



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese

L'IMPATTO DELLO STADIO DI PROPRIETÀ SULLA PERFORMANCE DELLE SOCIETÀ DI CALCIO

RELATORE

Prof. Paolo Boccardelli

CANDIDATO

Tancredi Federico La

Rocca

Matr. 167111

ANNO ACCADEMICO: 2014/2015

SOMMARIO

PRIMA PARTE	3
Modello Struttura, Condotta e Performance.....	3
1. Aspetti teorici.....	3
2. Il modello SCP nel settore calcio	14
PARTE SECONDA.....	19
Struttura, Condotta e Performance nel settore calcio e lo stadio come fattore decisivo per migliorare la performance	19
1. L'ambiente competitivo e la natura della competizione	19
2. Lo stadio di proprietà come fattore di vantaggio competitivo	23
3. Fattori che influenzano e favoriscono la costruzione dello stadio nelle <i>Top Five</i>	27
4. Performance: qualità del gioco, risultati sportivi, aumento dei profitti	37
PARTE TERZA.....	40
CASI STUDIO	40
1. REAL MADRID.....	40
2. ARSENAL	44
3. BAYERN MÜNCHEN.....	47
4. JUVENTUS	49
5. OLIMPIQUE LYONNAIS: INTERVISTA AL PRESIDENTE AULAS	52
Bibliografia.....	54

PRIMA PARTE

Modello Struttura, Condotta e Performance

1. Aspetti teorici

1.1 Modello SCP: Versione strutturalista

Il paradigma Struttura-Condotta-Performance è un approccio utilizzato nel filone di studi dell'Industrial Organization. Secondo la definizione di Joe Staten Bain dell'Università di Berkeley nel 1959, "l'Industrial Organization è un campo dell'economia che studia il comportamento strategico delle imprese, la struttura dei mercati e la loro interazione"¹. In particolare, questo filone di studi cerca di spiegare il motivo dell'eterogeneità della performance rispondendo a due quesiti: perché un'impresa esiste e quali fattori determinano la sua dimensione e ampiezza. La visione dell'Industrial Organization culmina nel paradigma Struttura-Condotta-Performance.

La SCP si pone essenzialmente due domande: cosa determina la performance dell'impresa e per quale motivo alcune hanno una performance diversa dalle altre. Le motivazioni che vengono date sono da una parte la struttura del mercato dei beni e dei servizi, dall'altra la condotta di mercato che le singole imprese adottano. Il modello consiste in un rapporto causalità tra la struttura del mercato, che si riferisce alle caratteristiche organizzative del settore che

¹ (Bain, 1959)

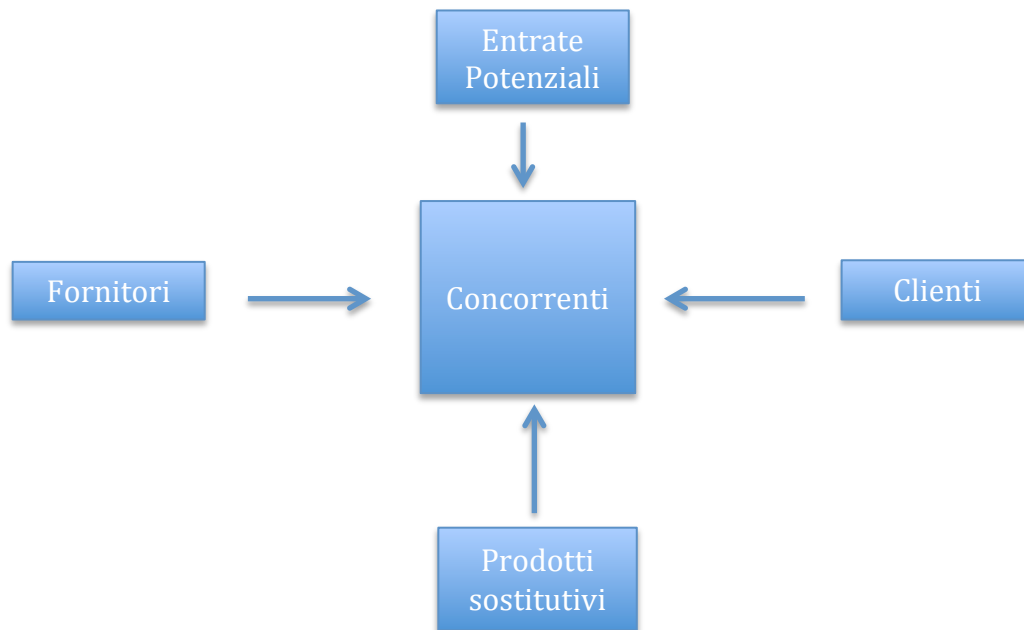
influenzano la natura della competizione come ad esempio il grado di concentrazione di venditori e acquirenti o le condizioni di entrata nel mercato, la condotta delle imprese, cioè gli schemi di comportamento e le strategie che le imprese seguono, e le performance delle imprese, che sono rappresentate dai risultati finali a cui l'impresa giunge in seguito al perseguimento delle sue linee di condotta valutabili. Alcuni fattori con cui si può valutare la performance sono i profitti, il prezzo, l'efficienza sia produttiva che allocativa, il progresso dell'impresa all'interno del settore e la qualità dei prodotti.

Questo modello si è evoluto nel tempo. I primi economisti industriali americani che lo svilupparono negli anni '30, tra cui Edward Mason (1937) e Joe Staten Bain (1956, 1959), sostenevano una versione definita “forte” o “strutturalista”, cioè che le strategie sono determinate in modo esogeno dalla struttura del settore in cui l'impresa opera e che esiste un rapporto di causalità unidirezionale in cui le performance dipendono dalla struttura del sistema. “La tesi è che la struttura dell'offerta (numerosità e dimensione delle imprese, barriere all'entrata, grado di differenziazione dei prodotti, integrazione verticale) determinano le condotte delle imprese, ovvero le politiche di prezzo, gli investimenti per la produttività e l'innovazione, la spesa pubblicitaria. Da queste ultime derivano i risultati (performances), misurabili in termini di efficienza e competitività, il rapporto fra i prezzi e costi marginali (profitti), l'innovazione delle tecnologie e dei prodotti, e così via”². Da ciò ne deriva che la performance dell'impresa dipende in maniera rilevante dal posizionamento che l'azienda riesce ad ottenere nel settore in cui opera. In particolare, l'impresa tende a costruirsi o una posizione di monopolio o una rete di rapporti con le altre imprese al fine di attuare politiche collaborative con esse. Per capire la composizione della struttura di un settore è fondamentale citare il modello creato dall'economista americano Michael Porter.

Porter identifica nel suo modello cinque principali forze competitive che influenzano la struttura dell'industria: l'intensità della concorrenza nel settore, la minaccia di nuovi entranti nel settore, la competizione indiretta esercitata

² (Scognamiglio Pasini, 2013)

da beni o servizi sostituti, il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale degli acquirenti.



(Porter, La strategia competitiva, 1997)

L'intensità della concorrenza nel settore è influenzata da più aspetti. Il primo aspetto è il grado di concentrazione, cioè la numerosità delle imprese presenti nel settore e la dimensione delle singole imprese rispetto alle altre; se il numero delle imprese è piccolo o la dimensione dell'impresa principale è notevolmente superiore alle altre, l'industria si dice "concentrata" e l'intensità della concorrenza è bassa, questo perché "lo scopo di un indice di concentrazione è di predire di quanto il prezzo di equilibrio di un'industria si allontani dal livello di concorrenza"³, in altre parole quanto potere ha la singola impresa nello stabilire il prezzo. Il secondo aspetto che influenza l'intensità della concorrenza è il rapporto tra la dimensione della domanda e quella dell'offerta, con le imprese che hanno l'obiettivo di proteggere il proprio

³ (Stigler, 1968)

volume di vendite. Il terzo aspetto è la struttura di costo delle imprese, se i costi fissi sono una percentuale elevata dei costi totali, allora l'intensità della competizione è maggiore poiché anche una piccola riduzione della quota di mercato genererebbe copiose perdite. Il quarto aspetto è il grado di differenziazione del prodotto: se c'è un alto grado di differenziazione, e quindi un alto grado di unicità in alcune caratteristiche dei propri prodotti, l'intensità della concorrenza è minore perché c'è la possibilità di occupare una posizione dominante o addirittura di monopolio.

La minaccia di nuovi entranti nel settore è più o meno elevata a seconda del livello delle barriere all'entrata, cioè dei vincoli che impediscono a nuove imprese di entrare nel settore o riducono la convenienza dell'entrata perché rendono il nuovo entrante in una posizione di debolezza rispetto ai concorrenti. Secondo la definizione di Bain, le barriere all'entrata sono misurate da "quanto, nel lungo periodo, le imprese già sul mercato possono aumentare i loro prezzi di vendita al di sopra dei costi medi minimi di produzione e distribuzione senza indurre l'entrata di imprese potenziali concorrenti"⁴.

Le barriere all'entrata possono essere divise in tre categorie: istituzionali, strutturali e strategiche. La prima categoria è determinata dalla legge o da regolamenti ed è di origine esogena rispetto alle dinamiche competitive del settore; la seconda categoria è invece di origine endogena e derivano dalle caratteristiche strutturali del settore, ad esempio economie di scala o di esperienza e condizioni di accesso a canali di fornitura e distribuzione. La terza categoria infine deriva dai comportamenti che le imprese già presenti nel settore mettono in atto per scoraggiare eventuali nuovi entranti. Una barriera strategica deve essere però credibile, cioè l'eventuale concorrente deve avere una chiara informazione in merito alla barriera e deve ritenere che colui il quale mette in atto tale strategia può essere in grado di sostenerla, quindi deve essere conveniente economicamente e sostenibile finanziariamente.

La competizione indiretta esercitata da beni o servizi sostituti è presente quando l'elasticità incrociata tra i due beni presi in considerazione è positiva

⁴ (Bain, Barriers to a New Competition, 1956)

ed elevata, cioè quando all'aumentare del prezzo di un prodotto, la quantità domandata dell'altro cresce proporzionalmente. "Essi limitano i potenziali profitti di un settore ponendo un limite ai prezzi che le imprese possono stabilire, più favorevole è il rapporto prezzo-qualità offerto dal sostituto, maggiore è il vincolo sulla redditività del settore"⁵.

Il potere contrattuale dei fornitori e degli acquirenti dipende dalla distribuzione del potere negoziale tra le parti che a sua volta dipende dal potere contrattuale relativo, questo è misurato dal confronto tra le capacità di rinunciare alla trattativa di ognuna delle due parti. "Le condizioni che rendono il potere negoziale degli acquirenti potente sono sei: è concentrato o acquista grandi volumi in relazione al giro d'affari del venditore; il volume di acquisti effettuato dal compratore presso il settore rappresenta una frazione importante del totale dei costi o degli acquisti del compratore; il prodotto è standardizzato o indifferenziato; i costi di riconversione sono bassi; la concreta possibilità di attuare un processo d'integrazione verticale a monte da parte degli acquirenti.(...) Il gruppo di imprese fornitrici è in posizione di forza se: è costituito da poche imprese ed è più concentrato del settore a cui vende; non è costretto a competere con prodotti sostitutivi; il settore non è un cliente importante per il fornitore; il prodotto fornito è un input importante per il fornitore; il gruppo di fornitori ha differenziato i propri prodotti o ha determinato dei costi di riconversione; il gruppo di fornitori minaccia di integrarsi verticalmente a valle"⁶.

1.2 Modello SCP: il ruolo della condotta

Con la mancanza di risultati conclusivi che dimostrassero la relazione di causalità tra struttura e performance, il paradigma fu perfezionato in seguito da nuovi studi, che andarono a riconoscere la condotta strategica delle singole

⁵ (Porter, La Strategia Competitiva: analisi per le decisioni, 1997)

⁶ (Porter, La Strategia Competitiva: analisi per le decisioni, 1997)

imprese come fattore decisivo per l'ottenimento di performance superiori alla media.^{7 8}

Negli anni '80 Frederik Scherer ridisegnò il modello elaborando una versione definita "debole"; questa rielaborazione considera le relazioni tra la struttura, la condotta e la performance come bidirezionali, quindi non solo la struttura può influenzare le strategie ma sono soprattutto anche i comportamenti delle imprese a poter modificare la struttura. Nel modello di Scherer (1980), sia la condotta sia la struttura sono vincolate a delle condizioni di base dal lato dell'offerta e della domanda. Dal punto di vista dell'offerta sono le caratteristiche del prodotto, la localizzazione e il costo delle materie prime fondamentali, la tecnologia a disposizione e il grado di sindacalizzazione della forza lavoro, dal punto di vista della domanda sono l'elasticità al prezzo, la presenza di prodotti sostituti, il tasso di crescita della domanda nel tempo e le modalità di acquisto del prodotto. Nella versione di Scherer è introdotto anche il ruolo delle politiche pubbliche che necessariamente condiziona tutti i fattori presenti nel modello a cominciare da alcune condizioni di base, ma, allo stesso tempo, queste politiche pubbliche possono essere influenzate dai comportamenti delle imprese tramite strategie di lobbying. Scherer pubblicò questo modello nel suo saggio *"Industrial market structure and economic performance"*.

