



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra Economia e Gestione delle Imprese*

## L'importanza degli stadi di proprietà per le società di calcio

RELATORE

PROF. Luca Pirolo

CANDIDATO Luigi Piancatelli

MATR. 192941

ANNO ACCADEMICO 2017-2018

# INDICE

INTRODUZIONE	pg.3
1) ANALISI DI BILANCIO DELLE SOCIETA' CALCISTICHE	pg.8
1.1. STATO PATRIMONIALE	pg.9
1.2. CONTO ECONOMICO	pg.12
2) I VANTAGGI DI UNO STADIO DI PROPRIETA'	pg.21
2.1. LA SITUAZIONE DEGLI STADI IN EUROPA	pg.21
2.2. I MAGGIORI INTROITI PORTATI DA UNO STADIO DI PROPRIETA'	pg.26
2.2.1 Numero di seggiolino rispetto all'affluenza	pg.26
2.2.2 Capacità di avvicinare più spettatori	pg.30
2.2.3 Assenza di spese di affitto	pg.30
2.2.4. Naming rights	pg.31
2.2.5. Museo e altri servizi offerti al tifoso	pg.32
2.2.6. Rischi della costruzione di un nuovo impianto	pg.34
3) LA SITUAZIONE DEL CALCIO ITALIANO	pg.35
3.1. CONFRONTO TRA SOCIETA': JUVENTUS E MILAN	pg.39
4) CONFRONTO TRA STADI DI CALCIO E DI ALTRI SPORT	pg.47
4.1. FORMAZIONE DI UN'UNICA GRANDE LEGA	pg.47
4.2. DIFFERENZE CULTURALI CON GLI STATI UNITI	pg.52
CONCLUSIONI	pg.55
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	pg.56

## INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il calcio si è evoluto passando dall'essere una semplice manifestazione sportiva all'essere un vero e proprio fenomeno economico. Nell'ultimo ventennio, infatti, si sono sempre più accumulati interessi pubblici e privati aumentando vertiginosamente il livello di business nel mondo del pallone. Il successo del calcio risiede nella facilità di penetrazione presso il pubblico, nella capacità di generare flussi economici e nella diffusa pratica sportiva. Secondo una ricerca di mercato della FIFA del 2010 è lo sport più diffuso al mondo con 204 milioni di praticanti. In Italia l'Istat registra che più di trentasei milioni di persone sono tifose di una squadra di calcio, che il 35% della popolazione segue abitualmente le partite e che il 2,5% del PIL nazionale deriva dal settore calcistico<sup>1</sup>. Fino agli anni 80' il calcio era visto esclusivamente come una forma di divertimento e veniva analizzato solamente da un punto di vista tecnico mentre oggi è diventato oggetto di studio anche sotto il profilo economico, gestionale e finanziario. Le società di calcio sono diventate in tutto e per tutto vere e proprie aziende al punto che è sempre più difficile scindere il lato sportivo da quello economico-finanziario. Al giorno d'oggi le società dedicano sempre più tempo e risorse alla cura dell'organizzazione aziendale, degli schemi di bilancio e delle quotazioni in borsa dei valori. I club non sono più orientati al solo risultato sportivo ma anche al pareggio di bilancio e alla distribuzione degli utili a fine stagione. Alla luce dell'evoluzione del settore diviene sempre più netta la necessità dei club di avere un vero e proprio strumento identificativo come lo stadio che, dall'essere solo la cornice delle partite, diventa il quartier generale delle società. Lo stadio, infatti, non comprende più solo il prato da calcio e le tribune ma interessa un'intera zona con aree di ristorazione, alberghi, centri commerciali, centro di allenamento, sede della società e museo. Non è più attivo solo nel weekend, ma sette giorni su sette. I tifosi, trascinati dalla loro passione e fedeltà, sono infatti la risorsa da cui i club possono arricchirsi e vengono gestiti come dei veri e propri clienti. Le società disegnano su di essi i propri piani commerciali cercando di procurare il capitale per autofinanziarsi e rafforzare la squadra. I tifosi, tramite il progresso e lo sviluppo dei trasporti, possono muoversi ovunque con grande facilità e a prezzi ridotti per vedere le partite della propria squadra. Si cerca pertanto di massimizzare il profitto sfruttando il potenziale di spesa dei tifosi. Si può quindi constatare che il calcio non sia più un semplice sport ma un mercato con una moltitudine di risorse.

Procedendo con un'analisi "porteriana" del settore calcistico si può constatare che la prima forza, la minaccia di nuovi concorrenti, sia poco rilevante per la presenza di alte barriere all'entrata dettate dagli elevati costi all'ingresso. Nelle leghe più rinomate si va incontro a economie di scala dovute al fatto che i giocatori sono più propensi a vestire la maglia di un club con tradizione che milita in un campionato più importante. Pertanto le società appartenenti a una nuova federazione andranno incontro a costi superiori per convincere un calciatore a tesserarsi. Emblematico è l'esempio del campionato cinese che è costretto a offrire almeno il doppio dello stipendio per ingaggiare nuovi calciatori. Tuttavia i costi non sono l'unico grande ostacolo, difatti l'appetibilità di un campionato sul mercato dei diritti televisivi è strettamente

---

<sup>1</sup> [www.istat.it](http://www.istat.it) 2010

correlata al prestigio dello stesso. Il peso del torneo è una funzione temporale poiché i clienti del mercato esistente sono molto fedeli ed è necessario lo sviluppo di una nuova area di mercato. E' necessario del tempo prima che in un Paese in cui il calcio non è molto diffuso si formi una cultura calcistica che porti il pubblico a preferire questo sport a quelli tradizionali. Un altro motivo per cui i partecipanti al mercato sono avvantaggiati rispetto a chi vi vuole entrare sono le economie di apprendimento. Il calcio, infatti, si pratica nei principali campionati dalla fine del diciannovesimo secolo ed è normale che in più di un secolo si siano sviluppate sempre più tattiche, strategie e tecniche di allenamento.

Il potere dei fornitori, ossia la seconda forza del modello di Porter, è una componente difficilmente valutabile poiché per una società di calcio l'input è rappresentato dai calciatori, personale e strutture e non da materie prime intese come bene da consumare o trasformare. Pertanto la questione è riconducibile all'assunzione di personale: più è qualificato più si è disposti a pagare, più la società è prestigiosa più il calciatore è disposto a tesserarsi. Pertanto il principale ostacolo per l'acquisto di un calciatore è la società di appartenenza che, in base alla propria stabilità economica e al proprio prestigio, fissa il prezzo del calciatore. Più la società è rinomata maggiore sarà il prezzo che chiederà. Eppure per i club che vendono, quando gli interessi di molti team confluiscono su uno stesso giocatore, si presenta la possibilità di sfruttare una leva negoziale ottenendo un forte potere contrattuale. Tuttavia le società di calcio hanno possibilità di fare integrazione verticale a monte producendo loro stesse il prodotto. Infatti, tramite l'investimento nelle scuole calcio è possibile per le società ingaggiare i giocatori in giovane età andando incontro a costi minori e occupandosi della formazione del ragazzo. Per quanto riguarda i fornitori degli altri servizi (la gestione dello stadio, gli alberghi per i pernottamenti, materiale tecnico e i mezzi di trasporto), il loro potere deriva dal numero di aziende fornitrici e dal prestigio. Alla luce del fatto che le squadre di calcio sono un ottimo mezzo pubblicitario, i fornitori fanno a gara per divenire i fornitori ufficiali per un dato servizio. Ne consegue che il loro potere è molto limitato.

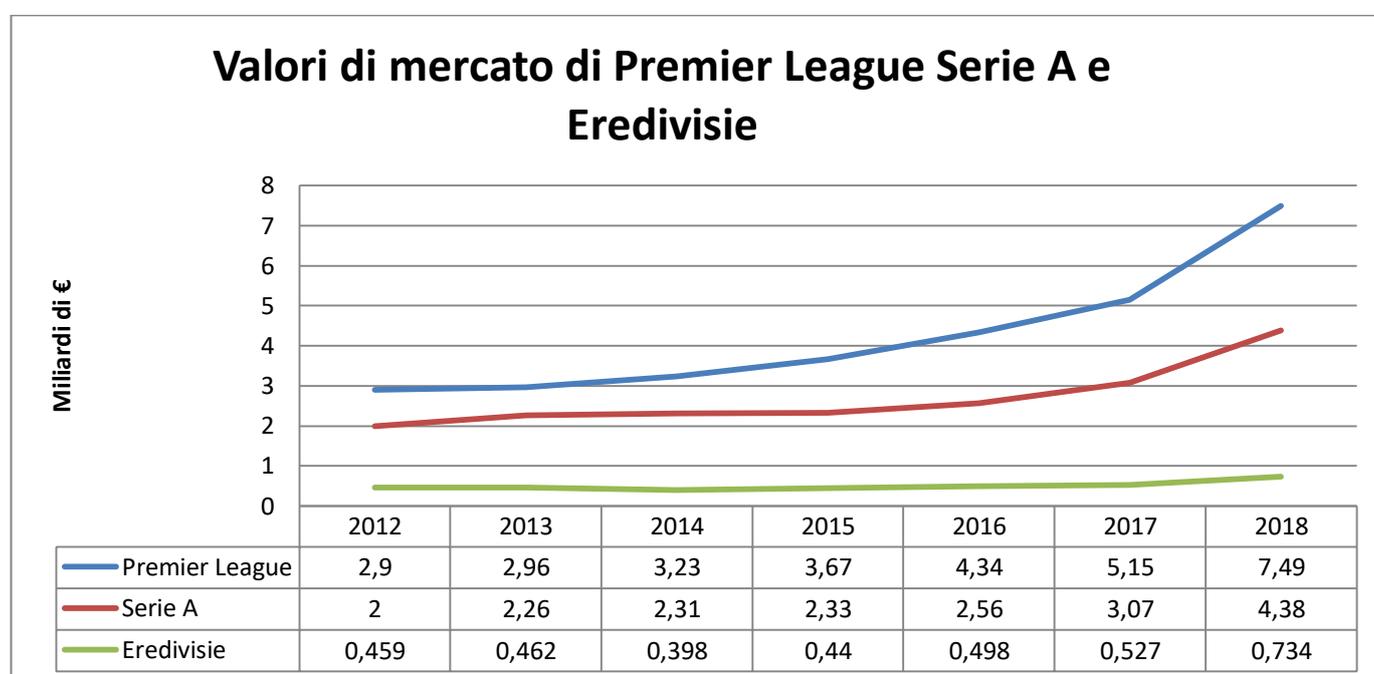
La terza componente analizza il potere contrattuale dei clienti che, come verrà spiegato in seguito, sono tre: le emittenti televisive, gli sponsor e i tifosi. Il potere contrattuale degli acquirenti, intesi come fruitori dello spettacolo calcistico, è soggiogato dalla loro sensibilità al prezzo su cui incide in maniera determinante la fede calcistica. Le società di calcio possono contare su una domanda poco elastica al prezzo dettata dalla fede del tifoso che non gli permette di scegliere un prodotto alternativo.

La quarta forza del modello analizza la minaccia dei prodotti sostitutivi che in un settore in crescita come il calcio è quasi nulla. Tuttavia, nonostante vi siano movimenti con sempre più seguito come la NBA o la NFL in America, il calcio rimane lo sport che meglio riesce a incanalare le attenzioni degli spettatori. Un dato eloquente che descrive bene l'impennata del settore è la crescita dei ricavi della UEFA dalla commercializzazione di Champions League ed Europa League passati dai 2,3 miliardi annui del triennio 2015-2018 ai 3,4 miliardi annui del ciclo 2018-2021<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it), "Più peso alla storia, come cambia la ripartizione dei premi Champions"

La quinta e ultima forza del modello di Porter è l'intensità della competizione tra imprese nello stesso settore. In questo momento storico è proprio questa la componente più rilevante a causa dell'espansione del movimento. Infatti, non tutte le leghe stanno crescendo uniformemente e ve ne sono alcune che attirano meglio l'attenzione dei nuovi clienti. Stiamo attraversando un periodo di concentrazione in cui i campioni tendono a confluire in sempre meno campionati che, di conseguenza, si arricchiscono di più. Si entra pertanto in un circolo vizioso in cui i club appartenenti a leghe più prestigiose, tramite sponsor e vendita dei diritti televisivi, ottengono sempre più soldi che poi investono in calciatori e strutture di maggiore qualità rendendo il campionato sempre più appetibile. Pertanto per un campionato come la Serie A diventa importante non scendere dal treno perché si correrebbe il rischio di non potervi più risalire. Nel grafico che segue vengono riportati i valori di mercato di tre campionati in miliardi di euro. Vengono esaminati Premier League, Serie A ed Eredivisie in quanto campionati con volumi di partenza diversi per dimostrare come la crescita sia maggiore nei campionati ricchi e minore in quelli poveri.



Fonte: elaborazione personale, dati presi da [www.transfermarkt.it](http://www.transfermarkt.it)

Data la sempre più evidente crescita del calcio inglese sul fronte dei ricavi da diritti tv, diventa necessario per gli altri campionati europei riuscire a esprimere tutte le proprie potenzialità economiche. E la voce ricavi da stadio, nel caso della Serie A, rappresenta il principale campo di miglioramento. Se si vuole comprendere meglio il fenomeno dello sviluppo degli stadi di proprietà non si può prescindere da una loro analisi storica.

I primi stadi sorgono in Inghilterra alla fine del diciannovesimo secolo grazie alla disponibilità di alcuni tifosi nel mettere a disposizione i propri terreni e una piccola tribuna sul lato lungo del campo. I campi all'epoca erano per lo più sterrati e pochi di essi presentavano il manto erboso. A causa del sempre maggiore seguito del calcio diventò necessaria la costruzione di più tribune per accogliere gli spettatori. Proprio a

inizio 900' risale infatti la costruzione dei primi grandi stadi in Italia tra i quali: lo Stadio Nazionale a Roma (1911), Campo Via del Piano (l'attuale Marassi, 1911) e San Siro (1926)<sup>3</sup>. I mondiali di calcio del 1990 in Italia sono stati un'ottima occasione per ristrutturare i vecchi stadi e costruirne nuovi. A quest'epoca risalgono infatti il Delle Alpi di Torino e il San Nicola di Bari. Nel nuovo millennio le squadre, proprietarie del solo campo di allenamento, continuano a pagare l'affitto degli stadi comunali. Proprio in questo periodo si inizia a rendersi conto che lo stadio possa diventare una risorsa per i club. I principali limiti di questo progetto sono due: la scarsa disponibilità di fondi e la preferenza dei club di progetti a breve periodo per cercare di ottenere immediatamente risultati sportivi. Tuttavia vi sono state società che hanno seguito una visione più a lungo termine tramite l'elaborazione di progetti per la costruzione di nuovi stadi. Pioniere di questo movimento fu l'Arsenal che nel 2004 fece costruire l'Emirates Stadium<sup>4</sup> spendendo più di 390 milioni di sterline. Questo investimento è stato reso possibile grazie alla cessione dei *naming rights* a Emirates, all'acquisizione di debito bancario a lungo termine (fino al 2031) e agli introiti da operazioni immobiliari nella zona del vecchio Highbury. La costruzione del nuovo impianto ha avuto un impatto straordinario sui ricavi da stadio facendoli passare da quarantaquattro a novanta milioni di sterline in un anno. Tale crescita è dovuta all'aumento dei posti a sedere (da 38.000 a 60.000), dei costi degli abbonamenti, alla creazione di 9.000 posti Premium, all'incremento di servizi (merchandising, catering e hospitality) e alla possibilità di affittare l'impianto per concerti o eventi.

Mentre negli altri principali campionati europei si è preferito adottare programmi lungimiranti, in Italia, escluse poche eccezioni, ci si è concentrati solo sul risultato sportivo. Le conseguenze di questa scelta sono gli scarsi incassi da botteghino rispetto alla media europea e stadi sempre più vecchi con un'età media di sessantotto anni. In tutto questo non bisogna farsi ingannare dalla capienza degli stadi (la seconda più alta d'Europa) ma bisogna tenere in considerazione la percentuale di riempimento. Nella tabella sottostante si può notare che nel 2017-18 il primo club italiano, per percentuale di riempimento, è la Juventus al ventottesimo posto. Bisogna constatare che tra le dieci peggiori squadre in classifica ben cinque sono italiane, tra cui la peggiore: il Chievo Verona (37,3%). Alla luce di quest'analisi si evidenzia la necessità di un cambio di rotta nella politica dei club italiani sugli stadi di proprietà.

---

<sup>3</sup> Sandro, Solinas. *Stadi d'Italia*. Roma: Bonanno Editore, 2008.

<sup>4</sup> <https://ilsolocalciogiocato.wordpress.com>, "Stadio di proprietà: Emirates Stadium"

## CLASSIFICA DELLE SOCIETA' PER PERCENTUALE DI RIEMPIMENTO STADIO

1°	Bayern Munich	100 %
2°	Manchester United	99,98%
3°	Friburgo	99,56%
4°	Huddersfield Town	99,47%
5°	Liverpool FC	99,35%
6°	Newcastle United	99,31%
7°	Chelsea FC	99,16%
8°	Brighton & Hove Albion	99,15%
9°	Arsenal FC	99,09%
10°	Crystal Palace	98,46%
11°	Schalke 04	98,44%
12°	Colonia	98,14%
13°	Everton FC	97,98%
14°	Leicester City	97,86%

15°	Manchester City	97,81%
16°	Swansea City	97,79%
17°	Borussia Dortmund	97,71%
18°	Stoke City	97,31%
19°	Werder Bremen	96,97%
20°	Paris Saint-Germain	96,6 %
21°	Eintracht Francoforte	95,45%
22°	Hoffenheim	95,24%
28°	Juventus	93,91%
33°	Spal	92,4 %
36°	Cagliari	91,5 %
60°	Inter	71,9 %
61°	Napoli	71,46%
71°	Milan	65,8 %

Fonte: elaborazione personale, dati presi da [www.transfermarkt.it](http://www.transfermarkt.it)

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di analizzare l'importanza e le funzionalità che lo stadio di proprietà ricopre nel mondo del pallone. Passando dalle analisi dei bilanci si cercherà di spiegare perché per una società sia indispensabile la proprietà dell'impianto per essere tra i primi venti club del mondo per fatturato. Verrà valutata la situazione delle strutture a livello europeo con un occhio di riguardo per la situazione italiana. Si procederà con un confronto tra gli introiti degli impianti calcistici e quelli di altri sport cercando di individuare i margini di crescita degli stadi nel football. Quello del calcio è tuttora un settore in forte crescita il cui potenziale non è stato ancora del tutto espresso.

## 1) ANALISI DI BILANCIO DELLE SOCIETA' CALCISTICHE

Prima di procedere a un'analisi dettagliata degli stadi e delle possibili strategie delle società di calcio è necessario introdurre il bilancio d'esercizio. Esso è l'insieme di documenti contabili che un'impresa deve redigere periodicamente, ai sensi di legge, allo scopo di perseguire il principio di verità ed accertare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione patrimoniale e finanziaria, al termine del periodo amministrativo di riferimento, nonché il risultato economico dell'esercizio stesso. E' redatto dagli amministratori della società al termine di ogni periodo amministrativo e rappresenta lo strumento più idoneo a fornire informazioni circa la gestione dell'impresa sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario. Nella stesura vanno osservate le norme previste dal codice civile (articoli 2423 e seguenti) e i principi contabili internazionali IAS/IFRS. Il bilancio è utilizzato dalle società di controllo (Collegio Sindacale, società di revisione, certificazione contabile e per le società quotate: Consob e Banca d'Italia) come strumento di informazione societaria. Tuttavia il bilancio attrae anche gli interessi degli *stakeholders*, ossia i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un'azienda, come i dipendenti, gli azionisti, i fornitori, i finanziatori e i concorrenti.

Nel corso degli anni, come detto nel capitolo precedente, il calcio ha assunto una sempre maggiore accezione economica rendendo il bilancio d'esercizio l'elemento più rappresentativo per la misurazione dello stato di salute di un club.

Tale documento è composto da cinque elementi:

- Stato Patrimoniale: fotografia del patrimonio dell'impresa in un dato momento, mettendo a confronto attività e passività. Rende possibile l'individuazione delle fonti di capitale e degli investimenti effettuati dall'impresa.
- Conto Economico: documento contabile che sottrae i costi ai ricavi mostrando il cambiamento del patrimonio netto al termine dell'esercizio.
- Nota Integrativa: parte integrante del bilancio d'esercizio, ha la funzione di descrivere e informare i destinatari del bilancio non solo sull'origine e le caratteristiche quantitative, ma anche sulla modalità con cui la gestione si è svolta.
- Relazione sulla gestione: documento allegato al bilancio d'esercizio che fornisce, attraverso informazioni finanziarie e non, una visione globale che consenta al lettore di comprendere la situazione della società e l'andamento della gestione, in chiave attuale e prospettica. Tale allegato deve contenere informazioni circa la posizione della società nell'ambiente in cui opera, l'analisi della struttura patrimoniale e finanziaria e dei risultati della gestione, la descrizione dei vari indicatori e informazioni relative a rischi e incertezze.
- Rendiconto Finanziario: elemento tramite cui la società riassume tutti i flussi di cassa che sono avvenuti in un determinato periodo. In particolare, elenca le fonti che hanno

incrementato i fondi liquidi disponibili per la società e gli impieghi che, al contrario, hanno comportato un decremento delle stesse liquidità.

Vi sono alcune differenze tra il bilancio d'esercizio delle società calcistiche e quello delle altre imprese.

