo da stadio.

5.3 Flessibilità per un impianto funzionale tutto l'anno

Per molti tifosi, fare discorsi riguardanti il lato finanziario ed affaristico equivale a un'eresia. L'aspetto commerciale del gioco viene considerato come un male o come la fonte di tutto ciò che è sbagliato nel gioco moderno.

Da un punto di vista economico però, il calcio è un business come tanti altri e le società competono per assicurarsi nuovi tifosi o per consolidare il rapporto di fidelizzazione con quelli esistenti. L'incasso dal botteghino ed i ricavi da stadio costituiscono, o meglio

potrebbero costituire, un'importante voce del bilancio societario, ma in Italia gli impianti continuano ad essere legati alla sola rappresentazione dello spettacolo della partita e non sono in grado di diversificare l'offerta per generare nuovi ricavi, eccezione fatta per alcuni rari casi.

Al contrario, i principali competitors stranieri, come sempre Inghilterra e Germania su tutti, presentano elevati ricavi legati allo stadio, ma questi non solo derivano dal ticketing, ma in particolar modo da servizi ausiliari e/o da eventi extra-calcistici.

La diversificazione e la qualificazione sono concetti che attualmente non possono prescindere da quello dello stadio.

Per diversificazione si intende una scelta strategica con cui l'impresa allarga l'ambito delle sue attività in termini di prodotti venduti o mercati serviti; può quindi essere vista come l'aggiunta di attività appartenenti a filiere differenti. Diversificando l'impresa presenta minori costi e maggiori vantaggi rispetto ai propri competitors.¹⁸

Motivi della diversificazione possono essere: una crescita dell'impresa, un maggior profitto, una riduzione del rischio totale aziendale, l'aumento del potere di mercato e molto altro.

Questa strategia rappresenta una svolta nel processo di sviluppo del settore calcistico ed incentiva l'investimento di risorse finanziarie nei club.

L'Amsterdam ArenA, inaugurato nel 1996, è stato il primo modello ad adottare questi concetti, sviluppando uno stadio che diviene un sito importante per la città, un luogo dove coesistono eventi sportivi e no, in cui non vi sia solo la partita ma anche ulteriori servizi collaterali; uno stadio aperto 7 giorni su 7 e destinato a diventare un secondo centro della città di Amsterdam. Nell'impianto sono state inserite attività ausiliari di comfort (suite, posti riservati, skybox, aree lusso, ecc...) e servizi intorno all'Arena: ristoranti di medio-alto livello, nuove strade con fast-food e monitor per continuare a vedere l'evento, ampi parcheggi; nelle immediate vicinanze dello stadio ci sono fermate metro e treno, tutte collegate con molti autobus.¹⁹

Se si analizzano i dati a disposizione si può vedere come i ricavi maggiori sono dati da affitti per eventi, mentre il ticketing ha un peso poco rilevante. Gli stessi eventi più remunerativi sono dati da quelli extra-sportivi, anche se l'attività calcistica rimane il core business dell'impianto.²⁰

¹⁸ Pivato S. *et al.*, *Op. cit.*

¹⁹ Markerink H.J., Santini A., *The Development of Stadiums as Centers of Large Entertainment Areas. The Amsterdam ArenA Case*, in *Symphony-Emerging Issues in Management*, n.2, 2004

²⁰ *Ibidem*

Le società di calcio hanno tipicamente un'unica attività caratteristica, che è appunto quella legata al calcio. Da sempre si affannano alla ricerca di nuove risorse finanziarie poichè le entrate dal botteghino sono da tempo insufficienti per coprire il loro fabbisogno.

Dal punto di vista economico i ricavi da gara si vanno riducendo, ma soprattutto diminuisce la loro incidenza sulle entrate totali. Le nuove tecnologie offrono alle società calcistiche l'opportunità di sviluppare nuove aree di ricavo correlate al patrimonio immobiliare.

Nonostante questo, i club italiani hanno sempre considerato la partita ed il ticketing come l'unico strumento in grado di produrre valore. Soffrono quindi di "marketing miopia", ossia tendono a concentrare le proprie risorse e competenze esclusivamente su ciò che costituisce il primario oggetto della loro attività. Così facendo non si ricercano nuovi bisogni da soddisfare, e quindi rinnovati consumatori, ma soprattutto non si adegua la propria struttura organizzativa alle mutevoli situazioni di mercato.²¹

Fare qualcosa di diverso dal settore solito dell'organizzazione e dell'evento (*settore di riferimento*), inoltre, è un plus che può arricchire l'organizzazione e l'evento stesso.

Uno stadio deve contribuire alla crescita culturale e manageriale della società e conferire la possibilità di sfruttare tutte le opportunità di business che un settore in continua crescita può offrire.

Un'importante possibile soluzione per ridurre il gap con le altre Top League è per esempio la realizzazione di strutture polifunzionali, con alberghi, ristoranti, piscina, palestra, area meeting e molto altro; in Italia non sta però trovando molta attuazione questa idea, già concretizzata all'estero, in cui l'evento sportivo diventa una sola delle componenti di attrazione della struttura stessa e che, come tale, contribuisce solo parzialmente alla relativa vita economica.

Nel passato gli stadi di calcio erano usati solamente nei giorni di partita e questo significava un o due giorni ogni due settimane, ora gli impianti moderni devono identificare altri mezzi per generare incassi ogni giorno della settimana per tutto l'anno. Massimizzare la commercializzazione di uno stadio richiede un approccio basato sull'immaginazione, una solida ricerca di mercato ed un'abile strategia di marketing. Gli operatori degli stadi sono diventati sempre più creativi nei loro sforzi di individuare flussi aggiuntivi di incassi, capitalizzando le necessità della comunità locale ed un mercato più ampio.

²¹ Kotler P., *Marketing management: analysis, planning and control*, New Jersey, Prentice-Hill, 1988

Le iniziative commerciali per un utilizzo full time dell'impianto richiedono la presenza attività per la comunità locale per l'intera settimana ed anche in periodi in cui l'attività sportiva è sospesa, oltre all'identificazione di altri eventi che possono essere ospitati nello stadio come concerti, festival ed altri eventi sportivi, affittare la struttura o spazi di questa ad aziende per l'organizzazione di convention, meeting e workshop o per semplici incontri business to business o business to consumer.

È importante cercare degli usi alternativi per lo stadio nei giorni nei quali non si disputano le partite; un'analisi dei bisogni della comunità locale nel suo complesso o delle persone in generale permette di individuare usi praticabili dello stadio nei giorni di no match day.

Nello sport si ha la tendenza a rivolgersi all'esterno, verso agenzie specializzate a cui devolvere il compito di svolgere funzioni specialistiche; in questo modo però si ha il rischio di perdere il controllo di aree di attività che progressivamente si potrebbero dimostrare strategiche. In ogni caso è fondamentale che il management dell'organizzazione sportiva mantenga il governo dell'intero sistema, ovvero il coordinamento delle varie parti.

Altri eventi sportivi: gli stadi possono essere utilizzati per ospitare eventi di altri sport, come rugby, football americano e hockey, ma anche gare di go-kart ed altri eventi di sport estremi.

Concerti: è la tipica attività extrasportiva che avviene negli stadi in quanto sono già dotati di tutte le strutture necessarie per ospitare un gran numero di spettatori, lo staff dell'evento e i partecipanti.

Eventi aziendali: è la tipologia di evento più ricercata negli impianti all'avanguardia poiché gli stadi hanno sia le strutture che il prestigio che li rende attraenti per eventi aziendali, oltre a meeting, convegni, workshop e incontri business to business.

Gli sky box possono essere affittati come sale riunioni.

Cinema: grazie alla sua buona acustica, l'impianto può essere impiegato per la trasmissione in diretta delle partite in trasferta (mantenendo così viva l'atmosfera dell'impianto), oltre alla proiezione di film e documentari.

Il Dall'Ara di Bologna è stato il primo stadio europeo ad essere stato trasformato in un cinema estivo, dove tutte le sere d'estate le porte dell'impianto si aprivano per la proiezione di film al costo di 5 euro. Il pubblico sedeva nella tribuna centrale, in modo tale da garantire le proiezioni anche in caso di maltempo, e le immagini venivano trasmesse su un grande schermo gonfiabile posto sul campo da gioco.²²



Figura 31 - Sopra il manifesto del cinema estivo a Bologna, sotto lo stadio dell'Union Berlin per l'evento "Porta il tuo divano allo stadio"
Fonte: Sportindustry.com

Lo stadio della Union Berlin, invece, in occasione dei Mondiali 2014, si è stato

trasformato in un enorme salotto all'aperto, in cui le persone (e i loro divani!) venivano ospitate per permettere alle persone di vedere le partite tutti insieme rivivendo l'atmosfera da stadio.

L'evento ha avuto un successo del tutto superiore alle aspettative: solo alla prima partita Brasile-Croazia vi erano 12mila persone.

Museo: la maggior parte dei club hanno una storia interessante da raccontare e per questo creano alle volte un museo che documenti la loro storia ed in cui siano esposti i trofei vinti. I tifosi di calcio in genere amano rivivere le memorie e le esperienze passate legate al loro club.

Solitamente il biglietto del museo comprende anche un tour dello stadio e dei suoi luoghi più suggestivi non visitabili nei giorni di partita; oltre al museo, il tour può essere fatto per altre attività come eventi aziendali oppure come servizio a sé stante.

Lo stadio può quindi diventare una meta turistica dove la visita guidata si pone come una pratica consolidata. Il museo del Barcellona, per esempio, è il secondo più visitato della città catalana, battuto solamente dal Museo della Sagrada Familia, con più di un milione di visitatori annui.²³

Altre tipologie di eventi: gli stadi iniziano ad essere affittati per le più differenti tipologie di evento, tra cui anche come ricevimento per matrimoni o altre occasioni particolari, grazie alla loro atmosfera di eleganza mista a fascino, sportività e, perché no, anche storicità.

Alcuni stadi sono giunti al punto di offrire servizi funerari: ci sono tifosi il cui amore

²²Bolognawelcome.com, <http://www.bolognawelcome.com/eventi/calendario-completo/params/Eventi_2143/ref/Nuova%20Arena%20Dall%E2%80%99Ara> (30/09/2015)

²³ Stadiodi.it, <<http://www.stadiodi.it/barcellona/museo-stadio-barcellona.asp>> (30/09/2015)

per la propria squadra è così grande tanto da volere che il loro ultimo posto di riposo sia collocato nella casa della squadra.

Tra i vari eventi avvenuti dentro gli stadi, il Camp Nou di Barcellona durante il periodo estivo ha trasformato la tribuna del primo livello in una terrazza chiamata "Camp Nou Lounge" in cui era possibile bere un aperitivo o mangiare qualcosa con vista su uno degli stadi più affascinanti del mondo e con un servizio di qualità; l'evento ha fatto registrare più di 10 mila presenze.²⁴

Il Macron Stadium di Bolton (fino al 2014 Reebok Stadium, ndr) ha al proprio interno il "Bolton Whites Hotel", un albergo a quattro stelle di standard molto elevato per una clientela internazionale e d'affari; le stanze si affacciano direttamente sul campo.²⁵

Anche il progetto del nuovo Bernabeu prevede un hotel di lusso di 150 camere con vista sul campo di gioco; questa attività, secondo alcune stime, dovrebbe generare utili per 5 milioni di euro l'anno.²⁶

In Italia lo Juventus Stadium è uno dei pochi impianti dove le parole d'ordine sono spettacolo e divertimento: c'è il baby park dove i genitori possono lasciare i figli tra i 3 e i 6 anni; c'è il make up per truccarsi il viso di bianco e di nero; c'è la scuola di tifo che ti aiuta a disegnare e colorare lo striscione; ci sono le animatrici vestite da stelle (tre, guarda un po') che attirano i più piccoli per farsi fotografare; c'è il karaoke dove si canta l'inno della Juve, magari trasmesso sui maxischermi all'intervallo. Non sembra affatto di stare in Italia. Tutto è friendly ed è un'esperienza che si vive pienamente.²⁷

Non solo attività di entertainment per aumentare ricavi ma anche funzioni socialmente utili: al Weserstadion di Brema sono presenti servizi di pubblica utilità quali la piscina comunale e un centro di riabilitazione. Il St. Jakob Park di Basilea per il progetto *Tertianum* ospita un complesso residenziale per anziani di centosette appartamenti suddivisi in tre tipologie abitative (Standard, Premium, Exklusiv) che si differenziano per dimensione e finiture; l'accesso all'edificio è indipendente da quello delle tribune. Nello Stade de Suisse Wankdorf Stadion di Berna vi è un complesso scolastico pubblico. Le idee sopra elencate rappresentano solamente alcuni dei meccanismi per generare incassi che vengono implementati in vari stadi in Europa. La scelta delle attività dipende

²⁴ Sportbusinessmanagement.it, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/07/grande-successo-per-larea-esclusiva-cam.html>> (30/09/2015)

²⁵ Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., *Op. cit.*

²⁶ Oppes A., *Stanze tra gli spalti, l'ultima follia targata Real*, Inchieste.repubblica.it, 2015, <http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2015/03/12/news/voglia_di_stadio-107217314/> (30/09/2015)

²⁷ Iaria M., *Juventus Stadium è un luna park. Così si attraggono le famiglie*, in *La Gazzetta dello Sport*, 22/12/2012, p.20

moltissimo dalla posizione e dalla natura dello stadio.

La movimentazione del campo da gioco riproduce una fondamentale soluzione tecnologica per favorire questa polifunzionalità. Il Gelredome Stadium ad Arnhem, nei Paesi Bassi, e l'Arena Auf Schalke di Gelsenkirchen, Germania, sono ad oggi gli unici modelli in Europa di impianti con questa funzione: sotto la tribuna "a ponte" viene fatto scivolare il vassoio contenente il campo da gioco.

In questo modo è possibile utilizzare la struttura per concerti o altre attività senza danneggiare il manto erboso.