Se la struttura dell'industria è influenzata dalle cinque forze competitive di Porter, i fattori che determinano la condotta delle imprese sono: le politiche di prezzo, le politiche di prodotto, le politiche di promozione delle vendite e il grado di coordinamento collusivo, di adattamento reciproco e di interazione. L'obiettivo della condotta delle imprese è di adottare la strategia migliore per modificare la struttura del settore in modo tale da proteggere l'impresa dalle forze competitive, proprio su questo punto si esprime Michael Porter: "Dal momento che l'intensità delle forze potrebbe essere pericolosamente evidente per tutti i concorrenti, la chiave per sviluppare la strategia è scavare al di sotto della superficie e analizzare le fonti di ognuna di queste forze. La conoscenza di

⁷ (A.P. & De Jong, 1977)

⁸ (Scherer, 1990)

queste fonti sottostanti alla pressione competitiva evidenzia le forze e le debolezze critiche dell'azienda, dinamizza il suo posizionamento nel settore, chiarifica le aree nelle quali i cambiamenti strategici potrebbero condurre ai migliori risultati ed evidenzia le aree nelle quali i trend del settore sembrano essere i più significativi, sia come opportunità sia come minacce".⁹ Sull'influenza della condotta sulla struttura del settore, è interessante l'idea dell'economista austriaco Schumpeter, il quale sostiene che l'investimento in R&S e un'innovazione di successo determini un aumento della concentrazione nel settore con l'esclusione delle piccole imprese.¹⁰

Tornando agli studi di Porter, egli identifica tre tipologie di strategie da adottare per ottenere il vantaggio competitivo. Questo "nasce fondamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo".¹¹ Le strategie, che, secondo Porter, producono valore e quindi vantaggio competitivo, sono: differenziazione, leadership di costo e focalizzazione. Il valore cui fa riferimento, Porter lo definisce come "ciò che gli acquirenti sono disposti a pagare; un valore superiore deriva dall'offrire prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti, o dal fornire vantaggi unici che giustifichino prezzi più alti".¹²

La differenziazione si basa sulla logica di offrire un prodotto con caratteristiche uniche che lo rendono differente rispetto a quello offerto dai concorrenti e che giustificano l'applicazione di un mark up sul prezzo. Per determinare il vantaggio competitivo, la differenziazione deve possedere quattro caratteristiche: unicità, che determina la netta differenza con i prodotti concorrenti; valore dei fattori di unicità, che portano un beneficio maggiore ai clienti senza il quale non esiste differenziazione, infatti "le imprese sono spesso differenti ma non differenziate, perché perseguono forme di unicità che gli

⁹ (Porter, La Strategia Competitiva: analisi per le decisioni, 1997)

¹⁰ (Schumpeter, 1950)

¹¹ (Porter, The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985)

¹² (Porter, The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985)

acquirenti non apprezzano”¹³; percezione del maggiore valore, ovvero la consapevolezza del cliente che comporta una maggiore *willingness to pay*; sostenibilità economica, ovvero i costi necessari per implementare la strategia sono inferiori al differenziale di prezzo che questa comporta.

Il secondo tipo di strategia identificata da Porter è la leadership di costo. La logica di questa strategia consiste nel limitare il più possibile i costi, in modo tale di ottenere un maggiore margine di redditività rispetto ai concorrenti, o mantenendo il prezzo allo stesso livello, o tenendo un prezzo inferiore rispetto ai concorrenti e ottenendo una maggiore quota di mercato. La leadership di costo è ottenibile in più modi: il più generale consiste nel massimo sfruttamento dell'economia di produzione tramite un'economia di scala, di esperienza e di estensione, altre possibilità possono essere il trovare metodi di produzione meno costosi grazie ad innovazioni di processo o una riorganizzazione generale dell'impresa, che può portare, per esempio, a una localizzazione delle attività di produzione in aree che permettano costi più bassi, sia dal punto di vista della manodopera, sia dal punto di vista delle risorse produttive, oppure all'esternalizzazione di alcune fasi produttive.

L'ultima strategia è la focalizzazione, questa consiste nell'applicare una delle due strategie precedenti in un'area di nicchia del mercato. La piccola dimensione è quindi la caratteristica principale di questa strategia, ed essa porta alcuni vantaggi come la specializzazione di risorse e competenze in una specifica area di business e una minore pressione competitiva da parte delle grandi imprese, poiché queste hanno meno interesse verso le piccole dimensioni. Esistono però anche dei rischi, questi sono, ad esempio, il pericolo che il business non sia economicamente sostenibile o che l'impresa segua il normale ciclo di vita dell'area di mercato, ma anche la possibilità di essere aggrediti da una grande impresa e non essere ovviamente in grado di competere. (Porter, 1985)

Altro elemento fondamentale nell'adozione di una condotta da parte delle imprese, sono le scelte sul livello dei prezzi dei propri prodotti. Nel

¹³ (Porter, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985)

determinare le politiche di prezzo, le imprese devono tenere conto di alcune considerazioni: il prezzo è l'unica variabile del marketing mix sulla quale si ottengono ricavi e non costi e ogni variazione produce effetti immediati sul risultato economico¹⁴, il prezzo è la variabile su cui l'impresa ha il maggior controllo diretto e riflette gli obiettivi strategici e di posizionamento dell'impresa, svolgendo quindi un ruolo decisivo nella pianificazione strategica perché tiene conto, ed influenza, numerose componenti interne ed esterne all'impresa. Il metodo più utilizzato per scegliere il prezzo di vendita consiste nel determinarlo dai costi totali.

Le strategie di pricing inoltre, sono un mezzo importante a disposizione delle imprese per il raggiungimento di obiettivi specifici. Il *vintage pricing* è una politica che prevede l'applicazione di un prezzo che permetta di recuperare l'investimento iniziale in un determinato periodo di tempo senza che nuovi competitori possano provocare una flessione dei prezzi. I *prezzi di penetrazione* appartengono invece alla logica opposta, cioè l'applicazione di prezzi sotto il livello di equilibrio per rendere più veloce e facile la diffusione del prodotto. La politica dei *prezzi predatori* ha come scopo quello di eliminare concorrenti dal mercato o scoraggiare eventuali nuovi entranti tramite l'utilizzo temporaneo di prezzi inferiori ai costi di produzione, perché si ritiene che la perdita che ne deriva sia tollerabile dinanzi al vantaggio dell'eliminazione della concorrenza. I *prezzi discriminatori* sono livelli di prezzi differenti in conformità a curve di domanda individuali o di gruppo in modo: i prezzi sono adeguati il più possibile alla disponibilità a pagare del singolo cliente.

Quando si parla di determinazione del prezzo da parte delle imprese, bisogna tener conto che non tutte le imprese hanno la possibilità di farlo e si deve quindi distinguere tra imprese *Price Taker* e *Price Maker*. Le imprese *Price Taker* sono quelle che possono solo subire passivamente le decisioni altrui perché operano in un mercato di *commodities*, cioè merci non differenziate o scarsamente differenziate; le imprese *Price Maker* invece operano in un

¹⁴ (Kotler, 1967)

mercato di *customs*, “ovvero prodotti per i quali la differenziazione ha un ruolo rilevante nel determinare le scelte dei consumatori”.¹⁵

Il riferimento a imprese *Price Maker* e *Price Taker* rimanda al concetto di raggruppamenti strategici, definiti come l’insieme delle imprese che seguono strategie simili lungo le stesse dimensioni strategiche (Porter, 1980). La presenza di diversi raggruppamenti strategici può spiegare le differenze strutturali e di performance all’interno di uno stesso settore, differenze che rimangono permanenti per via di barriere alla mobilità che operano all’interno di un settore¹⁶, associabili idealmente alle barriere all’entrata trattate nelle caratteristiche della struttura di un settore, che invece operano nei confronti di potenziali *incumbents* all’esterno del settore.

1.3 La visione resource-based e la sua complementarità con l’Industrial Organization

Per completare il ragionamento sulle fonti da cui derivano le differenti performance all’interno di uno stesso settore, è inevitabile inserire una breve sezione sulla visione *resource-based* (RBV).

A differenza dell’Industrial Organization, che focalizza lo studio principalmente sull’ambiente esterno, l’analisi *resource-based* pone l’attenzione sulle risorse e le competenze interne alle singole imprese. In particolare l’impresa, per ottenere performance superiori alla media, deve possedere e saper utilizzare nel modo migliore risorse specifiche di valore.

Le idee *resource-based* hanno le loro fondamenta nel lavoro di Edith Penrose (*The theory of the growth of the firm*) del 1959, ma sono riprese e approfondite solamente negli anni ’80, quando è formulata l’idea di una strategia basata sull’acquisizione di risorse strategiche superiori o a condizioni

¹⁵ (Scognamiglio Pasini, 2013)

¹⁶ (Caves & Porter, 1977)

migliori per il conseguimento di un vantaggio di prima mossa¹⁷. Il possesso di risorse eterogenee e di possibili diversi utilizzi di queste risorse va quindi a spiegare le differenti performance delle imprese.

Ma, se risorse di valore sono fondamentali per il raggiungimento di performance positive, cosa rende queste risorse fonti di vantaggio competitivo? Barney (1991) individua alcune caratteristiche che risorse e competenze devono avere per produrre un differenziale positivo delle performance rispetto ai concorrenti. La prima caratteristica è la presenza di valore, che Barney definisce come ciò che offre la possibilità all'azienda di sfruttare un'opportunità o di evitare una minaccia; la seconda caratteristica è la rarità, se una risorsa o una competenza è a disposizione delle aziende concorrenti, questa non può portare alcun vantaggio competitivo; infine, strettamente connesse sono la terza e quarta caratteristica, la non imitabilità e la non sostituibilità, cioè l'impossibilità dei concorrenti di poter riprodurre, direttamente o indirettamente, il valore che la risorsa ha e il vantaggio competitivo che comporta.¹⁸

La prospettiva interna *resource-based* sembra in contrapposizione con quella esterna dell'Industrial Organization, visti i differenti punti di partenza delle analisi; in realtà, proprio il fatto che le due prospettive si focalizzino su due oggetti opposti, fa in modo che gli approcci si completino a vicenda, identificando fattori diversi capaci di influenzare la performance.¹⁹ Infatti, il punto di forza della *resource-based view* consiste nel saper formare una strategia coerente con le risorse e le competenze a disposizione dell'impresa, e ciò colma la lacuna che, talvolta, si presenta nelle condotte strategiche pianificate con l'approccio esterno al momento dell'implementazione.

¹⁷ (Wernerfelt, 1984)

¹⁸ (Barney, 1991)

¹⁹ (Spanos & Lioukas, 2001)

2. Il modello SCP nel settore calcio

Lo scopo di questo lavoro è di inserire il modello Struttura-Condotta-Performance all'interno del settore del calcio, mostrando come sia diventata una necessità per le società calcistiche professioniste, una strategia che preveda la dotazione di uno stadio di proprietà all'avanguardia per sfruttare al meglio le possibilità che la popolarità e la passione intorno al calcio offrono, e ottenere migliori performance dal punto di vista sportivo e quindi economico.

Per analizzare la struttura, andiamo a vedere quali sono e come influiscono le cinque forze di Porter nel settore calcio, cercando di capire quali sono concorrenti, clienti, fornitori, potenziali nuovi entranti e prodotti sostituti.

2.1 Concorrenti

I concorrenti di una società di calcio possono essere diversi secondo il livello che si considera.

Si deve innanzi tutto partire da una considerazione: le possibilità di guadagno e di sviluppo di una società calcistica sono direttamente proporzionali al numero di tifosi che la squadra possiede e al bacino d'utenza di riferimento. Per questo, oltre che per ovvi motivi di competizione sportiva, le prime concorrenti di una società calcistica sono le altre squadre locali e nazionali che possono privare la società di una fetta di mercato, intesa come numero di tifosi. Ovviamente la fetta di mercato è maggiore quando il club possiede attrattività e appeal, che sono spesso sinonimi di vittorie sul campo; non a caso le tre squadre più titolate in Italia (Juventus, Milan e Inter) sono anche le più tifate. Da ciò ne deriva la necessità di avere una squadra competitiva.

Una seconda considerazione da fare è: lo sviluppo internazionale e la possibilità di ricavi maggiori provenienti dall'estero dipendono fortemente dal prestigio del campionato in cui la squadra partecipa e dalla qualità che questo campionato

offre. Se si considera un livello internazionale quindi, le società calcistiche di una stessa nazione, o comunque partecipanti a uno stesso campionato, sono, o dovrebbero essere, alleate su alcuni temi; l'esempio più importante su questo punto è la vendita dei diritti televisivi del campionato all'estero. In questo caso i concorrenti della società, o meglio della lega, sono i campionati esteri. A questo va aggiunto che l'UEFA stila ogni anno una Ranking delle federazioni nazionali, basato sui risultati dei club appartenenti a quelle federazioni nelle competizioni europee, migliore è la posizione della federazione nel ranking e maggiore è il numero delle squadre di quella federazione che avranno il diritto di partecipare alle competizioni europee della stagione successiva.

