



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Pianificazione e Controllo

***La gestione di un impianto sportivo:
i casi “Rocco B. Commisso Viola Park” e “Tottenham
Hotspur Stadium”***

Relatore

Prof. Adriana Rossi

Candidato

Filippo Alvaro

Matr. 280921

Anno Accademico 2024/2025

Introduzione	4
CAPITOLO I - La pianificazione e controllo di un impianto sportivo	6
1.1 La pianificazione ed il controllo di gestione: fondamenti, processi e strumenti per l'efficienza aziendale	6
1.2 Attività di pianificazione di un impianto sportivo	8
1.2.1 Gestione di un impianto sportivo	8
1.2.2 Indirizzare le risorse economiche	10
1.2.3 Riqualifica e sviluppo del territorio	11
1.2.4 Struttura e dinamiche degli investimenti privati	12
1.3 Sport Facility Management	13
1.3.1 Ruolo, funzioni e significato operativo dello sport facility management	15
1.3.2 Gestione del rischio di un impianto sportivo	16
1.3.3 Rendimenti degli investimenti derivanti dalla pianificazione e attuazione gestionale	17
1.3.4 Strumenti per la gestione delle strutture sportive	17
1.4 Pianificazione dell'evento sportivo nella struttura	18
1.4.1 Classificazione della periodicità degli eventi	20
1.4.2 Localizzazione e durata degli eventi	21
1.4.3 Relazione con i media	23
1.4.4 Obiettivi di breve e lungo periodo	24
1.4.5 Copertura televisiva e delegazione di Paesi	24
CAPITOLO II - I vantaggi di un impianto sportivo di proprietà	26
2.1 Struttura di proprietà e non di proprietà	26
2.1.1 Differenze nella gestione e nelle tipologie di costi sostenuti tra impianti sportivi di proprietà e non di proprietà e tra struttura pubblica e privata	27
2.2 Il rapporto tra società sportive e CONI	32
2.3 I maggiori introiti portati da uno stadio di proprietà	33
2.3.1 Pricing	34
2.3.2 Capacità di avvicinamento di un numero superiore di spettatori	36
2.3.3 Naming rights	37
2.3.4 Museo ed altri servizi offerti	38
2.3.5 Sponsor e relazione con investitori privati	39
2.4 I rischi della costruzione di un nuovo impianto: il caso AS Roma	41
2.5 La situazione degli impianti in Italia	45

CAPITOLO III - Impianti sportivi di proprietà: i casi “Rocco B. Commisso Viola Park” e “Tottenham Hotspur Stadium”	47
3.1 Il caso “Rocco B. Commisso Viola Park”: cronistoria del centro sportivo	47
3.1.1 I rapporti tra il Rocco B. Commisso Viola Park e il Comune di Bagno a Ripoli: l’importanza e lo sviluppo del territorio	51
3.1.2 Il Rocco B. Commisso Viola Park: tra sport e sostenibilità	52
3.2 Il caso “Tottenham Hotspur Stadium”: la struttura	54
3.2.1 “Tottenham Hotspur Stadium”: riqualifica del quartiere e impatto sulla comunità	57
3.2.2 “Tottenham Hotspur Stadium”: tra sostenibilità e inclusività	58
3.2.3 Partnership con la NFL: vantaggi economici, sviluppo della partnership e obiettivi futuri	59
Conclusioni	60
Bibliografia	63
Sitografia	70

Introduzione

Il processo di cambiamento in atto nel sistema sportivo è vasto e investe molteplici aspetti delle organizzazioni in esso operanti. La spinta alla commercializzazione dei servizi di pratica motoria, l'esigenza di professionalizzazione delle risorse umane impiegate nello sport, il venire meno di forme di sostegno pubblico precedentemente garantite, sono fattori che esercitano profonde influenze sulla struttura, i comportamenti e i risultati di tutti gli impianti sportivi.

L'industria sportiva inoltre ha assunto un ruolo di primo piano, evidenziando come le squadre e gli impianti sportivi siano attori chiave non solo sul campo, ma anche nella promozione di valori etici e sostenibili al di fuori di esso. Pertanto, molte società sportive hanno recentemente adottato iniziative di responsabilità sociale d'impresa per gestire i propri stakeholder, massimizzare i profitti e valorizzare la propria posizione sociale. In effetti, il settore sportivo, con la sua ampia base di tifosi e la sua visibilità mediatica, si è rivelato un terreno fertile per l'implementazione di pratiche innovative di sostenibilità. Questo sviluppo deriva dall'importanza socio-politica dello sport e dall'attenzione mediatica che attrae, generando una forte pressione esterna da parte della società in generale e degli stakeholder in particolare. Pertanto, problematiche commerciali e operative, come la gestione degli stakeholder, la reputazione del marchio, la partecipazione dei tifosi e la governance aziendale, hanno creato una situazione in cui la sostenibilità e la cura del territorio sono particolarmente importanti per le squadre di calcio professionistiche, per gli eventi calcistici, per i singoli giocatori e per le infrastrutture come gli stadi di proprietà. Per tutti questi motivi, il management delle società sportive deve essere pienamente consapevole e aggiornato sugli sviluppi del contesto socio-politico-economico, proprio come lo sono i manager aziendali di altri settori.