I club infatti, nella redazione del bilancio, si devono uniformare non solo alle disposizioni legislative del codice civile, ma anche alle Raccomandazioni Contabili Federali e al NOIF (Norme Organizzative Interne della Federazione). Tali norme fissano un'ampia serie di obblighi informativi al fine di disciplinare contenuto e forma delle comunicazioni periodiche che le società mandano alla Commissione di Vigilanza con un Piano dei Conti Unificato. Con tale unificazione la Federazione elenca le voci da inserire nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico, che in alcuni punti differiscono da quelli delle imprese appartenenti ad altri settori.

Un'altra importante differenza con i bilanci d'esercizio degli altri mercati è il periodo di riferimento. Difatti, mentre nella maggioranza dei casi si usa l'anno solare, nel mondo-calcio si fa riferimento alla stagione agonistica che inizia il 1 Luglio e termina il 30 Giugno dell'anno successivo. Tale scelta allinea il bilancio e il processo di produzione economica di una società calcistica consentendo ai club di considerare le manifestazioni sportive nella loro interezza.

## 1.1. STATO PATRIMONIALE

Lo Stato Patrimoniale analizza l'aspetto quantitativo e qualitativo degli investimenti in essere a una certa data ed esamina le correlate fonti di finanziamento. Nel Piano dei Conti Unificato le principali voci caratteristiche sono quattro:

- 1) Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori: sono immobilizzazioni immateriali e sono rappresentate dai costi di trasferimento dei cartellini dei calciatori. Il diritto alle prestazioni sportive viene iscritto a bilancio solo se l'accordo di trasferimento viene perfezionato tra le parti tramite il deposito del regolare contratto agli uffici della FIGC. Chiaramente il costo del giocatore non va a pesare esclusivamente sull'esercizio corrente, bensì viene dilazionato in base agli anni di contratto. Le società quando acquistano un calciatore redigono un piano di ammortamento facendo una valutazione sulla permanenza del giocatore del club. Pertanto ogni anno il fondo ammortamento (Stato Patrimoniale) aumenta della quota ammortamento (Conto Economico) fissata all'inizio del rapporto. Spesso i giornali riportano il saldo delle entrate e delle uscite dei club calcolando la differenza tra il totale degli acquisti e delle cessioni; tuttavia le società non valutano mai le operazioni in questo modo. Ad esempio, l'acquisto di Dybala da parte della Juventus per quaranta milioni di euro non è stato associato al solo bilancio del 2015-16, bensì, in base al contratto quinquennale, è stato frazionato in cinque quote ammortamento di otto milioni di euro l'una. In caso di cessione del giocatore si realizza una plusvalenza se il prezzo di vendita è maggiore alla quota da ammortizzare, una minusvalenza se fosse minore. Se il contratto viene rinnovato la società può

scegliere se continuare con le precedenti quote ammortamento o se calcolarle nuovamente in base al rinnovo.

2) Capitalizzazione dei costi del vivaio: immobilizzazioni immateriali, simili alle spese per ricerca e sviluppo. Molte società utilizzano gli investimenti sui propri giovani come mezzo per formarli e ottenere giocatori competitivi. Ogni anno, infatti, viene pagata una quota ammortamento che va ad accrescere il fondo ammortamento. Tuttavia allo Stato Patrimoniale vanno imputate solo quelle spese che rientrano tra i costi strutturali: i costi per allenatori e insegnanti, le assicurazioni in caso d'infornuto e le spese per cibo, pernottamento e trasporto dei ragazzi.

3) Crediti e debiti verso le altre società calcistiche: per le società di calcio vi è una separazione tra i debiti e crediti verso le altre società di calcio e gli altri debiti e crediti.

4) Terreni e fabbricati: questa voce contiene le spese per lo stadio, per il centro allenamento e per la sede della società. E' il fattore discriminante tra un club con un impianto di proprietà e uno senza. Lo stadio infatti viene ammortizzato e le varie quote sono sottratte al valore ancora da ammortizzare.

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	
<b>ATTIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<p><b>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI</b></p> <p>1. Capitale sottoscritto non richiamato</p> <p>2. Capitale richiamato non versato</p>	<p><b>A) PATRIMONIO NETTO</b></p> <p>1. Capitale</p> <p>2. Riserva da sovrapprezzo azioni</p> <p>3. Riserve di rivalutazione</p> <p>4. Riserva legale</p> <p>5. Riserve statutarie</p> <p>6. Riserva per azioni proprie in portafoglio</p> <p>7. Altre riserve, distintamente indicate</p> <p style="padding-left: 20px;">7.1. Riserva di rivalutazione ex art. 2426, n.4, c.c.</p> <p style="padding-left: 20px;">7.2. Riserva per deroghe ex art. 2423, comma 4, c.c.</p> <p style="padding-left: 20px;">7.3. Riserva ammortamenti anticipati</p> <p style="padding-left: 20px;">7.4. Riserva straordinaria</p> <p style="padding-left: 20px;">7.5. Riserva scuole giovanili</p> <p style="padding-left: 20px;">7.6. Riserva per versamenti in c/futuro aumento di capitale</p> <p style="padding-left: 20px;">7.7. Riserva per copertura perdite esercizi precedenti</p> <p style="padding-left: 20px;">7.8. Riserva per copertura perdite esercizio in corso</p> <p>8. Utili (perdite) portati a nuovo</p> <p>9. Utile (perdita) dell'esercizio</p> <p><b>TOTALE (A) (1+2+3+4+5+6+7+8+9)</b></p>
<p><b>B) IMMOBILIZZAZIONI con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria</b></p> <p>1. Immobilizzazioni immateriali</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1. Costi di impianto e di ampliamento</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2. Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3. Diritti di brevetto Industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno</p> <p style="padding-left: 20px;">1.4. Concessioni, licenze, marchi e diritti simili</p>	<p><b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b></p> <p>1. Per trattamento di quiescenza e obblighi simili</p> <p>2. Per imposte, anche differite</p> <p>3. Altri</p> <p><b>TOTALE (B)</b></p>

<p>1.5. Avviamento</p> <p>1.6. Immobilizzazioni in corso e acconti</p> <p>1.7. Capitalizzazione costi vivaio</p> <p>1.8. Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori</p> <p>1.9. Oneri pluriennali da rettifiche di valore ex art. 18 bis legge n. 91/1981</p> <p>1.10. Altre</p> <p><b>TOTALE (1)</b></p> <p><b>2. Immobilizzazioni materiali</b></p> <p>2.1. Terreni e fabbricati</p> <p>2.2. Impianti e macchinario</p> <p>2.3. Attrezzature industriali e commerciali</p> <p>2.4. Altri beni</p> <p>2.5. Immobilizzazioni in corso e acconti</p> <p><b>TOTALE (2)</b></p> <p><b>3. Immobilizzazioni finanziarie</b></p> <p>3.1. Partecipazioni in</p> <p>3.1.1. imprese controllate</p> <p>3.1.2. imprese collegate</p> <p>3.1.3. imprese controllanti</p> <p>3.1.4. altre imprese</p> <p>3.1.5. compartecipazioni</p> <p>3.2. Crediti con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo</p> <p>3.2.1. verso imprese controllate</p> <p>3.2.2. verso imprese collegate</p> <p>3.2.3. verso imprese controllanti</p> <p>3.2.4. verso altri</p> <p>3.3. Altri titoli</p> <p>3.4. Azioni proprie</p> <p><b>TOTALE (3)</b></p> <p><b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B) (1+2+3)</b></p>	
<p><b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b></p> <p>1. Rimanenze</p> <p>1.1. Materiale di consumo</p> <p>1.2. Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati</p> <p>1.3. Lavori in corso su ordinazione</p> <p>1.4. Prodotti finiti e merci</p> <p>1.5. Acconti</p> <p><b>TOTALE (1)</b></p> <p>2. Crediti con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo</p> <p>2.1. Verso clienti</p> <p>2.2. Verso imprese controllate</p> <p>2.3. Verso imprese collegate</p> <p>2.4. Verso imprese controllanti</p> <p>2.4.1. crediti tributari</p> <p>2.4.2. imposte anticipate</p> <p>2.5. Crediti verso enti-settore specifico</p> <p>2.6. Verso altri</p> <p><b>TOTALE (2)</b></p>	<p><b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO LAVORO SUBORDINATO</b></p> <p><b>TOTALE (C)</b></p>

<p>3. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</p> <p>3.1. Partecipazioni in imprese controllate</p> <p>3.2. Partecipazioni in imprese collegate</p> <p>3.3. Partecipazioni in imprese controllanti</p> <p>3.4. Altre partecipazioni</p> <p>3.5. Azioni proprie</p> <p>3.6. Altri titoli</p> <p>TOTALE (3)</p> <p>4. Disponibilità liquide</p> <p>4.1. Depositi bancarie postali</p> <p>4.2. Assegni</p> <p>4.3. Denaro e valori in cassa</p> <p>TOTALE (4)</p> <p>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C) (1+2+3+4)</p>	
<p>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI</p> <p>1. Ratei attivi</p> <p>2. Risconti attivi</p> <p>3. Disaggio su prestiti</p> <p>TOTALE (D)</p>	<p>D) DEBITI con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo</p> <p>1. Obbligazioni ordinarie</p> <p>2. Obbligazioni convertibili</p> <p>3. Debiti verso soci per finanziamenti</p> <p>4. Debiti verso banche</p> <p>5. Debiti verso altri finanziatori</p> <p>6. Acconti</p> <p>7. Debiti verso fornitori</p> <p>8. Debiti rappresentati da titoli di credito</p> <p>9. Debiti verso imprese controllate</p> <p>10. Debiti verso imprese collegate</p> <p>11. Debiti verso imprese controllanti</p> <p>12. Debiti tributari</p> <p>13. Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale</p> <p>14. Debiti per compartecipazione ex art. 102 bis NOIF</p> <p>15. Debiti verso enti-settore specifico</p> <p>16. Altri debiti</p> <p>TOTALE (D)</p>
	<p>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI</p> <p>1. Ratei passivi</p> <p>2. Risconti passivi</p> <p>3. Aggio su prestiti</p> <p>TOTALE (E)</p>
<p>TOTALE ATTIVO</p>	<p>TOTALE PASSIVO</p>

Fonte: [www.calcioservizilegapro.it](http://www.calcioservizilegapro.it)

## 1.2. CONTO ECONOMICO

Il Conto Economico espone il risultato dell'esercizio attraverso la rappresentazione dei costi e degli oneri sostenuti, nonché degli altri proventi conseguiti nell'esercizio. Deve essere redatto in forma scalare (prima i componenti positivi e poi quelli negativi). E' articolato in cinque sezioni scalari:

- A) Valore della produzione: ricavi di competenza sommati alle variazioni delle rimanenze in magazzino.
- B) Costi della produzione: ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti. Sottraendo B) da A) si ottiene il risultato lordo della gestione ordinaria della società.
- C) Proventi e oneri finanziari: proventi derivanti da partecipazioni in altre società, gli interessi attivi e passivi, gli utili e le perdite sui cambi.
- D) Rettifiche di valore di attività finanziarie: rivalutazioni e svalutazioni delle attività finanziarie.
- E) Proventi e oneri straordinari.

La somma algebrica dei diversi totali costituisce il risultato globale d'esercizio, che va indicato prima al lordo e poi al netto delle imposte sul reddito. Si ottiene pertanto l'utile (se i ricavi sono superiori ai costi) o la perdita (viceversa, se i costi sono maggiori dei ricavi) d'esercizio che va riportato nello Stato Patrimoniale.

Il Conto Economico di una società calcistica, come lo Stato Patrimoniale, è caratterizzato da una serie di voci:

- Ammortamento del costo dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori: rappresenta la quota ammortamento, di cui si parlava in precedenza, da attribuire a un determinato periodo per il costo di acquisto del diritto all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori.
- Minusvalenze e plusvalenze da alienazione dei diritti pluriennali all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori: in caso di cessione di un calciatore prima della naturale scadenza del contratto, la società cedente può realizzare una plusvalenza/minusvalenza nel caso in cui la differenza contabile tra corrispettivo ottenuto e il costo non ammortizzato sia positiva/negativa.
- Cessione temporanea del diritto alle prestazioni sportive: prestiti di calciatori ad altre squadre in cambio di un corrispettivo alla società. L'ammortamento degli interessati continua a essere a carico della squadra di appartenenza.
- Capitalizzazione dei costi del vivaio: questa voce interessa non solo lo Stato Patrimoniale ma anche il Conto Economico in quanto è possibile che i calciatori prodotti dal vivaio vengano ceduti generando un ricavo da imputare a Conto Economico.

## CONTO ECONOMICO

### A) VALORE DELLA PRODUZIONE

1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni
  - a. ricavi da gare in casa
  - b. percentuale su incassi gare da squadre ospitanti
  - c. abbonamenti
2. Variazione delle rimanenze di materiale di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione
4. Incrementi di immobilizzazione per lavori interni e capitalizzazione costi vivaio
5. Altri ricavi e proventi
  - a. contributi in conto esercizio
  - b. proventi da sponsorizzazioni
  - c. proventi pubblicitari
  - d. proventi commerciali e royalties
  - e. proventi da cessione diritti televisivi
    - proventi televisivi
    - percentuale su diritti televisivi da squadre ospitanti
    - proventi televisivi da partecipazione competizioni UEFA
  - f. proventi vari
  - g. ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori
  - h. plusvalenze da cessione diritti pluriennali
  - i. altri proventi da gestione calciatori
  - l. ricavi e proventi diversi

TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)

### B) COSTI DELLA PRODUZIONE

6. Per acquisti materiale di consumo e merci
7. Per servizi
8. Per godimento di beni di terzi
9. Per il personale
  - a. salari e stipendi
  - b. oneri sociali
  - c. trattamento di fine rapporto
  - d. trattamento di quiescenza e simili
  - e. altri costi
10. Ammortamenti e svalutazioni
  - a. ammortamenti immobilizzazioni immateriali
  - b. ammortamenti immobilizzazioni materiali
  - c. altre svalutazioni delle immobilizzazioni
  - d. svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide
11. Variazioni delle rimanenze di materiale di consumo e merci
12. Accantonamenti per rischi
13. Altri accantonamenti
14. Oneri diversi di gestione
  - a. spese varie organizzazione gare
  - b. tasse iscrizione gare
  - c. oneri specifici verso squadre ospitate
    - percentuali su incassi gare a squadre ospitate
    - percentuale su diritti televisivi a squadre ospitate
  - d. costi per acquisizione temporanea prestazioni calciatori
  - e. minusvalenze da cessioni diritti pluriennali prestazioni calciatori

f. altri oneri da gestione calciatori

g. altri oneri diversi di gestione

**TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)**

**DIFFERENZA TRA VALORI E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)**

**C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI**

15. Proventi da partecipazioni

a. in imprese controllate

b. in imprese collegate

c. in altre imprese

16. Altri proventi finanziari

a. da crediti iscritti nelle immobilizzazioni

- imprese controllate

- imprese collegate

- imprese controllanti

b. da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni

c. da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni

d. proventi diversi dai precedenti

- imprese controllate

- imprese collegate

- imprese controllanti

e. proventi da compartecipazioni ex art. 102 bis NOIF

17. Interessi ed altri oneri finanziari

a. verso imprese controllate

b. verso imprese collegate

c. verso imprese controllanti

d. altri oneri finanziari

e. oneri da compartecipazioni ex art. 102 bis NOIF

17 bis. Utile e perdite su cambi

a. utile su cambi

b. perdite su cambi

**TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI (C)**

**D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE**

18. Rivalutazioni

a. di partecipazioni

b. di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni

c. di titoli iscritti all'attivo che non costituiscono partecipazioni

19. Svalutazioni

a. di partecipazioni

b. di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni

c. di titoli iscritti all'attivo che non costituiscono partecipazioni

**TOTALE DELLE RETTIFICHE (D)**

**E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI**

20. Proventi

a. plusvalenze da alienazioni

b. sopravvenienze attive straordinarie

c. altri proventi straordinari

21. Oneri straordinari

a. minusvalenze da alienazioni

b. imposte relative ad esercizi precedenti

c. sopravvenienze passive straordinarie d. altri oneri straordinari <b>TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE (E)</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A+B+C+D+E)</b> 22. Imposte sul reddito d'esercizio a. imposte correnti b. imposte differite c. imposte anticipate
<b>UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</b>

Fonte: [www.calcioservizilegapro.it](http://www.calcioservizilegapro.it)

Il fatturato di un club è la somma di tutti i ricavi che, nelle società di calcio, sono legati alla loro capacità di vendere il prodotto e l'erogazione di servizi. Il management dovrà pertanto analizzare bene il fatturato per mantenere degli equilibri tra le singole componenti. Come è possibile constatare dallo schema del Conto Economico sovrastante è possibile raggruppare le fonti di ricavo per una società in tre macroaree:

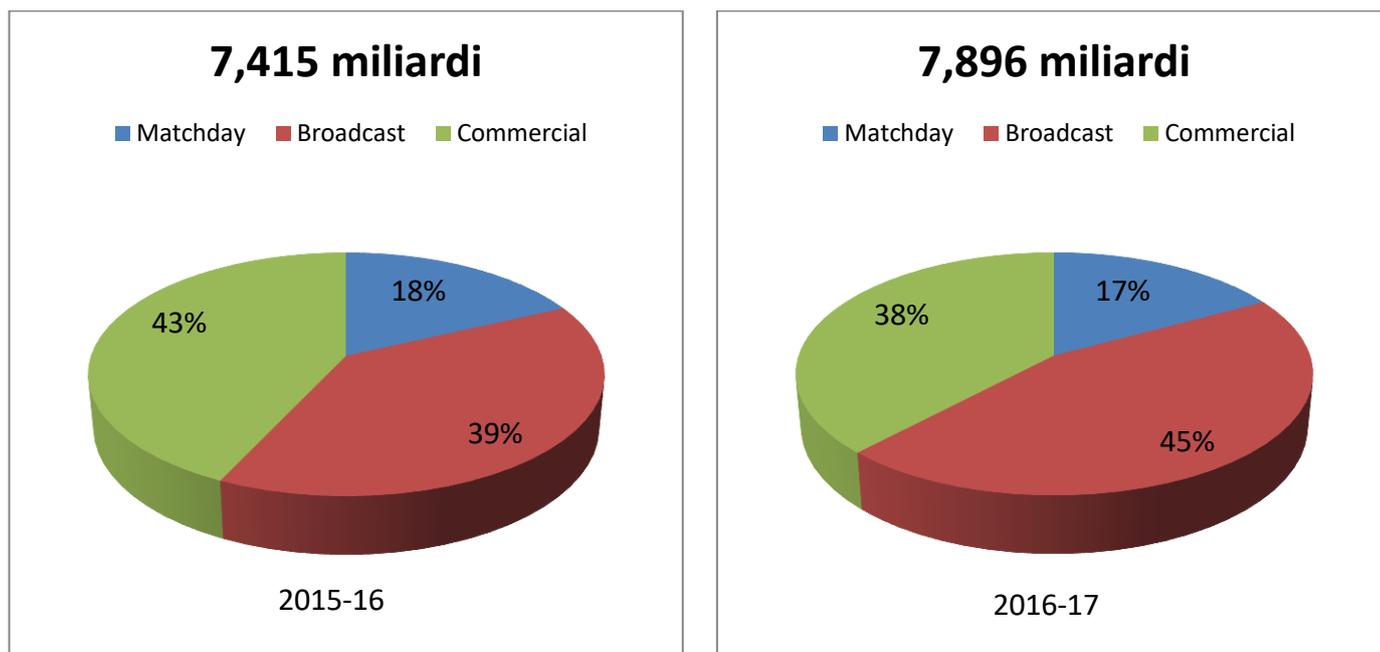
1. **Attività commerciali:** fino a dieci anni fa le attività commerciali dipendevano principalmente da pochi contratti di sponsorizzazione (in particolar modo per le maglie da gioco) e dal merchandising. Oggi, le iniziative commerciali sono aumentate vertiginosamente, segmentandosi in un sempre maggior numero di accordi: *licensing*, partnership regionali, tournée promozionali, utilizzo dei social network e *naming rights*. Grazie a queste operazioni i club riescono a monetizzare sempre meglio le loro basi di tifosi-clienti sparse in tutto il mondo. Tramite i social media, infatti, si riesce a coinvolgere i tifosi a qualsiasi latitudine molto meglio di quanto fosse mai stato possibile con il marketing tradizionale. Il successo di queste iniziative comporta grandi vantaggi da un punto di vista economico e del marketing massimizzando i ricavi per sponsor e *sponsee*.

Il merchandising è un'attività promozionale di vendita al dettaglio finalizzata ad attirare l'attenzione del consumatore sul prodotto attraverso le modalità di esposizione nei punti vendita, omaggi e buoni sconto. Nel calcio le attività di *licensing* e merchandising si riflettono sulla vendita di gadget con l'immagine del club. Se l'operazione è svolta direttamente dal club si parla di merchandising. La società, in questo caso, si occupa in prima persona di produzione, distribuzione e vendita dei prodotti. Si parla invece di gestione indiretta o di *licensing* quando queste operazioni sono affidate a un'azienda esterna. Il titolare del marchio, ossia l'impresa sportiva, concede l'uso a un licenziatario in cambio di una percentuale sui ricavi ottenuti. Il merchandising e il *licensing* fanno pertanto leva sull'affetto e il seguito dei tifosi.

Il *naming rights* è un'altra attività commerciale delle squadre di calcio e può essere sfruttata solo in presenza di un impianto di proprietà. Consiste infatti nella cessione dei diritti sul nome dello stadio e verrà approfondito meglio nei prossimi capitoli.