Fonte: Tuttiallostadio.it

Figura 32 - Il campo di Gelsenkirchen estratto dallo stadio

In Giappone, addirittura, nel Sapporo Dome Hiroba il campo da gioco può essere ruotato per variarne la configurazione (calcio o baseball) adattandolo alla disposizione delle tribune.²⁸



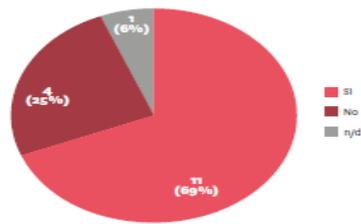
Fonte: Repubblica.it

Figura 33 - Le fasi per la movimentazione del campo del Sapporo Dome

Negli ultimi anni, se la riconversione degli spazi o anche l'acquisto e/o l'utilizzo di altre aree da includere ai complessi appare come un'attività rilevante, l'esecuzione di migliorie ha connotato gran parte degli impianti. Nonostante ciò, gli stadi italiani continuano ad avere una mera funzione di rappresentazione di spettacolo calcistico.

²⁸Repubblica.it, <<http://www.repubblica.it/speciale/2002/mondiali2002/stadi/campo/1.html>> (30/09/2015)

Utilizzi alternativi dell'impianto
oltre le partite di calcio



Fonte: ReportCalcio 2015

Figura 34 - Utilizzi alternativi dello stadio oltre le partite di calcio

Analizzando i dati ottenuti da Report Calcio 2015, solo 4 stadi sui 16 in cui avvengono partite di Serie A prevedono utilizzi alternativi alle partite di calcio. Inoltre, queste attività sono quasi sempre limitate solo a concerti.

Lo stadio, invece, dovrebbe presentarsi ad ospitare diversi eventi e insediarsi nel luogo come sito di entertainment; l'impianto deve aprirsi ad un'economia plurisettoriale per divenire uno "stadio totale".

La realizzazione di spazi commerciali come parte integrante della struttura costituisce ormai un aspetto di fondamentale importanza poiché influisce fortemente sulla reale fattibilità e sostenibilità finanziaria del progetto.

A Reggio Emilia, per citare un caso avvenuto realmente, nel novembre del 2004, dopo quasi dieci anni dall'apertura, l'allora stadio Giglio (attualmente Mapei Stadium, ndr) ha subito delle modifiche rispetto alla configurazione iniziale per l'esecuzione dei lavori collegati al nuovo progetto commerciale "I Petali" che ha investito l'area adiacente. Il risultato di questa ristrutturazione è stata la nascita di un centro ludico-commerciale composto da ristoranti, un centro fitness con zona benessere annessa, negozi di ogni genere e un cinema multisala; questa realizzazione permette di concentrare attorno al catino dell'impianto lo shopping, il wellness, servizi per il tempo libero e lo svago, abbinato ovviamente al contesto sportivo domenicale.

"I Petali" sono quindi il simbolo di diversificazione dei ricavi e tale strategia è attuabile anche per realtà medio-piccole ed in fase post-costruzione.

Lo stadio ha bisogno di un mix di ricavi che ne permetta il suo utilizzo per l'intera settimana e per tutto l'anno, una polifunzionalità che comprenda concerti, workshop, covegni, meeting, attività commerciali e quanto più possibile in rapporto alla realtà in cui si opera.

Si dovrebbero individuare delle attività complementari che generano dei ricavi aggiuntivi, ma al tempo stesso occorre anche eseguire ricerche di mercato per stabilire la fattibilità delle varie attività e definire e valutare chiaramente i costi derivanti dalla configurazione del luogo per questo tipo di utilizzo multifunzionale.

L'Udinese calcio, per citare un esempio, nel progetto riguardante la ristrutturazione dell'impianto, dopo un'attenta analisi di mercato ha deciso di non realizzare uno spazio commerciale in quanto l'area attigua presentava già numerosi centri di questa tipologia; in questo modo si rischiava che i costi fossero maggiori dei ricavi.

Per concludere, la polifunzionalità deve assicurare un utilizzo reale e permanente dell'impianto. L'integrazione funzionale è oggi un requisito indispensabile per la sopravvivenza dello stadio.

Uno stadio deve diventare "accessibile", cioè deve aprirsi in ogni giorno della settimana ad un'ampia gamma di utenti ed alla città intera mediante la multifunzionalità, cioè la diversificazione delle attività che ospita, e dei tempi di utilizzo della struttura.

In un momento come quello attuale, caratterizzato da crisi economica e difficoltà nell'ottenere ricavi per i club calcistici, bisogna ricercare nuove idee ed iniziative varie volte a sfruttare lo stadio, a prescindere dal momento della partita.

La flessibilità è al tempo stesso uno strumento di marketing per avvicinare un pubblico diverso, una strategia che mira a coinvolgere, attrarre e, a volte, anche divertire, così da mostrare che lo stadio può essere anche uno spazio d'intrattenimento, di emozioni condivise e un luogo sicuro aperto a tutti.²⁹

5.4 Il ticketing, la madre dei ricavi da stadio

Secondo uno studio, i fattori che, in ordine di importanza, incidono sull'affluenza sono:³⁰

1- Prezzo del biglietto: in Serie A per la stagione 2015/16 il range varia dai 75 euro per seguire l'Empoli in curva fino ai 4.600 per avere i posti migliori per le partite casalinghe del Milan. L'Italia è il paese dove mediamente si spende di più per andare ad assistere ad una partita e la differenza con le altre nazioni è molto elevata, soprattutto in tribuna. L'Inghilterra presenta la minor differenziazione di prezzo per settori in quanto i grandi investimenti in stadi degli anni '90 hanno comportato un maggior comfort su tutti gli spalti, assottigliando le differenze tra i vari settori, mentre in Italia la differenza di qualità tra curva e tribuna è molto accentuata. Le politiche di pricing attuali sono volte ad elevare

²⁹ Spiga A., *5 modi innovativi per sfruttare lo stadio*, Sportindustry.com, 2014, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/Stadiearene/articolo1007505.html>> (30/09/2014)

³⁰ Simons A., Russel N., Pople T., Pierini L., 2014, *Business case drien stadium designs*, presentato al convegno *Football Avenue 2014*, Torino, 30/05/2014

la qualità del core business e quantità dei servizi accessori in modo da poter attuare un premium price.

2- *KO Times*: è l'abbreviazione di Kick Off times, ossia l'ora del calcio d'inizio delle partite. In Italia si sta avendo quello che è stato definito lo "spezzatino del calcio"³¹: le pay tv, che tengono in piedi il calcio italiano, vogliono partite il più possibile distribuite nel tempo, a differenti giorni ed ore. La giornata di campionato, a volte, inizia il venerdì per concludersi il lunedì. Bisogna dimenticarsi della domenica degli italiani con la certezza delle partite alle 15. Questa soluzione non piace ai tifosi, ma gode della simpatia dei presidenti che in questo modo hanno i soldi garantiti dalle pay tv, divenute le vere padrone del calcio.

Basti pensare che nello scorso campionato (stagione 2014/15, ndr) un match decisivo come Roma-Juventus, ritenuto da molti quasi come uno scontro scudetto, si è giocato di lunedì sera; oppure che domenica 22 marzo alle ore 15 vi è stata appena una sola partita, quella tra Juventus e Genoa.³²

Questa soluzione danneggia i lavoratori che difficilmente riescono a recarsi allo stadio, ancor più se la propria squadra gioca in trasferta, ma anche i club, in quanto vengono venduti meno biglietti e si riducono i ricavi nella fase pre match poiché i tifosi riescono a giungere allo stadio solo all'ultimo minuto. A pochi club interessa patrimonializzare, costruire uno stadio, rendere il club davvero forte sotto il profilo economico, preferiscono avere l'introito certo dei diritti televisivi. Sperando che questa soluzione possa durare nel tempo e tenere in vita le società.....

3- *Broadcasting televisivo*: l'aumento di offerta televisiva non è direttamente collegabile al continuo calo di tifosi allo stadio; solo in modo indiretto, tramite il già citato "calcio-spezzatino", il broadcast televisivo allontana il pubblico dallo spettacolo live.

L'aumento di offerta televisiva, dal solo chiaro all'aggiunta del satellitare, fino ad arrivare alle attuali tre piattaforme con anche il pay-per-view sul digitale, non è una causa primaria dell'abbandono dei tifosi dagli stadi.

Prendendo il modello guida della Germania, in Bundesliga lo sviluppo regolare

³¹ Bianchi F., *Calcio-spezzatino? E non è ancora finito*, Repubblica.it, 2014, <http://www.repubblica.it/rubriche/spycalcio/2014/02/04/news/calcio_spezzatino-77665268/> (30/09/2015)

³² Sportpeople.net, <<http://www.sportpeople.net/calcio-spezzatino-addio-al-vecchio-calcio-ma-i-tifosi/>> (30/09/2015)

e costante dei diritti televisivi non ha intaccato lo straordinario incremento del pubblico allo stadio. Confrontando il trend dei ricavi dai diritti televisivi con l'affluenza media allo stadio, dal 2007 ad oggi sono aumentati entrambi.³³

Questi dati contraddicono quindi la diffusa credenza per cui l'aumentare dell'offerta televisiva contribuisce in modo diretto allo svuotamento degli stadi.

4- *Costi viaggio*: la distanza, i mezzi di trasporto e il loro relativo costo influenzano negativamente l'affluenza allo stadio, non solo per le partite in trasferta, ma anche per quelle casalinghe. Per questo motivo i club cercano di avere vicino il più possibile diverse vie di comunicazione, dalle fermate di tram e/o metro, ad uscite delle principali arterie stradali, nei club e città più importanti anche aeroporti e stazioni dell'alta velocità.

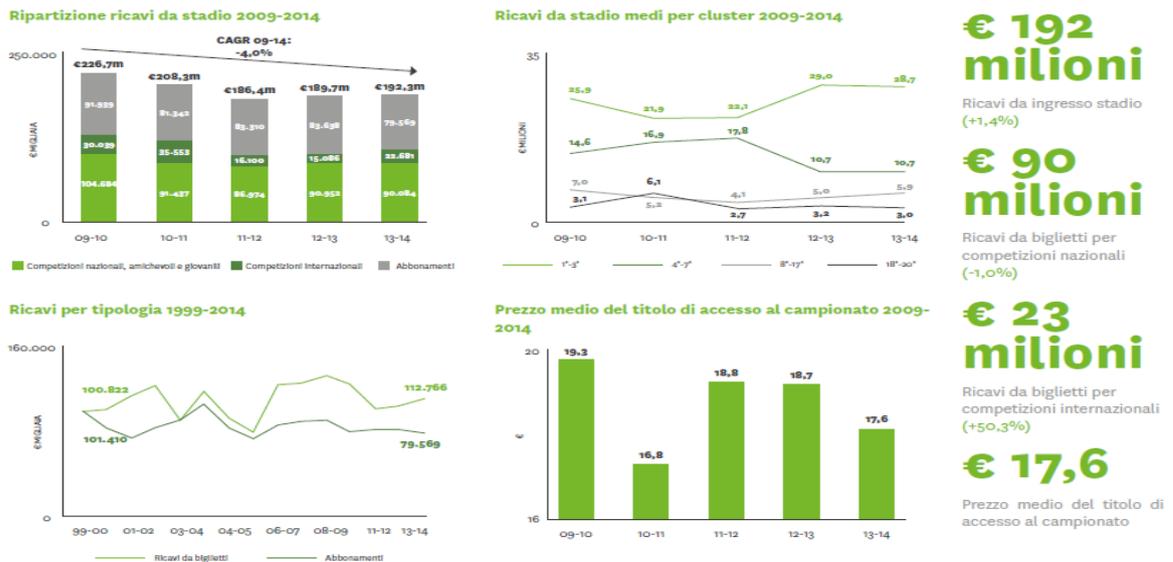
5- *Legislazione del posto*: la burocrazia di sicura non aiuta, per usare un eufemismo, ad interrompere questo abbandono degli stadi: tra tessere del tifoso, trasferte vietate per i residenti nella regione della squadra ospite, biglietti nominali, lunghi iter per comprare il biglietto al botteghino il giorno stesso della partita, ecc... agli italiani passa la voglia di andare allo stadio.

Oltre agli stadi, quindi, anche la burocrazia italiana ostacola l'accesso allo stadio e si è inditero anni luce dai sistemi stranieri. È impensabile in questo momento adottare in Italia il ticket resale, una forma di rivendita per cui i tifosi in possesso del biglietto che non sono più in grado di accedere allo stadio possono rivenderlo. Non è da confondere con l'attività illegale del bagarinaggio, in quanto si cedono i biglietti su canali approvati da club. Vi sono due modalità: o il biglietto viene venduto sul sito ufficiale di rivendita con circuito parallelo ed ad un prezzo maggiorato, oppure viene restituito alla società, a un prezzo minore, che lo rivende ulteriormente, di solito a un costo maggiore. Oltre a questioni burocratiche, il ticket resale è di difficile applicazione poiché in rare occasioni terminano i biglietti per partite di Serie A. L'Arsenal, per esempio, ha un servizio denominato Ticket Exchange Service per permettere ai propri tifosi di “interagire in tempo reale per scambiarsi biglietti o posti per le partite: quando un tifoso provvisto di abbonamento o biglietto comunica che non andrà a vedere una determinata partita, automaticamente tutti coloro che sono iscritti al servizio riceveranno un alert

³³ Teotino G., Uva M., *Op. cit*

direttamente sul cellulare e possono acquistare il posto per quella partita. Un servizio che nasce, ovviamente, dal fatto che il club londinese, come molti altri sullo scenario inglese, dispone di un'infinita lista di attesa di tifosi sia per l'acquisto degli abbonamenti che per quello dei biglietti per le singole partite".³⁴

Le lungaggini burocratiche a cui spesso sono soggette le squadre per la vendita dei biglietti non facilitano certamente il processo di riempimento dello stadio.