2.2 Clienti

I clienti delle società di calcio sono, sicuramente, i tifosi e simpatizzanti della squadra e, in generale, gli appassionati di calcio. Tra questi però bisogna fare delle distinzioni in categorie.

In primo luogo ci sono da considerare i tifosi da stadio, il cosiddetto “zoccolo duro”, che, a prescindere dai risultati e dall'andamento della squadra, segue costantemente le partite allo stadio, garantendo un introito fisso alla società. Ogni squadra ha una sua percentuale di questa tipologia di tifosi, difficilmente modificabile nel breve periodo. La seconda categoria comprende i tifosi “occasionalisti”, in altre parole quello spicchio di tifoseria che segue la squadra e viene allo stadio quando ci sono le vittorie e un buon andamento. La percentuale di questa categoria è maggiore e ovviamente garantisce introiti solo tramite il mantenimento di una certa competitività della squadra. Queste due categorie di tifosi sono decisive nella scelta sui prezzi dei vari settori dello stadio e, nel lungo periodo, nella determinazione della capienza dello stadio che ospita le partite della squadra.

La categoria più corposa è, senza dubbio, quella dei tifosi che seguono la squadra dalla televisione, costituendo il bacino d'utenza tramite cui sono calcolate le percentuali con cui vengono distribuiti i soldi dei diritti tv tra le

varie squadre del campionato. E' proprio per ampliare questa categoria che le squadre più importanti svolgono tournée in Paesi in cui il calcio si sta sviluppando, con strategie di espansione del marchio e attraendo nuovi tifosi in tutto il mondo. A parte queste strategie, è necessario comunque far sì che le partite della propria squadra divertano gli spettatori, in modo tale che queste non siano seguite solo dai fedelissimi ma anche dai numerosi appassionati di calcio a prescindere dal tifo; non è un caso che le partite delle squadre più importanti sono calendarizzate in notturna, o comunque non sono fissate in contemporanea con altre partite ricche di appeal.

2.3 Fornitori

La risorsa principale per le società calcistiche sono, ovviamente, i calciatori. Questo sia perché essi sono indispensabili per esercitare l'attività, sia perché sono la risorsa più costosa, non solo dal punto di vista dell'acquisizione ma anche del mantenimento, infatti, nel bilancio di qualsiasi società si può notare che la voce che fa riferimento agli ingaggi dei calciatori è la più onerosa. In questo senso quindi, le società di calcio si possono considerare fornitori, o viceversa clienti, delle altre società all'interno del calciomercato.

Nel calciomercato esistono altre figure in grado di influenzare i trasferimenti e con cui, necessariamente, una squadra che vuole acquisire un calciatore deve confrontarsi, e sono i procuratori dei giocatori. Le società devono quindi saper gestire i rapporti con i procuratori vista l'influenza che questi esercitano sui loro assistiti.

Infine, un fenomeno che dal Sudamerica sta prendendo piede anche in Europa, è quello di alcuni fondi d'investimento che comprano una percentuale dei cartellini di giovani calciatori ritenuti talentuosi, per avere un profitto nella rivendita una volta avvenuta la valorizzazione. Nell'acquisto di un singolo calciatore quindi, una società può avere a che fare con più interlocutori e con più trattative, e ciò può generare maggiori costi.

2.4 Potenziali Entranti

E' difficile pensare a una società di nuova fondazione, entrante nel mondo del calcio, che possa essere competitiva nel medio periodo nelle prime categorie (per esempio in Italia Serie A o Serie B). Le barriere che lo impediscono sono individuabili facilmente: la più importante è senza dubbio l'assenza di tifosi, che, come detto in precedenza, sono i principali clienti di una società di calcio e una squadra con un numero molto esiguo di essi è inevitabilmente destinata a rimanere nelle categorie inferiori perché poco considerata, oltre che dal pubblico, da media e giocatori importanti. In parole povere, una squadra con pochi tifosi fa girare pochi soldi. Anche presupponendo che possa essere creata una squadra che attragga in qualche modo un numero rilevante di tifosi, essa per regolamento non può iscriversi a un campionato maggiore della Serie D (campionato dilettanti), questo significa che per arrivare in Serie A ci vorrebbero minimo 4 anni, (è questa da considerare come un'eventualità decisamente improbabile, non essendo mai avvenuta in precedenza nella storia del calcio italiano). Esiste quindi una barriera strutturale che rende, per una società di nuova fondazione, quasi impossibile diventare competitiva ad alti livelli nel medio periodo.

E' invece possibile che una squadra di un livello storicamente più basso, possa compiere uno sviluppo che gli permetta di competere stabilmente a un livello superiore, tramite investimenti e competenza dirigenziale. Esempi importanti in questo senso sono il Chelsea e il Manchester City in Inghilterra, il Napoli in Italia. Considerando i maggiori ricavi che la Champions League garantisce, e che saranno evidenziati nei capitoli successivi, si possono individuare all'interno del settore calcio due raggruppamenti strategici: il primo delle squadre che partecipano stabilmente alla Champions League e il secondo delle squadre che non vi partecipano; la reale minaccia per una squadra appartenente al primo raggruppamento non è, come detto, una nuova società entrante nel settore, bensì che una squadra appartenente al secondo raggruppamento riesca ad entrare stabilmente nel primo, visto i posti limitati che questo raggruppamento ha (3 in Italia). In Italia gli esempi sono Milan e Inter che, fino a poche stagioni

fa, partecipavano stabilmente alla Champions League, e che, vista l'ascesa di club come Napoli e Roma, rischia di fossilizzarsi nel secondo raggruppamento.

2.5 Prodotti Sostituti

Considerando il calcio come un prodotto che ha caratteristiche di svago e divertimento, i prodotti sostituti del calcio possono essere individuati abbastanza facilmente in attività come cinema, teatri o altre tipologie di sport, comunque attività che offrono svago e distrazione dalla vita lavorativa e i problemi quotidiani.

Nei capitoli successivi si analizzerà come la dotazione della proprietà, e il conseguente sfruttamento, di uno stadio da parte del club sia una condotta fondamentale per ottenere performance che gli consentano di rimanere competitivo nel tempo. In particolare si mostrerà come tale risorsa sia necessaria, anche se non sufficiente, alla società per far parte del raggruppamento strategico delle squadre partecipanti costantemente alla Champions League, con i conseguenti vantaggi in termini di performance che saranno anch'essi analizzati.

PARTE SECONDA

Struttura, Condotta e Performance nel settore calcio e lo stadio come fattore decisivo per migliorare la performance

1. L'ambiente competitivo e la natura della competizione

Il settore calcio è stato coinvolto negli ultimi 20 anni da un'enorme crescita della quantità di denaro in circolazione, data dall'aumento vertiginoso del costo del cartellino dei calciatori e del monte ingaggi richiesto per allestire una rosa competitiva. Un dato indicativo in questo senso è costituito dalla data in cui sono stati portati a termine i 50 trasferimenti più onerosi di sempre; ebbene tutti questi sono avvenuti dopo il 1999 e ben più della metà dopo il 2009, si va dal trasferimento di Rooney dall'Everton al Manchester United per 37 mln nel 2004, a quello di Gareth Bale dal Tottenham al Real Madrid per 100 mln nel 2013. Questi fanno da limiti in una lista di trasferimenti costosissimi, alcuni dei quali totalmente ingiustificati dalle prestazioni del calciatore oggetto di acquisto. Impressiona anche il dato riguardante gli ingaggi: negli ultimi 10 anni, gli stipendi dei calciatori dei principali campionati europei sono aumentati in media del 455%. In particolare in Italia, tra la stagione 2005/2006 e 2011/2012, l'incidenza degli stipendi dei calciatori sul fatturato è cresciuta dal 54,1% al 65,3%.²⁰

²⁰ (FIGC, 2013)

L'aumento di denaro in questione è frutto principalmente di due fattori risalenti entrambi a metà anni '90: l'ingresso delle Pay Tv, con l'acquisto dei diritti televisivi, e la sentenza Bosman che ha rivoluzionato il calciomercato.

1.1 Pay Tv

La nascita delle televisioni satellitari, avvenuta a inizio anni '90, ebbe enormi conseguenze sulla cessione dei diritti televisivi e quindi sui ricavi delle società calcistiche, considerando anche il maggior valore delle sponsorizzazioni vista la maggiore visibilità. Concentrandosi sul contesto italiano, sino al 1993 i diritti televisivi erano esclusiva della RAI ed il calcio era visibile gratuitamente a tutti, la televisione pubblica però mostrava solo il secondo tempo della partita più importante di giornata e gli highlights di tutte le partite nella storica trasmissione 90° Minuto; nel 1993, col contratto tra TelePiù e Lega Calcio, le giornate di campionato cominciarono ad essere trasmesse integralmente e venne istituito in Italia il fondamento giuridico di “diritti televisivi criptati”, consentendo solo a chi paga la Pay Tv di vedere le partite. L'escludibilità ha portato l'inevitabile aumento del valore dei diritti tv aumentando considerevolmente i ricavi delle società calcistiche, e in particolare quelle con il bacino d'utenza maggiore.²¹

Lo stesso fenomeno avvenne nello stesso periodo anche per gli altri maggiori campionati europei e per le competizioni internazionali come la Champions League, la quale, non a caso, subì in quegli anni numerose modifiche di organizzazione con l'unico scopo di aumentare il numero delle partite da giocare.

Con l'ingresso nel settore delle televisioni, è avvenuta definitivamente la trasformazione del calcio dall'essere un semplice sport all'essere invece un vero e proprio show, esattamente com'è sempre stato negli Stati Uniti per gli sport maggiormente seguiti.

²¹ (Diritti televisivi in Italia: un po' di storia, 2006)

1.2 Sentenza Bosman

Il 15 dicembre 1995, la Corte di Giustizia delle Comunità Europee emette una sentenza che rivoluziona il calciomercato e la gestione dei contratti dei calciatori. Fino a questa data un calciatore, in scadenza di contratto, era comunque vincolato se il club di appartenenza non accettava una contropartita da parte del club offerente; se l'offerta non veniva accettata, il calciatore era costretto ad aspettare due anni prima di ottenere lo status di dilettante e poter negoziare un nuovo contratto con un'altra squadra, "La società della quale il calciatore fa parte deve offrirgli un nuovo contratto per una stagione (...), il calciatore che persiste nel rifiutare i contratti proposti dalla società d'appartenenza può ottenere un trasferimento come dilettante, senza il consenso della società, dopo due stagioni di inattività" (Corte di Giustizia delle Comunità Europee, Sentenza Bosman, 15/10/1995). La Corte di Giustizia delle Comunità Europee, esaminando il caso Bosman, stabilì che questo trattamento andava contro la libera circolazione di lavoratori all'interno dell'Unione Europea, secondo l'articolo 48 del Trattato di Roma, e che i calciatori fossero liberi di poter negoziare un nuovo contratto con altre squadre a 6 mesi dalla scadenza del contratto in essere.

La sentenza portò a una generale rimodulazione della logica dei trasferimenti, dando maggiore forza contrattuale ai calciatori e alle squadre che vogliono acquisire i diritti di un calciatore a pochi mesi dalla scadenza del contratto; tutto ciò trova riscontro nella crescita spropositata degli stipendi degli atleti negli ultimi 20 anni.

A questi due elementi va aggiunto l'ingresso dei cosiddetti "mecenati" nel mondo del calcio, in altre parole figure che, in alcuni casi per ottenere visibilità mediatica o politica in altri per semplice gusto personale, non hanno badato a spese per accaparrarsi i giocatori migliori al fine di raggiungere i risultati

sportivi. Esempi famosi sono Silvio Berlusconi al Milan, Massimo Moratti all'Inter, Roman Abramovich al Chelsea.

La somma di questi fattori ha portato al fatto che “nonostante il prodotto calcio abbia beneficiato di una crescita dei ricavi derivante dalla vendita dei diritti televisivi degli eventi, questa massa di denaro, che si è progressivamente riversata sul mondo del pallone, è confluita senza soluzione di continuità nelle tasche di giocatori e procuratori, innescando una spirale che ha portato ad una crescita dei costi di gestione delle società di calcio”²²

Gli elementi descritti sin qui, portano a comprendere come le risorse economiche abbiano assunto ormai un ruolo sempre più importante nel mondo del calcio, dove la classifica del monte ingaggi rispecchia spesso la classifica finale del campionato. Nella stagione 2013/2014 le vincitrici dei maggiori campionati europei (Juventus in Italia, Manchester City in Inghilterra, Psg in Francia e Bayern in Germania) hanno tutte il monte ingaggi più alto del relativo campionato, unica eccezione l'Atletico Madrid in Spagna che ha interrotto l'egemonia decennale di Real Madrid e Barcellona (ovviamente le due squadre col monte ingaggi maggiore).