Procedendo con un'analisi delle fonti di ricavo dei primi venti club europei per fatturato si può constatare che i ricavi commerciali rappresentano il 38% della torta dei ricavi.

## COMPOSIZIONE DEI FATTURATI DEI PRIMI VENTIGLI CLUB EUROPEI



Fonte: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com), dati in euro

2. Diritti televisivi: entrate derivanti dalla cessione dei tradizionali diritti radio-televisivi, a cui si aggiungono i diritti legati alle nuove tecnologie. I diritti multimediali delle società professionistiche derivano dalla ripresa e dalla trasmissione, in diretta o in differita e su qualsiasi piattaforma mediatica, delle partite di calcio. Questa fonte di ricavo ha permesso, verso la fine degli anni 80', sia di aumentare a dismisura rispetto al passato le proprie fonti finanziarie, sia di attirare un sempre maggior numero di tifosi da qualsiasi latitudine. Possiamo distinguere i diritti multimediali in:

- Diritti multimediali tradizionali: diritti radiofonici e diritti televisivi (in chiaro, pay-tv, pay-per-view o digitale terrestre).
- Diritti multimediali innovativi: trasmettono le partite grazie a nuove tecnologie come Internet o smartphone.

Gli introiti da diritti televisivi rappresentano la maggiore voce di ricavo per i club calcistici, in particolare per quelli italiani, che, con gli introiti delle televisioni, riescono a tenere testa a livello economico ai club appartenenti ad altre leghe. Le tv hanno permesso la spettacolarizzazione a livello internazionale del mondo-calcio, aumentandone la visibilità e comportando un aumento del numero di spettatori. L'allargamento della base di tifosi dei principali team su scala mondiale ha portato ad un rafforzamento del brand. Infatti, grazie all'aumento del bacino d'utenza, i club riescono di volta in volta a firmare accordi sempre più importanti con le aziende sponsorizzatrici.

La vendita dei diritti televisivi è gestita in maniera collettiva da parte della lega calcistica. I vertici di quest'ultima si impegnano nella contrattazione della cessione dei diritti tv per conto di tutte le società

partecipanti. I ricavi originati dalla cessione vengono suddivisi in un secondo momento tra i club in varie parti: una componente equa, una parte legata alla visibilità della squadra e un'ultima tranche in base ai risultati storici e sportivi.

3. Introiti da gare e abbonamenti: con il cosiddetto indicatore delle *matchday revenues* si analizzano principalmente le voci di ricavo realizzabili in corrispondenza delle partite di calcio. Questa tipologia riguarda l'utilizzo diretto dello stadio nelle partite di campionato o di coppa e si distacca pertanto dai diritti televisivi e dalle altre voci commerciali. Gli introiti derivanti dallo stadio si compongono di tre tipologie di ricavi:

- Biglietti e abbonamenti: entrate classiche da stadio che una società può ricevere in anticipo rispetto all'erogazione del servizio (abbonamenti) o direttamente il giorno della partita tramite la vendita dei biglietti al botteghino.
- *Food and beverage*: riguarda la gestione di servizi per la vendita di cibi e bevande al pubblico all'interno degli stadi.
- *Corporate hospitality*: comprende tutto quel complesso di spazi e iniziative all'interno dello stadio che la società può sfruttare, mettendo a disposizione dei suoi tifosi o di aziende partner un servizio enogastronomico di alto livello. Con queste attrezzature le società calcistiche accolgono i fruitori dello spettacolo calcistico prima, durante e dopo i novanta minuti di gioco, offrendo loro la possibilità di passare un'intera giornata all'interno dell'impianto. Le *hospitality areas* e le *executive boxes* costituiscono l'avanguardia del servizio sportivo connesso allo stadio. Le prime sono salette all'interno dello stadio che affacciano sul campo da gioco, allestite per i normali tifosi privati, cui viene offerto un catering di alto livello e la possibilità di assistere ai match con i parenti senza badare alle condizioni metereologiche. Gli *executive boxes*, invece, sono locali destinati a meeting o cene di lavoro con le aziende con cui le società hanno rapporti commerciali. La gestione di queste due aree è il fiore all'occhiello delle scelte strategiche delle società inglesi che per prime hanno percorso con ottimi risultati questa via innovativa.

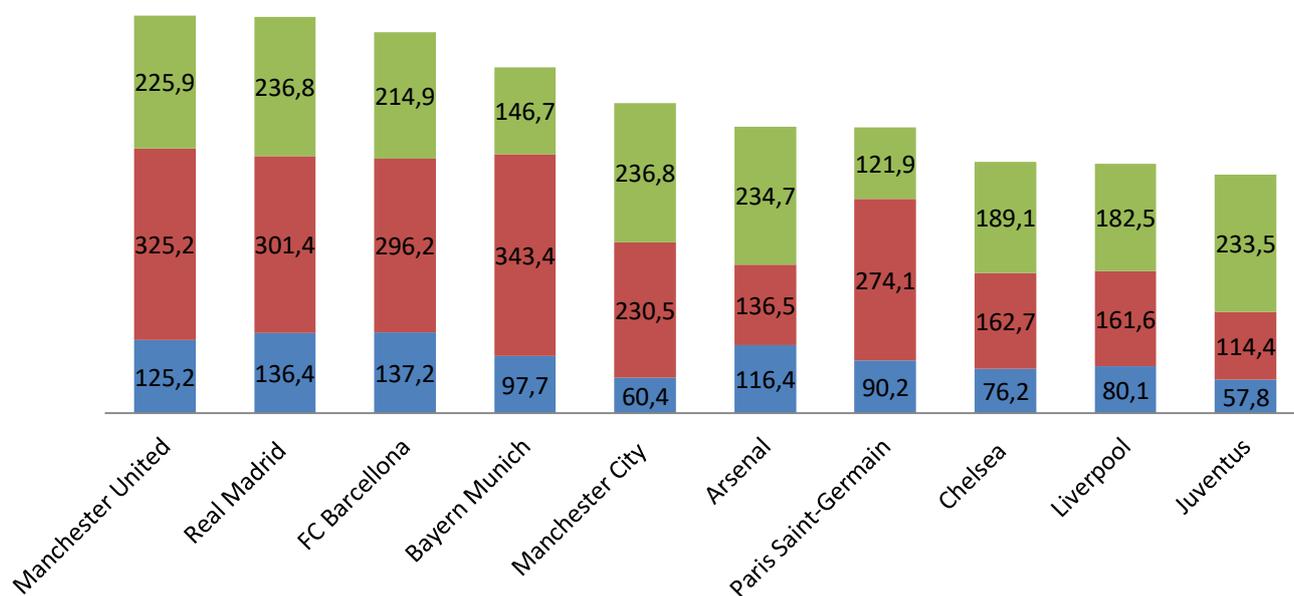
Nei capitoli successivi si cercherà di spiegare i motivi per cui gli introiti da stadio dipendano da un fattore determinante: la proprietà o meno dello stadio.

Tuttavia le tre macroaree appena descritte non devono essere viste come tre blocchi indipendenti l'uno dall'altro ma come tre settori che interagiscono tra loro. Spesso investimenti in uno di questi settori comportano aumenti dei ricavi anche negli altri. Proprio qui è possibile collocare l'esempio della costruzione dello stadio di proprietà che non solo aumenta gli introiti da *matchday revenues*, ma incrementa la voce dei ricavi commerciali grazie alla cessione dei diritti sul nome del nuovo impianto.

Di seguito viene riportata la composizione dei fatturati dei primi venti club europei.

## Fatturati dei top 10 club europei

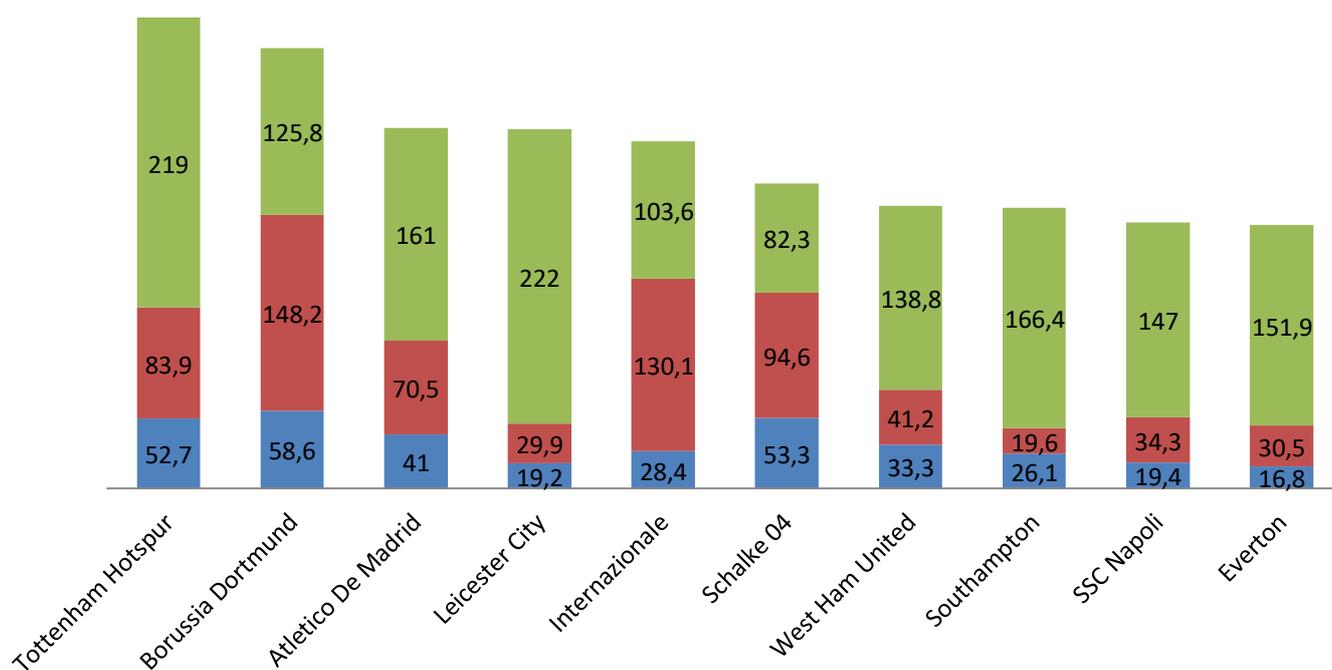
■ Matchday ■ Commercial ■ Broadcast



Fonte: www.deloitte.com, dati in milioni di euro

## Fatturati dei club europei dalla 11° alla 20° posizione

■ Matchday ■ Commercial ■ Broadcast



Fonte: www.deloitte.com, dati in milioni di euro

Dai dati appena riportati è possibile estrapolare la provenienza delle squadre più virtuose del panorama europeo: dieci inglesi, tre spagnole, tre tedesche, tre italiane e una francese. Ogni modello ha le proprie peculiarità nel generare ricavi. I club inglesi grazie agli impianti di proprietà e al prestigio del campionato riescono a sviluppare omogeneamente tutte le tre fasce del fatturato, mentre i club italiani fanno leva principalmente sulla vendita dei diritti televisivi (condizionata dai risultati sportivi). Nel campionato tedesco (Bundesliga), meno appetibile della Serie A, i club fanno soprattutto affidamento sui ricavi dal matchday, non potendo contare su elevati ricavi da diritti tv. La situazione spagnola è abbastanza anomala e andrebbe analizzata a parte; è una situazione quasi duopolistica in cui Barcellona e Real Madrid, grazie alla diffusione del loro brand nel mondo, riescono a generare ricavi fuori dalla portata delle altre squadre. Proprio dall'analisi di questi schemi si evince la possibilità da parte dei club italiani di migliorare i propri fatturati investendo sullo stadio e sulle strutture adiacenti o interne a esso.

## 2) I VANTAGGI DI UNO STADIO DI PROPRIETÀ

Lo stadio ricopre una funzione sempre più importante in una società. I club possono adottare a riguardo sostanzialmente due tipi di strategia: investire sullo stadio “gallina” per il futuro o accontentarsi del “l’uovo” stadio comunale oggi. Chiaramente chi sceglie la seconda opzione va incontro a costi minori e all’assunzione di meno rischi. I club virtuosi che decidono di percorrere la strada più lunga e costosa dell’impianto di proprietà riescono a ottenere maggiori introiti dalla voce stadio e un miglioramento dell’immagine della società. Si fissa il numero di posti in base ai dati delle stagioni passate e si cuce lo stadio su misura del club. La dirigenza può quindi fissare il prezzo del biglietto e dell’abbonamento in base alla capienza dello stadio e al prestigio delle partite da disputare. I vantaggi non si riflettono solo sull’aumento dei prezzi dei biglietti e degli abbonamenti. Infatti, la costruzione di uno stadio può coincidere con l’acquisto di tutta l’area circostante dando la possibilità ai club di poter contare su un vero e proprio quartier generale. Si edifica pertanto una zona costellata di centri commerciali, dello store ufficiale, alberghi, museo, campo di allenamento, scuole, clinica medica, sede della società e stadio. Una società che, invece, sceglie di non avvalersi di un impianto di proprietà rinuncia a gran parte del proprio potenziale economico e commerciale. Questa scelta può risultare condivisibile se adottata da una squadra di piccole-medie dimensioni il cui budget dipende dai risultati sportivi e dalla capacità di generare plusvalenze con la cessione di calciatori. Tuttavia in una squadra affermata che può contare su un buon bacino di tifosi tale decisione diventa incomprensibile. Quest’ultima circostanza sembra descrivere a pennello il problema del calcio italiano. Le società interpretano il calcio solo nella sua componente agonistica e trascurano il perfezionamento delle strutture e della parte commerciale. Nella maggior parte dei casi si predilige una buona campagna acquisti al mettere da parte il capitale per la costruzione dell’impianto. Per comprendere meglio il fenomeno si procederà con un’analisi della situazione italiana ed europea degli stadi in modo da poter capire meglio i margini di miglioramento del nostro sistema.

### 2.1. SITUAZIONE DEGLI STADI IN EUROPA

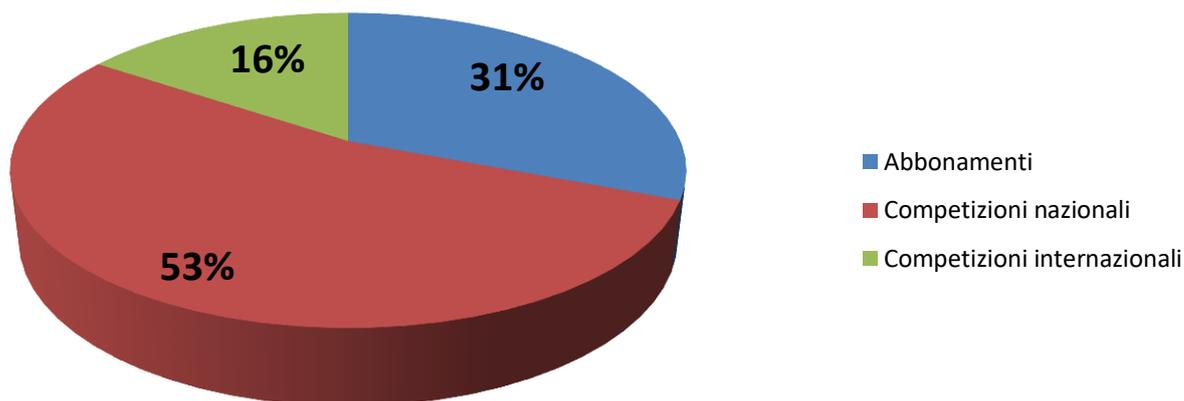
Se nel ventennio 1997-2017 la Serie A ha avuto una crescita esponenziale con una variazione media annua sui diritti radiotelevisivi del +8,9%, dello sponsor ufficiale del +7,00%, dello sponsor tecnico del +6,8% e delle attività commerciali del 13,4%, lo stesso non si può dire per le voci riguardanti lo stadio: +1,5% dalla vendita dei biglietti e addirittura -1,8% dalla vendita degli abbonamenti<sup>5</sup>. In Italia l’impatto dei ricavi da stadio sul totale delle entrate (incluse le plusvalenze e gli altri ricavi e proventi diversi) è del solo 8%, ben al di sotto della media europea. Guardando l’altra faccia della medaglia si potrebbe pensare che la percentuale sia bassa a causa degli elevati diritti televisivi, tuttavia, nel 2016 la media dei ricavi da gare delle venti squadre italiane si attesta sui 9,9 milioni di euro mentre negli altri quattro campionati principali si arriva a incassare fino a quattro volte tanto (Francia 11,3 milioni, Spagna 22,7 milioni, Germania 27,1 milioni,

---

<sup>5</sup> ReportCalcio-2018

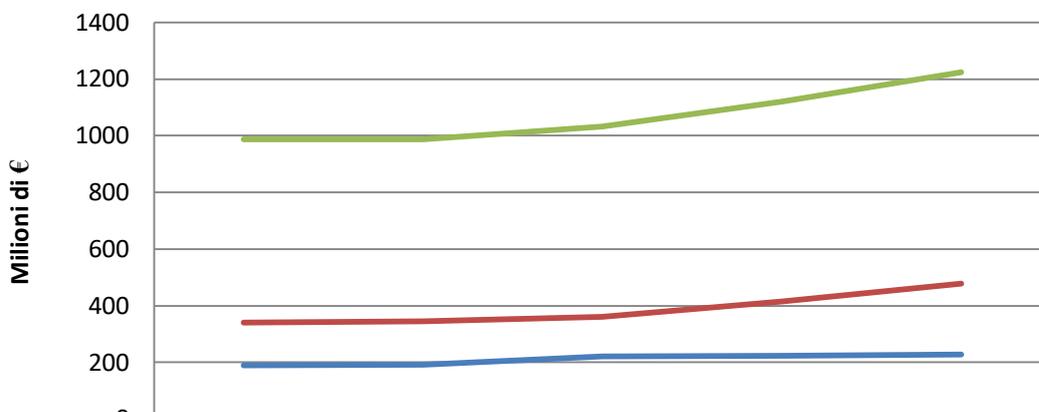
Inghilterra 39 milioni)<sup>6</sup>. A oggi i ricavi del campionato italiano da gare risultano pari a 227,9 milioni di euro. Tali ricavi derivano da abbonamenti per 70 milioni di euro, da competizioni nazionali e amichevoli per 121 milioni di euro e i restanti da gare internazionali (grafico sottostante)<sup>7</sup>. Nel secondo grafico invece si può notare come le altre due componenti dei ricavi della Serie A stiano crescendo a un tasso maggiore rispetto all'aumento dei ricavi da stadio.

### Composizione dei ricavi da stadio in Italia nel 2016-17



Fonte: elaborazione personale, dati presi da ReportCalcio-2018

### Composizione dei ricavi della Serie A



	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Ricavi da stadio	189,7	192,3	221,7	223,9	227,9
Ricavi da attività commerciali	341	344,2	360,9	414,8	477,7
Ricavi da diritti televisivi	987,4	987,1	1031,9	1119,4	1224,8

Fonte: elaborazione personale, dati presi da ReportCalcio-2018

<sup>6</sup> Reportcalcio-2018

<sup>7</sup> ReportCalcio-2018

Sorge spontaneo chiedersi a cosa sia dovuto il divario tra gli introiti da stadio in Italia e quelli delle altre nazioni europee. Bastano pochi dati per descrivere bene il fenomeno. Innanzitutto bisogna registrare come in Serie A il numero totale di spettatori sia nettamente inferiore rispetto quello delle altre leghe europee. Se il campionato italiano attrae poco più di nove milioni di spettatori l'anno, la Premier League ne attira più di diciassette milioni, la Bundesliga (18 squadre invece che 20) quasi quindici milioni, la Liga più di tredici e la Ligue 1 nove milioni e mezzo<sup>8</sup>. La media spettatori a partita riflette ancora meglio questi dati: 21.161 della Serie A contro i 42.537 della Germania, i 36.617 dell'Inghilterra e i 29.112 della Spagna<sup>9</sup>. Si può addirittura constatare che la media spettatori italiana sia pari se non inferiore a quelle delle seconde leghe tedesche e inglesi: Zweite Liga 21.739 e la Football League Championship 20.084<sup>10</sup>. Tuttavia la capienza media degli stadi italiani è la seconda più alta d'Europa, addirittura superiore a quella dell'Inghilterra<sup>11</sup>. Questo dato a prima vista può risultare positivo ma non bisogna farsi ingannare dall'apparenza. Per una società sportiva di calcio il dato da tenere in considerazione non è tanto la capienza dell'impianto, quanto la percentuale di riempimento dello stesso. La mancanza di stadi di proprietà rende abissale la distanza tra la nostra lega e le altre. Mentre negli altri campionati si registrano medie elevate che sfondano addirittura, in alcuni casi, il muro del 90% (Inghilterra 93%, Germania 93%), in Italia, la media spettatori rispetto alla capienza è di circa un tifoso ogni due posti (52%). In Spagna e in Francia invece si raggiungono rispettivamente il 72% e il 64%<sup>12</sup>.