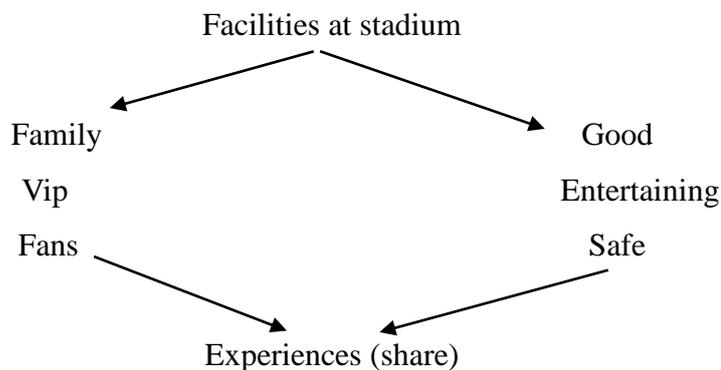


Fonte: ReportCalcio 2015

Figura 35 - Ricavi dei club di Serie A legati all'attività da stadio

Fino a pochi anni fa, prima di lasciar la leadership ai diritti televisivi, i ricavi da botteghino costituivano la voce più importante del bilancio calcistico.

Il pricing dei biglietti è quindi molto importante in quanto influenza il livello della domanda e determina direttamente la redditività dell'attività.



In realtà, a livello sportivo il pricing presenta caratteri anormali: difficilmente influenza la percezione globale del prodotto e non incide sulla sua scelta.

³⁴ Teotino G., Uva M., *Cit.*, p. 193

Il prezzo dei biglietti degli eventi calcistici, quindi, in parte non risponde alle semplici ed elementari leggi di mercato.

Questo è uno dei motivi per cui gli importi dei biglietti in Italia rimangono elevati nonostante il prodotto offerto e la sua qualità, intesa come comfort dello stadio, non siano in linea con i prezzi elevati impartiti dalle società. Il tifoso è molto fidelizzato al club, appartiene ad una categoria anelastica che difficilmente varia in base ai fattori che influenzano il settore, tra cui anche il risultato sportivo. Alcuni match hanno un valore particolare che richiamano ugualmente spettatori, indipendentemente dalla posizione in classifica in cui risiedono in quel momento le due squadre.

Questo è stato una delle motivazioni alla base del dynamic pricing: ogni evento viene analizzato per proprie caratteristiche (tipologia, avversario, anticipo con cui si compra,...) ed il prezzo viene adeguato a queste. Questa strategia, nonostante stia segnando buone risposte da parte degli utenti, incentiva l'abbonamento poiché in tal modo il tifoso è sicuro di avere il proprio posto e il prezzo non varia. La sommatoria del dynamic pricing, infatti, non deve mai essere inferiore al costo dell'abbonamento.

In Italia l'abbonamento viene tradizionalmente offerto come "sconto" sul valore di tutte le partite stagionali. Uno sconto che nel tempo si è fatto sempre più forte, fino a raggiungere anche il 70% del valore dei biglietti. Altrove, ad esempio in Inghilterra, l'abbonamento viene visto come una garanzia del posto a prezzo fisso che pone il tifoso al riparo dagli inevitabili rialzi di prezzo che ci saranno durante il campionato.³⁵

La domanda di biglietti presenta quindi caratteri di rigidità al prezzo sconosciuti in molti altri settori merceologici o dello spettacolo; i tifosi italiani pagano a prescindere e c'è una parte di questi che ritiene il club come una fede e la segue sempre e comunque.

In diverse realtà i club operano in un mercato *captive*, una sorta di monopolio locale che in passato ha permesso di sostenere lunghe politiche di rincari di prezzo.³⁶ Adesso però questa strategia non è più attuabile: i tifosi vogliono sentirsi coccolati, vivere appieno l'esperienza dello stadio in un ambiente sicuro, confortevole ed in piena libertà.

A causa di stadi a dir poco non vivibili e di una procedura di acquisto dei biglietti che, seppur migliorata dopo lamentale diffuse, presenta una cammino a ostacoli per chi decide di prendere la via dello stadio all'ultimo istante, i ricavi da biglietti ed abbonamenti delle società italiane presentano un forte gap rispetto ai competitors esteri.

³⁵ Armanini G., *Prezzi abbonamenti serie A 2015-2016, il prezzo è giusto?*, Calciofinanza.it, 2015, <<http://www.calciofinanza.it/2015/08/13/prezzi-abbonamenti-serie-a-2015-2016-il-prezzo-e-giusto/>> (30/09/2015)

³⁶ Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., *Op.cit.*

Si pensi che il Manchester United, nonostante gli ultimi risultati sportivi siano stati deludenti, incassa, grazie allo stadio, il triplo rispetto alla Juventus, e cinque volte più del Milan. Cifre impressionanti se si considera che in Inghilterra non si spende mai più di 70 euro a biglietto e in Germania mai più di 57, mentre la media dei tagliandi più costosi è in Italia con 112 euro.³⁷

Dunque, se si guadagna molto meno anche con biglietti più cari, vuol dire che il sistema deve essere modificato.

Le prime azioni sono un'analisi di ticket pricing al fine di segmentare la domanda in modo tale da ottenere maggiori ricavi e realizzare impianti moderni e confortevoli che richiamino pubblico.

In Italia è poco sfruttato il tifo "estero", quello dettato da stranieri che si trovano in città occasionalmente per motivi turistici o di lavoro e per cui risulta difficile acquistare biglietti. Anzi, le società difficilmente si muovono sul mercato per essere le prime a dare impulso agli stranieri per vedere le partite. L'unica strategia adottata è l'acquisto di giocatori stranieri, soprattutto asiatici, per richiamare tifosi di quella nazione. È la tattica adottata da Inter e Milan con gli acquisti rispettivamente dei giapponesi Nagatomo ed Honda che hanno richiamato a S. Siro un buon numero di tifosi del paese del Sol Levante; oppure l'infinità di indonesiani che stanno giungendo a Milano dopo l'acquisto dell'Inter da parte del tycoon Thohir, ma anche i numerosi canadesi che stanno andando a vedere il Bologna successivamente all'acquisto della squadra di calcio della città da parte del produttore caseario italo-canadese Joey Saputo.

La stessa società felsinea e la Fiorentina sono tra le poche società che sono in procinto di creare appositi pacchetti da offrire ai turisti che prevedono la possibilità di assistere alla partita, oltre a soggiornare nella città, alla visita guidata ai musei ed altre opere importanti o a industrie locali e degustazioni dei prodotti tipici.

Concentrandosi su un target diverso, quello del tifo organizzato, al contrario di come molte dottrine ritengono, i supporters "da curva" non devono per forza essere visti come un problema da risolvere; le coreografie e i cori sono elementi che colorano e vivacizzano gli stadi italiani. I tifosi in generale sono "il dodicesimo uomo in campo" e il tifo organizzato è un carattere che da sempre accompagna il nostro calcio. Bisogna solo creare impianti sicuri per tutti e dare a ciascun ruolo la giusta importanza: i tifosi sono tifosi, la società e la società e queste due figure non devono confondersi tra loro.

È più un problema di comunicazione che di sicurezza.

³⁷ Deloitte&Touche, *Op. cit.*

Il sistema stadio italiano si trova dunque in una situazione in cui, tra problemi burocratici e finanziari che fermano i progetti e scelte discutibili in tema di costruzione (come la mancanza di coperture), i club devono cercare il prima possibile di uscirvi; effettuare investimenti in stadio per aumentare la propria voce relativa al ticketing sembra essere la strada migliore per uscire da questo stallo.



Figura 36 - Statua all'entrata del Kyle Field, in Texas, per rendere onore al tifo da sempre considerato come il "dodicesimo uomo in campo"
Fonte: Web

5.5 Area hospitality e skybox per un maggior riguardo ai partner: il caso Anfield Road

Nella gestione di un impianto sportivo devono sempre essere presenti due visioni del mercato: “il *consumer market* e il *business market*. Nel primo caso si opera con molte persone (talvolta migliaia) il cui obiettivo è quello del divertimento e del benessere e a cui, di conseguenza, bisogna dare emozioni e piacere (...); nel secondo caso si tratta con poche aziende od organizzazioni il cui obiettivo è centrato, prevalentemente, sul risultato economico, sull'immagine o sulla socialità e con sempre un approccio di tipo manageriale”.³⁸

La complessità di questo dual market costringe le società di calcio a saper gestire entrambe queste esigenze.

Se fino ad adesso si è concentrati sul soddisfacimento dei bisogni legati ai consumatori, in questo paragrafo si vuole porre l'attenzione sulle aziende che possono essere sponsor o potenziali tali.

Un impianto accogliente, dotato di comfort adeguati e servizi ad hoc rappresenta un efficace strumento di promozione del club calcistico verso partner e collaboratori.

Le sponsorizzazioni rappresentano una delle principali voci dei ricavi per le società di

³⁸ Cherubini S., Canigiani M., Santini A. (a cura di), *Cit.*, p.22

calcio e permettono al club di coprire molti dei costi di funzionamento. Pertanto, le aziende sponsor meritano un'attenzione all'interno della struttura con servizi *taylor made* ed aree a loro riservate.

Per questo motivo molti stadi presentano skybox, aree VIP e zona *hospitality* il cui accesso viene spesso inserito nei contratti di sponsorizzazione. Questi spazi sono luoghi di incontro tra le aziende in cui è possibile aumentare i loro contatti, una zona in cui avvengono incontri *business to business*, volontari o no, e che sono possibili strumenti per aumentare i ricavi delle aziende, ma anche dello stesso club calcistico.

Le imprese sponsorizzatrici instaurano, appunto, un rapporto di tipo commerciale con il club, avvalendosi di questo come veicolo di promozione.³⁹

In linea di massima, gli skybox o palchetti, qualora siano presenti, vengono dati ai Top Sponsor della squadra, cioè alle principali aziende sponsorizzatrici; agli sponsor minori viene, invece, concesso di accedere alla zona VIP o all'area *hospitality*. L'accesso a queste zone o l'aver il proprio palco personale può essere inserito al momento della contrattazione della sponsorizzazione oppure può essere ceduto come un vero e proprio abbonamento.

Questo è uno strumento di *hospitality marketing* e le società italiane sono alquanto arretrate: i ricavi commerciali e le strategie di marketing sono ancora legati a vecchi modelli quali *sampling*, *backdrop*, *cartellonistica*, *workshop*, per di più limitati al solo livello nazionale. Soltanto ora qualcuno, molto timidamente, inizia ad ampliare le proprie vedute su scala mondiale o apertura di qualche attività in paesi emergenti.

Prendendo il caso del Manchester United, società modello che per prima ha lanciato una strategia articolata di vendita sui mercati internazionali ancora inesplorati dal settore calcistico, ha sfruttato appieno la sua popolarità nel mondo intero: la società inglese ha portato avanti diverse ricerche di mercato mirate per identificare Paesi in cui il calcio inglese aveva un appeal sportivo e commerciale ma dove altri club non erano ancora arrivati. Oggi nel pool sponsor dei Red Devils compaiono quasi esclusivamente aziende non inglesi e poco orientate al mercato britannico, ma che sono in grado di garantire *sponsorship* da decine di migliaia di dollari e rendere il marchio Manchester United uno dei più diffusi al mondo a livello sportivo. Una buona politica di marketing può aprire ai club porte di mercati insospettabili.⁴⁰

Anche le tattiche di "auto-promozione" lasciano molto desiderare e le società non

³⁹ Gravina G., *Op. cit.*

⁴⁰ Teotino G., Uva M., *Op. cit.*

riescono a rinvenire strategie innovative per aprirsi a nuove realtà. I club italiani potrebbero anche far leva sulla loro nazionalità al fine di rendersi portabandiera di azioni d'immagine, comunicazione, promozione commerciale e trading realizzabili a favore del Made in Italy.

Le società di calcio devono realizzare un proprio prodotto che si differenzi da quello di competitors, sia nazionali che esteri, e creare un appeal verso questo.

Le sponsorship, inoltre, risentono in forma minore rispetto ad altre realtà delle conseguenze dovute alla crisi economica: le aziende interessate tagliano i propri budget ma conservano i loro investimenti nel calcio, in quanto rimane uno strumento di comunicazione molto valido e con un rapporto costo-beneficio favorevole; dalle decine di migliaia di persone presenti fisicamente nell'impianto, tramite la televisione l'immagine dello sponsor può raggiungere un più ampio pubblico secondario che può toccare milioni di possibili consumatori.

Entrando nel particolare, gli skybox sono ambienti privati piccoli o grandi completamente vetrati con l'affaccio sul campo. Alcuni possono prevedere sedili non racchiusi al loro interno ma direttamente in tribuna e proprio davanti al palchetto; in questo modo si vuol far vivere agli ospiti la piena atmosfera dello stadio. L'assimilazione dei palchi a "prodotti" da promuovere tra le aziende risponde alla necessità di renderli attrattivi agli occhi di questi.

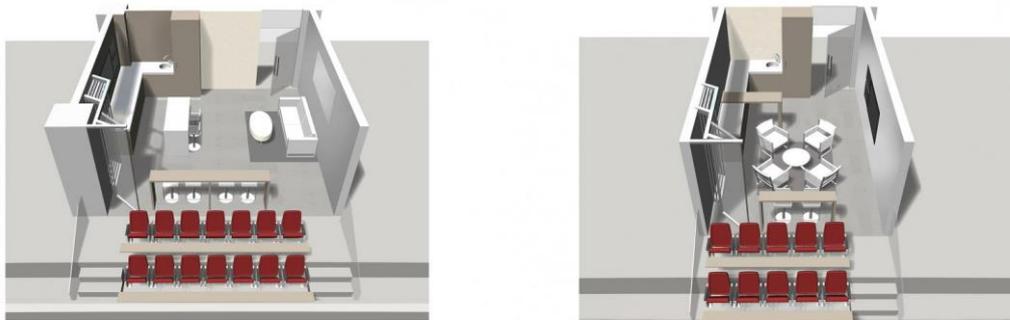


Figura 37 - Due esempi di skybox con una struttura differente a seconda delle esigenze
Fonte: Sportindustry.com

Ogni salottino sarà in generale dotato di un suo gruppo privato di sedili, ma segregati dagli altri posti a sedere in modo da garantire un certo livello di privacy.