²² (Tari, 2014)

2. Lo stadio di proprietà come fattore di vantaggio competitivo

In un ambiente ormai totalmente dipendente dalle risorse finanziarie, lo stadio di proprietà è diventato un elemento molto importante per consentire di avere un livello di ricavi adeguato alla copertura dei costi necessari per essere una squadra sempre competitiva ai massimi livelli. Questo deriva dal fatto che una struttura all'avanguardia e polifunzionale, non solo garantisce maggiori introiti dal match-day, cioè i ricavi da gara, che hanno sostenuto le società di calcio fino agli anni '80, ma offre anche opportunità dal punto di vista commerciale, di marketing e di sponsorizzazioni; basta pensare ai ricavi derivanti dalla cessione del Naming Right, il nome dell'impianto. E' ormai frequente, infatti, che il club proprietario dell'impianto ceda a una società il diritto di cedere il nome dell'impianto a un'altra azienda che intenda associare il proprio nome allo stadio e quindi al club, in alcuni casi addirittura l'azienda si fa carico di parte dei costi di costruzione dello stadio per avere questo diritto, esempi famosi sono l'Emirates Stadium dell'Arsenal, l'Allianz Arena di Monaco di Baviera o la Veltins Arena dello Schalke 04.

La prova sull'importanza dello stadio di proprietà sui risultati sportivi, e quindi economici, può essere illustrata da tre analisi che comprendono le *Top Five*, cioè i cinque maggiori campionati europei (Inghilterra, Germania, Spagna, Italia e Francia).

La prima analisi evidenzia la nazionalità delle squadre che nelle ultime quattro stagioni sono arrivate in fondo alla Champions League, la competizione che offre i maggiori ritorni economici (più di 1 miliardo di euro divisi tra le 32 partecipanti), e la situazione degli stadi di proprietà nelle rispettive nazioni. Dal 2010-2011 le squadre che sono arrivate in Semifinale sono: Real Madrid quattro volte, Bayern Monaco e Barcellona tre volte, Chelsea due volte, Manchester United, Schalke 04, Borussia Dortmund e Atletico Madrid una volta; tutte queste squadre, eccetto l'Atletico Madrid, possiedono uno stadio di proprietà e si nota subito che sono tutte squadre di tre nazionalità: Inghilterra, Germania e Spagna.

Passando ad analizzare la situazione degli stadi di proprietà nei massimi campionati in questi Paesi, si può vedere che in Inghilterra 18 stadi su 20 sono di proprietà dei club, in Germania 14 su 18 e in Spagna 11 su 20. Le grandi assenti dalle fasi decisive della più prestigiosa competizione per club al mondo sono le squadre italiane e francesi, ebbene in Italia solo 1 stadio su 20 è di proprietà del club e in Francia soltanto 2 stadi su 20.

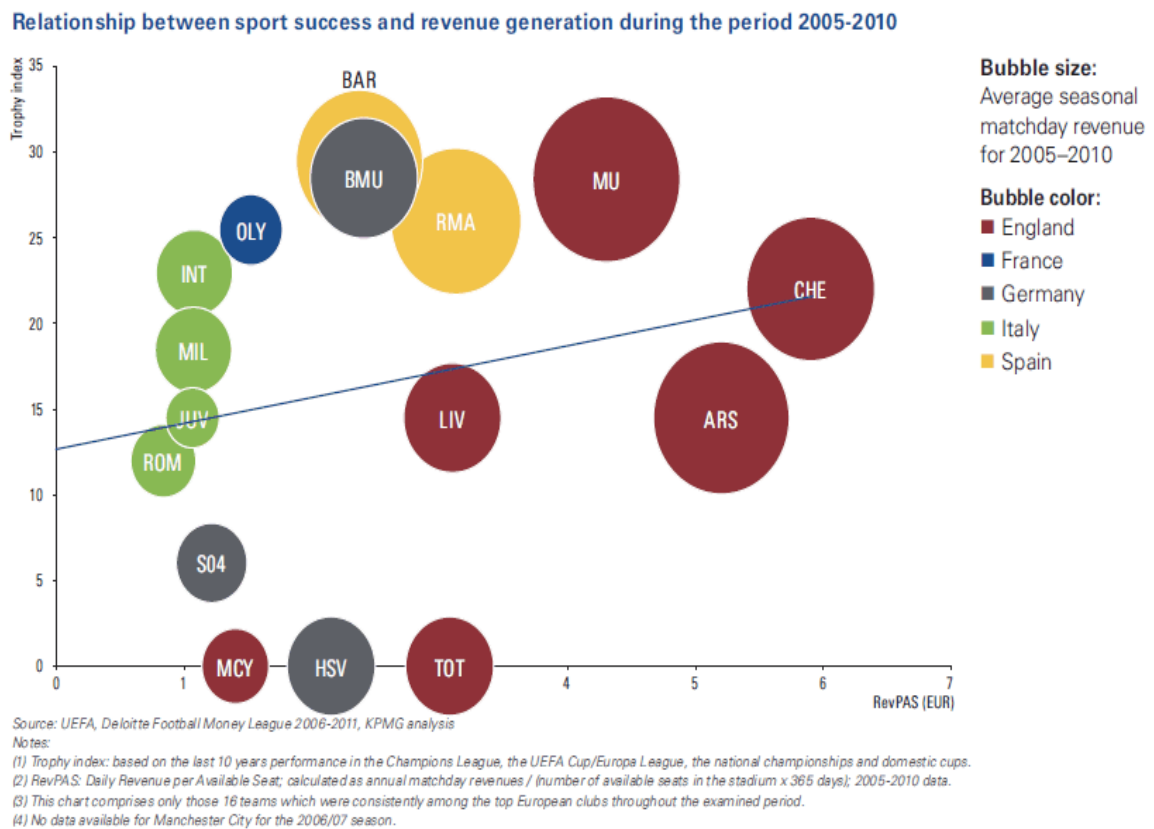
La seconda analisi considera la composizione dei fatturati di cinque tra le più importanti squadre delle *Top Five*: Manchester United, Bayern Monaco, Real Madrid, Milan, Olympique Lione. La scelta delle squadre non è casuale, poiché la squadra italiana e francese non hanno lo stadio di proprietà a differenza della squadra inglese, tedesca e spagnola; questo perché esemplificano al meglio la composizione dei fatturati nel campionato di appartenenza; sono state inoltre scelte squadre con simile reputazione a livello mondiale. Secondo l'elaborazione effettuata da Deloitte²³ nel 2011, la differenza principale all'interno dei fatturati consiste nelle percentuali che occupano Diritti Tv, Botteghino e Ricavi Commerciali con e senza stadio di proprietà: nel primo caso ne esce una situazione bilanciata con percentuali più o meno ravvicinate, nel secondo caso invece i dati sono enormemente sbilanciati verso i Diritti Tv, che sono quindi di gran lunga la principale fonte di reddito della società, che rischia di diventare ostaggio del potere contrattuale delle televisioni.

Squadre/Fonti reddito	Diritti Tv	Botteghino	Ricavi commerciali
Manchester United (Inghilterra)	37 %	35%	28%
Bayern Monaco (Germania)	27%	52%	21%
Real Madrid (Spagna)	36%	34%	30%
A.C. Milan (Italia)	60%	27%	23%
Olympique Lione (Francia)	55%	28%	17%

(Deloitte, 2011)

²³ (Deloitte, 2011)

Lo stadio di proprietà è quindi un fattore decisivo per il bilanciamento e la necessaria diversificazione tra le voci dei ricavi, grazie all'importante impatto che ha sui ricavi da botteghino e sui ricavi commerciali, che sarà illustrato nei successivi casi studio. Nello studio “European Stadium Insight” del 2011, prodotto dalla società di revisione KPMG, si pone la lente d'ingrandimento soprattutto sui ricavi per singolo spettatore (RevPAS: Revenue per Available Seat), in particolare si mostra la relazione positiva con i risultati sportivi.



KPMG, *European Stadium Insight*, 2011

Anche in questo grafico si nota che le squadre con lo stadio di proprietà hanno i ricavi per spettatore maggiori (la Juventus ha inaugurato il proprio stadio nel 2011, e quindi dopo l'intervallo 2005-2010 considerato nell'analisi), e che le

squadre inglesi, spagnole e tedesche sono avanti rispetto alle squadre italiane e francesi.²⁴

Il terzo dato rappresentativo è quello che mette in relazione la proprietà dello stadio con l'entità fatturato: nella classifica, stilata a gennaio 2014 da Deloitte, dei fatturati nella stagione 2012-2013 si può vedere che tra le prime nove squadre in classifica solamente una non ha lo stadio di proprietà, il PSG (che è però in classifica grazie allo sceicco proprietario Al Khelaifi).

²⁴ (KPMG, 2011)

3. Fattori che influenzano e favoriscono la costruzione dello stadio nelle *Top Five*

Negli ultimi venti anni, la mutazione avvenuta all'interno del settore calcistico ha portato la presenza e l'ottimale sfruttamento dello stadio di proprietà a essere un fattore decisivo per la competitività della società, sia dal punto di vista sportivo, sia dal punto di vista finanziario.

In questo senso ci sono però notevoli differenze tra i cinque maggiori campionati, e queste derivano principalmente da fattori politici, economici e sociali dei rispettivi Paesi.

3.1 Inghilterra

Nel campionato di Premier League inglese ben 18 squadre sulle 20 partecipanti all'edizione 2013/2014 possiedono la proprietà degli impianti, di cui 6 sono stati costruiti nel nuovo millennio. La proprietà dello stadio è una caratteristica presente da sempre nel calcio inglese, ciò è dimostrato dal fatto che, escludendo i sei di nuova realizzazione, la data media di costruzione dei restanti impianti è il 1914. Agli inglesi va quindi riconosciuta la capacità di saper sfruttare ciò che avevano in dote, modernizzando le strutture e adeguandole ai canoni del calcio moderno in modo da ottenere gli impianti migliori in Europa dal punto di vista della qualità e della sicurezza.

Non è stato sempre così; negli anni '80, questi stessi stadi che ora sono considerati top, erano totalmente inadeguati a ospitare le partite di uno dei massimi campionati europei: la capienza era insufficiente, gli standard qualitativi miseri, sicurezza inesistente e assolutamente incapace di gestire la violenza degli hooligans. In particolare furono due tragedie a favorire il cambio

di rotta del movimento inglese, il disastro di Bradford nel 1985, in cui lo stadio prese fuoco a causa di un mozzicone di sigaretta e in cui morirono 56 persone, e soprattutto la strage di Hillsborough (Sheffield) il 15 aprile 1989, in cui 96 tifosi del Liverpool rimasero letteralmente schiacciati sulle barriere di ferro tra gli spalti e il terreno di gioco a causa dell'eccessivo numero di persone all'interno del settore.

La situazione degli stadi inglesi all'epoca della tragedia di Hillsborough è ottimamente spiegata da Nick Hornby nel suo libro *Febbre a 90'*: "La polizia, a Hillsborough, non fu mai in grado di garantire la sicurezza, ma nessuna forza di polizia in nessuno stadio del Paese avrebbe potuto farlo. Sarebbe potuto accadere ovunque. Sarebbe potuto accadere a Highbury (vecchio stadio dell'Arsenal N.d.R.); sarebbe potuto succedere a Loftus Road (stadio del QPR, situato nell'ovest di Londra N.d.R.), dove centinaia di tifosi possono accedere al settore ospiti solo passando attraverso un bar;(...) Le premesse erano queste: che stadi di calcio, nella maggior parte dei casi costruiti cent'anni prima, potessero accogliere tra le quindicimila e le sessantatremila persone senza che queste si facessero male. Immaginatevi l'intera popolazione di una piccola cittadina che cerca di entrare in un grande magazzino, e vi farete un'idea del grado di ottimismo. Queste persone stavano in piedi, a gruppi di dieci o dodicimila, su delle ripide gradinate di cemento spesso fatiscenti, modificate ma in fondo immutate da parecchi decenni". Insomma numero di spettatori troppo elevato in stadi troppo vecchi e inadeguati.²⁵

Dopo Hillsborough, il Primo Ministro dell'epoca Margaret Thatcher incaricò il giudice Taylor di stilare un documento in cui dovevano essere evidenziate le cause della tragedia e i rimedi da apporre. L'obiettivo del Rapporto Taylor era di regolare la sicurezza degli stadi inglesi, rendendo utilizzabili soltanto gli impianti con soli posti a sedere, tornelli all'ingresso e telecamere a circuito chiuso. Di fatto tutte le società inglesi furono obbligate con quel Rapporto a modernizzare il proprio stadio. Questo fattore, combinato all'assegnazione del Campionato Europeo del 1996, fu decisivo per la rivoluzione, dal punto di vista impiantistico, del calcio inglese, e il risultato è che la Premier League è il

²⁵ (Hornby, 1997)

campionato più spettacolare d'Europa, con stadi sempre pieni che contribuiscono alla valorizzazione del prodotto e a renderlo il campionato più ricco del continente.