Un altro dato eloquente che si riflette sulla differenza di fatturati col resto dell'Europa è il prezzo di acquisto del biglietto per entrare allo stadio. La Serie A è molto indietro rispetto agli altri *big five* campionati europei, addirittura dietro ad alcuni campionati minori come quello turco o quello svizzero. Il prezzo medio in Italia è di 23,4 €, in Inghilterra di 56,4 € (calcolato al tasso di cambio), in Germania di 36,8 €, in Spagna 41,8 €, in Francia di 28,6 €, in Turchia di 33,2 € e in Svizzera di 35,7 €<sup>13</sup>. Magari in alcuni casi i prezzi sono gonfiati a causa dell'elevato costo della vita in quel Paese, ciononostante è possibile scavalcare quest'ostacolo stilando una classifica in base ai minuti di lavoro necessari per acquistare un biglietto (sulla base del salario medio giornaliero). Tale classifica riflette la disponibilità dei tifosi a fare sacrifici pur di andare a vedere la propria squadra del cuore. La Serie A è sesta a livello europeo con 141 minuti dietro la Turchia a 315, l'Inghilterra a 269, la Spagna a 256, la Germania a 192 e la Francia a 164<sup>14</sup>. Ciò significa che il tifoso medio italiano crede di ricevere un servizio inferiore rispetto ai tifosi di queste altre leghe e, pertanto, è disposto a spendere meno. Tra i motivi principali che allontanano i tifosi dalla squadra vi è proprio la questione stadio. In Italia la visione delle partite è resa meno piacevole dalla presenza della pista di atletica (sette stadi su diciassette). La

---

<sup>8</sup> ReportCalcio-2018

<sup>9</sup> ReportCalcio-2018

<sup>10</sup> ReportCalcio-2018

<sup>11</sup> [www.transfermarkt.it](http://www.transfermarkt.it)

<sup>12</sup> [www.transfermarkt.it](http://www.transfermarkt.it)

<sup>13</sup> ReportCalcio-2018

<sup>14</sup> ReportCalcio-2018

percentuale di posti coperti è del solo 71%<sup>15</sup>. E, nonostante il numero di scontri sia sceso negli anni, la gente non si sente totalmente al sicuro in uno stadio non completamente videosorvegliato.

Il modello italiano, dal punto di vista degli impianti, non è riuscito a stare al passo con il mutamento del calcio negli ultimi trenta anni. L'affluenza media allo stadio è scesa di anno in anno, partendo dai quasi 39.000 spettatori del 1984-85, passando per i 29.154 del 1994-95, quindi per i 25.000 del 2004-05 e arrivando alla fine ai 21.262 del 2016-17<sup>16</sup>. Una discesa del 83%. Mentre prima le partite venivano trasmesse esclusivamente sulla radio ed era possibile vedere gli highlights solo dopo un'ora dal termine della gara, oggi è fornito un servizio di copertura totale. I tifosi possono ora seguire la propria squadra sette giorni su sette dal televisore di casa. Agli spettatori viene garantito un servizio completo, grazie al quale riescono a rimanere informati e connessi alla propria squadra con il proprio cellulare e ad un accesso a internet. In Italia molti stadi non vengono ristrutturati o sistemati da troppo tempo e la loro età media è elevatissima: sessantotto anni. Purtroppo nel nostro campionato molte squadre non sono riuscite a prevedere né tantomeno a contrastare la sempre più consistente diminuzione di spettatori. Nella Serie A 2018-19 saranno solo cinque le squadre dotate di un impianto di proprietà: Atalanta, Frosinone, Juventus, Sassuolo e Udinese. In Inghilterra e Germania invece gli stadi di proprietà dei club sono molti di più, rispettivamente sedici squadre su venti e dieci su diciotto. Tuttavia bisogna constatare come molte società italiane si siano rese conto dell'importanza di questo investimento e si stiano attrezzando per la costruzione di una propria struttura.

#### SITUAZIONE DEGLI STADI NEI PRINCIPALI CAMPIONATI EUROPEI

Campionato	Serie A	Premier League	Bundesliga	Liga	Ligue 1
Numero di società	20	20	18	20	20
Numero di partite di campionato	380	380	307	380	381
Affluenza media campionato	21.262	35.809	41.476	27.950	20.950
Affluenza totale campionato	8.079.401	13.607.420	12.732.996	10.621.000	7.981.940
Capienza media campionato	39.281	37.622	44.546	38.605	32.413
Riempimento % capienza	54%	95%	93%	72%	65%
Affluenza totale potenziale	14.926.837	14.296.341	13.675.492	14.669.710	12.349.193
Posti invenduti	6.847.436	688.921	942.496	4.048.710	4.367.253
Numero partite coppe nazionali	36	57	15	46	37
Affluenza media coppe nazionali	17.172	33.063	55.108	25.630	18.557

<sup>15</sup> ReportCalcio-2018

<sup>16</sup> ReportCalcio-2018

Affluenza totale coppe nazionali	618.207	1.884.605	826.617	1.178.970	686.591
Riempimento % capienza	39%	81%	88%	61%	51%
Affluenza potenziale totale	1.577.432	2.331.675	936.405	1.929.516	1.340.183
Posti invenduti	959.225	447.070	109.788	750.546	653.592
Numero partite coppe europee	28	30	30	37	29
Affluenza media coppe europee	24.926	53.602	47.118	45.369	28.804
Affluenza totale coppe europee	697.916	1.608.074	1.413.545	1.678.662	835.315
Riempimento % capienza	49%	90%	91%	83%	74%
Affluenza potenziale totale	1.429.370	1.784.543	1.557.504	2.012.922	1.133.666
Posti invenduti	731.454	176.469	143.959	334.260	298.351
Numero partite totali	444	467	352	463	447
Affluenza totale effettiva	9.395.524	17.100.099	14.973.158	13.478.632	9.503.846
Affluenza media	21.161	36.617	42.537	29.112	21.261
Riempimento % capienza	52%	93%	93%	72%	64%
Affluenza potenziale totale	17.933.639	18.412.559	16.169.401	18.612.148	14.823.042
Posti invenduti totali	8.538.115	1.312.460	1.196.243	5.133.516	5.319.196
Ricavi da gare totali	198.400.000 €	780.900.000 €	487.600.000 €	453.800.000 €	227.000.000 €
Prezzo medio titolo di accesso	23,4 €	56,4 €	36,8 €	41,8 €	28,6 €
Salario medio giornaliero	71,9 €	100,6 €	92,2 €	78,4 €	83,9 €
Minuti di lavoro necessari per un biglietto	156,5	268,9	191,6	256	163,5

Fonte: elaborazione personale, dati presi da ReportCalcio-2018

Dalla tabella si evince che la Premier League e la Bundesliga siano i campionati che sfruttano al meglio il proprio potenziale economico dal punto di vista degli impianti. Al terzo posto troviamo il campionato spagnolo che, trainato dal Real Madrid e Barcellona, riesce ad ottenere buone performance dai propri stadi. All'ultimo gradino del podio troviamo appaiate Ligue 1 e Serie A che, a causa del ridotto numero di stadi di proprietà, non riescono a stare al passo delle altre principali leghe europee. Un altro indicatore importante per un club di calcio è il numero di posti invenduti. Le società infatti fissano il prezzo in base alla domanda

di biglietti, pertanto, più la domanda riesce a colmare l'offerta di seggiolini, più la società può chiedere un prezzo maggiore.

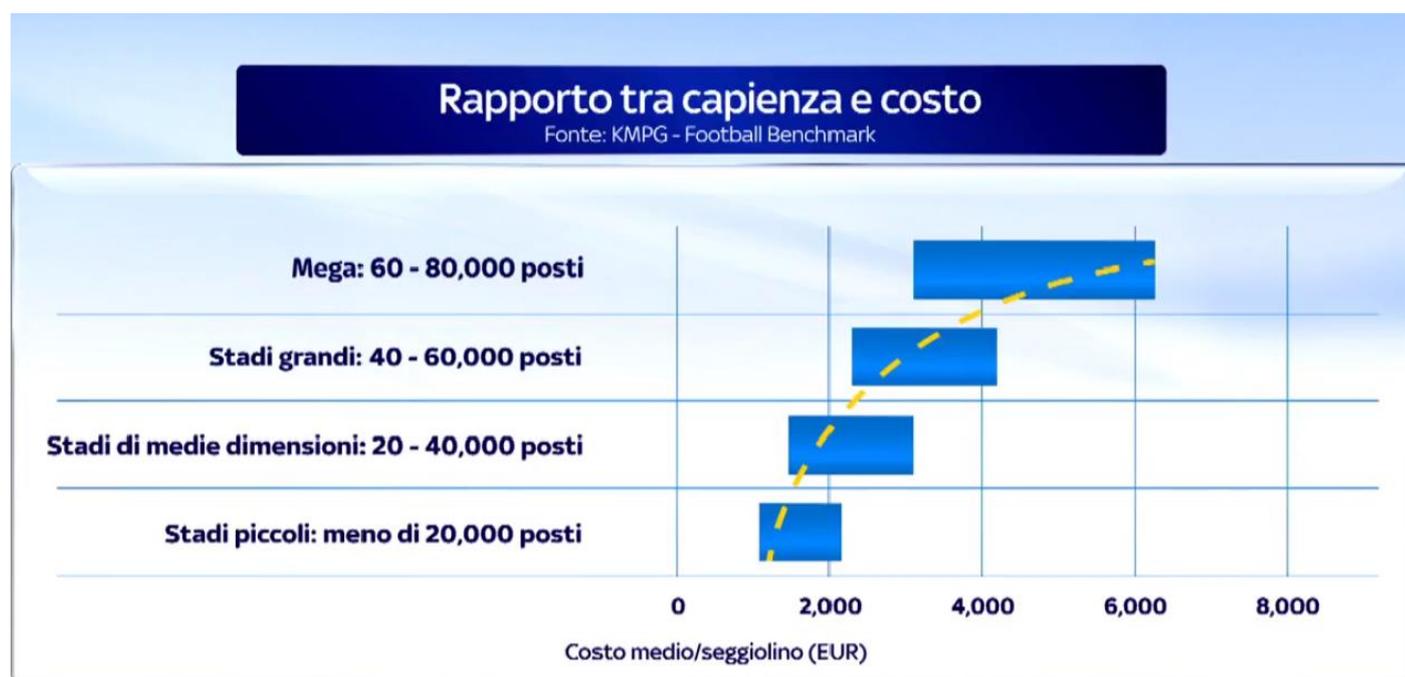
## 2.2. I MAGGIORI INTROITI PORTATI DA UNO STADIO DI PROPRIETÀ

Come detto in precedenza lo stadio di proprietà può essere considerato la gallina dalle uova d'oro per le società calcistiche. La costruzione di un nuovo impianto è infatti in grado di generare una rendita perpetua per i club. Tale rendita non è costante nel tempo in quanto gli incassi sono condizionati dai risultati sportivi della squadra. Tuttavia è possibile dimostrare come, per una società, gli incassi dallo stadio di proprietà di una stagione deludente siano maggiori di quelli di una stagione esaltante con uno stadio comunale. Si edifica pertanto un elemento identificativo per il club in grado di rafforzarne il brand. Il tifoso solitamente associa la propria squadra a un insieme di fattori tra cui: la rosa (con un occhio di riguardo per le "bandiere": i giocatori che militano da più tempo con la stessa squadra), l'allenatore, la società, lo stemma, la maglietta, il palmares e, ultimo ma non per ordine di importanza, lo stadio. Più questi elementi sono interdipendenti tra di loro più i tifosi riescono a farsi un'immagine nitida della squadra. Diventa quindi importante possedere un proprio impianto, magari con i colori della società e con lo stemma sopra, in modo tale che i tifosi possano concepirlo come la casa della società. E non solo, spesso la costruzione di uno stadio comporta l'acquisto di tutta l'area circostante e la possibilità per i club di sviluppare nuovi elementi identificativi oltre a quelli già citati. Uno su tutti il museo che riesce a esprimere la storia del club e a intrecciare le vecchie generazioni con le nuove. Il calcio, infatti, è uno sport che accoglie i nuovi tifosi in tenera età e diventa fondamentale riuscire a impressionarli con tutti questi fattori correlati tra loro. Per avere un quadro più completo della situazione si procederà con un'analisi dei motivi che permettono alle società di incassare di più dalla costruzione di un nuovo stadio.

### 2.2.1. Numero di seggiolini rispetto all'affluenza

Come detto nel capitolo precedente, alle società di calcio non interessa tanto il numero di posti dell'impianto quanto la percentuale di riempimento dello stesso. L'obiettivo dei club non è quello di avere il tutto esaurito nei big match e lo stadio non totalmente pieno nelle partite di minore importanza, bensì quello di riuscire a riempire l'impianto in ogni match con la possibilità di fissare un prezzo più alto. Questa scelta si riflette anche sulle decisioni dei tifosi che, dato lo scarso numero di posti, preferiscono vedere una partita di minor prestigio per evitare di correre il rischio di non trovare il biglietto. Prima dell'analisi circa il prezzo del biglietto le società fanno uno studio dei costi per la costruzione di un impianto. Si può commettere il banale errore di pensare che il costo di un seggiolino diminuisca all'aumentare del numero di posti. Tuttavia il costo per la costruzione dei posti a sedere è sottoposto a delle diseconomie di scala e quindi cresce all'aumentare del numero di posti. Infatti, più è grande lo stadio più aumenta lo spazio richiesto, sono necessari più posti parcheggio, le fondamenta devono essere più profonde e soprattutto il tetto comporta un costo crescente in

proporzione all'aumento della capienza. E' possibile concludere affermando che il costo di un seggiolino di uno stadio da 20.000 posti sia inferiore di quello di uno stadio da 60.000 posti.



Fonte: KMPG-Football Benchmark

Nel grafico che segue invece si osserva l'andamento del costo marginale di sviluppo del singolo posto a sedere e dei ricavi che esso genera in rapporto alla capienza dello stadio. Si può constatare che la curva dei costi (linea rossa) è sempre crescente in virtù dei motivi appena elencati, mentre la curva dei prezzi (linea blu), raggiunta una certa soglia, inizia a decrescere fino ad arrivare a zero nel punto in cui la società non riuscirebbe a piazzare quel seggiolino neanche gratuitamente. Non viene analizzato un caso nel dettaglio ma una situazione generale per mostrare l'andamento delle curve. Non vi è una soluzione univoca per tutti i club, infatti il numero di posti a sedere dipende dalla situazione di mercato e dal bacino d'utenza del team. A un certo punto si può notare un'impennata nella curva dei ricavi dovuta alla creazione di un mercato corporate e all'introduzione di abbonamenti Premium. La situazione ideale per i club coincide col punto in cui i costi marginali pareggiano i ricavi marginali. Pertanto in un'analisi della società circa i posti a sedere che deve avere il nuovo stadio si valutano l'affluenza media, i picchi di spettatori nei big match e, quindi, la varianza della media.



Fonte: KPMG-Football Benchmark

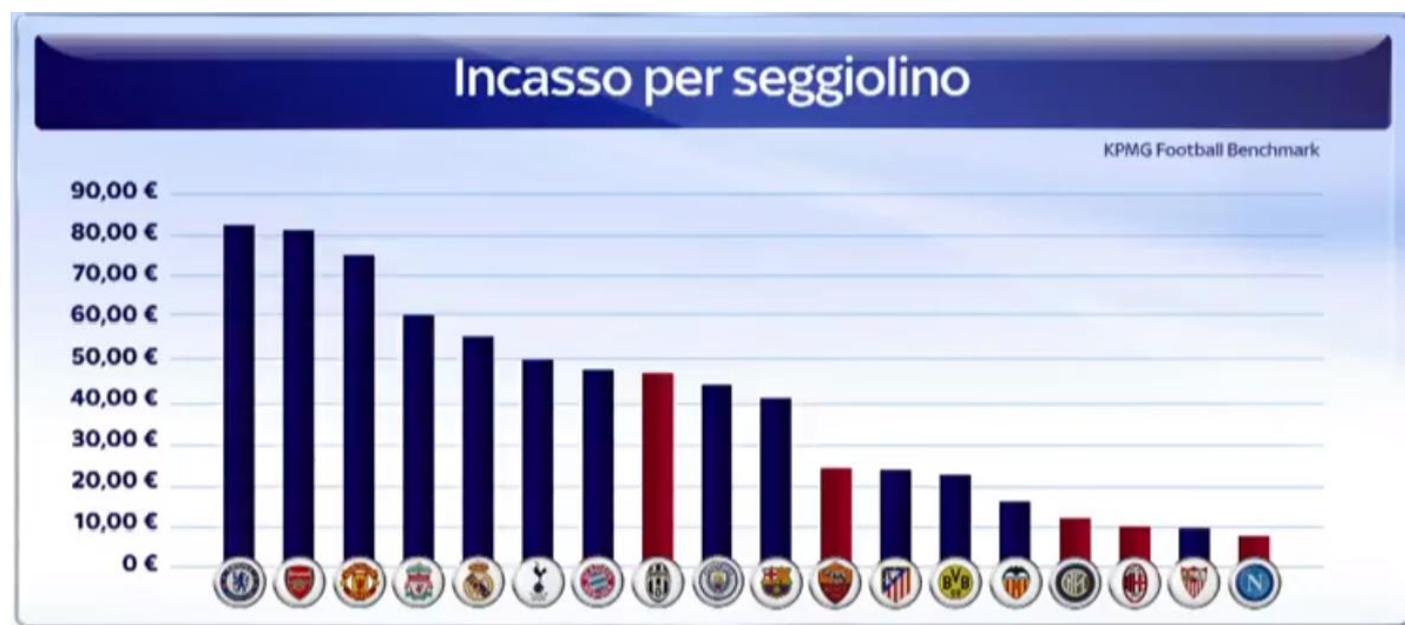
Per spiegare meglio la correlazione tra ricavi della società e le dimensioni dello stadio si possono prendere in considerazione tre fattori:

- Numero di partite giocate nel corso della stagione
- Percentuale di riempimento dello stadio
- Prezzo medio dei biglietti

Si può constatare che il numero di partite giocate sia direttamente proporzionale alla crescita dei ricavi. Le partite europee, in particolare quelle di Champions League, danno un vero e proprio *boost* ai ricavi da stadio con guadagni che sfondano il tetto dei tre milioni di euro. La percentuale di riempimento dello stadio e il prezzo medio dei biglietti sono componenti correlate positivamente con il fatturato. Di fatto un impianto mediamente più occupato o biglietti più costosi comportano maggiori ricavi. Il secondo e il terzo elemento oltre a essere collegati al fatturato sono allacciati tra di loro. Infatti, per la legge di domanda-offerta, più uno stadio tende a riempirsi anche nelle partite meno prestigiose più il prezzo medio sarà elevato. Un'ottima sintesi è deducibile dal *load factor*, ossia dalla percentuale di riempimento sulla capacità totale dello stadio. Se questo dato tende ad avere una significativa varianza a seconda della partita in programma si potrà richiedere un prezzo maggiore della media solo durante i big match mentre sarà necessario abbassare i prezzi dei biglietti durante le altre partite per cercare di occupare il più possibile i seggiolini e avere una base superiore su cui spalmare i costi fissi. Pertanto in un'analisi economica per la costruzione di un nuovo impianto è fondamentale una buona stima di questa forbice. La giusta capienza di uno stadio è un elemento imprescindibile per la massimizzazione dei profitti e la riduzione al minimo delle eventuali perdite nel caso in cui i risultati sportivi non arrivassero. Uno stadio oversize comporta infatti sia il problema dei seggiolini non occupati (inefficienza per capacità insaturata dell'impianto) sia la riduzione del costo del biglietto per le

partite non “di cartello”, abbassando ulteriormente il margine di profitto. Diventa importante pertanto ponderare al meglio queste scelte alla luce del fatto che uno stadio di maggiori dimensioni comporta certamente maggiori introiti che, però, vanno contemporaneamente confrontati con le conseguenze incrociate sulla percentuale di riempimento e sul prezzo medio del biglietto d’ingresso. Un’altra osservazione importante riguarda la necessità di costi di manutenzione maggiori per uno stadio con un’elevata capienza.

Si possono osservare due tipi di filosofie nella costruzione di un nuovo impianto: il modello inglese e il modello tedesco. Mentre nel primo caso si preferisce avere stadi di minori dimensioni ma con introiti maggiori dal singolo posto a sedere, nel secondo caso si prediligono stadi più capienti ma con prezzi dei biglietti più bassi. Tuttavia bisogna constatare che il modello tedesco è un modello difficilmente replicabile dagli altri Paesi dato che la Germania è composta da una serie di grandi città che vivono il calcio come un culto e offrono la possibilità di avere grandi stadi e tutti esauriti anche nel caso di società con modeste ambizioni e scarso rilievo internazionale. La Serie A dovrebbe pertanto seguire la linea tracciata dalle società inglesi tramite la costruzione di stadi più piccoli ma con maggiori ricavi da seggiolino. Nel grafico sottostante vengono riportati i dati riguardanti i ricavi da seggiolino delle prime squadre europee e si può notare che cinque delle prime sei posizioni sono occupate da squadre inglesi in virtù delle ragioni appena elencate. Grazie a questi maggiori introiti i club inglesi riescono a compensare dal punto di vista dei ricavi il minor numero di posti rispetto alle squadre tedesche.