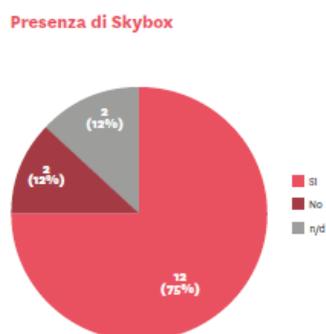
Gli skybox sono molto popolari negli stadi moderni, poiché possono essere affittati a privati o aziende locali per l'intera stagione, fornendo così un flusso di ricavi garantito che può essere ulteriormente accresciuto grazie agli incassi generati dai servizi di ristorazione associati.

In alcuni stadi gli skybox includono le toilette ed anche un piccolo spazio cucina, mentre in altri possono essere dei semplici spazi ammobiliati

Il numero, la dimensione ed il progetto di questi varia da stadio a stadio, secondo lo status del club e le condizioni del mercato locale. Ciascun progetto deve perciò essere dimensionato in base alle proprie possibilità, necessità e obiettivi da raggiungere; per questo motivo, un buon marketing business oriented può essere attuato anche dai piccoli club calcistici e non necessariamente solo da grandi realtà.

Questo è il caso dell'Atalanta: grazie alla ristrutturazione del proprio stadio Atleti Azzurri d'Italia di Bergamo che ha permesso di avere zone più confortevoli, ospitali e dal design moderno, per la stagione 2015/16 i 10 nuovi skybox sono andati a ruba ed hanno permesso alla società orobica di incassare quasi 700mila euro,⁴¹ o pagati direttamente per l'abbonamento del palchetto o inseriti come controparte in una sponsorizzazione più ricca.

Questa è la prova che una strategia simile può essere adottata anche da società minori; bisogna curare più la qualità che la quantità.



Fonte: Stadia Database

Figura 38 - Presenza di skybox negli stadi di Serie A

Alla scelta del salottino privato, però, molte aziende preferiscono avere solo un semplice accesso all'area hospitality ed alla zona VIP e posti riservati in tribuna d'onore.

La presenza di questi settori e strutture dedicate ad una clientela d'élite diventate una fonte importante di incassi per gli stadi: aree di ristorazione di alto livello, posti a sedere di prima classe, ingresso all'impianto da un'entrata riservata sono solo alcune delle caratteristiche che possono essere presenti in questa categoria.

Il livello e la dimensione di questo settore dovrebbero naturalmente corrispondere alla domanda locale e alla natura specifica dello stadio e del pubblico per cui è pensato.

⁴¹ Calcioefinanza.it, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/08/13/campagna-abbonamenti-atalanta-a-ruba-gli-sky-box/>> (30/09/2015)

Gli spazi VIP e le strutture di ospitalità devono quindi rappresentare una componente integrale delle direttive di progettazione; gli stadi moderni devono prevedere misure eccezionali per assicurarsi che clienti particolari possano godere della migliore esperienza.



Fonte: ReportCalcio2015

Figura 39 - Servizi di ristorazione negli stadi di Serie A

Lo scopo è quindi quello di dare a queste categorie di ospiti un livello di servizio estremamente alto, dal momento in cui arrivano allo stadio fino a quando vanno via. Ogni aspetto deve essere caratterizzato dal massimo livello di qualità e comodità tanto che in molti casi è prevista un'area di reception con hostess.

Si possono sviluppare una varietà di pacchetti per la zona VIP ed hospitality con una scala crescente di prezzi corrispondenti al livello di lusso fornito.

Queste strutture possono anche generare dei ricavi aggiuntivi nei giorni nei quali non si disputano le partite poiché possono essere affittati per riunioni d'affari, meeting, convention, workshop e, in certi casi, durante la settimana possono essere concesse anche ad università per insegnamenti in diversi ambiti quali scienze motorie, architettura, ecc...

Sia nei match day che in giorni con assenza di partita, questa zona vuole diventare un luogo di incontro, con vista sul campo, per uomini d'affari, anche in occasione di eventi diversi da quello calcistico, un luogo dove creare incontri business to business e di contatto aziendale. Si vuole portare le società verso un modello *football oriented*.

In queste aree viene spesso organizzato uno sponsor day in cui vengono invitate tutte le aziende sponsorizzatrici per conoscersi tra loro ed ampliare i loro contatti, oltre a vari workshop a invito.

L'Hull City, retrocesso in Championship, ha vinto il prestigioso premio "The Overall Matchday Hospitality Award" all'evento "Stadium Events and Hospitality Awards 2015" tenutosi al King Power Stadium di Leicester dove hanno partecipato più di 40 club tra calcio e rugby.

I Tigers negli ultimi anni hanno fatto enormi miglioramenti per i servizi hospitality.⁴² Questa è la prova che non bisogna essere un prestigioso club con mercati molto ampi, ma basta un management di vedute futuristiche ed investimenti adeguati sugli aspetti principali.

Oggi possono essere ideati diverse tipologie di attività per conferire maggior risalto agli sponsor; tra questi vi può essere di concedere, come controparte al contratto di sponsorship, uno store all'interno del centro commerciale, qualora sia presente, oppure punti vendita temporanei il giorno della partita per comunicare la propria azienda ed i suoi prodotti al pubblico presente.

Una delle principali caratteristiche che oggi gli sponsor vogliono avere è infatti il contatto diretto con le persone: deve essere data alle aziende la possibilità di portare all'interno dell'impianto le attività che a loro interessano e queste non si devono limitare al semplice sampling. Più il contatto è diretto e più facilmente memorizzabile è l'immagine dell'azienda nella mente del consumatore.

Creare momenti di customer care, sia tra sponsor e pubblico sia tra club ed aziende, permette di creare nuovi contatti ed aumenta la fidelizzazione tra soggetti.

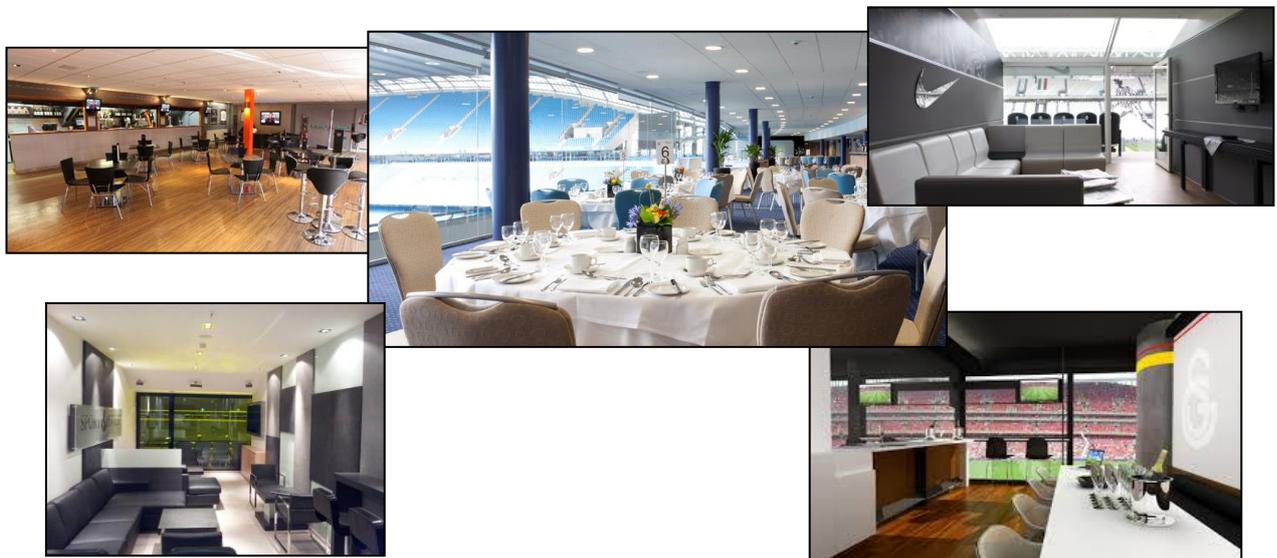


Figura 40 - Dall'alto in senso orario: la zona hospitality di Craven Cottage (Fulham), quella dell'Etihad Stadium di Manchester, uno skybox alla Telekom Arena di Istanbul, uno skybox dell'Allianz Arena e un palchetto dello Juventus Stadium
Fonte: Web

⁴² Tarzia F., *Hull City premiato al Stadium Events e Hospitality Awards 2015*, Sportbusinessmanagement, 2015, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/06/hull-city-premiato-al-stadium-events-e.html>> (30/09/2015)

Caso: Anfield Road a Liverpool

Anfield Road è la sede delle partite casalinghe del Liverpool ed è uno degli stadi più suggestivi del panorama calcistico inglese ed internazionale. Grazie soprattutto alla curva Kop, in grado di ospitare fino a 13.000 tifosi locali, famosa per il suo entusiasmo e per intimorire gli avversari fin da inizio gara cantando l'inno della squadra "You'll never walk alone",⁴³ lo stadio viene anche soprannominato "Fortress Anfield", in italiano "Fortezza Anfield", per la sua reputazione di campo difficilissimo per le squadre ospiti.

Già da questa premessa si può intuire che, nonostante vi siano problemi di espansione dell'impianto, l'idea di realizzare un nuovo stadio è stata subito tralasciata dal club. La ristrutturazione di Anfield sembra dunque essere una strategia quasi obbligata; il progetto prevede un aumento della capacità fino a quasi 60.000 spettatori, ma i lavori principali saranno per un ammodernamento dell'area hospitality.

Nonostante i lavori termineranno solamente per l'inizio della prossima stagione 2016/17, si devono già registrare alcuni sold-out: i 190 posti della Executive Lounge sono già andati esauriti e le domande per prenotare l'area hospitality sono incredibilmente alte, tanto che potrebbe essere creata una lista d'attesa. Il progetto prevede anche l'aumento degli Executive Boxes da 30 a 42.⁴⁴

Per il nuovo stadio è già possibile prenotare vip packages e gli skybox.

Tutto questo porta enormi ricavi, calcolabili sui 25 milioni di sterline (circa 34 milioni di euro),⁴⁵ tenuto conto anche degli introiti derivanti dai servizi ausiliari ad essi collegati.

5.6 Merchandising e naming rights: il caso Emirates Stadium

In molti dei club di Serie A il *merchandising* è gestito dalla sponsor tecnico, soprattutto per il fatto che questa voce dei ricavi è molto legata a equipaggiamenti sportivi tradizionali come maglie, tute, pantaloncini ed altro relativo all'attività caratteristica del club; difficilmente le società italiane sono in grado di diversificare l'offerta di prodotti da vendere con il proprio marchio.

⁴³ Reds.lechampions.it, <<http://reds.lechampions.it/la-kop/>> (01/10/2015)

⁴⁴ Oliva A., *Liverpool, 34 milioni di euro all'anno in più di ricavi con la nuova Main Stand a Anfield*, Calcioefinanza.it, 2015, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/08/21/liverpool-main-stand-ricavi/>> (01/10/2015)

⁴⁵ *Ibidem*

L'attività di merchandising in Italia è ancora molto limitata, soprattutto se la si paragona ai prodotti o servizi che sono in grado di vendere molti club inglesi, poiché ancora circoscritta alla vendita di sciarpe e maglie, quest'ultimo il prodotto più richiesto dai tifosi perché simbolo per eccellenza del club.

Ad ostacolare lo sviluppo del merchandising vi è la contraffazione per cui molti prodotti vengono falsificati, problema difficilmente riscontrabile nei Paesi esteri.

La vendita della maglia è un plus per la società e per questo è facile trovare un punto vendita del club allo stadio, tanto che nei giorni di partita può essere difficile gestire tutta la domanda degli spettatori. Per questo motivo a volte vengono fatti posizionare alcuni chioschi o punti vendita più piccoli attorno allo stadio in grado di offrire gli articoli più popolari dal negozio principale. È anche probabile che questo incrementi le vendite derivanti da acquisti impulsivi fatti dai tifosi che fanno avanti e indietro dalla zona dei posti a sedere.

I negozi dedicati al club sono una buona fonte di reddito, e la gamma della merce che viene venduta in questi punti vendita cresce continuamente.⁴⁶

Nello store in certi casi è possibile personalizzare i prodotti al momento, non solo sulle maglie, ma anche su parastinchi, tazze, portachiavi e tutto ciò che si può vendere con inciso il proprio nome o con una dedica.

Oltre al luogo fisico, però, grazie allo sviluppo del web, il merchandising si può applicare anche all'e-commerce; in questo modo si aprono nuove frontiere. Per citare un esempio, l'Inter ha aumentato il suo merchandising del 15 per cento grazie soprattutto ad un maggior interesse verso il mercato asiatico (+19%), quello indonesiano in prevalenza.⁴⁷

Il merchandising diviene una fonte di ricavi immediati e per questo in Italia è un business significativo, anche se non così impattante e di rilevante importanza come in altre realtà sportive quali Nba negli Stati Uniti e il calcio o il rugby nei paesi anglosassoni. E' anche vero che in Italia gli oggetti presenti nel merchandising il più delle volte sono sempre gli stessi da molti anni e riproposti per tutta la stagione agonistica; questo abbassa la cura dell'attenzione del potenziale cliente e non porta alla ricerca continua di qualcosa da comprare e da portare a casa.

Il merchandising legato alle sole maglie da gioco è un business miliardario che riempie le casse delle società e degli sponsor tecnici; basti pensare che nel luglio 2014 Adidas ha

⁴⁶ Union Europeenne de Football Association, *Op. cit.*

⁴⁷ AA.VV., *Nel mondo 263 milioni di interisti*, in *La Gazzetta dello Sport*, 24/02/2015, p.6

firmato un contratto decennale con il Manchester United a partire dal 2015/16 per un valore complessivo pari a 940 milioni di euro, più o meno il triplo di quanto gli inglesi percepissero dalla Nike. Una cifra enorme, ma niente in paragone al valore stimato per questo mercato: 2 miliardi di euro!⁴⁸

I Red Devils hanno fatto del proprio merchandising un business di grande rilievo, tanto che, diversamente da altre società, il club inglese provvede in proprio alla commercializzazione dei prodotti (realizzati da terzi però) attraverso propri punti vendita e il sito della squadra.