Hillsborough negli anni '80



Hillsborough oggi

Oltre alla modernità e all'indubbia bellezza degli impianti, è il fattore culturale a essere decisivo sulla massiccia presenza negli stadi e sui ricavi che questi portano. In Inghilterra vige il motto "Support your local football team", il quale porta culturalmente il tifoso a sostenere la squadra della propria città, paese o quartiere creando un senso di appartenenza difficilmente riscontrabile in altre Nazioni, se non in singole realtà. Per senso di appartenenza s'intende l'assoluta vicinanza alla squadra qualsiasi sia la situazione che essa stia vivendo, tramite la presenza allo stadio accompagnata quasi sempre dall'acquisto della maglia da gara ufficiale della squadra. In questo contesto, l'essere sempre presente sul proprio seggiolino il giorno della partita acquista un valore che va al di là dei risultati sportivi della squadra o della categoria alla quale appartiene. C'è quindi un altissimo livello di fidelizzazione del tifoso.

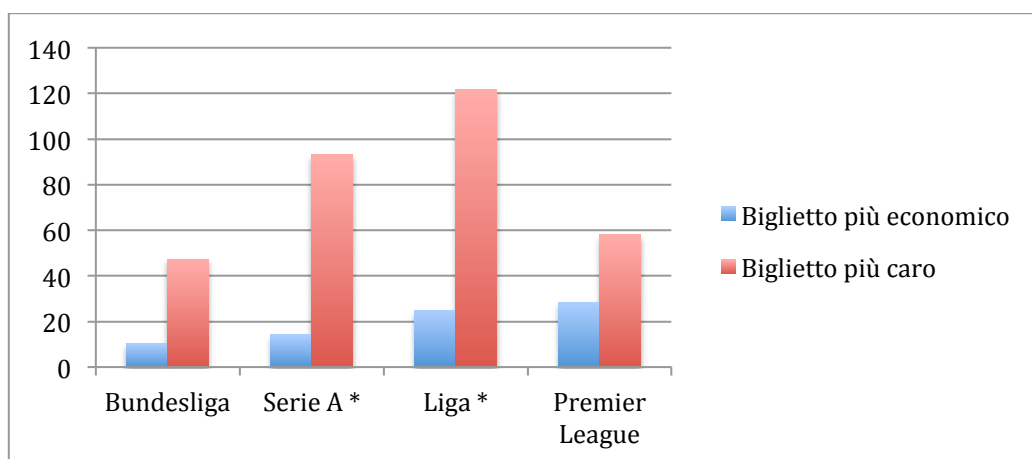
3.2 Spagna

Nella Liga spagnola le società ad avere uno stadio di proprietà sono 11 su 20, dato inferiore rispetto all'Inghilterra ma che identifica che anche in Spagna la tendenza è di controllare la proprietà dell'asset. La situazione stadi in Spagna è comunque in fase di evoluzione. Infatti, tutte le squadre che sono proprietarie dell'impianto lo sono ormai da decenni, e stanno compiendo o hanno terminato da poco i lavori di ristrutturazione come, ad esempio, l'Athletic Bilbao che ha inaugurato nel 2013 il Nuevo San Mamès, o il Valencia che sta costruendo il Nuevo Mestalla. Altre squadre, che invece non avevano la proprietà dello stadio da sempre, si sono messe in moto: ad esempio l'Espanyol ha inaugurato nel 2009 l'Estadi Cornellà-El Prat e l'Atletico Madrid inaugurerà il suo stadio nel 2016.

Considerando la realtà del calcio spagnolo, non si può non mettere in luce il fatto che il 65% degli appassionati in Spagna, tifa Real Madrid o Barcellona. Questo significa che gli interessi di tutti, dalle televisioni e gli sponsor fino alle istituzioni, convergono verso le due squadre principali rendendo in sostanza nulla la competizione con le altre squadre, senza considerare che Real e Barcellona sono le uniche, insieme ad Osasuna e Athletic Bilbao, ad essere inspiegabilmente considerate società senza scopo di lucro, pagando quindi meno tasse rispetto alle altre società. Con questi fattori è diventato impossibile, stadio di proprietà o meno, competere con i due top club, eccetto miracoli sportivi, come l'Atletico Madrid del 2013/2014, che però difficilmente possono durare nel tempo. E' indicativo in tal senso il dato che mostra come la proporzione tra il fatturato maggiore della Liga (Real Madrid) e il peggiore (Eibar) sia di 250 a 1, lo scarto maggiore tra i principali campionati europei.

3.3 Germania

La situazione tedesca è, insieme con quella inglese, la migliore riscontrabile in Europa. Le squadre con stadio di proprietà sono ben 16 sulle 18 partecipanti alla Bundesliga, e le strutture sono tra le migliori in quanto a organizzazione, sicurezza e vivibilità. Ciò si riscontra sui dati dell'affluenza allo stadio: sono venduti il 95,7% dei posti disponibili contro il 93,3% dell'Inghilterra, il 76,6% della Spagna e il desolante 54% dell'Italia. A questo contribuisce anche il fatto che i prezzi sono meno cari rispetto agli altri Paesi, ad esempio, il prezzo minimo per seguire una gara di campionato del Borussia Dortmund nel meraviglioso Signal Iduna Park è 16,40 euro, mentre per seguire una gara di campionato nel ben più malandato Stadio Olimpico di Roma il prezzo minimo è 30 euro. Proprio sulla questione dei prezzi dei biglietti e della differenza tra la Bundesliga e gli altri campionati, l'autorevole quotidiano inglese The Guardian ha eseguito uno studio analizzando il livello medio dei biglietti più economici e più cari in quattro campionati (Bundesliga, Serie A, Liga, Premier League).²⁶



<http://www.theguardian.com/news/datablog/2013/jan/17/football-ticket-prices-premier-league-europe> I dati sono in sterline inglesi.

* Alcuni club in questi campionati inseriscono i posti Premium e VIP nelle loro generali strutture di prezzi, influenzando il risultato medio.

²⁶ (Sedghi & Chalabi, 2013)

La svolta in positivo per il calcio tedesco è stata l'assegnazione dei Campionati mondiali di calcio del 2006, avvenuta il 7 luglio del 2000 a Berna a scapito del Sudafrica (12-11 il risultato delle votazioni).

L'importanza del Mondiale 2006 per la rinascita del calcio tedesco è evidenziata dalla lunga lista dei nuovi impianti che sono stati edificati per l'occasione, la maggior parte di questi sono di proprietà della squadra locale: lo stadio Olympiastadion di Berlino è stato ricostruito tra l'aprile del 2000 e il luglio del 2004 per un costo di 242 milioni di euro, pur essendo in comproprietà tra Comune e Herta Berlino, è, di fatto, gestito dal club capitolino; il "Rhein-Energie" di Colonia è stato costruito sulle ceneri del vecchio stadio "Müngersdorfer" e inaugurato il 31 marzo del 2004, il costo si è aggirato intorno ai 119 milioni di euro ed è di proprietà del FC Koln che milita attualmente in Bundesliga; il "Westfalenstadion" di Dortmund è stato ristrutturato tra il 2003 e il 2005, e nello stesso anno è stato rinominato Signal Iduna Park a causa del contratto di sponsorizzazione stipulato con l'omonima ditta tedesca che scadrà nel 2016; il "Commerzbank" di Francoforte è il risultato dei lavori di riammodernamento del vecchio stadio Waldstadion, i lavori sono durati tre anni, dal 2002 al 2005 e il costo è stato di 126 milioni; la Veltins Arena di Gelsenkirchen è stata inaugurata nel 2001 ed è lo stadio di proprietà dello Schalke 04, è considerato uno degli stadi più moderni d'Europa per via della superficie di gioco rimovibile che ha permesso nel 2010 di ospitare la partita inaugurale dei Campionati mondiali di Hockey su ghiaccio, e della copertura retrattile; lo stadio "HDI Arena" di Hannover è stato ricostruito nel 2003 al posto del vecchio stadio per un costo di 64 milioni di euro finanziati dalla banca tedesca AWD che in cambio ha ottenuto il nome dello stadio per dieci anni, lo stadio è di proprietà dell'Hannover 96; il "Fritz Walter Stadion" di Kaiserslautern è stato ampliato nel 2005 con un costo di 49 milioni di euro; il "Zentralstadion" di Lipsia è stato ricostruito tra il 2000 e il 2004, sono stati spesi 90 milioni, di cui 63 dal Governo tedesco e 27 dal gruppo EMKA; l'"Allianz Arena" di Monaco di Baviera è stato costruito tra il 2002 e il 2005 dopo l'approvazione di un referendum popolare, il costo totale della struttura è stato di 340 milioni di euro sostenuto equamente dalle due squadre della città, il Bayern Monaco e il Monaco 1860; il "Grundig Stadion" di Norimberga (fino al

marzo 2006 “Frankenstadion”) è stato ricostruito nel 2002 con un costo di 56,2 milioni di euro ed è di proprietà del FC Nurnberg; il “Gottlieb-Daimler Stadion” di Stoccarda è stato ristrutturato tra il gennaio 2004 e il dicembre 2005 ad un costo complessivo di 51 milioni di euro, nel 2008 il nome è stato cambiato in “Mercedes-Benz Arena” e nel 2011 sono stati ultimati ulteriori lavori che lo hanno reso uno stadio esclusivamente adibito per il calcio, con l’eliminazione della pista d’atletica dove prima si svolgevano le finali dello IAAF World Athletics.

Questo lungo elenco dimostra la rivoluzione avvenuta in Germania in occasione della preparazione per i Mondiali 2006, che ha portato un profondo rinnovamento per gli impianti tedeschi. Il rinnovamento si è puntualmente tradotto in risultati sportivi notevolmente migliori e il Ranking Uefa lo dimostra (il Ranking Uefa è calcolato sui risultati delle squadre di club della Nazione nelle competizioni europee nei precedenti cinque anni), la Germania nella stagione 2005-2006 era in quinta posizione con un punteggio di 48.364, invece nella stagione 2013-2014 la Germania è in terza posizione con un punteggio quasi raddoppiato di 81.641, a poca distanza dall’Inghilterra in seconda posizione, e con la possibilità quindi di schierare una squadra in più in Champions League.²⁷

3.4 Francia

Rispetto alle nazioni precedenti, la Francia è ancora molto indietro sulla questione stadi di proprietà del club, infatti, tra le squadre partecipanti alla Ligue1 2013/2014, soltanto due hanno la proprietà dell’impianto.

Nonostante le strutture siano relativamente recenti per via dei riammodernamenti per i Mondiali di Francia '98, con l’assegnazione dei Campionati Europei del 2016 i francesi hanno cominciato un nuovo restyling con il rifacimento di 8 stadi (Saint Denis, Parigi, Marsiglia, Lens, Saint Etienne,

²⁷ <http://it.uefa.com/memberassociations/uefarankings/index.html>

Tolosa, Strasburgo, Nancy) e la costruzione di 4 nuovi (Lione, Lilla già inaugurato, Bordeaux, Nizza), di questi però nessuno sarà di proprietà del club eccetto lo “Stade de Lumieres” di Lione, che sostituirà il vecchio Stade de Gerland.

La mancanza della proprietà dello stadio da parte dei club francesi è un dato causato sia dalla scarsa possibilità economica per la maggior parte delle società, e quindi l'impossibilità di fare un investimento importante privatamente, sia dalla mancanza di incentivi da parte delle istituzioni per le società che invece le possibilità le avrebbero. Esempio evidente è il Paris Saint-Germain, acquistato nel 2011 dallo sceicco Al-Khelaifi e con possibilità economiche quasi illimitate. La società parigina ha recentemente firmato il rinnovo del contratto di locazione dello stadio Parco dei Principi con il Comune, per una cifra pari a 1 milione di euro l'anno per i prossimi 30 anni, cifra certamente vantaggiosa considerate le cifre pagate da altre squadre analoghe, con l'aggiunta di un investimento da 75 milioni di euro per il rinnovamento del Parco dei Principi; al PSG, quindi, non conviene acquistare lo stadio per una cifra decisamente maggiore rispetto ai 75 milioni investiti, visto che grazie a questi avrà, di fatto, comunque la gestione dell'impianto per i prossimi 30 anni.

3.5 Italia

Il nostro Paese è quello più indietro dal punto di vista degli impianti. Tra le venti squadre partecipanti all'attuale campionato di Serie A, soltanto la Juventus possiede la proprietà dello stadio, lo Juventus Stadium, inaugurato nel 2011. A differenza dei francesi però, gli stadi italiani sono malridotti e non sono in programma ristrutturazioni o nuovi impianti se non a parole, con un paio di eccezioni (Roma e Udinese). Si è tentato di trovare una svolta cercando l'assegnazione dei Campionati Europei del 2012 e del 2016, ma le proposte organizzative sono state entrambe rigettate, venendo preferite prima Polonia e

Ucraina poi Francia, sia per problemi di sicurezza, troppi i problemi di ordine pubblico negli ultimi anni in Italia, sia per mancanza di credibilità risalente ancora ai problemi della Coppa del Mondo di Italia '90.

Il problema italiano nasce già dagli anni '90 con l'ingresso del denaro delle PayTv nei bilanci delle società di calcio. Mentre in Inghilterra o in Germania si è investito su nuovi stadi per consentire una gestione moderna e sostenibile dei club calcistici, in Italia si sono utilizzati quei soldi investendo soltanto sul rafforzamento delle rose, che ha permesso di ottenere dei risultati nell'immediato (dal 1990 al 2003 i club italiani hanno alzato ben 15 trofei europei tra Champions League, Coppa Uefa e Coppa delle Coppe), ma si è ignorata totalmente la programmazione futura, consentendo il sorpasso degli altri campionati europei a livello di competitività e entrate economiche, non appena gli investimenti fatti da questi su stadi e settori giovanili hanno cominciato a fruttare.