Fonte: KPMG-Football Benchmark

### 2.2.2. Capacità di avvicinare più spettatori

Per la scelta del numero di posti del nuovo impianto le società si basano principalmente sui dati delle stagioni passate. Tuttavia al numero stimato è possibile aggiungere un surplus dovuto alla capacità della nuova struttura di riavvicinare i tifosi allo stadio. Come analizzato in precedenza, specialmente in Italia, nell'ultimo trentennio molta gente ha smesso di seguire le partite dal vivo. Molti fattori hanno inciso su questo allontanamento del pubblico, primo tra tutti la copertura globale delle reti televisive. Anche se la possibilità di vedere la partita della propria squadra del cuore a casa, in piena comodità e a costi ridotti, sia l'elemento che più ha influito nello svuotamento degli stadi pur tuttavia non è l'unico. Tra le cause più importanti di questo fenomeno rileviamo: la minor sicurezza percepita dallo spettatore allo stadio, la presenza di piste d'atletica o la scarsa visibilità della partita dal seggiolino e la difficoltà nel raggiungere l'impianto con i mezzi pubblici o privati. Sicuramente un impianto di proprietà di nuova generazione risolve queste problematiche. Non vi sono infatti piste d'atletica essendo gli stadi costruiti solo per una finalità calcistica e i posti sono distribuiti in maniera tale che da qualsiasi posizione si possa vedere la partita piacevolmente e senza ostacoli. Per quanto riguarda la tematica della sicurezza negli stadi i dati sono evidenti. Come riportato da ReportCalcio-2018 in Italia, solo nella stagione 2016-17, sono stati impiegati 227.647 steward e 185.784 forze dell'ordine per le partite di calcio, in ben cinquantadue incontri ci sono stati feriti e vi sono state 951 persone denunciate e ventinove arrestate<sup>17</sup>. Chiaramente questi dati hanno dei riflessi negativi sul numero di spettatori che decidono di andare allo stadio. Lo stadio di proprietà risolve questo problema grazie a un efficiente sistema di barriere e grazie a un sistema di videosorveglianza di ultima generazione. La Juventus, per esempio, si è affidata alla società tedesca Dallmeier tramite l'installazione di sei telecamere Panomera (quattro per alcune tribune e due per le zone di prefiltraggio o di accesso per i tifosi). Questi strumenti sono il fiore all'occhiello di un sistema di oltre cento telecamere che permette di filmare non solo qualsiasi evento che si verifica nell'impianto, ma anche di individuarne i responsabili con assoluta precisione. Con le Panomera la Juventus oltre a rientrare ampiamente nei parametri di sicurezza della Federcalcio europea riesce anche a sostenere minori costi di gestione dato che con una tecnologia inferiore sarebbero servite più di duecento telecamere. In Italia la presenza di pochi impianti di proprietà costringe le società a passare tramite le amministrazioni locali che spesso puntano più sul vantaggio economico che sui contenuti tecnici e prestazionali dei sistemi. Ciò porta alcuni club a dotarsi di sistemi analogici per garantire la sicurezza degli stadi portando le famiglie ad allontanarsi da essi.

### 2.2.3. Assenza di spese di affitto

Tra i vantaggi portati dallo stadio di proprietà bisogna sicuramente includere l'azzeramento della voce circa l'affitto dell'impianto sportivo. Infatti, mentre le società senza un proprio stadio sono costrette a versare al

---

<sup>17</sup> ReportCalcio-2018

Comune ogni stagione milioni e milioni di euro per avere la possibilità di disputare le partite nell'impianto, le società dotate di uno stadio di proprietà non sono tenute a versare un centesimo nelle tasche del Comune. Anzi, i club appartenenti a questa seconda categoria, essendo titolari dell'impianto, hanno la facoltà di affittarlo per eventi, manifestazioni sportive o feste. Per esempio, alla luce del fatto che gli stadi di ultima generazione sono dotati di molte aree ristoro al loro interno, le società possono affittarle dando vita sette giorni su sette all'impianto e aumentando i ricavi.

#### 2.2.4. Naming rights

Un'altra componente importante degli stadi di proprietà consiste nella cessione dei diritti sul nome dell'impianto da parte della società. Quasi tutte le società con uno stadio di proprietà cedono tale diritto tramite la sottoscrizione di un contratto pluriennale con aziende di altro tipo. I club con uno stadio non di proprietà non possono cedere i diritti sul nome in quanto l'impianto è di proprietà del Comune. L'Italia è solo dodicesima nella classifica per la cessione dei *naming rights* con tre stadi: la Dacia Arena, il Mapei Stadium e l'Allianz Stadium. Uno dei precursori del modello è stato l'Arsenal quando nel 2006 ha ceduto a Emirates i diritti per il nome dell'impianto che ha sostituito il vecchio Highbury. Dopo dodici anni il nome è rimasto invariato, e tale dato permette di sottolineare che solitamente i *naming rights* comportano contratti di lunga durata e che danno quindi certezze non solo nel breve e medio periodo. La UEFA ha analizzato il fenomeno nel "Club Licensing Benchmarking Report". La Germania spicca su tutti con la Bundesliga che occupa la prima posizione con tredici stadi su diciotto, al secondo posto troviamo la seconda divisione tedesca, la Zweite Liga, con nove stadi sponsorizzati su diciotto. Sul gradino più basso del podio si piazzano la Danimarca e l'Olanda con otto società su quattordici seguita al quarto posto dall'Inghilterra con sette. Solo due leghe tra le sedici analizzate dalla UEFA non hanno squadre che sfruttano i diritti di denominazione dell'impianto: il campionato portoghese e il campionato ucraino. Dal punto di vista degli sponsor bisogna rilevare la presenza di tre società con più di uno stadio sponsorizzato: Allianz, AFAS e Red Bull.

## 10 Top Division calcistiche europee - accordi di naming rights



### PRINCIPALI SETTORI

	BANCARIO, ASSICURATIVO E ISTITUTI FINANZIARI	12	(28%)
	SERVIZI E CONSULENZA	5	(12%)
	REAL ESTATE	4	(9%)
	AUTOMOTIVE	4	(9%)

**% DI SPONSOR STRANIERI: 26%**

Fonte: ReportCalcio-2018

### 2.2.5. Museo e altri servizi offerti al tifoso

Come detto in precedenza lo stadio di proprietà fornisce una vasta serie di guadagni per le società sportive, tra le più importanti non si può non menzionare la possibilità per i club di trasformare il proprio stadio in un vero e proprio quartier generale. Le società di calcio infatti, nell'edificazione di un nuovo impianto, acquisiscono i diritti per tutta l'area circostante e sfruttano questa zona per far sorgere tutta una serie di strutture per l'intrattenimento degli spettatori. I tifosi, specialmente quelli che arrivano da più lontano, organizzano delle vere e proprie gite per andare a vedere le partite della propria squadra del cuore. Pertanto la costruzione di una serie di strutture in una vasta zona offre loro la possibilità di arrivare molte ore prima dell'incontro e l'opportunità di godere di tali servizi. Oltre a essere sfruttata in occasione dei match della squadra questa zona viene utilizzata anche durante la settimana dando l'opportunità ai club di far vivere lo stadio sette giorni su sette. Tra le strutture più importanti è necessario classificare il museo della storia del club in cui inserire tutti i trofei conquistati, tutti i cimeli, le foto e le magliette storiche della squadra. Grazie ad un sistema di display si riesce a proiettare le immagini e le interviste più rappresentative della società e a

dare un forte senso di appartenenza all'appassionato. Il museo, infatti, è lo strumento ideale per legare le vecchie generazioni con le nuove e, se allestito bene, riesce a far rivivere ai tifosi di più lunga data emozioni che avevano dimenticato. Invece, per gli adolescenti e i bambini che per la prima volta si avvicinano allo stadio, riesce a suscitare stupore e a dare un'immagine di quello che la società ricopre nel presente e ha ricoperto nel passato. Il calcio è un settore che acquisisce clienti-tifosi in tenera età ed è fondamentale per i club riuscire a creare entusiasmo nei giovani. I musei fruttano parecchio per i club e specialmente nei paesi con grande tradizione calcistica si piazzano nelle prime posizioni delle classifiche dei musei con più visitatori. Per fare un esempio si può pensare al museo del Real Madrid che è il terzo più visitato della città con oltre 1,2 milioni di visitatori annui, dietro solo al Museo Prado (2,5 milioni di visitatori) e al Museo Reina Sofia (2,6 milioni di visitatori)<sup>18</sup>. Con questo il museo delle squadre di calcio diventa, oltre ad un'importante attrazione turistica, anche una rilevante risorsa economica per le casse dei club. Il limite del museo della squadra, oltre alla città di appartenenza, si nasconde invece dietro le dimensioni e la visibilità della stessa. Solo i club più grandi e con una tradizione storica notevole possono permetterselo in virtù di un ottimo ritorno dell'investimento.

Un'altra importante voce di guadagno per i club è rappresentata dalle visite allo stadio. Essendo infatti costruito dal club l'impianto è personalizzato e si distingue dalle strutture prese in affitto. Lo stadio è la casa della squadra e i tifosi sono curiosi di vedere il percorso che i propri beniamini percorrono tutte le domeniche. Si parte dalle tribune per poi passare nel prato verde e le panchine, si entra negli spogliatoi e nelle sale per i massaggi e si conclude con la visita della sala conferenze e della sala stampa. Il tour dell'impianto offre agli spettatori un'esperienza full immersion nella vita dei calciatori e della squadra. I tifosi sfruttano le occasioni per andare a vedere la partita anche per visitare stadio e museo. Non a caso, se il museo è costruito nelle vicinanze dello stadio, è possibile dimostrare che le visite al museo e il tour dello stadio siano due elementi strettamente correlati tra loro. Un dato eloquente che testimonia quanto è stato appena detto è rappresentato dall'Allianz Stadium. Infatti il 75% di coloro che visitano lo stadio della Juventus ne visitano anche il museo<sup>19</sup>.

Altri ricavi sono portati dalle aree ristoro che sorgono all'interno dello stadio o intorno ad esso. Il club pertanto offre la possibilità ai propri clienti di organizzare pranzi e cene in prossimità delle partite della squadra. Vi possono essere più tipi di ristoranti che rispondono alle caratteristiche e alle esigenze del pubblico. La società si riserva inoltre il diritto di affittare tali zone per feste, eventi o conferenze dando linfa allo stadio e facendolo vivere anche durante la settimana.

Nei dintorni dello stadio è possibile trovare anche scuole, centri commerciali e alberghi e soprattutto il negozio ufficiale della squadra. La società, grazie ad un'ottima attività di collocamento delle strutture, riesce a sfruttare al massimo il potenziale di spesa dei propri tifosi. I club infatti non guadagnano dalle partite solamente gli incassi legati al biglietto d'ingresso, ma anche quelli extra-calcistici determinati da queste

---

<sup>18</sup> [www.calciofinanza.it](http://www.calciofinanza.it), "Real Madrid, 1,2 milioni di visitatori al museo del club"

<sup>19</sup> [www.calciofinanza.it](http://www.calciofinanza.it), "Luglio da record per il Juventus Museum: +15% di visite rispetto al 2017"

strutture circostanti. Gli appassionati interpretano le partite come delle vere e proprie gite ed è molto probabile che al termine dell'incontro decidano di riportare a casa un souvenir o un gadget di ricordo. Diventa pertanto importante collocare le risorse nel miglior modo possibile e posizionare lo store ufficiale all'uscita dello stadio per spingere i propri supporters ad acquistare una maglietta o un oggetto della propria squadra.

Un'altra enorme possibilità di guadagno per le società di calcio consiste nella costruzione di un secondo impianto. Questa soluzione non è ancora molto diffusa ed è ancora da verificare la redditività. In Europa solo due squadre hanno intrapreso tale progetto: Manchester City e Barcellona. Si tratta di uno stadio a dimensioni ridotte rispetto al principale che viene utilizzato dalla società per far disputare le partite delle eventuali squadre femminili, primavera e seconda squadra. Nel caso del Barcellona, per esempio, lo "Estadi Johann Cruyff" dispone di soli i 6.000 posti in confronto ai quasi 100.000 del Camp Nou<sup>20</sup>. Questo tipo di impianto viene utilizzato per far vivere agli spettatori una giornata completa di puro calcio. La giornata tipo del tifoso si articola infatti di vari passaggi: si reca nella zona dello stadio al mattino, visita museo ed effettua il tour dell'impianto, pranza nelle aree ristoro del circondario, nel pomeriggio assiste alle partite della squadra B o della squadra femminile nel secondo impianto o trascorre tempo nei centri commerciali antistanti per poi la sera assistere alla partita della prima squadra. E' possibile applicare degli sconti a chi decide di andare a vedere sia la partita del pomeriggio che quella della sera. Il limite che incontra l'edificazione di un secondo impianto è lo stesso già citato nel museo: il seguito della squadra. E' necessario infatti che una società abbia un elevato numero di tifosi affinché riesca a riempire sia il primo che il secondo stadio.

#### 2.2.6. Rischi della costruzione di un nuovo impianto

Lo stadio di proprietà chiaramente garantisce enormi profitti se studiato e costruito bene. Tuttavia acquistando la proprietà dell'impianto il club va incontro anche a una serie di rischi. Le società con un proprio impianto devono inserire ogni anno nella relazione finanziaria annuale i rischi connessi alla gestione dello stadio di proprietà. A maggior ragione se il club gestisce anche autonomamente il servizio di "stewarding". La società è infatti esposta ai rischi relativi sia alla struttura dello stadio che alla gestione delle aree pubbliche limitrofe adibite a parcheggio, che potrebbero comportare spese impreviste, anche nel caso di danneggiamenti e atti di vandalismo al di fuori del controllo del club. Inoltre l'attività presso lo stadio potrebbe essere interrotta a seguito di calamità naturali o altri eventi straordinari con conseguenze negative sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria. Altri effetti negativi potrebbe essere portati da un'eventuale riduzione dei sostenitori e delle partite effettuate. Oltre ai rischi fisici della struttura la società è esposta anche ai rischi finanziari dell'operazione di costruzione. Il progetto deve pertanto essere sostenibile facendo un confronto tra i costi e i ricavi stimati dalla società.

---

<sup>20</sup> Wikipedia, "Estadi Johann Cruyff", "Camp Nou"

### 3) LA SITUAZIONE DEL CALCIO ITALIANO

Alla luce di quanto è stato evidenziato nel capitolo precedente in cui sono stati elencati e approfonditi i vantaggi portati da uno stadio di proprietà, è possibile analizzare la situazione degli impianti in Italia. Il resto d'Europa ha infatti investito in queste immobilizzazioni e la Serie A è rimasta indietro con stadi vecchi e non ospitali. La situazione degli stadi è pressoché la stessa per le principali leghe italiane: Serie A, Serie B e Lega Pro. Nel principale campionato ci sono diciassette stadi con un'età media di sessantotto anni<sup>21</sup>. La capienza media è di 39.281 spettatori a fronte di una media di 21.262 spettatori per gara<sup>22</sup>. Tale dato certifica quanto detto nel secondo capitolo, ossia che un impianto non completamente pieno (eccesso di offerta) non permette alle società di fissare un prezzo elevato per il biglietto. Solo tre impianti utilizzano fonti rinnovabili d'energia e non tutti gli stadi sono muniti di punti vendita per attività commerciali (quattordici su diciassette). Gli stadi italiani sono mediamente poco comodi e non permettono una visione piacevole della partita, basti pensare che la percentuale di posti coperti è del solo 71% e ben sette impianti sono caratterizzati dalla presenza della pista d'atletica<sup>23</sup>.

#### CARATTERISTICHE DEGLI STADI ITALIANI

	Serie A			Serie B			Lega Pro		
	Si	No	n/d	Si	No	n/d	Si	No	n/d
Presenza della pista di atletica	7 (41%)	10 (59%)		6 (27%)	16 (73%)		21 (36%)	38 (64%)	
Utilizzi alternativi dell'impianto oltre le partite di calcio	11 (65%)	4 (23%)	2 (12%)	5 (23%)	17 (77%)		28 (47%)	27 (46%)	4 (7%)
Presenza di impianti che utilizzano fonti rinnovabili di energia	3 (18%)	14 (82%)		1 (5%)	21 (95%)		7 (12%)	46 (78%)	6 (10%)
Progetti per la raccolta differenziata dei rifiuti	12 (71%)	5 (29%)		15 (68%)	7 (32%)		31 (53%)	23 (39%)	5 (8%)
Presenza di Skybox	13 (76%)	2 (12%)	2 (12%)	8 (36%)	9 (41%)	5 (23%)	14 (24%)	21 (36%)	24 (41%)
Presenza di punti vendita per attività commerciali	14 (82%)	1 (6%)	2 (12%)	10 (46%)	8 (36%)	4 (18%)	33 (56%)	14 (24%)	12 (20%)
Manto erboso artificiale	1 (6%)	16 (94%)		6 (27%)	16 (73%)		8 (14%)	44 (74%)	7 (12%)
Percentuale di posti coperti	71%	29%		47%	53%		36%	64%	
<b>Numero di stadi</b>	<b>17</b>			<b>22</b>			<b>59</b>		
<b>Età media</b>	<b>68 anni</b>			<b>62 anni</b>			<b>57 anni</b>		
<b>Capienza media</b>	<b>39.281</b>			<b>16.388</b>			<b>8.039</b>		

Fonte: ReportCalcio-2018

La situazione diventa ancora più preoccupante se si pensa che, oltre ai prezzi ridotti per la scarsa domanda di posti rispetto alla capienza, l'affluenza media allo stadio continua a scendere. E' pertanto imprescindibile per

<sup>21</sup> ReportCalcio-2018

<sup>22</sup> ReportCalcio-2018

<sup>23</sup> ReportCalcio-2018

i club cercare di cambiare la tendenza e costruire nuovi stadi su misura. Nella tabella sottostante vengono riportati i dati riguardanti l'affluenza negli stadi italiani dalla stagione 2010-11 alla stagione 2016-17.

### Confronto affluenza media - partite disputate in Italia

	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	CAGR 10-17
<b>Serie A</b>	23.541	22.005	22.591	23.011	21.586	22.280	21.262	-1,7%
<b>Champions League</b>	51.790	54.308	37.814	50.082	44.240	42.257	39.598	-4,4%
<b>Europa League</b>	22.998	20.475	17.138	22.842	24.545	13.847	15.432	-6,4%
<b>Serie B</b>	5.097	6.257	4.848	5.504	6.148	6.749	6.545	+4,3%
<b>Lega Pro</b>	1.454	1.284	1.269	1.497	1.901	2.020	2.387	+8,6%
<b>Coppa Italia</b>	6.013	7.431	6.436	7.891	7.800	7.089	8.276	+5,5%

Fonte: ReportCalcio-2018

Nella tabella sottostante viene invece riportato l'andamento degli spettatori aggregati dei primi tre campionati italiani nelle stagioni dal 2010-11 al 2016-17. Il dato è in leggero miglioramento grazie alla Lega Pro e alla Serie B, tuttavia il potenziale delle leghe italiane è molto più elevato e non è ancora stato del tutto sfruttato.

### Serie A, Serie B e Lega Pro - confronto spettatori aggregati

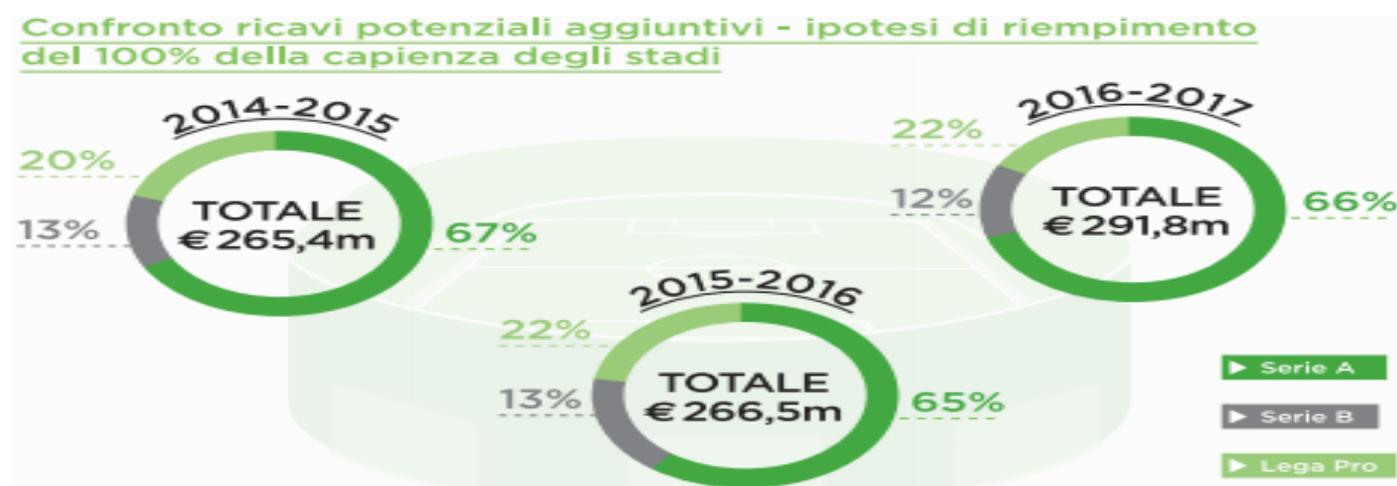


Fonte: ReportCalcio-2018

Si stima infatti che se le società riuscissero a riempire totalmente i loro impianti (al momento sfruttati per il solo 54%) si avrebbero profitti migliori che potrebbero oscillare tra i 25 milioni e i 193 milioni di euro per la sola Serie A<sup>24</sup>. Sicuramente per il discorso fatto nel capitolo precedente gli stadi di proprietà non

<sup>24</sup> ReportCalcio-2018

risolverebbero del tutto il problema dell'affluenza. Anzi, gli impianti di proprietà potrebbero addirittura diminuirla aumentando però la percentuale di riempimento e dando la possibilità alle società di aumentare il prezzo dei biglietti. Le cause dell'incremento di prezzo sono principalmente due: la maggior comodità nel vedere la partita e la riduzione dei seggiolini a disposizione dei tifosi. Viene infatti garantito un servizio migliore cui corrisponde un aumento del livello dei prezzi. Se uno stadio comunale di dimensioni maggiori del dovuto comporta un eccesso di domanda rispetto all'offerta la riduzione dei posti a sedere implica uno sbilanciamento della curva di domanda-offerta dal lato della domanda. Con queste condizioni i club possono aumentare i prezzi dei biglietti in virtù della minore offerta. Nei grafici sottostanti si misurano i margini di profitto in caso di maggior riempimento dell'impianto. Anche se lo stadio di proprietà non garantirebbe affluenze così elevate tuttavia il potenziale economico verrebbe rispettato dal netto aumento dei prezzi medi dei biglietti che al momento ammontano a solo 28,2 € per la Serie A, 7,7 € per la Serie B e 9,3 € per la Lega Pro<sup>25</sup>. Un esempio dei benefici portati dallo stadio di proprietà in termini di guadagni è portato dall'Allianz Stadium in cui il prezzo degli abbonamenti è salito vertiginosamente negli ultimi anni. Sicuramente i risultati sportivi hanno inciso parecchio, ma il fattore che più ha influito nella crescita dei guadagni è la riduzione dei posti a sedere rispetto al precedente impianto. La scarsità di posti a sedere rispetto alla domanda ha evidenziato la disponibilità di spesa dei tifosi che, pur di non correre il rischio di perdere le partite della propria squadra, sono disposti a spendere cifre maggiori. Si registra infatti una percentuale di rinnovo dell'abbonamento elevatissima: 90% sui 25.300 posti per gli abbonati<sup>26</sup>. Un altro dato che non può passare inosservato è il vertiginoso aumento dei prezzi per il rinnovo: nella stagione 2018-19 un rinnovo costa mediamente 1027 € con una crescita del 88,6% rispetto al 2012-13<sup>27</sup>, prima stagione per i rinnovi degli abbonamenti. Le società di calcio infatti dovrebbero sfruttare maggiormente la principale caratteristica del settore: l'elevatissimo grado di fedeltà della propria clientela.