La Qatar Foundation per trovare spazio nell'immacolata maglia blaugrana del Barcellona, da sempre libera da sponsor per volontà del club oppure concessa gratuitamente per beneficenza come è avvenuto per Unicef, versa nelle casse del club spagnolo ben 30 milioni di euro all'anno. Nonostante critiche da parte di tifosi ed addetti al lavoro per una maglia ritenuta sacra che non poteva essere "sporcata" dalla presenza di uno sponsor, la società catalana ritiene che il calcio moderno non ammette deroghe e ritardi se si vuole rimanere al passo con la concorrenza.⁴⁹

I marchi dei club calcistici si avvicinano molto al concetto di popularity properties perchè contraddistinti da una grande popolarità e visibilità, non solo nel settore sportivo, e la loro diffusione si sta aprendo a livello internazionale.⁵⁰

L'Italia è alla periferia di questo mondo colorato e dorato e lo stadio incide non poco su questo; dal momento che meno persone si recano allo stadio, manca anche un momento forte d'acquisto e inoltre si inizia a perdere quel legame emozionale che accresce le potenzialità di vendita della maglia come espressione della propria fede calcistica. Non esiste più la maglietta della squadra come "la seconda pelle" di una persona.

Oltre a questo, a differenza dell'estero sono anche pochi gli stadi attrezzati con store di un certo tipo. In più, questa attività come detto viene spesso affidata a terzi che presentano un ampio portafoglio di società e quindi difficilmente si concentrano sui prodotti di una sola.

Dalla vendita diretta si hanno margini di utili maggiori rispetto al licensing e questa strategia può essere messa in pratica con shop propri, negozi in franchising e l'e-commerce accessibile dal sito internet del club calcistico, oltre a vari ed innovativi

⁴⁸ Pisanu F., *Carissime maglie, l'oro del calcio*, in *La Repubblica*, 10/01/2015, p. 60

⁴⁹ Pisapia L., *Cede anche il Barcellona: spunta lo sponsor qatariota sulla maglia blaugrana*, *Ilfattoquotidiano.it*, 2013, <<http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/03/05/cede-anche-barcellona-spunta-sponsor-qatariota-sulla-maglia-blaugrana/521506/>> (30/09/2015)

⁵⁰ Cortesi G., *Marchio commerciale e società di calcio: idiosincrasia e mal celata passione*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello sport*, vol. II, fascicolo 3, p. 57

mezzi di vendita.

Bisogna superare il concetto di vendita tradizionale di maglie e merchandising della squadra per aprirsi ad un vero e proprio store con le più svariate attività commerciali, ad una new economy ed a servizi su misura a caratterizzarne la vendita: dall'abbigliamento casual, alla musica, agli oggetti più impensabili, oltre a servizi come viaggi, ristorazione, assicurazioni, pacchetti per seguire la squadra in trasferta e molto altro.

È anche vero che non facile realizzare continuamente oggetti che siano al contempo nuovi, originali, trendy, economici e con tempi e quantità di realizzazione ragionevoli.

Queste esigenze richiedono quindi una programmazione annuale.

“I marchi richiedono diversi livelli di esposizione che, negli stadi di nuova generazione, trovano un efficiente veicolo nell'innovazione tecnologica in grado di consentire l'esibizione di un unico marchio (...) potenziando in tal modo il messaggio che si intende comunicare”.⁵¹

Oltre all'individuazione di sufficienti ed idonei punti di vendita, risulta determinante per l'attività di merchandising all'interno dello stadio scegliere la giusta combinazione di prodotti da vendere, soprattutto il giorno della partita, in termini di ampiezza, lunghezza e profondità del prodotto, oltre ad una corretta organizzazione di customer care e ad una programmazione attenta che intervenga correttamente per continuare ad alimentare la domanda nel tempo e non la esaurisca a causa di politiche errate.⁵²

In Italia è poco sviluppato anche il merchandising legato a eventi sportivi occasionali con prodotti che richiamano l'evento.

Dal punto di vista del marketing, il merchandising per le società calcistiche dovrebbe essere un business di dimensioni molto maggiori e relativamente “facile”. Pochi altri business, infatti, dispongono di marchi così forti come quelli delle società di calcio: si tratta di brand che possono contare su clienti/tifosi fedeli spesso anche al di là dei risultati conseguiti.

Capitalizzare questa forza tramite azioni di marketing individuali e collettive dovrebbe essere un obiettivo per tutte le imprese calcistiche. Tanto più che il merchandising, quando ha successo, contribuisce a creare un senso di appartenenza che rinforza il marchio e lo rende più appetibile anche agli sponsor e alle televisioni, generando ricavi ulteriori.

Lo stadio è il primo posto da cui tutto questo deve nascere, un luogo in cui il piccolo

⁵¹ Faroldi E., Allegrì D., Chierici P., Vettori M.P., *Cit.*, p. 200

⁵² Rubino F., *Op. cit*

shop da solo non basta ma deve essere accompagnato da nuove ed innovative idee. Un impianto moderno invoglia maggiormente ad acquistare prodotti che richiamano il brand del club o della struttura.

La crescita delle attività commerciali della Roma per esempio è arrivata soprattutto dallo Stadio Olimpico, grazie ad attività volte a promuovere oggetti con il marchio della squadra capitolina, in prevalenza magliette. Questo è però stato reso possibile da un gran lavoro, in prevalenza pubblicitario, della società che sta sempre più adottando un'impronta manageriale e tendente al business, grazie soprattutto alle nuove idee portate dal patron americano Pallotta.⁵³

Una delle principali fonti di ricavo delle società di gestione di impianti sportivi sono i diritti di denominazione dello stadio, i cosiddetti *naming rights*.⁵⁴

Per questo motivo si può legare questo concetto a quello di merchandising o della sponsorizzazione: una società "vende" un prodotto altrui con il proprio marchio.

Questo contratto atipico è molto vantaggioso tanto per lo sponsor, in quanto ha l'opportunità di potenziare le proprie capacità di comunicazione con il pubblico, quanto per lo sponsee, che entra in possesso di un'importante e crescente forma di redditività, significativamente consistente e durevole; i contratti di vendita dei *naming rights* prevedono, infatti, durate pluriennali e le risorse generabili sono tipicamente destinate a sostenere i costi e gli investimenti per migliorare la qualità dell'esperienza del cliente della struttura e/o i correlati servizi.⁵⁵

La named sponsorship è un'operazione di marketing a lungo termine, ancor più valida se accompagnata da un impianto moderno, bello e innovativo.

Negli stadi italiani i *naming rights* non costituiscono una fonte di reddito per le società sportive, anzi, anche i due impianti più moderni, lo Juventus Stadium ed il Nuovo Stadio Friuli, hanno optato per non affiancare il nome di uno sponsor a quello dello stadio.

Al contrario, questa tecnica di sponsorizzazione è molto attiva in Germania e Inghilterra e sta iniziando a sorgere anche in Spagna. Questa strategia frutta, ad esempio, al Bayern Monaco ben sei milioni di euro l'anno grazie alla named sponsorship per l'Allianz Arena e nei prossimi due lustri genererà ricavi per il Manchester City pari a 17 milioni

⁵³ Calabresi M., *E i ricavi commerciali crescono ancora*, in *La Gazzetta dello Sport*, 5/03/2015, p.19

⁵⁴ Sportbusinessmanagement.it, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/05/Naming-rights-report.html>> (01/10/2015)

⁵⁵ Verlezza C., *Sponsorizzazione e reddito d'impresa*, Tesi di Laurea, Università degli studi Roma Tre, A.A. 2012/2013

di euro annui, grazie all'accordo record siglato di recente con Etihad Airways.⁵⁶

Oggi la pratica del corporate naming right è diffusa in tutto il mondo, anche se molte società preferiscono non prediligere per questa scelta: se infatti da una parte cedere i diritti di denominazione permette una cospicua entrata finanziaria ed economica, al contrario molti club scelgono di non affiancare nessun nome di azienda a quello dello stadio in modo da sfruttare il brand che può nascere intorno alla creazione di un marchio apposito.

In Italia l'unico vero caso di naming rights è l'Orologio Stadium-Dino Manuzzi di Cesena; in parte anche il Mapei Stadium-Città del Tricolore di Reggio Emilia, anche se nel secondo caso il nome è dato dal fatto che l'azienda di Squinzi è proprietaria dell'impianto.

Come già detto, anche il recentissimo Friuli dell'Udinese non è stato denominato con il marchio di un'azienda. Secondo indiscrezioni, però, la società bianconera è stata vicina a cedere i diritti del nome dello stadio alla casa automobilistica Dacia, già main sponsor del club. Nonostante la società di calcio abbia in concessione per 99 anni lo stadio friulano e, quindi, ha piena libertà ed autonomia di prendere qualsiasi tipo di decisione senza l'autorizzazione di nessun'altro soggetto, le Pubbliche Amministrazioni locali ed i cittadini in generale hanno espresso il proprio disappunto per questa operazione.⁵⁷

Quest'ultima linea di pensiero non vuole commercializzare l'identità di una squadra e di una città intera, ancor più verso un'azienda che non ha legami con il territorio friulano e la sua storia.⁵⁸ Il nome "Dacia Arena" è stato così accantonato, per il momento.

Anche il Manchester United, però, da sempre società all'avanguardia sugli aspetti di marketing ed innovazione strategica, ha deciso di rifiutare (per ora) una proposta da 28 milioni di euro all'anno per cambiare nome allo storico Old Trafford.⁵⁹

Analizzando il mercato italiano delle sponsorizzazioni degli impianti sportivi, si può notare che tali accordi sono limitati per vari motivi:

- *cultura*: in Italia la maggior parte degli impianti ha una denominazione legata alla storia del club o della città, quindi difficilmente i tifosi vogliono abbandonare

⁵⁶ Vulpis M., *Uno stadio che vale oro*, in *Business People*, 2011, Vol. Agosto, p.74

⁵⁷ Macchi I., *Udinese, i tifosi dicono no allo sponsor nel nome dello stadio*, Calcioefinanza.it, 2015, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/08/26/udinese-i-tifosi-dicono-no-allo-sponsor-nel-nome-dello-stadio/>> (01/10/2015)

⁵⁸ Macchi I., *Udinese, presidente della Provincia: "No a Dacia Arena per lo stadio di Udine"*, Calcioefinanza.it, 2015, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/08/24/udinese-dacia-arena/>> (01/10/2015)

⁵⁹ Messina S., *Il Manchester United non cede (per ora) i naming rights dell'Old Trafford*, Sportbusinessmanagement.com, 2015, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/05/il-manchester-united-non-cede-per-ora-i.html>> (01/10/2015)

questa tradizione;

- *poco appeal*: le strutture anziane e scomode non invogliano i potenziali sponsor ad affiancare il proprio brand ad esse;
- *valore del naming right*: in alcuni casi, lo sponsor e lo sponsee non riescono a raggiungere un punto di incontro nella trattativa.⁶⁰

Molti club decidono così di inserire il nome dello stadio nel proprio brand oppure di creare un marchio apposito come hanno fatto Inter e Milan che, sfruttando la consociata M-I Stadio s.r.l. che si occupa della gestione dell'impianto, hanno creato il marchio "MilanoSanSiro" legato allo sviluppo e commercializzazione della struttura.

Il brand è infatti lo specchio della reputazione aziendale e nel calcio lavorare su questo significa operare a 360° sulle proprie attività con l'obiettivo di essere identificati ed essere un punto di riferimento, tanto che il *brand value* viene da molti ritenuto come l'asset più importante di un'organizzazione sportiva.

Anche lo stadio rientra nella "mitologia calcistica" del club e quindi aiuta la società ad accrescere il proprio brand ed a generare visibilità per la squadra che usufruisce di quell'impianto. "Nel lungo periodo anche la reputazione di un club è quindi funzione della notorietà dello stadio in cui gioca: basti pensare al Santiago Bernabeu, al Meazza, al Maracanã, alla più recente Amsterdam ArenA o, ancora, a Wembley. D'altra parte è indubbio che valga anche l'inverso: la notorietà di uno stadio è legata anche alla forza dell'immagine della squadra ospitata".⁶¹

Se quindi la cultura italiana è contraria al naming rights dell'intera struttura, si può aprire una nuova strada verso la cessione dei diritti solo di alcuni settori. In questo modo lo stadio continuerebbe ad avere la propria storicità e rientrerebbe nel brand societario, ma senza tralasciare un ricavo importante come i naming rights.



Figura 41 - Due casi differenti: a sinistra il marchio di Emirates all'entrata dello stadio, a destra il logo creato per MSS-Milano San Siro

Fonte: Web

⁶⁰ Tarzia F., *Polemiche sui naming rights del nuovo stadio dell'Udinese*, Sportbusinessmanagement.com, 2015, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/09/naming-rights-stadio-udinese.html>>(01/10/2015)

⁶¹ Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., *Cit.*, p. 215

Caso: Emirates Stadium

L'Emirates Stadium è stato inaugurato nel 2006 e ha preso il posto del vecchio Highbury come nuova casa dell'Arsenal; è il terzo stadio più grande della città dopo Wembley e Twickenham ed il secondo della Premier League dopo l'Old Trafford. Oltre ad ospitare le partite casalinghe dell'Arsenal, grazie ad un accordo con la Federazione Brasiliana accoglie anche le amichevoli della Selecao in Europa.⁶²

La realizzazione complessiva è costata più di 500 milioni di sterline ma ha permesso di avere un impianto che è un punto di riferimento per chi studia la progettazione di stadi ideali per generare ricavi ed è un capolavoro di architettura contemporanea. Lo stadio infatti è una location spettacolare con soluzioni adeguate ad ogni esigenza di corporate entertainment.