Il declino del calcio italiano rispetto agli altri campionati europei è evidenziato dai risultati e dal Ranking Uefa, che ha visto l'Italia scendere dalla prima posizione dei primi anni 2000 all'attuale quarta posizione.

Il motivo principale del fatto che in Italia non si costruiscano stadi di proprietà, è costituito dallo scarso aiuto fornito dalle amministrazioni locali e dal Governo, basti pensare al nuovo accordo tra A.S. Roma e il Comune di Roma per la costruzione del nuovo Stadio della Roma a Tor di Valle. Il Comune ha imposto, come condizione imprescindibile per la pubblica utilità dell'impianto, che i costi, necessari alle infrastrutture per permettere di costruire lo stadio, siano interamente coperti dal privato. Quindi la nuova società, appositamente costituita per la costruzione della struttura, è stata costretta, per iniziare l'opera, ad accollarsi totalmente i costi per le infrastrutture (prolungamento della metropolitana, svincoli stradali ecc.) per un totale di oltre un miliardo di euro d'investimenti contro i 250-300 milioni di solito necessari per costruire uno stadio. C'è quindi una mancanza d'incentivazione, anzi c'è la presenza di continui ostacoli per simili investimenti nel nostro Paese. Altra difficoltà negli ultimi anni è stata la lunghezza dell'iter amministrativo per ottenere il via libera alle operazioni: l'Udinese per ottenere l'autorizzazione per compiere i lavori di ammodernamento dello stadio Friuli ha dovuto aspettare sei anni (2008-2014).

In ogni caso sembra che la situazione possa migliorare nei prossimi tempi, le squadre si sono rese conto della necessità di possedere un impianto di proprietà per avere una gestione sostenibile e competitiva con i maggiori campionati europei e, nel dicembre 2013, è stata approvata la legge Nardella-Fossati all'interno della legge di stabilità del Governo Letta. Le disposizioni significative della legge sono due: l'abbattimento dei tempi burocratici (l'Udinese avrebbe dovuto aspettare solo 315 giorni) e il divieto di prevedere nel progetto costruzioni residenziali. Quest'ultima disposizione è particolarmente importante in quanto, per compensare i costi della costruzione, diventa in pratica inevitabile far uso di strutture che possono aumentare continuamente i ricavi del club come bar, ristoranti, negozi, alberghi o musei dello sport, non potendo costruire edifici residenziali.

4. Performance: qualità del gioco, risultati sportivi, aumento dei profitti

Il vantaggio competitivo dato dalla proprietà dello stadio, si riflette sulle performance delle società che, trattandosi del settore sportivo, sono essenzialmente i risultati del campo. Per ottenere risultati sportivi soddisfacenti sono necessarie soprattutto due risorse: giocatori forti e staff tecnico e dirigenziale di primo livello. La combinazione di questi due fattori porta alla produzione del principale output, la qualità del gioco. Principale perché senza qualità non c'è spettacolo e attrattività per il tifoso *uncommitted*, ovvero il cosiddetto tifoso occasionale che non è legato da alcun particolare vincolo di affezione o fedeltà verso la propria squadra. La distinzione tra tifoso *committed* e tifoso *uncommitted* è fondamentale nella valutazione della clientela del “prodotto calcio”, maggiore è la parte *uncommitted* tra i tifosi di una squadra (è il caso dei top team) e maggiore importanza è riposta nella qualità del gioco e nei risultati sportivi per suscitare attrattività sui clienti. In Italia la percentuale dei tifosi *uncommitted* è in aumento rispetto a quella “militante” e che frequenta lo stadio abitualmente. Secondo una ricerca, effettuata nel settembre 2014, 6 tifosi su 10 hanno un attaccamento più “tiepido” verso la squadra che tifano²⁸. Proprio per questo, molte società stanno mettendo in atto delle strategie di fidelizzazione del tifoso per far prevalere e possibilmente aumentare la percentuale dei tifosi *committed*, ed essere meno dipendenti dalle performance sportive per avere soddisfacenti risultati economici, infatti, lo sport e in particolare il calcio porta con sé una variabile aleatoria che le società vogliono in qualche modo limitare, rendendo il tifoso fedele nella buona e nella cattiva sorte. Un esempio di strategia di fidelizzazione è quella attuata dall'A.S. Roma, dall'avvento della nuova proprietà americana nel 2011 a oggi, per quanto riguarda la politica degli abbonamenti; negli ultimi 3 anni è sempre aumentato il divario tra il prezzo dell'abbonamento e la somma dei prezzi delle singole

²⁸ (Demos&Pi, 2014)

partite, inoltre, il prezzo dell'abbonamento è rimasto invariato per coloro che lo hanno sempre rinnovato.

E' comunque impossibile, per una squadra che ambisce ad aumentare il fatturato, fare a meno dei tifosi *uncommitted*, ed è per questo motivo che si ha necessità di avere una squadra vincente e competitiva e che è ormai routinario, per i top club europei, fare tour negli Stati Uniti o in Paesi asiatici nel periodo estivo o natalizio per attrarre nuovi tifosi ed esportare il marchio, nonostante questo possa portare notevoli complicazioni alla fase di preparazione per la stagione successiva.

Posto che la qualità del gioco porta, salvo imprevisti, i risultati sportivi e che questi sono la fonte di attrattività per la gran parte dei tifosi, si può passare ad analizzare come effettivamente i risultati sul campo incidano sui ricavi. Innanzi tutto una società vincente può sfruttare un'immagine e una risonanza maggiore, la quale si ripercuote sulle vendite dei biglietti ai botteghini, negli stores della squadra e in sede di contrattazione con gli sponsor e le televisioni; ma oltre ai vantaggi dati dalla migliore immagine, è fondamentale un altro fattore: la partecipazione costante alla Champions League. È stato già detto nei paragrafi precedenti che la massima competizione europea per club garantisce più di un miliardo di euro da dividere per le 32 squadre che partecipano alla fase a gironi, ovviamente più si va avanti e maggiore è la fetta della ricca torta. La differenza con l'altra competizione europea, l'Europa League, in termini di premi è enorme, la sola partecipazione ai gironi di Champions League frutta, a prescindere dai risultati e senza contare i diritti Tv e gli sponsor, 7.200.000 euro, l'Europa League 1 milione; la società vincente della Champions League ricava 35 milioni complessivi di premio, mentre la vincente dell'Europa League ricava 7 milioni. E' evidente quindi che avere una squadra che è in grado di assicurare la qualificazione ai gironi di Champions ogni anno garantisce un introito tra le 5 e le 7 volte superiore rispetto all'Europa League, introito che è nullo se addirittura la squadra non si qualifica per nessuna coppa, con un divario che aumenta a dismisura se si contano i diritti Tv e le sponsorizzazioni. Si può dire, a questo punto, che partecipare con costanza alla Champions League fa entrare la società in un'élite di potenze calcistiche ed economiche da cui difficilmente si esce per il circolo virtuoso che si viene a creare, ma di cui è

difficile far parte senza i necessari investimenti, non solo sui calciatori ma anche su settore giovanile e infrastrutture, e abbiamo visto che lo stadio di proprietà è un mezzo importante per aumentare i ricavi e quindi sostenere tali investimenti. Per riassumere, lo stadio di proprietà crea la diversificazione, il bilanciamento e soprattutto l'ampliamento delle voci dei ricavi, aumentando il fatturato e i profitti; questi maggiori profitti permettono alle società di investire sulla competitività della squadra tramite l'autofinanziamento, unico modo consentito viste le nuove norme previste dal Fair Play finanziario dell'UEFA. Una squadra che riesce a essere costantemente competitiva, aumenta ancora di più i ricavi ed i profitti creando quindi il circolo virtuoso. La relazione consiste nello stadio di proprietà che è funzione crescente dei ricavi, i quali sono funzione crescente della competitività, che a sua volta è funzione crescente dei ricavi.

PARTE TERZA

CASI STUDIO

1. REAL MADRID

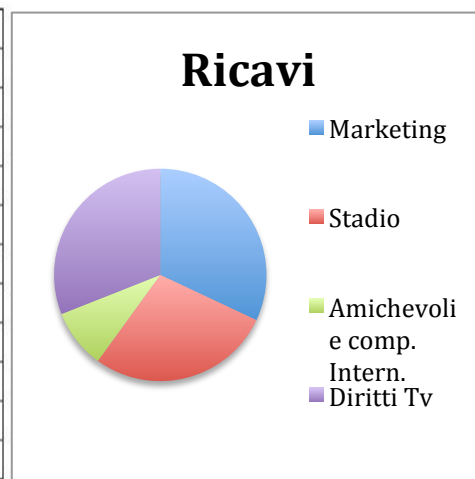
Il Real Madrid è una società sportiva fondata il 6 marzo 1902 e divisa in due sezioni, quella calcistica e quella cestistica.

La squadra gioca le sue partite casalinghe nel prestigioso stadio “Santiago Bernabeu”, rinominato così in onore dell’omonimo presidente che lo fece costruire nella seconda metà degli anni quaranta. I lavori di costruzione iniziarono nel 1944, e lo stadio fu inaugurato il 14 dicembre 1947 con il nome di “Nuovo Stadio Chamartín”; da lì in avanti il “Bernabeu” ha vissuto numerose ristrutturazioni (1954, 1982, 1994, 2006), l’ultima di queste fu iniziata nel 2001 e terminata nel 2006 grazie a un investimento di 127 milioni di euro che ha portato l’impianto a essere considerato “a cinque stelle” dall’UEFA e a essere una fonte di ricavi maggiore per il club. Furono aggiunti nuovi ristoranti e bar, fu aumentata la comodità per i cosiddetti tifosi VIP, con una nuova area apposita, nuovi palchetti, un sistema di riscaldamento per le tribune e degli ascensori panoramici. Oltre a ciò, fu aggiunta l’attrattiva del *Tour del Santiago Bernabeu*, ovvero la visita dell’impianto in cui i tifosi possono, 7 giorni su 7, accedere in ogni punto dello stadio, dalla pienissima sala trofei fino al terreno di gioco e agli spogliatoi, ovviamente con passaggio obbligato per il negozio ufficiale del club; il *Tour* attrae 700.000 visitatori all’anno e il costo di un biglietto intero è 19 euro. Facendo un calcolo approssimativo, sono circa 13.300.000€ in più nelle casse del club ogni anno.

All'interno della struttura sono presenti ben quattro ristoranti, El Asador, Puerta 57, Real Cafè Bernabeu e Zen Market, ognuno con un suo target di clientela in modo tale da coprire tutte le frange sociali che vengono allo stadio. Mentre El Asador e Puerta 57 sono posti nella Tribuna Est, ai lati dell'area VIP e sono considerati più esclusivi, il Real Cafè Bernabeu è invece localizzato esattamente dietro ad una delle due porte e si può definire come un bar che offre anche servizi di ristorante; infine lo Zen Market è un ristorante tipico asiatico dedicato ai numerosi fans orientali che visitano l'impianto o guardano la partita. Allo stesso modo dell'intera struttura, anche i quattro ristoranti sono aperti sette giorni su sette.

Secondo il bilancio della stagione 2012/2013, il Real Madrid ha chiuso l'anno con un utile di 36,9 milioni, in crescita del 52,4% rispetto all'anno precedente, e con un fatturato pari a 521 milioni di euro, in crescita dell'1,3%, dei quali circa 150 sono ricavi direttamente imputabili allo stadio ma, come detto nel capitolo precedente, anche una buona parte delle entrate derivanti dal marketing sono ricavate grazie allo sfruttamento dell'impianto di proprietà del club.