Fonte: ReportCalcio-2018

<sup>25</sup> ReportCalcio-2018

<sup>26</sup> www.calciofinanza.it, "Juventus, abbonamenti sold out: incassi per oltre 30 milioni"

<sup>27</sup> www.calciofinanza.it, "Juventus prezzo degli abbonamenti ancora in crescita: +88% dal 2012"

## Parametri economici di riferimento 2016-2017

			
<b>Affluenza totale</b>	8.079.401	3.076.326	2.842.633
<b>Numero di partite</b>	380	470	1.191
<b>Affluenza media per partita</b>	21.262	6.545	2.387
<b>Capienza media</b>	39.281	16.388	8.039
<b>Riempimento medio % capienza</b>	54%	40%	30%
<b>Ricavi da gare</b>	€ 227.932.003	€ 23.829.257	€ 26.535.024
<b>Prezzo medio del titolo di accesso</b>	€ 28,2	€ 7,7	€ 9,3
<b>Ricavo unitario per posto disponibile</b>	€ 15,3	€ 3,1	€ 2,8
<b>Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 60% della capienza)</b>	€ 24.733.054	€ 11.968.285	€ 27.089.530
<b>Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 70% della capienza)</b>	€ 66.843.897	€ 17.934.542	€ 36.026.956
<b>Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento dell'80% della capienza)</b>	€ 108.954.740	€ 23.900.800	€ 44.964.382
<b>Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 90% della capienza)</b>	€ 151.065.582	€ 29.867.057	€ 53.901.807
<b>Ricavi potenziali aggiuntivi (ipotesi di riempimento del 100% della capienza)</b>	€ 193.176.425	€ 35.833.314	€ 62.839.233

Fonte: ReportCalcio-2018

La mancanza di stadi di proprietà è principalmente dovuta alle scelte dei club che hanno sempre preferito una politica basata sui risultati nell'immediato a scelte d'investimento a più lungo termine. Tuttavia bisogna constatare che le società calcistiche non hanno ricevuto il giusto supporto dello Stato per la costruzione di nuovi impianti. Si è avuta infatti una prima vera rivisitazione della legge sugli stadi solo nel 2013. Prima di allora le società dovevano affrontare tutta una serie di passaggi burocratici e non godevano di corsie preferenziali per l'accesso al finanziamento. Con la legge n. 147 del 2013<sup>28</sup> si è cercato di dare un nuovo impulso alle esigenze connesse alla tematica dell'edificazione e della ristrutturazione degli stadi. Questa legge pone tre capisaldi: la semplificazione e accelerazione delle procedure burocratiche, la possibilità di offrire ai promotori l'accesso ai più sofisticati strumenti di finanziamento (*project financing* e *project bond*) e l'accesso al fondo di garanzia che fornisce ulteriori garanzie a quelle ipotecarie per i mutui relativi alla costruzione, all'attrezzatura, al miglioramento e all'acquisto di impianti sportivi. La novità di tale legge sta nel riconoscere queste infrastrutture come beni di pubblica utilità e quindi nell'offerta di procedure

<sup>28</sup> [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it) legge n.147 2013 Art. 1 Comma 304-305

amministrative più semplici per arrivare alla cantierizzazione dell'opera. La Legge Stadi ha riservato una corsia privilegiata rispetto alle procedure connesse alle conferenze di servizi. Vengono infatti previste due conferenze: quella preventiva e quella decisoria. La prima contiene la dichiarazione di pubblico interesse della proposta e l'eventuale indicazione delle condizioni necessarie per ottenere i successivi atti di assenso sul progetto. Tale procedura si conclude entro novanta giorni dalla presentazione dello studio di fattibilità. La conferenza decisoria invece termina entro centoventi giorni dalla presentazione del progetto e si può concludere o con la richiesta al proponente di modifiche del progetto strettamente necessarie o con la delibera di approvazione in via definitiva. Ulteriori esemplificazioni per la costruzione di nuovi impianti sono state introdotte con la manovra finanziaria (bis) 2017 (D.lgs. 50/2017) ai sensi della quale "Lo studio di fattibilità può ricomprendere anche la costruzione d'immobili con destinazioni diverse da quella sportiva complementari e/o funzionali al finanziamento e alla fruibilità dell'impianto, la demolizione dell'impianto da dismettere, la demolizione e ricostruzione, anche con diversa volumetria e sagoma o la riconversione e riutilizzazione dell'impianto"<sup>29</sup>. Con questa legge si rende quindi possibile la comprensione di edifici a uso abitativo nei progetti per la costruzione di nuovi stadi. Fino all'anno scorso, infatti, intorno agli stadi potevano essere previste solo costruzioni a uso commerciale, turistico o culturale: negozi, alberghi e musei. L'altra novità consiste nello svolgimento simultaneo o in sede unificata della conferenza dei servizi decisoria con quella per la valutazione sull'impatto ambientale. Alla conferenza partecipano la Regione, la Provincia e il Comune e il verbale conclusivo, se approvato dalla Regione, viene trasmesso al sindaco in Consiglio comunale.

Tali rivisitazioni hanno portato a notevoli esemplificazioni burocratiche da un lato e, dall'altro, a maggiori opportunità economiche per chi costruisce nuovi impianti. Grazie a queste modifiche le squadre riescono a intraprendere progetti più sostenibili e a realizzarli in tempi minori con maggiori garanzie. Non a caso negli ultimi due anni si è assistito a una moltitudine di progetti per la costruzione di stadi di proprietà in Italia: Roma, Fiorentina, Cagliari ed Empoli sono solo alcuni dei club che stanno elaborando tale progetto. Si augura che tali iniziative vengano portate a compimento dato l'elevato potenziale in termini di guadagno per le società italiane.

### 3.1. CONFRONTO TRA SOCIETÀ': JUVENTUS E MILAN

Per comprendere meglio il fenomeno degli stadi di proprietà è possibile effettuare un confronto tra una società con un proprio impianto di proprietà e una società che ogni anno è costretta a prenderlo in affitto dal Comune. Chiaramente sarebbe sbagliato prendere in esame due squadre con un diverso bacino di tifosi e con una diversa tradizione storica. Juventus e Milan sono le squadre ideali per quest'analisi per vari motivi. Innanzitutto entrambe le società possono contare sulla stessa base di tifosi: se la Juventus può vantare più tifosi nella penisola il Milan può contare su un numero maggiore di appassionati nella propria città. I

---

<sup>29</sup> [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it) decreto legge 50/2017 Art.62 Comma 1

palmares delle due società sono sullo stesso livello: la Juventus ha vinto più titoli in Italia mentre il Milan ha ottenuto più trofei in ambito europeo/internazionale. Entrambi i club registrano quasi la stessa affluenza media allo stadio con leggera variazione in base all'andamento della stagione sportiva. Un ultimo motivo per cui il paragone è opportuno è dato dalla base di partenza economica: nel 2010-11, ultima stagione della Juventus senza impianto di proprietà, il Milan fatturava più della Juventus.

La principale caratteristica per cui si è scelto di confrontare queste due società è, come già detto, il possesso o meno dei diritti di proprietà <sup>30</sup>sull'impianto di gioco. Il Milan non possiede tali diritti e gioca nello stadio San Siro o Giuseppe Meazza di Milano mentre la Juventus, con grande lungimiranza, ha acquisito il diritto di superficie della zona del vecchio stadio Delle Alpi il 18 Giugno 2002 per la durata di novantanove anni e alla cifra di venticinque milioni di euro. Mentre il Giuseppe Meazza è stato costruito negli anni 20' e ha compiuto recentemente i novant'anni l'Allianz Stadium è stato inaugurato nel 2011 con la vecchia denominazione di Juventus Stadium<sup>31</sup>. Grazie ad un contratto per la cessione dei diritti sul nome dell'impianto la compagnia di assicurazione Allianz si è aggiudicata nel 2017 il nome dello stadio facendolo diventare Allianz Stadium. San Siro è molto più capiente dell'Allianz Stadium e dispone di quasi il doppio dei seggiolini rispetto allo stadio torinese. Il Giuseppe Meazza è stato soggetto a tre ristrutturazioni nella sua storia quasi centenaria<sup>32</sup>. Nelle tabelle sottostanti sono riportate le principali caratteristiche degli stadi di Juventus e Milan. La voce costi per San Siro è zero poiché i costi per la ristrutturazione spettano al Comune e non alla società.



San Siro, fonte: Wikipedia, "San Siro"

<sup>30</sup> [www.goal.com](http://www.goal.com), "Dal Delle Alpi allo Juventus Stadium, come la Juventus si è costruita un "fattore campo""

<sup>31</sup> Sandro, Solinas. *Stadi d'Italia*. Roma: Bonanno Editore, 2008.

<sup>32</sup> Sandro, Solinas. *Stadi d'Italia*. Roma: Bonanno Editore, 2008.



Allianz Stadium, fonte: [www.corrieregiallorosso.com](http://www.corrieregiallorosso.com), "Lo Stadium nello stadio"

### CARATTERISTICHE DI SAN SIRO E ALLIANZ STADIUM

Stadio	Giuseppe Meazza, San Siro	Allianz Stadium
Stato	Italia	Italia
Ubicazione	Piazzale Angelo Moratti, Milano	Corso Gaetano Scirea 50, Torino
Inizio lavori	1925	2009
Inaugurazione	1926	2011
Struttura	Pianta quadrata	Pianta rettangolare
Copertura	Tutti i settori	Tutti i settori
Costo	0 €	155.000.000 €
Mat. del terreno	Desso GrassMaster	Erba
Dim. del terreno	105 × 68 m	105 × 68 m

Area totale	355.000 m <sup>2</sup>	355.000 m <sup>2</sup>
Proprietario	Comune di Milano	Juventus Football Club S.p.A.
Gestore	M-I Stadio s.r.l.	Juventus Football Club S.p.A.
Capienza	80.018	41.507

Fonte: Wikipedia, "Allianz Stadium" e "San Siro"

Juventus e Milan nella stagione 2010-11, quando nessuna delle due possedeva un impianto di proprietà, presentavano un fatturato con una netta differenza a favore del Milan, per la precisione 235 milioni di euro per il Milan contro i 154 della Juventus<sup>33</sup>. Bisogna però precisare che in quell'anno il Milan vinse lo scudetto e partecipò alla Champions League arrivando agli ottavi, mentre la Juventus si classificò settima e fu eliminata ai gironi di Europa League. Chiaramente i risultati sportivi pesano parecchio nel bilancio di una società, sia per il numero di partite giocate (più una squadra va avanti in una competizione a eliminazione diretta più partite disputa), sia per i diritti televisivi e sia soprattutto per la capacità di attirare la gente allo stadio. Nel 2010-11 la Juventus si classificò tredicesima nella classifica della Football Money League (classifica delle squadre europee di calcio per fatturato) mentre il Milan copriva la settima posizione. All'epoca solo l'otto per cento del fatturato della Juventus derivava dagli incassi del matchday (11,6 milioni di euro) mentre nel Milan la voce relativa agli incassi da stadio copriva il 15% del fatturato (35,6 milioni di euro)<sup>34</sup>. Nell'anno successivo gli equilibri hanno iniziato a spostarsi, la Juventus ha inaugurato l'allora Juventus Stadium e, pur non partecipando alle coppe europee, vinse lo scudetto. Il Milan d'altro canto continuò a giocare a San Siro e arrivò secondo in campionato venendo eliminato ai quarti di finale di Champions League. La Juventus macinò posizioni sul Milan nella Football Money League e nel 2011-12 si piazzò decima con 195 milioni di fatturato mentre la squadra milanese arrivò ottava con 257 milioni. L'elemento che sorprese della stagione 2011-12 fu la composizione del fatturato delle due squadre: se la percentuale di ricavi da stadio del Milan è scesa dal 15% al 13% del fatturato, quella della Juventus è passata dal 8% al 16%<sup>35</sup>. Nonostante la Juventus non avesse disputato le cinque partite in casa di Champions League che il Milan aveva giocato riuscì ad avere circa gli stessi introiti da stadio dei milanesi (33,8 milioni per i rossoneri contro i 31,8 milioni dei bianconeri)<sup>36</sup>. La Juventus è riuscita in un anno a triplicare i propri ricavi da stadio e, sebbene la vittoria del campionato abbia portato più tifosi allo stadio, gran parte del merito va al nuovo impianto di proprietà che ha permesso al club di fissare prezzi più alti dei biglietti. In tutto questo non

<sup>33</sup> Deloitte Football Money League 2012

<sup>34</sup> Deloitte Football Money League 2012

<sup>35</sup> Deloitte Football Money League 2013

<sup>36</sup> Deloitte Football Money League 2013

va dimenticato che il Milan, oltre ad aver disputato più partite in casa rispetto alla Juventus (27 contro 22), possedeva (e possiede) uno stadio che ha il quasi il doppio dei posti a sedere della squadra torinese. Dal 2011-12 in poi la forbice economica tra Milan e Juventus si è sempre più ristretta fino ad arrivare a un sorpasso della Juventus. La fotografia di questa discesa dei rossoneri e di questa crescita dei bianconeri risiede nella voce dei ricavi da matchday. Seppure la Juventus abbia ottenuto risultati sportivi sempre migliori del Milan negli ultimi sette anni, i suoi ricavi da stadio non hanno mai smesso di crescere mentre quelli della società di Milano hanno continuato a scendere ulteriormente. Nella stagione 2012-13 c'è stato il sorpasso da parte dei bianconeri sui rossoneri a livello economico. La Juventus infatti si piazzò nona e il Milan decimo nella Football Money League (272,4 milioni contro 263,5)<sup>37</sup>. Grazie al ritorno in Champions League (eliminata ai quarti di finale) e alla vittoria del secondo scudetto consecutivo la Juventus superò in quella stagione il Milan anche nella classifica dei ricavi da stadio (38 milioni di euro contro i 26,4 dei rossoneri)<sup>38</sup>. Dalla stagione 2013-14 la Juventus ha sempre continuato a crescere il proprio fatturato mantenendosi sulla decima posizione della classifica Deloitte, il Milan d'altro canto ha continuato la sua discesa fino a uscire dalle top20 nell'ultima stagione (22esimo)<sup>39</sup>. Sicuramente nelle tendenze economiche delle due squadre hanno inciso in maniera influente i risultati sportivi, tuttavia grande importanza va data anche all'impianto di proprietà della Juventus che le ha permesso di avere ricavi sempre più alti indipendentemente dal numero di partite disputate rispetto al Milan. La voce ricavi da stadio della Juventus è sempre cresciuta dall'inaugurazione dell'impianto e rispetto agli 11,6 milioni del 2010-11 fino a quintuplicarsi nella stagione 2016-17 (57,8 milioni di euro)<sup>40</sup>. Negli ultimi anni infatti i prezzi per il rinnovo dell'abbonamento all'Allianz Stadium sono aumentati vertiginosamente. Basti pensare che il rinnovo dell'abbonamento per la stagione 2018-19 costa mediamente il 30,7% in più rispetto alla stagione precedente e il 88,6% in più rispetto alla stagione 2012-13<sup>41</sup>. Nella tabella sottostante vengono riportate le posizioni nella classifica della Football Money League di Juventus e Milan dal 2010-11 al 2016-17 con i rispettivi fatturati e i ricavi da matchday. Bisogna evidenziare che il calcio è un settore in netta crescita per cui il mantenimento del proprio fatturato senza crescite né perdite comporta una probabile perdita di posizioni in classifica. La Juventus, per esempio, copriva la decima posizione in classifica nel 2011-12 con 195,4 milioni di fatturato mentre il Milan nel 2016-17 ricopre la 22esima posizione con 191,7 milioni di fatturato. Viene subito all'occhio la somiglianza tra i due grafici a conferma di quanto i maggiori introiti dello stadio di proprietà rispecchino perfettamente la differenza tra i fatturati delle due società.

---

<sup>37</sup> Deloitte Football Money League 2014

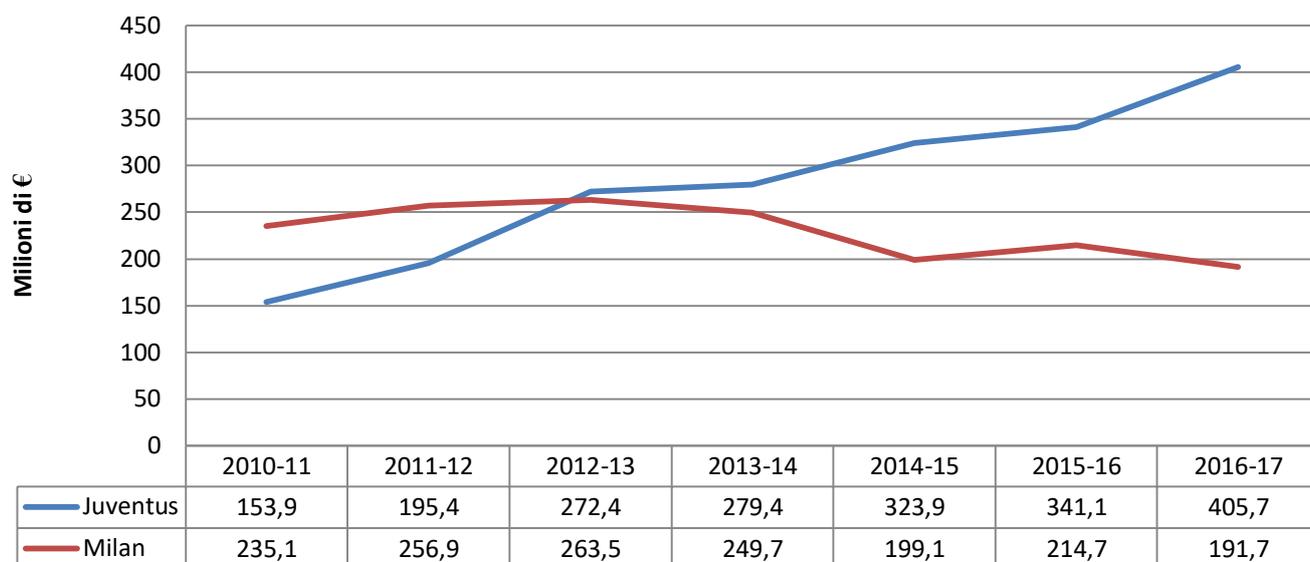
<sup>38</sup> Deloitte Football Money League 2014

<sup>39</sup> Deloitte Football Money League 2018

<sup>40</sup> [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it), "Juventus prezzo degli abbonamenti ancora in crescita: +88% dal 2012"

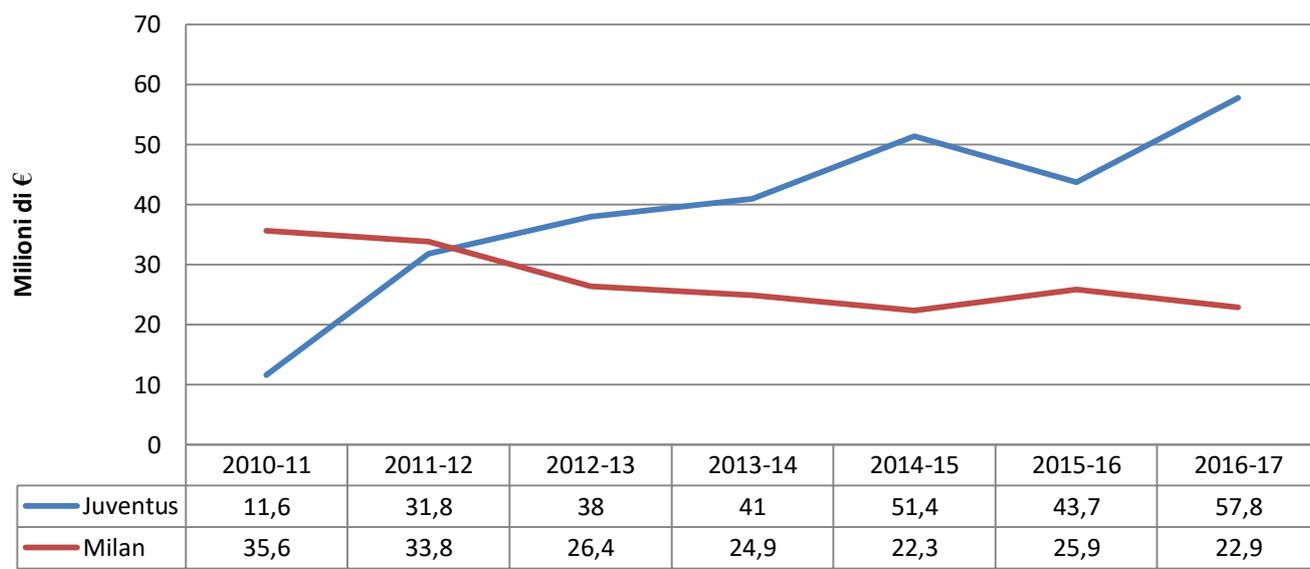
<sup>41</sup> [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it), "Juventus prezzo degli abbonamenti ancora in crescita: +88% dal 2012"

## Andamento dei fatturati di Juventus e Milan



Fonte: elaborazione personale, dati presi Deloitte Football Money League 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018

## Andamento dei ricavi da stadio di Juventus e Milan



Fonte: elaborazione personale, dati presi da Deloitte Football Money League 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018

## Posizione in classifica nella Football Money League di Juventus e Milan

Squadre	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Juventus	13°	10°	9°	10°	10°	10°	10°
Milan	7°	8°	10°	12°	14°	16°	22°

Fonte: elaborazione personale, dati presi da Deloitte Football Money League 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018

E' possibile effettuare un confronto tra il Giuseppe Meazza e l'Allianz Stadium anche sotto un profilo extra-calcistico. La Juventus infatti non guadagna di più dallo stadio solo per gli abbonamenti e i biglietti delle partite ma anche dai ricavi e dalle attività commerciali inerenti all'impianto. Chiaramente San Siro può vantare due squadre di enorme prestigio come Inter e Milan ed essendo di proprietà del Comune viene affittato anche per altri eventi come concerti. Addirittura nella stagione 2015-16 il Giuseppe Meazza ha ospitato la finale di Champions League tra Atletico Madrid e Real Madrid facendo lievitare ulteriormente i propri ricavi. L'Allianz Stadium d'altro canto viene affittato in molte meno occasioni, tuttavia grazie al museo e allo store della Juventus, alla cessione dei diritti sul nome e ad altre attività commerciali riesce a fruttare ancora di più nelle casse bianconere.