Gran parte dei costi sono stati coperti dalla cessione dei naming rights ad Emirates, che ha permesso di fare entrare nelle casse dei Gunners una cifra intorno ai 150 milioni di sterline (quasi 185 milioni di euro) per un periodo di 15 anni.⁶³

Oggi i ricavi da stadio dell'Arsenal pesano per il 40-50% del fatturato stagionale, soprattutto grazie alla gestione immobiliare dell'area residenziale (42 milioni in 6 anni) ed ai ricavi ottenuti sia da match-day (+124%) che nei giorni non di partita. In questo modo è previsto un ritorno dell'investimento stimabile in 10 anni.

Nel sontuoso Emirates il posto più popolare costa 1.035 sterline all'anno (1450 euro) e quello più caro 2.039 (2865): la differenza è poco meno del doppio in quanto dalla curva alla tribuna vi è un insieme di fattori (ristorazione, pulizia, comfort,...) che ne giustificano il prezzo e la differenza di servizi offerti è molto bassa.⁶⁴

L'Arsenal negli ultimi anni ha fatto registrare risultati sempre positivi grazie a politiche manageriali lungimiranti basate su una grande attenzione al settore giovanile e sulle operazioni immobiliari collegate al nuovo stadio.

Il modello Emirates funziona eccome.

⁶² Stadiodi.it, <<http://www.stadiodi.it/arsenal/>> (01/10/2015)

⁶³ AA.VV., *Emirates rilancia con l'Arsenal: partnership da 185 milioni di euro*, in *Italiaoggi*, 08/12/2012, p.16

⁶⁴ Armanini G., *Op.cit.*

Conclusioni

Il calcio così concepito non è più sostenibile, ancora troppo legato ai diritti televisivi e non in grado di generare nuove fonti di ricavo, ma soprattutto impossibilitato a discostare i risultati sportivi da quelli economici.

Per uscire da questa situazione negativa sono necessarie riforme radicali all'interno di una società, partendo da quello che dovrebbe essere l'asset di fondamentale importanza per un club: lo stadio.

La dirigenza sportiva italiana non è mai stata in grado di generare valore, concentrandosi solo ed esclusivamente sull'acquisto di top player, di solito stranieri. Non c'è mai stata una vera progettualità, un programma di crescita nel medio-lungo termine.

Le conseguenze di questa mancanza di progettualità sono ricavi che dipendono quasi esclusivamente dai diritti televisivi, assenza di società solide dal punto di vista economico-finanziario, attività come merchandising e ticketing che faticano a decollare, ma, soprattutto, stadi vecchi, fatiscenti e inadatti alle esigenze del calcio moderno.

Ritenuto la casa della squadra, l'impianto sportivo è luogo di aggregazione, ritrovo dei tifosi e, sotto il profilo economico, un possibile generatore di ricavi.

Il problema è che in Italia lo stadio costituisce un costo, un problema per la società che si trova a gestire grandi cattedrali nel deserto ormai obsolete, sporche e poco attraenti verso il pubblico, il quale preferisce il salotto da casa all'atmosfera che si respira sugli spalti.

La transizione dal modello dello stadio "costo" a quello dell'impianto "ricavo" rappresenta quindi uno dei principali obiettivi che il sistema calcistico italiano deve realizzare nel futuro prossimo.

La strategia vincente per raggiungere questo obiettivo sembra essere data dal restyling di questi impianti, una pratica non troppo costosa rispetto ad una nuova costruzione e ma che comporta risultati molto simili, se non uguali, a questa seconda soluzione.

La ristrutturazione, inoltre, è una tattica adottabile anche dalle piccole-medie società che non hanno un giro d'affari così ampio come quello delle grandi squadre e non possiedono i fondi necessari per mettere in pratica una nuova realizzazione.

L'obiettivo in ogni caso è uno solo: ottenere un impianto moderno, confortevole e che sia in grado di offrire una varietà di servizi ausiliari al fine di attirare pubblico allo stadio.

È dimostrato da tutte le esperienze internazionali come la qualità degli stadi rappresenti un fattore fondamentale per assicurare il successo del sistema calcistico e che questi siano validi investimenti sotto il profilo economico: i principali nuovi stadi costruiti in Europa negli ultimi 10 anni hanno generato nel primo anno di inaugurazione un incremento medio di quasi il 40% dell'affluenza e di oltre il 70% sotto il profilo dei ricavi da gare.¹

Lo stadio, quindi, può aiutare, ma bisogna avere la forza di sostenere l'investimento.

Il club deve comunque attuare un *dual market* che sia al tempo stesso *customer oriented* e *business oriented*.

Sotto il primo punto di vista, il tifoso deve essere considerato come un cliente e per questo deve essere ospitato in un ambiente dal design moderno, sicuro ed in cui la parola d'ordine è comfort. Da questa situazione ne trae giovamento anche la società che vede accrescere non solo i ricavi da botteghino ma anche dei servizi secondari offerti prima, durante e dopo il match.

In un contesto di progressiva globalizzazione e internazionalizzazione, la fidelizzazione dei tifosi-clienti è diventato un fattore cruciale per i club, sia sotto il profilo della comunicazione sia sotto quello del ritorno economico.

Anche le aziende partner devono però essere considerate in quest'ottica, offrendo spazi a loro riservati e servizi *taylor made* quali skybox, area *hospitality* e zona VIP; in questo modo le persone rappresentano la propria azienda ed hanno possibilità di accrescere i propri contatti, intrattenere pubbliche relazioni e, perché no, intavolare rapporti *business to business*. Per ottenere questo è però necessario possedere un impianto all'avanguardia che sia appetibile in termini di sponsorizzazione.

Le aziende non vogliono più avere soltanto visibilità, ma desiderano attivare, sviluppare e consolidare strategie di *co-marketing* legate direttamente alla crescita del proprio business.

“L'introduzione di spazi e di servizi di carattere multifunzionale, la capacità di ospitare e produrre eventi originali consente infatti, anche su territori circoscritti con bacini di utenza limitati, di attivare altre forme di cooperazione e partnership non solo con le istituzioni politiche e gli enti locali, ma anche con aziende che possono di conseguenza diventare interessate assai più ad una collaborazione strategica e stabile nella conduzione dell'impianto che ad un semplice contratto di sponsorizzazione”.²

¹ Union Europeenne de Football Association, *Op. cit.*

² Cherubini S., Canigiani M., Santini A. (a cura di), *Cit.*, p.60

Bisogna seguire il trend intrapreso da alcuni club italiani, e seguito già da tempo da principali competitors stranieri, che presenta investimenti in stadi correlati da una loro gestione diretta ed un ampliamento della gamma dei servizi offerti dal club in modo da rendere la presenza allo stadio più sicura e confortevole.

Individuare gli elementi periferici che il cliente richiede e a cui riconosce un valore è fondamentale per poter definire cosa si deve vendere, ma soprattutto ha una cruciale importanza economica. Infatti i servizi periferici obbediscono ad una ferrea legge: aggiungono costi e se vengono soppressi deludono il cliente.³

Se si considerano gli impianti inglesi come best practice in materia di stadi, si può vedere come questi sono confortevoli, accoglienti e moderni come un hotel a cinque stelle, e che vengono frequentemente sfruttati commercialmente non soltanto il giorno della partita ma pure nel resto della settimana.

Inoltre, prescindendo dall'attenzione alla modernità, alla fruibilità, alla comodità e alla sicurezza degli impianti, negli stadi inglesi si ha un'ottima gestione del cliente attraverso tecniche di *Customer relationship*: è cresciuta l'attenzione al tifoso, alle sue necessità, alle sue esigenze, alle sue richieste.

Uno stadio moderno è quindi anche un ottimo strumento di marketing.

Le società devono però anche essere business oriented: non basta costruire un impianto moderno per ottenere risultati positivi che siano tali anche nel medio-lungo periodo, ma per essere sostenibili le società di calcio devono puntare sulla polifunzionalità delle strutture e, in particolar modo, su un management competente che sia in grado di amministrare il club come fosse un'impresa vera e propria che vende entertainment.

I risultati manageriali raggiunti dalle società italiane fino ad oggi sono insufficienti: la diversificazione dei ricavi è scarsa e la patrimonializzazione di assetti societari come stadi è ancora lontana.

Efficace gestione, razionalizzazione dei costi, modifica del mix dei ricavi, politiche di marketing orientate alla vendita del proprio prodotto ed investimenti nello stadio sono i punti su cui si devono fondare le strategie dei club italiani.

Se non si attuano interventi di tipo strutturale, il ciclo che caratterizza le società calcistiche (investimenti-successi sportivi-ricavi-investimenti) rischia di ripiegarsi in una spirale viziosa che richiederà un aumento di esposizioni finanziarie per agevolare un incremento di ricavi che permetta di mantenere alta la qualità sportiva. (...) La via maestra è una sola: aumentare i ricavi sfruttando una componente sportiva retta da

³ Grönroos C., *Op. cit.*

investimenti sostenibili”.⁴

I must da seguire per programmi sostenibili nel medio-lungo periodo riguardano investimenti orientati prevalentemente verso il consolidamento patrimoniale dei club, tra cui intensificazione dello sfruttamento dei ricavi legati allo stadio, sia nel match day che nei giorni in cui non vi sono partite, e maggior ricerca di un management competente e preparato.

Oltre all’ottenimento di risultati sportivi, bisogna avere una sempre maggiore consapevolezza dei legami che vengono instaurati in termini di equilibri finanziari, legalità, dinamiche sociali e sistema istituzionale.

Per puntare ad un successo duraturo nel tempo, una società sportiva deve fondarsi su una struttura ben organizzata, che abbia definito regole e strumenti operativi.⁵ L’obiettivo comune sarà gestire club che siano competitivi e allo stesso tempo sostenibili anche in caso di momentanei insuccessi.

In conclusione, bisogna sollecitare la diffusione di nuove iniziative di investimento che siano in grado di produrre una significativa legacy a medio termine in termini di sicurezza, riqualificazione urbana, socialità, positivo impatto economico, occupazione, sostenibilità ambientale. Bisogna attuare un programma di rinnovamento di cui il calcio italiano non può più fare a meno.

La via maestra per far crescere il calcio italiano consiste nel dare impulso allo sviluppo di una nuova generazione di impianti. Per questo le case per lo sport devono essere sempre il punto di partenza della storia di un nuovo domani da costruire.

Gli stadi rappresentano un palcoscenico unico della storia del calcio ed è un diritto di ogni persona viverlo dal vivo in piena libertà, sicurezza e comfort.

Non bisogna aver paura di cambiare, crescere ed evolversi. Perché il futuro non lo si combatte, lo si costruisce, anche riqualificando l’esistente.

⁴ Gravina G., *Cit.*, p. 125

⁵ Frezza A., *Il nuovo manager sportivo: Strumenti Organizzativi per club sportivi*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015

Note

Bibliografia

AA.VV., *Emirates rilancia con l'Arsenal: partnership da 185 milioni di euro*, in *Italiaoggi*, 08/12/2012, p.16

AA.VV., *La Lnd apre la strada agli impianti a energia rinnovabile*, in *Corriere dello Sport*, 23/02/2011, p. 15

AA.VV., *Nel mondo 263 milioni di interisti*, in *La Gazzetta dello Sport*, 24/02/2015, p.6

Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Corso di Economia Aziendale*, Bologna, Il Mulino, 2005

Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Torino, Utet, 1978

Andreff W., *Globalization of the sports economy*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello sport*, vol. IV, n.3, 2008

Andreff W., *Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues*, in *The European Journal of Comparative Economics*, 2011, Vol. VIII, n. 1, p. 3-27

Ascani F., *Sponsor e Sport*, Milano, Rizzoli, 1991

Bale J., *Landscapes of Modern Sport*, Leicester, Leicester University Press, 1994

Basile G., Brunelli M., Cazzulo G., *Le società calcistiche professionistiche. Aspetti civilistici, fiscali e gestionali*, Roma, Buffetti, 1997

Bedin P., *Il marketing delle società sportive*, Vicenza, Calleidos, 2011

Bonomi A., *Il distretto del piacere*, Torino, Bollati Boringhieri, 2000

Bertini U., *Il sistema d'azienda*, Torino, Giappichelli, 1990

Boldrini S., *Inghilterra, stadio digitale. Il tifoso è protagonista*, in *La Gazzetta dello Sport*, 8/11/2012, p.37

Bottelli P., *Calcio verso il tracollo*, in *Il Sole 24 ore*, 2002

Bracci E., Vagnoni E. (a cura di), *Sistemi di programmazione e controllo. Strumenti e processi per le decisioni in azienda*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011

Brunelli M., Basile G., Cazzulo G., *Le società di calcio professionistiche. Aspetti civilistici, fiscali e gestionali*, Roma, Buffetti, 1997

Calabresi M., *E i ricavi commerciali crescono ancora*, in *La Gazzetta dello Sport*, 5/03/2015, p.19

Canovi L., *Analisi di bilancio e previsione finanziaria*, 2 ed., Torino, Giappichelli Editore, 2007

Cappellini S., *Il pallone è tra le prime 10 industrie italiane*, in *Il messaggero*, 19/05/2015, p.32

Caremani F., *Heysel. Le verità di una strage annunciata*, Torino, Bradipolibri Editore, 2010

Caruso R., *Il calcio tra mercato, relazioni e coercizione*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello sport*, vol. IV, n. 1, 2008

Castronovo V., *Storia economica d'Italia. Dall'ottocento ai giorni nostri*, 2 ed., Torino, Einaudi, 2007