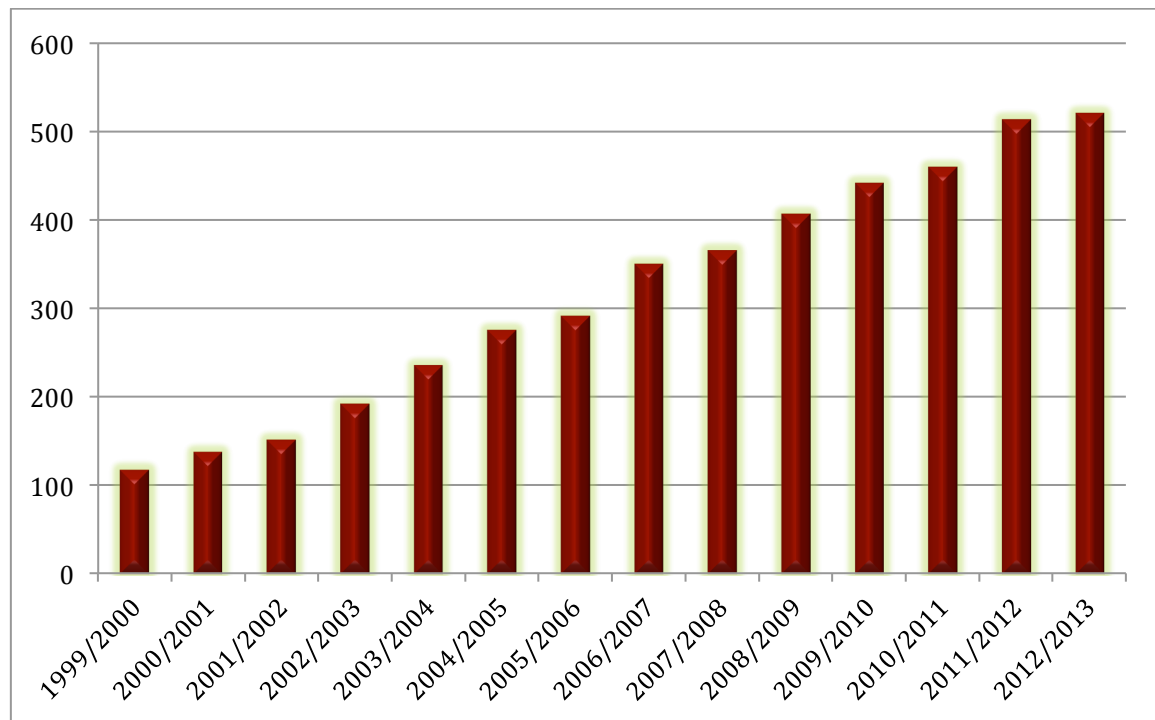
Millones €	2011/12	2012/13	Variación
Ingresos (antes resultado enajenación inmovilizado)	514	520,9	+1,3 %
EBITDA antes resultado enajenación inmovilizado	133,8	131,8	-1,5 %
EBITDA	153,9	150,2	-2,4 %
Resultado de explotación	43,9	55,7	+26,7 %
Resultado antes impuestos	32,3	47,7	+47,8 %
Resultado neto	24,2	36,9	+52,4 %
Patrimonio neto a 30 de junio	275,2	311,9	+13,4 %
Endeudamiento financiero neto a 30 de junio	124,7	90,6	-27,4 %
ratio deuda/ebitda	0,8	0,6	-
ratio deuda/patrimonio neto	0,5	0,3	-
Ratio Eficiencia Gastos de Personal/Ingresos	45,5 %	47,2 %	-



Risultato economico e distribuzione dei ricavi nella stagione 2012/2013 (Estratto bilancio Real Madrid C.F., 30/06/13, pubblicato da Tifosobilanciato.it).

L'aumento dei ricavi della società madrilenas è inoltre in costante crescita da più di dieci anni, e questo fattore ha portato il Real Madrid a essere la società

sportiva più profittevole del mondo sfondando il muro dei 500 milioni di fatturato.



Crescita del fatturato del Real Madrid dal 2000 al 2013 (Estratto bilancio Real Madrid C.F., 30/06/13, pubblicato da Tifosobilanciato.it). I dati sono in milioni di euro.

Si può notare dal grafico che l'incremento di fatturato maggiore si è avuto tra la stagione 2005/2006 e la stagione 2006/2007, esattamente da 292 a 351 milioni, ovvero nell'anno in cui è stata completata l'ultima ristrutturazione dello stadio, con le modifiche citate nel paragrafo precedente. Per quanto riguarda la stagione 2013/2014, secondo le previsioni il fatturato del club dovrebbe crescere di ulteriori 12 milioni attestandosi sui 533 milioni di euro.

Nonostante l'ultimo riammodernamento sia relativamente recente, il Real Madrid ha presentato il 31/01/2014 il progetto per una nuova ristrutturazione che modificherà radicalmente l'impianto. L'investimento previsto è di 400 milioni di euro, più del doppio dei 127 milioni investiti nel 2006, ma permetterà un nuovo importante picco nei ricavi grazie al centro commerciale che sorgerà

all'interno della struttura. Inoltre lo stadio avrà delle caratteristiche innovative che lo trasformeranno nell'impianto sportivo più moderno e tecnologicamente avanzato d'Europa, infatti ci sarà un restyling della struttura esterna che permetterà di renderlo attrattivo anche da fuori, e alcuni elementi all'avanguardia come la copertura retraibile in soli quindici minuti.

A margine della presentazione del progetto, il presidente Florentino Perez ha dichiarato: "E' arrivato il momento che anche il Real Madrid abbia uno stadio futuristico, il Nuovo Bernabeu sarà un simbolo della città e un punto di riferimento che attrarrà milioni di visitatori provenienti da tutto il mondo". Quindi se l'obiettivo della ristrutturazione del 2006 era di far diventare lo stadio, un luogo che i tifosi possano frequentare 7 giorni su 7, l'obiettivo del nuovo progetto invece è quello di rendere il "Nuovo Santiago Bernabeu" un'attrazione per i turisti di tutto il mondo che visitano Madrid grazie al suo essere all'avanguardia, aumentando al tempo stesso la possibilità di fruizione dell'impianto nella vita di tutti i giorni grazie al centro commerciale.²⁹

²⁹ (Tarzia, 2014)

2. ARSENAL

L'Arsenal Football Club è una delle più antiche società calcistiche inglesi, essendo stata fondata nel 1886, ed è in questo momento, insieme con il Chelsea Football Club, la più importante squadra di calcio londinese. I primi anni l'Arsenal disputò le proprie partite casalinghe a Woolwich, quartiere nel sud-est di Londra, per poi spostarsi nel 1913 nello storico Arsenal Stadium, conosciuto ai più come Highbury, dal quartiere che lo ospitava. Nel 2006, con la demolizione dell'Arsenal Stadium, la squadra si è spostata nel modernissimo Emirates Stadium, situato a cinquecento metri dal precedente impianto.

I lavori di costruzione del nuovo stadio sono cominciati nel febbraio 2004 e l'inaugurazione si è tenuta il 22 luglio 2006, in occasione di una gara amichevole tra Arsenal e Ajax, organizzata in onore dell'addio al calcio professionistico di Dennis Bergkamp e terminata col punteggio di 2 a 1 per i padroni di casa. L'Emirates Stadium, con una capienza di 60.430 posti a sedere, è il secondo impianto per grandezza nella Premier League dopo l'Old Trafford di proprietà del Manchester United.

Il costo totale del progetto Emirates Stadium è stato di circa 430 milioni di sterline³⁰, finanziato, oltre che da prestiti e dalla cessione dei Naming Rights alla compagnia aerea Emirates, da un'operazione immobiliare che ha portato alla realizzazione di Highbury Square, un complesso residenziale di 680 appartamenti sorto sulle ceneri del vecchio Arsenal Stadium. Quest'operazione immobiliare ha portato l'Arsenal ad avere, ogni anno, un ingente flusso di cassa positivo e disponibilità liquide adeguate a coprire la quota di debito contratto per la costruzione dello stadio.

2009	2010	2011	2012	2013	
99,6	127,6	160,2	153,6	153,4	Liquidità

Disponibilità Liquide Arsenal Holdings plc (Diego Tarì, *All'ultimo stadio*, 2014)

³⁰ (Arsenal Holdings plc, 2007)

Ciò è particolarmente importante perché permette alla sostenibilità del debito e allo sviluppo dell'Arsenal, di essere indipendenti da un'eventuale stagione negativa dal punto di vista dei risultati sportivi, cosa peraltro rara giacché i Gunners si sono qualificati alla fase finale della Champions League 17 volte consecutive dalla stagione 1998/1999 alla stagione attuale.

Il nuovo stadio ha portato all'Arsenal un aumento medio di ricavi dal match-day di 3,1 milioni di sterline con un incremento del 97% rispetto ai ricavi che portava l'Arsenal Stadium, un aumento del numero di visitatori totali allo stadio, 1.615.591 visitatori all'Emirates Stadium nella stagione 2006/2007 rispetto agli 1.044.266 dell'Arsenal Stadium nella stagione 2005/2006³¹. Questi dati sono dovuti all'ingente aumento di posti disponibili, da 38.500 a 60.430, con una percentuale di riempimento superiore al 96%. C'è stata inoltre la creazione di 9.000 posti definiti Premium, ovvero posti VIP e SkyBox, che intercettano le nuove tendenze di mercato, che l'impianto precedente non poteva soddisfare, e che generano il 35% dei ricavi complessivi da stadio con una media di 4.500 euro annui a posto³².

In questo periodo l'Arsenal è una società in netta crescita come dimostrano i ricavi in aumento negli ultimi anni e, in particolare, i ricavi commerciali frutto degli accordi con Emirates e Puma.

Ricavi/Stagione	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Ricavi	243,0	280,4	301,9
Ricavi commerciali	52,5	62,4	77,1

(Arsenal Holdings plc, *Statements of Account and Annual Report 2013/2014*)

Una particolarità dell'Arsenal è la politica molto aggressiva sui prezzi dei biglietti, da uno studio di Sport Intelligence risulta infatti che il prezzo

³¹ (Arsenal Holdings plc, 2007)

³² (Tari, 2014)

dell'abbonamento nel settore più economico dell'Emirates Stadium è di 1.014 sterline, di gran lunga il più alto in Premier League e nei maggiori campionati europei. In più di un'occasione, infatti, è accaduto che la società ospite pagasse al club londinese una somma di denaro per abbassare i prezzi del settore ospiti, ad esempio il Bayern Monaco per Arsenal-Bayern Monaco del 14 febbraio 2014 e il Manchester City per Arsenal-Manchester City del 13 settembre 2014.³³

Come detto in precedenza, l'Emirates Stadium prende il nome dall'omonima compagnia aerea per via della partnership formatasi nel 2004 con la cessione del Naming Right dello stadio fino al 2021 per 100 milioni di sterline. Nella stagione 2006/2007, tra le due società è stato inoltre stipulato un contratto di "shirt sponsorship", che nel novembre del 2012 è stato prolungato fino alla stagione 2018/2019 per una somma di 30 milioni di sterline l'anno e che ha esteso il Naming Right fino al 2028³⁴. All'epoca della stipulazione del contratto (2004), la pratica della cessione del nome dello stadio ad uno sponsor era piuttosto nuova per l'Inghilterra, dove solo il Bolton Wanderers nel 1997 aveva ceduto il Naming Right dello stadio appena costruito alla Reebok, mentre era già molto comune negli Stati Uniti³⁵.

Come al Santiago Bernabeu, anche all'Emirates Stadium c'è la possibilità di effettuare il Tour dello stadio tutti i giorni eccetto i Matchdays, in più l'Arsenal mette a disposizione alcune leggende del club (tra cui Charlie George, John Radford, Perry Groves e Lee Dixon) che, ovviamente a prezzo raddoppiato, possono accompagnare gli ospiti più abbienti nella visita della struttura e dell'Arsenal Museum. Inoltre, essendo una struttura polivalente e aperta sette giorni su sette, l'Emirates Stadium è a disposizione per essere utilizzato per eventi extracalcistici come concerti, meetings e cene formali alle quali è dedicato il Diamond Club, ristorante extralusso affacciato sul campo.

³³ (Tundo, 2014)

³⁴ (Arsenal Holdings plc, 2012)

³⁵ (Gibson, 2004)

3. BAYERN MÜNCHEN

Il Fußball Club Bayern München è una società polisportiva tedesca, nota in Italia come Bayern Monaco, fondata nel 1900 che, oltre alla sezione calcio maschile, comprende la sezione femminile, pallacanestro, pallamano, tennis tavolo, bowling e scacchi. La società bavarese è però, ovviamente, rinomata per la sua celebre squadra di calcio, essendo il club più titolato di Germania con 24 Meisterschale (trofeo assegnato alla squadra vincitrice della Bundesliga) e 17 Coppe di Germania; a livello internazionale il Bayern Monaco vanta 5 Coppe dei Campioni/Champions League, 1 Coppa delle Coppe, 1 Coppa Uefa e 3 Coppe Intercontinentali.

Il Bayern Monaco gioca le sue partite casalinghe all'Allianz Arena, maestoso impianto di 71.137 posti, situato nella periferia nord di Monaco di Baviera, cominciato a costruire il 21 ottobre 2002 e inaugurato il 30 maggio 2005. Il progetto fu avviato nel 2001 dopo la constatazione che il vecchio Olympiastadion, costruito per le Olimpiadi del 1972, non era adeguato per ospitare partite della Coppa del Mondo 2006 perché non conforme e non adeguabile ai requisiti normativi della FIFA. Oltre allo stadio, l'intervento ha coinvolto una vasta area limitrofa di 6000 metri quadrati che comprende piste ciclabili, aree giochi per bambini, zone per l'allestimento di spettacoli all'aperto, aree commerciali e punti di ristoro; inoltre, per l'accessibilità all'impianto, è stato costruito il più grande parcheggio al coperto d'Europa.

Inizialmente l'Allianz Arena era in proprietà con l'altra squadra della città, lo TSV 1860 München, che però, in seguito alla retrocessione nella Bundesliga 2 e non essendo più in grado di sostenere gli oneri di gestione, è stata costretta nel 2006 a cedere le proprie quote al Bayern Monaco, che così ha potuto cominciare a sfruttare a pieno l'impianto.