Analizzando i bilanci di M-I Stadio s.r.l. (società controllata da Inter e Milan per la gestione di San Siro) e della Juventus (proprietaria dell'Allianz Stadium) si scopre che, nella stagione 2016-17, l'impianto torinese ha generato maggiori entrate extra-calcistiche rispetto allo stadio milanese, nonostante la presenza di due squadre nel Giuseppe Meazza e, quindi, il doppio di partite da disputare. Se i ricavi del Giuseppe Meazza non hanno registrato grandi crescite negli ultimi anni a causa dell'apertura di Casa Milan, i ricavi extra-calcistici dell'ex Juventus Stadium sono aumentati di anno in anno arrivando a sfondare il tetto dei quindici milioni di euro. Nel bilancio della Juventus non viene specificato se nella voce "altri proventi" siano inclusi i 2,75 milioni relativi alla cessione dei diritti sul nome dello stadio a Sportfive. Nelle tabelle sottostanti vengono prese in considerazione le stagioni successive alla 2010-11, ultima annata della Juventus senza impianto di proprietà.

### Ricavi extra-calcistici San Siro

RICAVI	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Store	2.246.834	2.137.874	1.742.767	1.443.124	2.722.939	3.420.746
Museo e tour	1.654.013	1.657.170	1.729.944	1.779.127	2.126.526	2.339.462
Sponsor	1.606.349	1.377.667	2.126.833	2.034.667	2.165.264	1.053.310
Recupero costi	771.884	1.072.167	2.678.825	2.678.825	2.151.000	1.941.000
Distribuzione volantini	143.040	70.694	86.980	60.497	0	0
Affitto spazi esterni	721.750	557.000	646.056	624.446	0	0
Affitto stadio	1.348.776	3.588.431	2.849.611	2.287.554	6.553.519	5.108.320
<b>TOTALE</b>	<b>8.492.646</b>	<b>10.461.003</b>	<b>11.861.016</b>	<b>10.516.969</b>	<b>15.719.248</b>	<b>13.862.838</b>

Fonte: elaborazione personale, dati presi da MI Stadio s.r.l. report aziendale 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017

## Ricavi extra-calcistici Allianz Stadium

RICAVI	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Proventi commerciali (tour e museo)	2.700.000	4.703.000	4.423.000	6.140.000	6.340.000	10.050.000
Proventi derivanti da attività no matchday e altri proventi	1.492.000	2.732.000	3.793.000	3.336.000	3.655.000	5.646.000
<b>TOTALE</b>	<b>4.192.000</b>	<b>7.435.000</b>	<b>8.216.000</b>	<b>9.476.000</b>	<b>9.995.000</b>	<b>15.696.000</b>

Fonte: elaborazione personale, dati presi da [www.juventus.com](http://www.juventus.com) relazione finanziaria annuale 2012- 2017

In questo capitolo è stata descritta la situazione degli stadi nel calcio italiano e si è analizzato un confronto tra Milan e Juventus per mostrare i margini di crescita del movimento. Tuttavia ci sono squadre di altri campionati che hanno già tracciato il solco e sono riuscite ad ottenere un vantaggio competitivo grazie allo sviluppo di un impianto di proprietà. Le loro scelte virtuose le hanno portate a essere tra le più rinomate società mondiali e man mano che passa il tempo diventa sempre più difficile colmare il gap per il continuo aumento del bacino di tifosi di queste società. Basti pensare che la stessa Juventus che, come si è visto, cresce di anno in anno continui a ricoprire sempre la stessa posizione nella Football Money League. Nell'ultimo decennio si è assistito infatti a un aumento vertiginoso dei fatturati dei club e diventa importante per le società nostrane salire sul treno "stadi di proprietà" prima che la voragine diventi incolmabile. Nel 2010-11 infatti la società con il maggiore fatturato era il Real Madrid con 479,5 milioni di euro<sup>42</sup> mentre nel 2016-17 il Manchester United ha sfondato il muro dei 676 milioni<sup>43</sup>. Chiaramente in alcuni casi vi sono peculiarità che non possono essere riprodotte nel nostro campionato come la popolazione della città o la tendenza della popolazione ad andare allo stadio. Tuttavia in molti casi le società sono cresciute grazie ad ottime strategie manageriali e hanno permesso il miglioramento del proprio movimento. In Italia pertanto servirebbe una linea condivisa che spinga le società verso questo tipo d'investimento. Solo così la Serie A potrà riprendersi e tornare ai vecchi fasti del passato.

<sup>42</sup> Deloitte Football Money League 2012

<sup>43</sup> Deloitte Football Money League 2018

#### 4) CONFRONTO TRA STADI DI CALCIO E DI ALTRI SPORT

In questo capitolo verranno esaminati i margini di ricavo aggiuntivi che le squadre di calcio potrebbero avere dal proprio impianto in base ai dati relativi alle squadre di altri sport. Il modello del calcio europeo è un sistema molto frammentato con parecchie squadre che militano in altrettanti campionati. Per un appassionato dello sport è pertanto difficile seguire tutte le leghe e tutti i giocatori che vi partecipano. Inoltre l'unica occasione che hanno i tifosi per mettere a confronto club di nazionalità diversa sono le competizioni europee. Purtroppo però le partite di Champions League e di Europa League si disputano durante la settimana e diventa più difficile per gli spettatori recarsi allo stadio per assistere al match. Nei campionati di altri sport di squadra e con elevata visibilità invece si assiste alla presenza di super-leghe che raccolgono i migliori giocatori del pianeta e li mettono a confronto. I principali esempi consistono nella NBA e nella NFL. Bisogna pertanto comprendere quali siano gli elementi da importare da queste competizioni, valutando allo stesso tempo la componente culturale del Paese di appartenenza. Il nocciolo della questione sta nelle migliori potenzialità di un unico movimento più virtuoso piuttosto che in un insieme di campionati indipendenti tra loro. In America e negli altri continenti le persone che si avvicinano al calcio europeo fanno fatica a comprendere quale sia la competizione più prestigiosa tra Liga, Premier League e Champions League. Gran parte di loro è infatti portata a pensare che si tratti del campionato spagnolo in quanto vi partecipano le due squadre più forti del pianeta a detta di molti, altri ritengono che si tratti della prima divisione inglese in quanto le squadre sono molto equilibrate e ogni partita nasconde delle insidie, altri ancora invece ritengono che si tratti della Champions League poiché, anche se a torneo e non a campionato, vi giocano le squadre più forti dell'intero continente.

In America invece si assiste a una spettacolarizzazione a trecentosessanta gradi delle partite tramite l'organizzazione di concerti e coreografie durante le partite. Tale processo è reso possibile grazie all'elevato prestigio dei match che mettono sempre a confronto squadre di alto livello. Si ha inoltre una diversa concezione di "stadio": la gente interpreta le partite come occasioni per passare un pomeriggio con la propria famiglia, mentre nel calcio europeo questo fenomeno è molto meno diffuso. Gli americani inoltre vedono come un rituale il consumo di cibo allo stadio e spendono molto di più in *food and beverage* di quanto facciano gli europei.

E' possibile pertanto raggruppare in due aree i vantaggi ottenuti dalle squadre di NFL e NBA rispetto alle squadre di calcio europee: l'esistenza di un'unica grande lega e la differente concezione di andare allo stadio e assistere alle partite.

##### 4.1. FORMAZIONE DI UN'UNICA GRANDE LEGA

Nel calcio europeo si assiste a una notevole frammentazione delle squadre in tanti campionati. Non vi è un unico campionato principale, bensì una moltitudine. Le migliori classificate di questi campionati si qualificano alla Champions League e all'Europa League che, trattandosi di tornei, tengono impegnate le

società in poche partite. Una squadra per arrivare in fondo a una di queste competizioni deve disputare rispettivamente tredici e quindici partite. I tifosi solitamente tendono a seguire il campionato di appartenenza e le partite di coppa e raramente si interessano alle leghe di altre Nazioni. Tale frammentazione non permette alle società di esprimere il proprio potenziale. Sono molti infatti i vantaggi che porterebbe un unico grande campionato in stile NBA o NFL. Sicuramente si assisterebbe a maggiori introiti da diritti televisivi a causa del maggiore bacino di tifosi che attirerebbe questa competizione. Verrebbero infatti messe a confronto per gran parte della stagione squadre di tutta Europa e il numero di telespettatori schizzerebbe alle stelle per l'enorme bacino di tifosi. Un altro enorme vantaggio che si otterrebbe dalla formazione di questa superlega deriverebbe dall'incremento della voce "ricavi da stadio" delle società. Come detto nei capitoli precedenti l'andamento di un club dipende molto anche dall'andamento del proprio movimento. Con la creazione di un unico movimento si otterrebbe la formazione di super-club al prezzo di scaglioni ancora più elevati man mano che si scende di categoria. Si formerebbe una competizione che attirerebbe ancora di più le attenzioni su scala mondiale e i club raggiungerebbero una visibilità tale da potersi permettere stadi ancora più grandi e con prezzi dei biglietti ancora maggiori. La strada è tracciata dalla NFL, il campionato di football americano, in cui giocano trentadue squadre per un totale di trentuno impianti. Gli stadi della NFL, fatta eccezione per lo StabHub Center di 30mila posti dei Los Angeles Chargers (verrà dismesso nel 2020), hanno una capienza che va dai 93.607 posti del Los Angeles Memorial Coliseum ai 56.053 posti del Oakland-Alameda County Coliseum con una media di quasi 70mila seggiolini per stadio (circa 67.700).<sup>44</sup> Tuttavia, come spiegato nel secondo capitolo, non si deve badare tanto alla capienza dell'impianto quanto alla percentuale di riempimento dello stesso. Si potrebbe pensare, sbagliando, che gli stadi della NFL, dato l'elevatissimo numero di posti a sedere, registrino partite con uno scarso numero di spettatori per poi raggiungere picchi di pubblico nelle partite di cartello. Difatti i numeri degli impianti della NFL sono straordinari. Basti pensare che nella stagione 2017-18 ben sei squadre su trentadue hanno fatto registrare più del 100% di riempimento (viene superata la capacità dello stadio grazie a posti extra). Delle ventisei rimanenti ventidue hanno sfondato il muro del 90%, mentre delle altre quattro i "peggiori" sono stati i Los Angeles Rams con il 67,7% di riempimento dello stadio<sup>45</sup>. La NFL ha attratto in ognuna delle ultime tre stagioni più di diciassette milioni di spettatori. La percentuale di riempimento della NFL ha registrato nel 2017-18 una media del 99,9% con 67,300 seggiolini occupati sui 67.700 disponibili (nel dato sono compresi i casi in cui gli stadi si riempiono oltre il 100%)<sup>46</sup>. Gli altri sport americani che adottano lo schema della superlega hanno fatto registrare una percentuale di riempimento dell'impianto del 93% per la NBA e del 95% per la NHL (National Hockey League)<sup>47</sup>. Nel calcio europeo i migliori dati, come detto nel secondo capitolo, fanno riferimento alla Bundesliga e alla Premier League con rispettivamente il 93% e il 95%. Tuttavia gli stadi sono molto meno capienti rispetto quelli della NFL e la maggior media spettatori è rappresentata dai circa

---

<sup>44</sup> Wikipedia, "Stadi della National Football League"

<sup>45</sup> [www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), "Tifosi allo stadio, nessuno come i Green Bay Packers"

<sup>46</sup> [www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), "Tifosi allo stadio, nessuno come i Green Bay Packers"

<sup>47</sup> [www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), "Tifosi allo stadio, nessuno come i Green Bay Packers"

41.500 della Bundesliga<sup>48</sup>. Se si confrontano i numeri della NFL 2017-18 con quelli della Champions League 2017-18 il risultato è impietoso, 99,9% di percentuale di riempimento dell'impianto contro il solo 80% e 67.300 spettatori medi a fronte di solo 43.000 della principale competizione europea<sup>49</sup>. Alla luce di questi dati si potrebbe intuire che i prezzi dei biglietti della NFL siano molto più cari rispetto a quelli di una partita di calcio in Europa. I numeri confermano questa ipotesi, difatti, i seggiolini degli stadi della NFL spettano per un buon 70% ai Season Ticket Holders, mentre il restante 30% dei biglietti è piazzato a vendita libera. Un posto nelle ultime file di un big match, come nella partita inaugurale tra Patriots e Chiefs, può superare la soglia dei 300\$<sup>50</sup>. Se si desidera vedere la partita senza badare a spese si può raggiungere la cifra di 700\$ per i seggiolini dietro la *End Zone*, di 1.000\$ per quelli dietro alle *sideline* e di 1.500\$ per i Box privati<sup>51</sup>. Tuttavia anche la NFL è soggetta a un rialzo o ribasso dei prezzi in base alla stagione sportiva e può capitare di trovare biglietti a 20\$ come nel caso dei Cleveland Browns dell'ultima stagione<sup>52</sup>. D'altro canto, nel caso del Super Bowl, finale del campionato di NFL, dei 73mila seggiolini dell'US Bank Stadium il prezzo minimo è stato di 950\$ e si è arrivati a pagare 22.000\$ per un biglietto last minute<sup>53</sup>. Per quanto riguarda gli abbonamenti si assiste a un fenomeno incredibile. L'abbonamento alla propria squadra consiste in un vero e proprio investimento dal momento che gli abbonati riescono a rivendere al triplo i propri biglietti sui siti web autorizzati. Da anni, dato l'elevatissimo numero di richieste di sottoscrizione, molte società (quindici su trentadue) della NFL adottano la *Season Ticket Waiting List*, ossia una lista d'attesa creata per l'eccesso di domanda e per l'elevata percentuale di rinnovo. Esistono infatti abbonamenti *Season Ticket* a vita dietro pagamento del rinnovo di anno in anno. Nel caso dei Green Bay Packers la *Waiting List* è attiva dal 1960 e contiene più di 123mila iscritti<sup>54</sup>. Si stima infatti un tempo di attesa pari a trent'anni prima di poter disporre di un abbonamento. I Philadelphia Eagles contano invece più di 70mila iscrizioni nella *Waiting List* e presentano percentuali di rinnovo superiori al 99%<sup>55</sup>. Diventa quindi quasi impossibile venire in possesso di un abbonamento. Le difficoltà non finiscono qui poiché gli abbonati godono della possibilità di attivare il *Pass It On*, ovvero l'opportunità di vendere il *Season Ticket* ai parenti più prossimi. I New England Patriots chiedono dai 2000 ai 5000 dollari (in base alla posizione del seggiolino) per effettuare il passaggio<sup>56</sup>. Alcune società chiedono inoltre una somma per entrare nella lista più una quota annuale. Nel caso dei Baltimore Ravens vengono chiesti 50\$ per entrare più 25\$ per rinnovare con un tetto massimo di 3.000 iscritti<sup>57</sup>. I membri della lista godono tuttavia di diversi vantaggi come sconti sul merchandising della squadra o prevendite per i concerti organizzati negli stadi. Per spiegare meglio il fenomeno delle *Waiting*

---

<sup>48</sup> ReportCalcio-2018

<sup>49</sup> [www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), "Tifosi allo stadio, nessuno come i Green Bay Packers"

<sup>50</sup> [www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), "Guida per acquistare i biglietti NFL"

<sup>51</sup> [www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), "Guida per acquistare i biglietti NFL"

<sup>52</sup> [www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), "Guida per acquistare i biglietti NFL"

<sup>53</sup> [www.foxsports.it](http://www.foxsports.it), "NFL i numeri pazzi del Super Bowl: tra alette di pollo e biglietti"

<sup>54</sup> [www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), "Un'attesa folle per gli abbonamenti NFL"

<sup>55</sup> [www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), "Un'attesa folle per gli abbonamenti NFL"

<sup>56</sup> [www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), "Un'attesa folle per gli abbonamenti NFL"

<sup>57</sup> [www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), "Un'attesa folle per gli abbonamenti NFL"

List si può evidenziare il fatto che alcuni genitori vi iscrivano i propri figli appena nati cosicché, una volta adulti, possano godere del *Season Ticket*. Tutti gli introiti appena elencati entrano nelle casse dei club che, sfruttando l'eccesso di domanda, riescono a massimizzare i ricavi da stadio. Una soluzione per costituire questa superlega sarebbe quella di creare piccoli campionati nazionali che si concludono a Dicembre in cui le squadre si qualificano di anno in anno a questa unica grande competizione. Le società, in base alla posizione in classifica e al prestigio del campionato, accederebbero a una determinata fascia della superlega per poi confrontarsi in un campionato con le squadre della stessa fascia. Questo tipo di competizione permetterebbe inoltre ai club di disputare le partite europee il fine settimana in modo da attirare ancora più spettatori. Non a caso il presidente dell'ECA (European Club Association) Andrea Agnelli ha dichiarato negli ultimi giorni (24 settembre 2018) riguardo l'idea di una superlega "Ne abbiamo già parlato e continueremo a farlo. L'idea di campionati transnazionali è sul tavolo perché l'idea dei diritti televisivi venduti in maniera comunitaria e non singola, ci ha insegnato che uniti si guadagna di più, il prodotto si vende meglio"<sup>58</sup>.

Tuttavia i benefici portati dalla creazione di una superlega non terminano qui. Infatti, grazie alle dimensioni sempre più grandi degli impianti e grazie alla sempre maggiore visibilità della competizione, l'acquisto sui diritti per il nome dell'impianto diventa molto più invitante per le società che intendono pubblicizzarsi. Non solo i *naming rights* vengono pagati di più, ma vi è una maggiore richiesta per l'acquisto. In America gran parte delle squadre che militano in queste superleghe ha ceduto i diritti per il nome dell'impianto a società di altri settori. Tanto è vero che nella MLB (Major League Baseball) ventuno squadre su trenta hanno ceduto i *naming rights*, nella NHL trenta su trentuno, in NBA ventinove su trenta e in NFL venticinque su trentadue<sup>59</sup>. Nelle prime leghe di calcio d'Europa meno di una squadra su quattro (24%) cede i diritti per il nome dell'impianto mentre in queste superleghe si registra una media del 85%<sup>60</sup>. E' interessante vedere a confronto l'immagine sottostante con quella di pagina 32.