Centro Studi Figc

- Cerbioni F., Cinquini L., Sostero U., *Contabilità e bilancio*, Milano, McGraw-Hill, 2011
- Ciceri G., Fortunato V., Gualazzini G., Jacono N., *Enciclopedia Conoscere. Ieri oggi e domani*, Vol. VII, Milano, Fabbri Editore, 1974
- Cherubini S., Canigiani M., Santini A. (a cura di), *Il co-marketing degli impianti sportivi*, Milano, FrancoBernheim D., Winston M., *Microeconomia*, Milano, McGraw-Hill, 2009
- Colucci M. (a cura di), *Lo sport e il diritto. Profili istituzionali e regolamentazione giuridica*, Napoli, Jovene, 2004
- Consiglio Nazionale Coni, *Titolo IV, Art. 20 Statuto del Comitato Olimpico Nazionale Italiano*, 2014
- Coronella S., *Appunti di Economia aziendale. Dispensa ad uso degli studenti*
- Cortesi G., *Marchio commerciale e società di calcio: idiosincrasia e mal celata passione*, in *Rivista di Diritto ed Economia dello sport*, vol. II, fascicolo 3, p. 57
- Cortinovis G., *Stadi ecologici: Bentegodi dà la luce a 400 famiglie di Verona*, in *La Gazzetta dello Sport*, 28/10/2011, p. 34
- Deloitte&Touche, *Football Money League 2015*, 2015
- Falsanini G., Giangreco E.F., *Le società di calcio del 2000. Dal Marketing alla quotazione in Borsa*, Rubettino, 2002
- Farneti G., *Economia d'azienda*, Milano, FrancoAngeli, 2007
- Favotto F., Bozzolan S., Parbonetti A., *Economia aziendale*, 3 ed., Milano, McGraw-Hill, 2012
- Federazione Italiana Giuoco Calcio, *ReportCalcio2015*,
- Federazione Italiana Giuoco Calcio, *Titolo VI, Artt. 77-78-79-80-81, Norme Organizzative Interne alla Federazione*
- Ferrand A., Torrigiani L., Camps A., *Il management della sponsorizzazione per gli eventi sportivi*, Roma, SDS Edizioni, 2009
- Forte N., *I bilanci delle società sportive dopo la sentenza Bosman*, in *Rivista di Diritto sportivo*, n. 2, 1997, p. 207
- Foster & Partners, *Design for alterations and addition to Wembley Stadium*, Londra, Wembley Park and Brent, 1997
- Frezza A., *Il nuovo manager sportivo: Strumenti Organizzativi per club sportivi*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015
- G. M., *Più piccoli e confortevoli: ecco il nuovo stile*, in *Corriere dello Sport*, 10/07/2015, p. 16
- Garrison R.H et al., *Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali*, 3 ed., Milano, McGraw-Hill, 2012
- Ghirelli A., *Storia del calcio in Italia*, Torino, Einaudi, 1990
- Giunta F., *Economia aziendale*, Milano, Cedam, 2008
- Gravina G., *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche. Esperienza nazionale e internazionale*, Milano, FrancoAngeli, 2011, p.12
- Grönroos C., *Management e marketing dei servizi*, Torino, Isedi, 2006
- Iaria M., *Juventus Stadium è un luna park. Così si attraggono le famiglie*, in *La Gazzetta dello Sport*, 22/12/2012, p.20
- Intervento di Enrico Letta in "Federazione Italiana Giuoco Calcio, *ReportCalcio 2015*", p. 5
- King A., *New Directors, Customers, and Fans: the transformation of football in 1990's*, in

- Sociology of Sport Journal*, 1997, n. 14, p. 224-240
- Kotler P., *Marketing management: analysis, planning and control*, New Jersey, Prentice-Hill, 1988
- Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Milano, Egea, 2004
- Mankiw G. N., Taylor M. P., *L'essenziale di economia*, Bologna, Zanichelli, 2012
- Marchesi A., *Società di calcio – aspetti gestionali e di bilancio*
- Markerink H.J., Santini A., *The Development of Stadiums as Centers of Large Entertainment Areas. The Amsterdam ArenA Case*, in *Symphonya-Emerging Issues in Management*, n.2, 2004
- Martelli S., *Lo sport globale. Le audience televisive di mondiali di calcio, Olimpiadi e Paralimpiadi invernali*, Milano, FrancoAngeli, 2012
- Martelli S., Porro N., *Manuale di sociologia dello sport e dell'attività fisica*, Milano, FrancoAngeli, 2013
- Melidoni F., Committeri G. F., *Il bilancio delle società di calcio*, Ipsa, Milano, 2004
- Munari L., *Strumenti finanziari e creditizi. Dai bisogni alle soluzioni*, 2ed., Milano, McGraw-Hill, 2011
- Nathaniel L., *Wembley New English National Stadium. Planning and design overview statement*, Londra, 1999
- Nicolai R., *Sport e sanità*, Bologna, Bononia University Press, 2008
- Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive, *Rapporto 2015*, 2015
- Osservatorio nazionale sulle manifestazioni sportive, *Rapporto 2014*, 2014
- Pagliara M., *Meazza a impatto zero. Energia fatta in casa. È l'ora del rinnovabile*, in *La Gazzetta dello Sport-Milano & Lombardia*, 16/12/2012, p. 51
- Pianigiani O., *Vocabolario etimologico della lingua italiana*, Polaris, 1993
- Pisanu F., *Carissime maglie, l'oro del calcio*, in *La Repubblica*, 10/01/2015, p. 60
- Pivato S. et al., *Economia e gestione delle imprese*, Milano, Egea, 2008
- Radicchi E., *Sport marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, 2005
- Rubino F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Milano, FrancoAngeli, 2004
- Rusconi G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Bari, Cacucci, 1990
- Russo P., *L'invasione dell'Ultracalcio. Anatomia di uno sport mutante*, Verona, Ombre corte, 2005
- Salveti M., *Stadio Juve, atmosfera inglese e scelte rivoluzionarie*, in *Tuttosport*, 24/02/2010, p. 2
- Schiaffonati F., Mussinelli E., Bolici R., Poltronieri A., *Marketing territoriale. Piano, azioni e progetti nel contesto mantovano*, Milano, Clup, 2005
- Simons A., Russel N., Pople T., Pierini L., 2014, *Business case driven stadium designs*, presentato al convegno *Football Avenue 2014*, Torino, 30/05/2014
- Spera A., *Storia del calcio in Italia dal 1960 ad oggi: aspetti tecnici e tattici*, Tesi di laurea, Università degli studi di Urbino, A.A. 2002/2003
- Tanzi A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Torino, Giappichelli 1999
- Teotino G., Uva M., *Il calcio ai tempi dello spread*, Bologna, Il Mulino, 2012

Tomaselli P., *Lo sport è sempre più verde. E anche il tifoso produce energia*, in *Corriere della Sera*, 27/05/2015, p. 26

Union Europeenne de Football Association, *Guida UEFA agli stadi di qualità*, 2015

Velluzzi F., *Stadio avanzato. L'Udinese gioca nel futuro*, in *La Gazzetta dello Sport*, 24/07/2012, p.12

Verlezza C., *Sponsorizzazione e reddito d'impresa*, Tesi di Laurea, Università degli studi Roma Tre, A.A. 2012/2013

Vincenti A., *Il business nel calcio e il modello "B Futura": vantaggi e opportunità di uno stadio moderno*, Tesi di Laurea, Università degli Studi di Teramo, A.A. 2012/2013

Vogliazzo M., *Identici e diversi. Two New Stadiums in Japan*, in *Arca*, n. 167, 2002, p. 16-27

Vulpis M., *Uno stadio che vale oro*, in *Business People*, 2011, Vol. Agosto, p.74

Ward C., *Streaming In: Journal of a Football Fan*, Londra, Pocket Books, 1994

Zagnoli P., Radicchi E., *Sport marketing e nuovi media*, Milano, FrancoAngeli, 2011

Zatti P., *Diritto privato e corso istituzionale*, Milano, Cedam, 2012

Sitografia

Agenziaentrate.gov.it, <<http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Home/CosaDevIFare/Richiedere/Agevolazioni/Detrazione+rivalificazione+energetica+55/Scheda+informativa+rivalificazione+55/>> (26/09/2015)

Armanini G., *Prezzi abbonamenti serie A 2015-2016, il prezzo è giusto?*, Calcioefinanza.it, 2015, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/08/13/prezzi-abbonamenti-serie-a-2015-2016-il-prezzo-e-giusto/>> (30/09/2015)

Berardi G., *Il business del Super Bowl: spot da 4 mln e un ROI per il title sponsor dello stadio da 32.4 mln, in SportBusinessManagement.it*, 2014, <www.sportbusinessmanagement.it/2014/01/il-business-del-super-bowl-spot-da-4.html>, (04/08/2015)

Bianchi F., *Calcio-spezzatino? E non è ancora finito*, Repubblica.it, 2014, <http://www.repubblica.it/rubriche/spycalcio/2014/02/04/news/calcio_spezzatino-77665268/> (30/09/2015)

Bolognawelcome.com, <http://www.bolognawelcome.com/eventi/calendario-completo/params/Eventi_2143/ref/Nuova%20Arena%20Dall%E2%80%99Ara> (30/09/2015)

Bfutura.it, <<http://www.bfutura.it/>> (22/09/2015)

Calcio e finanza, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/01/13/come-funziona-ora-breakeven-rule-fair-play-finanziario/>> (06/08/2015)

Calcioefinanza.it, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/08/13/campagna-abbonamenti-atalanta-aruba-gli-sky-box/>> (30/09/2015)

Caruso M., *Anche gli stadi giocano la partita del fotovoltaico*, Wisesociety.it, 2014, <<http://wisesociety.it/piaceri-e-societa/anche-gli-stadi-giocano-la-partita-del-fotovoltaico/>> (25/09/2015)

Comenessuno.it, <<http://www.comenessuno.it/riscaldamento-manti-erbosi-campi-sportivi-e-stadi>> (25/09/2015)

Crosetti M., *La lezione della Juventus*, Inchieste.repubblica.it, 2015,

<http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2015/03/12/news/voglia_di_stadio-107217314/?ref=HREC1-17#gallery-slider=81936678> (19/09/2015)

Di Segni S., *Shopping e pranzo allo stadio, a Torino il "modello inglese"*, Lastampa.it, 2011, <<http://www.lastampa.it/2011/08/04/cronaca/shopping-e-pranzo-allo-stadio-a-torino-il-modello-inglese-LJY723lsWaUz7ZipAwWEpN/pagina.html>> (19/09/2015)

Forbes.com, <<http://www.forbes.com/pictures/mlm45fkkl/3-manchester-united/>> (23/09/2015)

Fotovoltaiconorditalia.it, <<http://www.fotovoltaiconorditalia.it/mondo-fotovoltaico/modi-per-incentivare-rinnovabili>> (26/09/2015)

Giambertone F., *Nuovo Stadio Friuli, tempi rispettati: sar  pronto a fine stagione*, Calcioefinanza.it, 2015, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/04/10/nuovo-stadio-friuli-maxischermo-cosmo/>> (22/09/2015)

Globalsportsforum.com, <<http://www.globalsportsforum.org/noticias/discover-the-winners-of-the-2012-gsfb-trophies-3/>> (19/09/2015)

Il fatto quotidiano, <<http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/08/23/financial-fair-play-cambiera-in-peggio-calcio-europeo/690569/>> (07/08/2015)

Impresagreen.it, <<http://www.impresagreen.it/news/2462/fifa-2010-green-goal-ecco-le-iniziative-verdi-in-attesa-dei-mondiali.html>> (24/09/2015)

Incentivifotovoltaico.org, <http://www.incentivifotovoltaico.org/differenze_pannelli_solari_e_fotovoltaici.html> (25/09/2015)

Juventus.com, <<http://www.juventus.com/it/stadium-e-museum/hospitality/join-the-waiting-list.php>> (19/09/2015)

Lella T., *Nuovo stadio Friuli, la tana dell'Udinese sul modello Allianz Arena*, Calcioefinanza.it, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/06/09/nuovo-stadio-friuli-udinese-modello-allianz-arena/>> (22/09/2015)

Macchi I., *Udinese, domenica 30 agosto la prima nel nuovo stadio Friuli*, Calcioefinanza.it, 2015, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/08/28/udinese-domenica-30-agosto-la-prima-nel-nuovo-stadio-friuli/>> (22/09/2015)

Macchi I., *Udinese, i tifosi dicono no allo sponsor nel nome dello stadio*, Calcioefinanza.it, 2015, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/08/26/udinese-i-tifosi-dicono-no-allo-sponsor-nel-nome-dello-stadio/>> (01/10/2015)

Macchi I., *Udinese, presidente della Provincia: "No a Dacia Arena per lo stadio di Udine"*, Calcioefinanza.it, 2015, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/08/24/udinese-dacia-arena/>> (01/10/2015)

Manfredini E., *Per la Spal il primo impianto in Italia a led*, Estense.com, 2014, <<http://www.estense.com/?p=382114>> (24/09/2015)

Messina S., *Il Manchester United non cede (per ora) i naming rights dell'Old Trafford*, Sportbusinessmanagement.com, 2015, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/05/il-manchester-united-non-cede-per-ora-i.html>> (01/10/2015)

Mystadium.net, <<http://www.my-stadium.net/2012/11/il-millennium-stadium-di-cardiff-ha.html>> (29/09/2015)

Oliva A., *Liverpool, 34 milioni di euro all'anno in pi  di ricavi con la nuova Main Stand a Anfield*, Calcioefinanza.it, 2015, <<http://www.calcioefinanza.it/2015/08/21/liverpool-main-stand-ricavi/>> (01/10/2015)

Oppes A., *Stanze tra gli spalti, l'ultima follia targata Real*, Inchieste.repubblica.it, 2015, <http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2015/03/12/news/voglia_di_stadio-107217314/> (30/09/2015)

Osram.it, <http://www.osram.it/osram_it/notizie-e-conoscenza/progetti-di-illuminazione-internazionali-osram-presso-impianti-sportivi/illuminazione-led-in-esterni-dellestadio-nacional-peru/index.jsp> (24/09/2015)

Osram.it, <http://www.osram.it/osram_it/notizie-e-conoscenza/progetti-di-illuminazione-internazionali-osram-presso-impianti-sportivi/illuminazione-di-impianti-sportivi-negli-stadi-del-campionato-mondiale-europeo-2012/index.jsp> (25/09/2015)