La costruzione ha avuto un costo di circa 346 milioni di euro finanziati per il 70% da apporto di capitale e non da debito, in particolare 90 milioni dalla cessione dei Naming Right ad Allianz e l'ingresso di nuovi soci nel club con una quota intorno al 9%: Adidas, che ha investito 77 milioni nel 2009, e Audi, che invece ha immesso 90 milioni di euro nel 2012. I soldi investiti dai due nuovi

soci sono stati utilizzati per coprire il debito esistente, anticipando i tempi di ammortamento³⁶. L'11 febbraio 2014, inoltre, il Bayern Monaco ha annunciato la cessione di una quota del 8,33% della società ad Allianz AG per 110 milioni di euro; con tale somma il Bayern ha estinto il debito per la costruzione dell'Allianz Arena e ha provveduto al rifacimento delle strutture di supporto al calcio giovanile di Monaco ³⁷.

Il Bayern Monaco è riuscito quindi ad attrarre 227 milioni di euro per finanziare il proprio stadio ed è stata l'unica squadra europea a non scaricare i costi dello stadio sui tifosi tramite i prezzi dei biglietti. Infatti, un biglietto per vedere una partita all'Allianz Arena costa tra i 12 e i 58 euro, ben sotto la media dei top club europei; ad esempio il Chelsea fa pagare tra i 41 e gli 87 euro, l'Arsenal (come già detto particolarmente aggressivo) tra i 26 e i 126, mentre i prezzi più bassi di Real Madrid e Juventus sono rispettivamente 29 e 30 euro. C'è da dire che questa particolarità coincide con la caratteristica della Bundesliga di avere un costo dei biglietti mediamente inferiori agli altri maggiori campionati europei, ma anche molti altri club tedeschi, per la maggior parte inferiori al Bayern Monaco per competitività, tradizione e ambizioni, fanno pagare in media più del club bavarese.

Il Bayern Monaco ha chiuso l'esercizio 2012/2013 con un fatturato record di 432.800.000 euro, in crescita del 15,9% rispetto ai 373.400.000 del 2011/2012. Il risultato operativo è stato di 95,6 milioni di euro, mentre l'utile di 14 milioni in crescita di circa il 30%; questo ha permesso alla società di distribuire agli azionisti un dividendo record di 8,25 milioni di euro, ovvero 0,30€ per azione³⁸.

³⁶ (Tari, 2014)

³⁷ (FC Bayern München AG, 2014)

³⁸ (FC Bayern München AG, 2013)

4. JUVENTUS

La Juventus Football Club è una società calcistica italiana fondata nel 1897 da un gruppo di liceali di Torino ed è il terzo club per anzianità ancora esistente in Italia; è una delle tre società calcistiche italiane quotate in Borsa insieme a Lazio e Roma. La Juventus è il club più titolato in Italia avendo vinto 30 campionati di Serie A e 9 Coppe Nazionali.

Dalla stagione 2011/2012 la Juventus gioca le sue partite casalinghe allo Juventus Stadium, inaugurato l'8 settembre 2011 in una gara amichevole contro il Notts County, mentre il primo incontro ufficiale è avvenuto l'11 settembre dello stesso anno contro il Parma. Lo Stadium è attualmente l'impianto più moderno e funzionale d'Italia, vanta 41.000 posti a sedere ed è situato nel settore nord-occidentale della città di Torino non distante dall'aeroporto di Caselle. E' stato il primo stadio ecocompatibile al mondo ed è tra i 3 stadi in Italia considerati nella categoria 4 dall'UEFA, la più alta, insieme all'Olimpico di Roma e l'Olimpico di Torino.

Il progetto per la realizzazione dell'impianto è stato approvato dal Cda il 18 marzo 2008 per un costo stimato di 105 milioni di euro³⁹, saliti a 120 nel corso della realizzazione⁴⁰. Lo Stadium è sorto sulle ceneri del vecchio stadio "Delle Alpi", di cui la Juventus aveva acquisito il diritto di superficie per 99 anni a un costo di 25 milioni di euro nel 2003⁴¹. Lo stadio non ha ancora una denominazione commerciale ma nel 2011 la Juventus FC ha venduto alla società Sportfive s.r.l., per 75 milioni di euro, il diritto esclusivo di trovare aziende disposte ad abbinare il proprio nome all'impianto, con l'eccezione di concorrenti dei fornitori tecnici della Juventus e di case automobilistiche, visto il legame tra Juventus e Fiat.

Anche la Juventus ha previsto la presenza, all'interno del proprio impianto, di un museo che ripercorre la storia della società, lo J-Museum, inaugurato nel maggio 2012. Lo J-Museum è stato il 47° museo in Italia per numero di

³⁹ (Juventus FC, 2008)

⁴⁰ (Juventus FC, 2010)

⁴¹ Comune di Torino (17/02/2003). Deliberazione del consiglio comunale.

visitatori (155.000) nel 2013⁴². Nella struttura è presente anche un centro commerciale di 34mila metri quadri aperto 7 giorni su 7, denominato Area 12 (dodicesimo uomo in campo). E' stato inaugurato nell'ottobre del 2011 ed è frutto di una partnership tra Juventus e Nordiconad⁴³.

L'effetto Juventus Stadium sul bilancio della società è stato straordinariamente positivo, tanto che la Juventus è passata da un risultato negativo di 95,4 milioni di euro del giugno 2011 allo sfiorare il pareggio dopo 3 anni nel giugno 2014 (-6,7 milioni)⁴⁴. Tale miglioramento è riscontrabile principalmente nell'aumento dei ricavi.

2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
172,1	213,8	283,8	315,8

Ricavi Juventus FC in milioni di euro. Dati presi da Juventus.com, Relazione finanziaria annuale 2013/2014.

La prova che sia lo Juventus Stadium il fattore decisivo per tale crescita, è data dal fatto che la voce dei ricavi che è cresciuta maggiormente è quella dei ricavi da gara.

2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
11,6	31,8	38	41

Ricavi da gare Juventus FC in milioni di euro. Dati presi da Juventus.com, Relazione finanziaria annuale 2013/2014.

Oltre al miglioramento delle performance finanziarie, la Juventus ha inoltre ottenuto ottime performance sportive, visti i 3 campionati vinti su 3 disputati dall'inaugurazione dello Stadium in netta controtendenza con i 2 settimi posti delle stagioni 2009/2010 e 2010/2011. Il miglioramento è frutto non soltanto della crescita tecnica e del potenziale della rosa, ma anche dell'impatto ambientale dello Stadium che ha senz'altro contribuito viste le sole 2 sconfitte

⁴² (Juventus FC, 2014)

⁴³ (Segni, 2011)

⁴⁴ (Bellinazzo, 2014)

casalinghe in 57 partite di campionato disputate tra le mura amiche. La vicinanza del pubblico al terreno di gioco dello Juventus Stadium, fattore comune in altri campionati, è invece totalmente nuova nel campionato italiano ed ha sicuramente portato enormi vantaggi alla squadra nelle ultime 3 stagioni.

5. OLIMPIQUE LYONNAIS: INTERVISTA AL PRESIDENTE AULAS

L'Olympique Lyonnais è una delle società calcistiche più importanti di Francia, che dal 2001 al 2008 è stata capace di dominare il calcio francese vincendo 7 titoli di Ligue 1. Negli anni successivi il Lione è stato colpito però da una crisi finanziaria che ha costretto il club ad indebolirsi cedendo i giocatori migliori. La strategia della società per il rilancio della squadra è costituita principalmente dalla valorizzazione dei giovani talenti del vivaio ma, per non essere costretti a cedere in futuro anche questi giocatori, il Lione ha avviato in questi anni la costruzione di un nuovo stadio di proprietà in modo da aumentare i ricavi. I lavori di costruzione sono partiti il 29 luglio 2013 e dovrebbero durare in tutto 30 mesi, in tempo per Euro 2016, per un costo complessivo di 405 milioni di euro.

Su questo tema il presidente della società Jean-Michel Aulas ha rilasciato un'intervista a Eurosport il 13 agosto 2013. Tre sono i punti importanti per quanto riguarda l'argomento stadio di proprietà: il primo è alla domanda sulla possibilità di fare un business redditizio con una società di calcio, Aulas risponde "In Francia al momento è difficile ma c'è un movimento verso un modello che può diventare redditizio; è il modello del futuro che comprende la proprietà dello stadio, come stiamo facendo a Lione", quando poi gli si fa notare che il Lione sarà il primo club di Ligue 1 ad avere lo stadio di proprietà risponde "Tutti i principali club europei diventeranno proprietari del loro stadio o già lo sono, ci stiamo collocando in una epoca moderna in cui, per controllare interamente la gestione del club, bisogna padroneggiare completamente la propria infrastruttura(...), questo è un modello che si sta evolvendo rapidamente visti i buoni risultati economici in Paesi in cui il calcio va molto bene come Inghilterra e Germania". Infine, sempre sulla diffusione del modello "stadio di proprietà", Aulas conclude "La tendenza è irreversibile, si è cominciato in Inghilterra, in Spagna i due grandi club Real Madrid e Barcellona stanno sviluppando questo modello, avendo già la proprietà dei loro stadi, e in

Germania hanno costruito stadi fantastici per la Coppa del Mondo 2006; chi non si adeguerà, sarà destinato a scomparire dalla mappa del calcio europeo”⁴⁵.

⁴⁵ Aulas, Jean-Michel (13/08/2013). *Eurosport.fr*.

Bibliografia

- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- A.P., J., & De Jong, H. (1977). *European Industrial Organization*. Londra: MacMillan.
- Arsenal Holdings plc. (2012, Novembre 23). *Emirates and Arsenal agree new £150m deal* / News Archive / News / Arsenal.com. Tratto da [www.arsenal.com](http://www.arsenal.com/Emiratesnewdeal): <http://www.arsenal.com/Emiratesnewdeal>
- Arsenal Holdings plc. (2007). *Statements of Accounts and Annual Report 2006/2007*.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to a New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (2), 99-120.
- Bellinazzo, M. (2014, Settembre 23). Bilanci: nel 2014 la Juventus sfiora il "pareggio". *Il Sole 24 Ore*.
- Caves, R., & Porter, M. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers. *The Quarterly Journal of Economics*, 91 (2), 241-262.
- Deloitte. (2011). *Football Money League 2011*.
- Demos&Pi. (2014). Il Tifo Calcistico degli Italiani. In Demos&Pi, *XLII Osservatorio sul Capitale Sociale degli Italiani*.
- Diritti televisivi in Italia: un po' di storia. (2006, Luglio). *Il Sole 24 Ore*.
- FC Bayern München AG. (2013, Novembre 13). *AGM 2013 report - FC Bayern München AG*. Tratto da www.bayern.de: <http://www.bayern.de/en/news/news/2013/agm-2013-new-record-figures-400-million.php>
- FC Bayern München AG. (2014, Febbraio 11). *Press release 110214 Allianz - FC Bayern München AG*. Tratto da www.fcbayern.de: <http://www.fcbayern.de/en/news/news/2014/press-release-allianz-investment-110214.php>
- FIGC. (2013). *Report Calcio 2013*.
- Gibson, O. (2004, Ottobre 5). Arsenal scores £3m from Emirates stadium deal. *The Guardian*.
- Hornby, N. (1997). *Febbre a 90°*. Parma: Guanda Editore.
- Juventus FC. (2008, Marzo 18). Tratto da www.juventus.com.
- Juventus FC. (2010, Maggio 14). Tratto da www.juventus.com.
- Juventus FC. (2014, Maggio 13). *Il #JMuseum tra i 50 musei più visitati d'Italia*. Tratto da www.juventus.com: <http://www.juventus.com/juve/it/news/juventus+top+cinquanta+musei+italiani>
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- KPMG. (2011). *European Stadium Insight*.
- Porter, M. (1997). *La Strategia Competitiva: analisi per le decisioni*. Bologna: Editrice Compositori.
- Porter, M. (1997). *La Strategia Competitiva: analisi per le decisioni*. Bologna: Editrice Compositori.

- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row.
- Scherer, F. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin.
- Scognamiglio Pasini, C. (2013). *Economia Industriale. Economia dei mercati imperfetti*. Roma: Luiss University Press.
- Sedghi, A., & Chalabi, M. (2013, Gennaio 17). How do ticket prices for the Premier League compare with Europe? *The Guardian*.
- Segni, S. D. (2011, Agosto 4). Shopping e pranzo allo stadio, a Torino il "modello inglese". *La Stampa*.
- Spanos, Y., & Lioukas, S. (2001). An examination into the casual logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22 (10), 907-934.
- Stigler, G. (1968). *The Organization of Industry*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- Tundo, A. (2014, Agosto 20). Premier League: guerra al caro-biglietti. Il Manchester City paga la trasferta ai fans. *Il Fatto Quotidiano*.
- Tarzia, F. (2014, Gennaio 31). *Il Real Madrid presenta il nuovo Santiago Bernabeu* / *Sport Business Management*. Tratto da www.sportbusinessmanagement.it: <http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/01/il-real-madrid-presenta-il-nuovo.html>
- Tarì, D. (2014). *All'Ultimo Stadio. Il Business del Calcio: Verità, Menzogne e Numeri*. Informant.