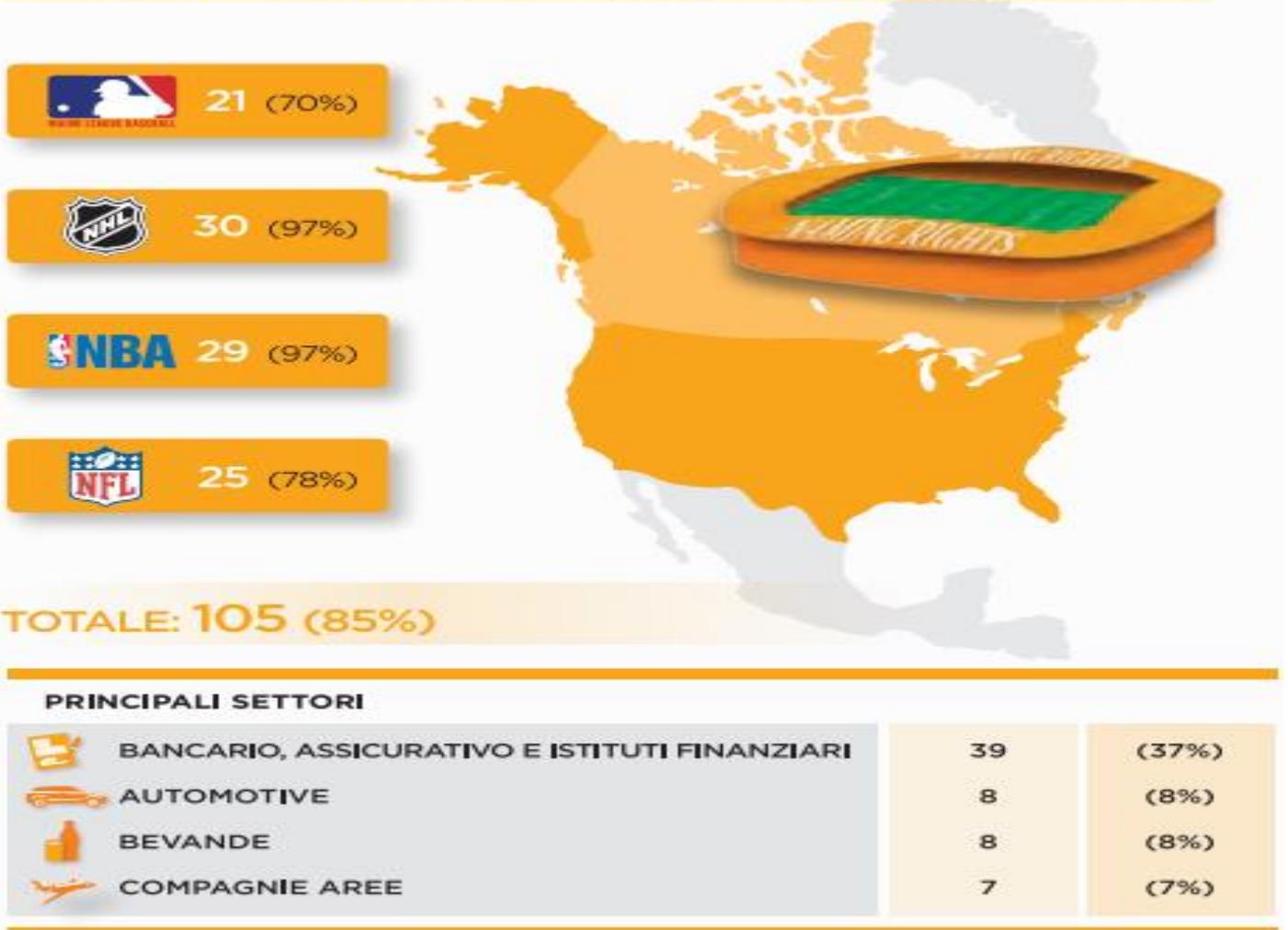
---

<sup>58</sup> It.eurosport.com, "Agnelli "Giocare il campionato all'estero? Si può come in NBA e NFL. Sì anche alla superlega""

<sup>59</sup> ReportCalcio-2018

<sup>60</sup> ReportCalcio-2018

## Sport professionistico del Nord America - accordi di naming rights



Fonte: ReportCalcio-2018

Un'altra leva già utilizzata in America che potrebbero tornare utile alle squadre europee è quella di disputare alcune delle proprie partite all'estero. Dato che il football americano sembrava avesse finito i propri margini di crescita a causa della scarsa pratica all'estero, si è deciso di far disputare alcuni match della NFL in altri Stati. Dal 2007 le partite di NFL giocate all'estero sono diventate sempre di più tanto da dover richiedere l'utilizzo di due impianti: Wembley e Twickenham (Inghilterra). In futuro si arriverà addirittura a utilizzare un terzo stadio, il Northumberland, il nuovo impianto del Tottenham. Le prossime frontiere potrebbero consistere in un Super Bowl a Londra o, alternativamente, in una franchigia londinese nella NFL. NFL che continua a espandersi oltre ogni limite e, nonostante il costo dei voli intercontinentali, i ricavi crescono inesorabilmente grazie a un ottimo processo di diversificazione territoriale. In Europa si sta pensando di intraprendere questa strada, tuttavia sono state riscontrate molte difficoltà a causa della volontà dei tifosi e dei calciatori di non voler disputare partite oltreoceano. Pioniere di questa iniziativa è stata la Spagna ma il progetto sembra destinato a essere rimandato a causa dei motivi appena menzionati. L'unico risultato per ora ottenuto in questa prospettiva è stato quello di far disputare qualche finale di coppe nazionali all'estero. In Italia, per esempio, negli ultimi anni si è disputata spesso in Asia la finale di Supercoppa Italiana. Sicuramente la soluzione di giocare partite all'estero per attrarre più spettatori sarebbe una scelta che farebbe

torcere il naso alla gran parte dei tifosi ma che farebbe sicuramente felici le casse delle società. Si avrebbe una crescita esponenziale degli spettatori e dei telespettatori con un conseguente *boost* dei ricavi da stadio, da diritti televisivi e, quindi, da merchandising. Anche su quest'argomento è intervenuto il presidente dell'ECA Andrea Agnelli rispondendo alla domanda sulla possibilità di disputare gare all'estero sul modello della NFL o della NBA. Il presidente ha dichiarato che "So che in Spagna il tema è caldo per l'idea di Javier Tebas, che ha lavorato benissimo in questi anni per far crescere nel mondo il marchio della Liga, di portare una gara di campionato negli Stati Uniti. In Italia abbiamo già esportato la Supercoppa, ma è più facile visto che è fuori dal calendario. Abbiamo l'esempio di grandi competizioni come la NFL o la NBA che esportano le proprie partite, quindi la cosa va considerata. L'idea per tutti è quella di raggiungere un'audience globale e per questo viaggiamo durante l'estate verso l'Asia o gli Stati Uniti. L'importante, però, è che con la UEFA si trovi una soluzione comune per tutti e non ci si limiti a iniziative isolate"<sup>61</sup>. Questo processo di diversificazione territoriale rappresenterà con ogni probabilità la nuova frontiera del calcio nei prossimi anni.

#### 4.2. DIFFERENZE CULTURALI CON GLI STATI UNITI

Un'altra importante differenza tra il calcio europeo e gli sport americani è quella culturale. In Europa i tifosi badano molto più al quadro e meno alla cornice mentre oltreoceano si fa molta attenzione allo spettacolo circostante. Negli Stati Uniti si assiste infatti a concerti di grandi artisti tra un tempo e l'altro agevolando un avvicinamento del pubblico femminile allo stadio. In America si ha una percentuale maggiore di spettatrici rispetto a quella europea. Questo passaggio, oltre ad aumentare il proprio bacino di spettatori, permette anche la vendita di gadget diversi. Le spettatrici preferiscono per lo più gadget relativi al concerto o allo spettacolo, mentre il pubblico maschile si concentra più sull'acquisto di gadget della propria squadra.

Un'altra differenza sostanziale si manifesta nel consumo di cibo e bevande allo stadio. In Europa, nonostante la vasta presenza di aree ristoro, sono poche le persone che consumano durante la visione della partita. Negli Stati Uniti invece la bevanda e il panino rappresentano un must per lo spettatore e le società si arricchiscono notevolmente dalla voce "*food and beverage*". Si pensi che in America, durante il solo Super Bowl, si stima vengano consumate 1,035 milioni di alette di pollo, oltre quattordici milioni di patate fritte (negli anni passati è stato calcolato che la quantità di patatine consumate durante il solo Super Bowl possa riempire 39 boeing 747), tre tonnellate e mezza di salsa guacamole, quattro milioni di pizze americane e più di cinquantadue milioni di litri di birra<sup>62</sup>. Questi dati certificano la propensione al consumo del pubblico americano e, secondo un'analisi preliminare di Atlanta Falcons (NFL) e Atlanta United FC (calcio), il *food and beverage* rappresenta "il terzo elemento di soddisfazione del tifoso sportivo americano"<sup>63</sup>. Proprio ad Atlanta è stato inaugurato nell'Agosto 2017 il nuovo Mercedes-Benz Stadium che contiene più di 670

---

<sup>61</sup> It.eurosport.com, "Agnelli "Giocare il campionato all'estero? Si può come in NBA e NFL. Sì anche alla superlega""

<sup>62</sup> www.foxsports.it, "NFL i numeri pazzi del Super Bowl: tra alette di pollo e biglietti"

<sup>63</sup> www.calciofinanza.it, "Atlanta, la sfida del Mercedes-Benz Stadium sui prezzi del food and beverage"

chioschi per soddisfare le necessità dei propri tifosi. Le due società hanno infatti deciso di intraprendere una politica diversa alla luce della pericolosa piega nel rapporto qualità-prezzi del *food and beverage*. Tale iniziativa consiste in prezzi ribassati e offerta migliorata con l'introduzione del “*Fan-First Pricing*” (letteralmente, il tifoso al primo posto). Vengono infatti proposti menù con prezzi vantaggiosi, varietà di scelta e una maggiore velocità del servizio e della qualità dei prodotti. Mentre nel resto degli stadi della NFL il prezzo di un hot-dog si aggira intorno ai 6\$ e una birra piccola viene pagata quasi 9\$, nel nuovo impianto di Atlanta i prezzi sono ridotti. Gli hot-dog e i popcorn costano appena 2\$, una birra 5\$ e una pizza o dei nachos 3\$<sup>64</sup>. Il modello americano fa leva sul tradizionale “cibo e partita”, mentre il Mercedes-Benz Stadium punta sulla soddisfazione dell'appassionato con variazioni dei prezzi che oscillano tra il -50% e il -65%<sup>65</sup>. Le squadre di Atlanta mirano pertanto a una fidelizzazione sul lungo periodo e a dei ricavi marginali sulle grandi quantità (un tifoso che spende poco per una bevanda è più invogliato ad acquistarne un'altra). Inoltre la proposta di cibo e bevande è gestita dai produttori e ristoratori dell'area di Atlanta caratterizzando l'offerta e dando la scelta allo spettatore di prodotti della vita quotidiana. Il *Fan-First Pricing* è attivo ad Atlanta per ogni partita di Falcons e United e per ogni altro evento organizzato nella struttura, sia sportivo che d'intrattenimento (concerti e convention).



Fonte: Profilo Twitter ufficiale Mercedes-Benz Stadium

In Europa invece il discorso relativo al *food and beverage* rimane un territorio quasi inesplorato se non nei Paesi settentrionali con una maggiore tendenza verso il binomio sport-cibo. In Italia la situazione è ancora

<sup>64</sup> [www.calciofinanza.it](http://www.calciofinanza.it), “Atlanta, la sfida del Mercedes-Benz Stadium sui prezzi del food and beverage”

<sup>65</sup> [www.calciofinanza.it](http://www.calciofinanza.it), “Atlanta, la sfida del Mercedes-Benz Stadium sui prezzi del food and beverage”

meno sviluppata con possibilità ridotte ai minimi termini. Le cause di questa condizione sono da imputare sicuramente all'elevato numero di stadi non di proprietà (non permettono una gestione diretta delle risorse) e alle abitudini sociali radicate per cui l'evento sportivo è vissuto in modo limitato al campo. E' molto difficile per le società di calcio riuscire a cambiare le consuetudini dei tifosi, ma diventa ancora più complicato senza un impianto di proprietà.

## CONCLUSIONI

Con il presente lavoro si è cercato di descrivere l'importanza e le potenzialità che ricopre un impianto di proprietà nel calcio del presente. Nel primo capitolo è stato analizzato il bilancio delle società calcistiche al fine di dare una visione a trecentosessanta gradi sull'economia del calcio. Sono state viste e spiegate le principali fonti di liquidità per i club e il peso che assume ognuna di esse nei fatturati delle principali venti squadre europee. Nel secondo capitolo è stata trattata la situazione dei club europei con maggiore attenzione per quelle che militano nei *big five* campionati del vecchio continente. Da quest'analisi si evince che le squadre non guadagnano tanto dalla capienza dell'impianto quanto dalla percentuale di riempimento dello stesso. E' stato inoltre riscontrato che le società che godono di un impianto di proprietà ottengono risultati economici migliori di quelle che non lo hanno. Successivamente è stato approfondito il motivo dei vantaggi di una struttura di proprietà del club. Si è visto come uno stadio cucito su misura del proprio bacino di tifosi riesca, attraverso uno sbilanciamento tra domanda e offerta, a far aumentare i prezzi dei biglietti e riuscire a garantire maggiori entrate nelle casse dei club. Un impianto di proprietà permette alle società di avere una gestione diretta delle risorse, di sviluppare aree ristoro e centri commerciali e, quindi, di aumentare i ricavi extra-biglietto. Il nome della struttura può inoltre essere assegnato ad aziende di altri mercati in cambio di un corrispettivo in denaro. Nel terzo capitolo è stata illustrata la situazione italiana degli stadi ed è stato affrontato un confronto economico tra Juventus (proprietaria dell'impianto) e Milan (non proprietario dell'impianto) per evidenziare i margini di guadagno con una struttura di proprietà del club. Nell'ultimo capitolo ci si è concentrati sulle possibilità ancora inesplorate del movimento calcio. Sono state descritte tecniche già utilizzate in altre realtà e di come potrebbero essere importate nel mondo del pallone. Dalla presente analisi si comprendono i motivi per cui lo stadio di proprietà sia diventato una componente imprescindibile per i club che ambiscono a ottenere posizioni privilegiate nel panorama calcistico europeo. Al giorno d'oggi il calcio è un mondo altamente competitivo che non si sviluppa più solamente all'interno del rettangolo di gioco, ma che mette alla prova i club con sfide sul piano manageriale. Alcune società lungimiranti hanno intrapreso un percorso finalizzato alla massimizzazione dei ricavi indipendentemente dai risultati sportivi. In Italia purtroppo si è rimasti alla finestra e le società che hanno deciso di adottare questo tipo di investimento si contano sulle dita di una mano. Non a caso il gap economico tra la Serie A e gli altri principali campionati europei ha iniziato a manifestarsi proprio nel 2007, ossia nel periodo in cui hanno iniziato a sbocciare i primi impianti di proprietà in Europa. Il nostro movimento non sarà mai un movimento minore per il bagaglio culturale e per la smisurata esperienza nel settore. Tuttavia per ritornare ai vecchi fasti del passato, in cui le società italiane erano quelle che attiravano più spettatori e quelle che potevano permettersi spese folli per i cartellini dei calciatori, diventa essenziale la proprietà del proprio stadio. Con una nuova casa i club potrebbero far crescere il proprio fatturato e potrebbero rafforzare il proprio brand. Il movimento calcistico italiano ha delle enormi potenzialità inesprese e solo con questo tipo di investimento sarà possibile salire sul treno delle principali concorrenti europee.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Gabriele, Gravina. *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche. Esperienza nazionale e internazionale*. Franco Angeli, 2011.

Jean-Cristophe, Cataliotti. Tommaso, Fabbretti. *Il Business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*. Ugo Mursia editore, 2015.

Sandro, Solinas. *Stadi d'Italia*. Roma: Bonanno Editore, 2008.

Massimo, Marianella. *Dove ti porta il calcio, Tour d'Europa attraverso gli stadi*. Milano: Mondadori libri S.p.A., 2015.

Matthew, Bazell. *Stadi o teatri? Il modello inglese e l'anima persa del calcio*. Carrara: Eclettica edizioni, 2015.

YouTube, KPMG football benchmark, "Stadiums".

YouTube, KPMG football benchmark, "Stadia landscape".

YouTube, KPMG football benchmark, "Stadia development".

Deloitte Football Money League 2012.

Deloitte Football Money League 2013.

Deloitte Football Money League 2014.

Deloitte Football Money League 2015.

Deloitte Football Money League 2016.

Deloitte Football Money League 2017.

Deloitte Football Money League 2018.

ReportCalcio-2012.

ReportCalcio-2013.

ReportCalcio-2014.

ReportCalcio-2015.

ReportCalcio-2016.

ReportCalcio-2017.

ReportCalcio-2018.

[www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), “Guida per acquistare i biglietti NFL”.

[www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), “Un’attesa folle per gli abbonamenti NFL”.

[www.blitzmagazine.it](http://www.blitzmagazine.it), “Tifosi allo stadio, nessuno come i Green Bay Packers”.

[www.foxsports.it](http://www.foxsports.it), “NFL, i numeri pazzi del Super Bowl: tra alette di pollo e biglietti”.

[www.foxsports.it](http://www.foxsports.it), “Gli stadi di proprietà in Italia: ora sono solo cinque”.

[www.istat.it](http://www.istat.it) .

[www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it) .

[www.transfermarkt.it](http://www.transfermarkt.it) .

[www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it), “L’incidenza della gestione diretta dell’impianto sul bilancio economico di una società sportiva”.

[www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it), “L’attuale situazione degli impianti in Italia: lo stadio costo”.

[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it), “I bilanci delle società di calcio”.

[www.tifosobilanciato.it](http://www.tifosobilanciato.it), “L’impatto dello Juventus Stadium sul presente e sul futuro della Juventus FC”.

Wikipedia, “Stadi della National Football League”.

Wikipedia, “San Siro”.

Wikipedia, “Allianz Stadium”.

Wikipedia, “Estadi Johann Cruyff”.

Wikipedia, “Camp Nou”.

[www.corrieregiallorosso.com](http://www.corrieregiallorosso.com), “Lo Stadium nello stadio”.

Profilo Twitter Mercedes-Benz Stadium.

[www.calcioservizilegapro.it](http://www.calcioservizilegapro.it).

It.eurosport.com, “Agnelli “Giocare il campionato all’estero? Si può come in NBA e NFL. Sì anche alla superlega””.

www.goal.com, “Dal Delle Alpi allo Juventus Stadium, come la Juventus si è costruita un ‘fattore campo””.

www.juventus.com, relazione finanziaria annuale 2012.

www.juventus.com, relazione finanziaria annuale 2013.

www.juventus.com, relazione finanziaria annuale 2014.

www.juventus.com, relazione finanziaria annuale 2015.

www.juventus.com, relazione finanziaria annuale 2016.

www.juventus.com, relazione finanziaria annuale 2017.

MI Stadio s.r.l. report aziendale 2012.

MI Stadio s.r.l. report aziendale 2013.

MI Stadio s.r.l. report aziendale 2014.

MI Stadio s.r.l. report aziendale 2015.

MI Stadio s.r.l. report aziendale 2016.

MI Stadio s.r.l. report aziendale 2017

www.calcioefinanza.it, “Dietro le quinte dell’Allianz Stadium: come funziona il sistema di videosorveglianza” .

www.calcioefinanza.it, “Lo Juventus Stadium compie sei anni: il confronto con gli impianti di Italia e Europa”.

www.calcioefinanza.it, “Indice di riempimento stadi, nel 2016-17 l’Italia è arretrata ulteriormente”.

www.calcioefinanza.it, “Atlanta, la sfida del Mercedes-Benz Stadium sui prezzi del food and beverage”.

www.calcioefinanza.it, “Abbonamenti stadio, tra offerte e iniziative speciali, si punta ad attirare le famiglie”.

www.calcioefinanza.it, “Juventus Allianz Stadium: gli impatti sulle casse bianconere”.

www.calcioefinanza.it, “Serie A, spettatori ancora in (leggero) calo: nel 2016-17 la seconda peggior media dal 2012”.

www.calcioefinanza.it, “Boxe, rugby e tennis, come gli stadi di calcio differenziano il business”.

www.calcioefinanza.it, “Fuga dagli stadi in Italia, Censis: spettatori in calo del 10% in poche stagioni”.

www.calcioefinanza.it, “Gli stadi sono sempre più vuoti per ragioni organizzative, estetiche e etiche”.

www.calcioefinanza.it, “Naming rights: le strategie per incassare il massimo dal nome dello stadio”

www.calcioefinanza.it, “Naming rights sullo stadio, Italia solo dodicesima in Europa”.

www.calcioefinanza.it, “Stadi di proprietà? Il dilemma dell’equilibrio dimensioni-riempimento”.

www.calcioefinanza.it, “Ricavi Juventus Stadium: confronto con in grandi stadi in Europa”.

www.calcioefinanza.it, “Nuove misure di sicurezza allo Juventus Stadium, in arrivo i metal detector”.

www.calcioefinanza.it, “In Italia affluenza in calo negli stadi: il dynamic pricing può risolvere il problema”.

www.calcioefinanza.it, “Classifica ricavi da stadio 2016-17, Juve in crescita ma lontana dalle big”.

www.calcioefinanza.it, “Ricavi San Siro Allianz Stadium 2017 il confronto: ecco tutte le cifre”.

www.calcioefinanza.it, “Juventus, abbonamenti sold out: incassi per oltre 30 milioni”:

www.calcioefinanza.it, “Distribuzione premi Champions League 2018-2021”.

www.calcioefinanza.it, “San Siro, bilancio 2017 ancora in rosso: da Inter e Milan oltre 10 milioni per l’affitto”.

www.calcioefinanza.it, “Luglio da record per il Juventus Museum: +15% di visite rispetto al 2017”.

www.calcioefinanza.it, “Real Madrid, 1,2 milioni di visitatori al museo del club”.

www.calcioefinanza.it, “Musei del calcio: Real e Barcellona leader, l’esperienza innovativa di Casa Milan”.

www.calcioefinanza.it, “Juventus prezzi abbonamenti 2018-19, ecco tutte le cifre”.

www.calcioefinanza.it, “stadio di proprietà, ecco quanto vale sui conti e i risultati di un club”.

www.calcioefinanza.it, “Più peso alla storia, come cambia la ripartizione dei premi Champions”.

www.calcioefinanza.it, ”Juventus prezzo degli abbonamenti ancora in crescita: +88% dal 2012”.