Ozanian M., *Real Madrid Tops Ranking Of The World's Most Valuable Soccer Teams*, Forbes.com, 2015, <<http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2015/05/06/real-madrid-tops-ranking-of-the-worlds-most-valuable-soccer-teams/>> (23/09/2015)

Pisapia L., Cede anche il Barcellona: spunta lo sponsor qatariota sulla maglia blaugrana, Ilfattoquotidiano.it, 2013, <<http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/03/05/cede-anche-barcellona-spunta-sponsor-qatariota-sulla-maglia-blaugrana/521506/>> (30/09/2015)

Reds.lechampions.it, <<http://reds.lechampions.it/la-kop/>> (01/10/2015)

Repubblica.it, <<http://www.repubblica.it/2008/03/sezioni/sport/calcio/juventus-marketing/juventus-marketing/juventusmarketing.html>> (19/09/2015)

Repubblica.it, <<http://www.repubblica.it/speciale/2002/mondiali2002/stadi/campo/1.html>> (30/09/2015)

Sedda V., *Super bowl 2015, vince l'ecosostenibilità*, Nuovasocietà.it, 2015, <<http://www.nuovasocieta.it/ambiente/super-bowl-2015-vince-leco-sostenibilita/>> (24/09/2015)

Simeoli A., *Ecco il nuovo Stadio Friuli, la casa dell'Udinese*, Messaggeroveneto.it, 2015, <<http://messaggeroveneto.gelocal.it/sport/2015/06/24/news/obiettivo-udinese-18-mila-abbonati-1.11669076>> (22/09/2015)

Spiga A., *5 modi innovativi per sfruttare lo stadio*, Sportindustry.com, 2014, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/Stadiearene/articolo1007505.html>> (30/09/2014)

Spiga A., *Il ruolo degli stadi nella crescita immobiliare di un quartiere*, Sportindustry.com, 2013 <<http://www.sportindustry.com/site/SportFitness/Mercatoimpiantisticasportiva/articolo1007401.html#sthash.9auTwo1p.dpuf>> (26/09/2015)

Spiga A., *4 esempi di stadi ecosostenibili*, Sportindustry.com, 2015, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/PrimoPiano/articolo1008136.html>> (23/09/2015)

Spiga A., *Volete aumentare i ricavi dei club calcistici? Investite sugli stadi!*, Sportindustry.com, 2014, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/Mercatoimpiantisticasportiva/articolo1007732.html#sthash.rCZP9IvG.dpuf>> (30/09/2015)

Spiga A., *I tifosi abbandonano gli stadi. Quali sono le cause? E le soluzioni?*, Sportindustry.com, 2014, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/Gestioneimpiantisportivi/articolo1007899.html>> (30/09/2015)

Sportbusinessmanagement, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2010/06/nuovi-stadi-per-evitare-il-declino.html>> (18/09/2015)

Sportbusinessmanagement.it, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/05/Naming-rights-report.html>> (01/10/2015)

Sportbusinessmanagement.it, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/07/grande-successo-per-larea-esclusiva-cam.html>> (30/09/2015)

SportIndustry, <<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/Mercatoimpiantisticasport>

iva/articolo1007379.html#sthash.3tuG5G0k.dpuf> (17/09/2015)

SportIndustry,<<http://www.sportindustry.com/site/Home/News/articolo1007963.html>> (18/09/2015)

Sportindustry.com,<<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/RassegneProdotti/articolo1006481.html>> (28/09/2015)

Sportindustry.com,<<http://www.sportindustry.com/site/Home/SportFitness/Stadiearene/articolo1006625.html#sthash.qkxJ0z0s.dpuf>> (25/09/2015)

Sportindutry.com,
<<http://www.sportindustry.com/site/Home/PrimoPiano/articolo1008041.html>> (24/09/2015)

Sportpeople.net, <<http://www.sportpeople.net/calcio-spezzatino-addio-al-vecchio-calcio-ma-i-tifosi/>> (30/09/2015)

Stadiodi.it, <<http://www.stadiodi.it/barcellona/museo-stadio-barcellona.asp>> (30/09/2015)

Stadiodi.it, <<http://www.stadiodi.it/arsenal/>> (01/10/2015)

Stadiumguide.com, <<http://www.stadiumguide.com/cornellaelprat/>> (22/09/2015)

Statistiche Spettatori Serie A 2011-12, <<http://www.stadiapostcards.com/A11-12.htm>> (14/09/2015)

Tarzia F., *Atalanta B.C. e Comune di Bergamo presentano il restyling dello stadio Atleti Azzurri d'Italia*, Sportbusinessmanagement, 2015, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/06/atalanta-bc-e-comune-di-bergamo.html>> (21/09/2015)

Tarzia F., *Hull City premiato al Stadium Events e Hospitality Awards 2015*, Sportbusinessmanagment, 2015, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/06/hull-city-premiato-al-stadium-events-e.html>> (30/09/2015)

Tarzia F., *Polemiche sui naming rights del nuovo stadio dell'Udinese*, Sportbusinessmanagement.com, 2015,<<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/09/naming-rights-stadio-udinese.html>>(01/10/2015)

Tarzia F., *La situazione degli stadi italiani e il confronto con l'estero*, in Sportbusinessmanagement.com, 2015, <<http://www.sportbusinessmanagement.it/2015/05/la-situazione-degli-stadi-italiani-e-il.html>> (16/09/2015)

Tifoso bilanciato, <www.tifosobilanciato.it/2015/03/09/quante-squadre-di-serie-a-rispettavano-i-parametri-per-liscrizione-al-campionato-201415-ecco-lanalisi/> (30/07/2015)

Uefa, <<http://it.uefa.com/community/news/newsid=2065465.html>> (06/08/2015)

Velario-colosseo.it, <<http://www.velario-colosseo-velarium-colosseum.com/>> (29/09/2015)

Indice figure

- I. Il circuito delle relazioni tra i quattro sub-sistemi
- II. Fatturato medio per società 2013
- III. Incidenza ricavi da gara su fatturato
- IV. Campagna abbonamenti A.C. Milan 2015-16
- V. Campagna abbonamenti 2013/2014 A.S. Roma
- VI. Impatto economico su retrocessione/promozione e su approdo alle coppe Europee
- VII. Struttura organizzativa Serie A
- VIII. Ripartizione ricavi club Serie A
- IX. Ripartizione costi club Serie A
- X. Ricavi medi all'interno della Top League europea
- XI. Confronto affluenza stadi nei campionati europei
- XII. Anagrafica impianti Serie A stagione 2013-2014
- XIII. Andamento ricavi in base alla tipologia di tifosi
- XIV. Vision di un impianto moderno
- XV. A destra lo Stadio Filadelfia, o meglio quel che ne resta, a sinistra lo Stadio Flaminio
- XVI. Iter corretto per un progetto di restyling
- XVII. Da destra a sinistra: lo Stadium dall'alto, la tribuna Vip e l'area hospitality
- XVIII. Da destra a sinistra lo stadio prima, durante e post (progetto) opera di restyling
- XIX. A sinistra la foto del Community Stadium del Brighton; al centro ed a destra interni dello Estadio de Lasesarre
- XX. Esterno e particolare di facciata dello Estadio de Lasesarre
- XXI. Progetto di riqualificazione dell'area per il futuro stadio della Roma
- XXII. Old Trafford e zona adiacente
- XXIII. A sinistra lo stadio di Varsavia illuminato, a destra l'Allianz Arena in tutte le sue forme
- XXIV. Estadio Nacional De Lima illuminato con luci al Led
- XXV. Stadio St. Mary's di Southampton illuminato parzialmente
- XXVI. Presenza di fonti rinnovabili di energia negli stadi italiani
- XXVII. Il tetto fotovoltaico dellì Bentegodi di Verona
- XXVIII. Situazione degli stadi italiani in relazione al comfort
- XXIX. The Big Eye Stadium con la copertura mobile aperta e chiusa
- XXX. Toyota Stadium, un impianto caratterizzato dall'uso di acciaio e vetro
- XXXI. Sopra il manifesto del cinema estivo a Bologna, sotto lo stadio dell'Union Berlin per l'evento "Porta il tuo divano allo stadio"
- XXXII. Il campo di Gelsenkirchen estratto dallo stadio
- XXXIII. Le fasi per la movimentazione del campo del Sapporo Dome
- XXXIV. Utilizzi alternativi dello stadio oltre le partite di calcio

- XXXV. Ricavi dei club di Serie A legati all'attività da stadio
- XXXVI. Statua all'entrata del Kyle Field, in Texas, per rendere onore al tifo da sempre considerato come il "dodicesimo uomo in campo"
- XXXVII. Due esempi di skybox con una struttura differente a seconda delle esigenze
- XXXVIII. Presenza di skybox negli stadi di Serie A
- IXL. Servizi di ristorazione negli stadi di Serie A
- XL. Dall'alto in senso orario: la zona hospitality di Craven Cottage (Fulham), quella dell'Etihad Stadium di Manchester, uno skybox alla Telekom Arena di Istanbul, uno skybox dell'Allianz Arena e un palchetto dello Juventus Stadium
- XLI. Due casi differenti: a sinistra il marchio di Emirates all'entrata dello stadio, a destra il logo creato per MSS-Milano San Siro

Indice tabelle

1. Requisiti e condizioni per il rispetto del Financial Fair Play
2. Investimenti tedeschi per il Mondiale 2006

Ringraziamenti

A conclusione di uno splendido percorso iniziato due anni fa, ma forse inconsciamente da sempre vivo nei miei pensieri, credo il minimo sia ringraziare chi, a modo suo, ha permesso che tutto ciò diventasse realtà.

Vorrei che questi ringraziamenti siano un punto d'arrivo da una parte, ma anche un punto d'inizio, perché confido che nella vita non si finisca mai di crescere ed avere esami da affrontare, non bisogna mai smettere di imparare, sempre con il desiderio di inseguire i propri sogni.

Se sono arrivato fino a questo punto il merito è anche di tutti coloro che mi circondano e che hanno collaborato con me, ognuno a suo modo; non posso fare altro, quindi, di ringraziare tutti per il sostegno, l'incoraggiamento e i consigli attraverso i quali ho potuto conseguire questo traguardo.

Un grazie alla Prof.ssa Orelli per la costante cortesia e professionalità con cui mi ha accompagnato in questo importante progetto e per avermi permesso di affrontare un tema a me così caro come gli stadi da calcio.

Ringrazio i miei amici e tutti quelli che hanno giocato con me a Corte, perché con gli interminabili pomeriggi trascorsi a giocare a calcio con porte fatte con dei mattoncini mi hanno fatto scoprire la mia vera passione e mi hanno fatto conoscere il vero sport, quello basato solo su gioia e divertimento. Perché fare sport significa fare fatica senza fare fatica.

Un grazie a Rimini per la piada “del nonno”, per le serate al molo, per i caffè in centro e perché in Romagna l'ospitalità è di casa. Grazie perché le corse in spiaggia alla sera sono state uno dei momenti più belli e perché mi ha permesso di vivere uno dei sogni della mia vita: abitare al mare. Con la speranza che non sia un addio, ma un arrivederci.....

Un ringraziamento anche al mio capitano Javier, per avermi fatto amare il calcio (e una fede), per essere semplicemente il modello su come un vero professionista dovrebbe comportarsi, perché mi ha insegnato i valori che lo sport deve impartire per poter ricevere rispetto ed educazione. Perché “i veri guerrieri non sono quelli che vincono sempre, ma che non smettono mai di combattere”.

Grazie a tutto il MAMS perché non ho trovato solo colleghi, ma anche amici; in particolare grazie a Giulia per aver ascoltato i miei sfoghi universitari, per avermi spinto ad inseguire ciò che desidero con tutto me stesso e per le chiacchierate in treno.

Un ringraziamento speciale va Riccardo e Damiano perché con la loro ospitalità sono stati una seconda famiglia, per essere diventato “il quarto inquilino”, per le attese pre esame, per i loro aiuti e consigli, perché con la loro compagnia hanno reso lo studio non un dovere ma un piacere. Un grazie per i festeggiamenti post esame, gli aperitivi, per le serate trascorse a “fare danni” per Rimini, per essere stati un’ottima spalla nei momenti di “caccia”. Grazie perché sono veri Amici e sono stati il più bel regalo di questi due anni.

Il grazie più importante ai miei genitori, perché mi hanno sempre insegnato che con i sacrifici si ottengono i risultati e che con la forza di volontà si può arrivare lontano. Grazie perché mi hanno sempre permesso di inseguire le mie passioni, senza far mai mancare il loro supporto e perché hanno sempre cercato di salvaguardare la mia felicità prima di qualsiasi cosa.

Un grazie a mio padre perché mi ha trasmesso i veri valori della vita, mi ha insegnato a saperla affrontare e che bisogna sempre perseguire gli obiettivi che ci si è posti, perché da lui ho imparato ciò che ogni figlio dovrebbe conoscere. Un grazie a mia madre per essermi stata vicino tutto il tempo (sempre e comunque), per l’amore che ha nei miei confronti, per la sua bontà, perché non ricordo un solo giorno della mia vita in cui mi sia mancato il suo appoggio e per essere il mio faro acceso nei momenti di tempesta.

Un ringraziamento perché il 18 aprile 1999 entrando a San Siro mi hanno fatto capire quale fosse la strada che avrei voluto intraprendere e il sogno della mia vita da voler raggiungere.

L’ultimo pensiero, il più sentito, va a mia sorella, senza la quale non sarei mai potuto giungere a questo traguardo. Un grazie per il suo sostegno continuo, per le “correzioni”, per quell’aiuto, a volte tacito ed a volte esplicito, indispensabile per superare i numerosi ostacoli incontrati. Grazie per essere stata l’esempio a cui potermi ispirare nel percorso di studi, per aver sempre creduto in me, per essere una spalla su cui potermi sfogare e perché non smetterò mai di volerle bene.

“Dividi la vita in tre parti, come fosse una gara: corri la prima con la testa, la seconda con la tua personalità, la terza col cuore” (M. Fanelli)