Le pratiche di sostenibilità e la loro rendicontazione, anche nel settore calcistico, sono quindi diventate cruciali per il coinvolgimento di azionisti e stakeholder e del loro crescente spettro di interessi. A tal proposito, una delle principali priorità è diventata investire in uno stadio di proprietà, come asset aziendale in grado di contribuire ad accrescere il prestigio del club e ad aumentare i ricavi, soprattutto al fine di finanziare e autosostenere le attività del club e le relative finalità sociali, nonché di offrire al pubblico un elevato livello di comfort, un maggiore livello di sicurezza e numerosi altri servizi che altrimenti non potrebbero essere garantiti se l'impianto non fosse gestito dai club.

Di conseguenza, un piano di investimenti consente inoltre di avviare importanti progetti sia per lo sviluppo del territorio, come interventi di riqualificazione urbana o la valorizzazione di alcune aree della città, sia per la riduzione dell'impatto ambientale, promuovendone la salvaguardia e favorendo il riciclo e il riutilizzo di materiali e risorse naturali.

Questo tesi nasce quindi con l'idea di approfondire l'importanza di avere, per una società calcistica, un impianto sportivo quale valore aggiunto, se progettato e gestito in modo socialmente responsabile, in un confronto tra il modello italiano rappresentato dal “Rocco B. Commisso Viola Park” e il modello inglese del “Tottenham Hotspur Stadium”.

Il primo capitolo analizza la gestione degli impianti sportivi, intesa come l'insieme delle attività di pianificazione, organizzazione, coordinamento e supervisione dei diversi aspetti connessi al loro funzionamento. Questo campo comprende un'ampia gamma di responsabilità volte a garantire che gli impianti sportivi funzionino in modo efficiente, sicuro ed efficace per soddisfare le esigenze di atleti, spettatori e altre parti interessate.

Il secondo capitolo esamina i vantaggi di un impianto sportivo di proprietà: uno stadio di proprietà porta maggiori introiti a una squadra di calcio rispetto a un impianto non di proprietà. Questo perché la società calcistica può sfruttare lo stadio in diversi modi per generare entrate extra, come eventi non calcistici, utilizzo commerciale, vendita di spazi pubblicitari e altro.

Il terzo capitolo si basa sullo studio di due casi, il “Rocco B. Commisso Viola Park” e il “Tottenham Hotspur Stadium” le cui pratiche e metodologie dimostrano che se un impianto sportivo intraprende un percorso di miglioramento della qualità, della sostenibilità e della responsabilità sociale delle infrastrutture, il calcio può diventare un fattore decisivo e determinante per guidare il cambiamento e sviluppare un futuro e una società migliori.

CAPITOLO I - La pianificazione e controllo di un impianto sportivo

1.1 La pianificazione ed il controllo di gestione: fondamenti, processi e strumenti per l'efficienza aziendale

La misurazione delle performance aziendali e di altre organizzazioni è da tempo di interesse centrale sia per i manager che per i ricercatori di contabilità gestionale. I sistemi di controllo di gestione forniscono informazioni utili ai manager nello svolgimento delle loro mansioni e per aiutare le organizzazioni a sviluppare e mantenere modelli di comportamento validi. Il controllo di gestione è considerato un'attività chiave nelle organizzazioni ed è stato descritto in vari modi in letteratura¹. La definizione si è evoluta nel tempo ed è stata inizialmente descritta da Anthony come *"il processo mediante il quale i manager assicurano che le risorse siano ottenute e utilizzate in modo efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione"*².

Cosa includere nella definizione di controllo di gestione è stato dibattuto nella letteratura esistente. Chenhall ha sostenuto che il controllo di gestione è un termine più ampio di sistema di contabilità direzionale in quanto include anche altri controlli come i controlli personali o di clan³.

Una definizione più ristretta di controllo di gestione riguarda solo la gestione del comportamento dei dipendenti e non include il controllo strategico⁴.

Alcuni studiosi come Malmi e Brown considerano il controllo di gestione come *"sistemi, regole, pratiche, valori e altre attività messe in atto dal management per orientare il comportamento dei dipendenti"*. Ciò significa che sono esclusi i sistemi di contabilità il cui unico scopo è supportare il processo decisionale⁵.

Le prime ricerche sul controllo di gestione si sono concentrate sui controlli cibernetici, definiti come la definizione di obiettivi, la misurazione delle prestazioni e il successivo confronto tra le prestazioni e gli obiettivi, in modo da creare un ciclo di feedback⁶.

Gran parte della ricerca sul controllo di gestione si è concentrata su questo tipo di controlli formali. Ouchi è stato uno dei primi ricercatori a includere non solo i controlli basati sulla contabilità, ma

¹ D.T. Otley, Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Perspective, *Management Accounting Research*, 5, 1994, PP. 289 - 299

² R. N. Anthony, Management Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Harvard Business School Press. 1965, p. 17

³ R.H. Chenhall, M. Hall, D. Smith, Social capital and management control systems: a study of a non- government organization, *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 2010, pp. 737-756

⁴ K. Merchant and J.-F. Manzoni, The Achievability of Profit Center Budget Targets: A Field Study, *The Accounting Review*, LXIV, 1989, pp. 539 - 558

⁵ T. Malmi and D. A. Brown, Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), 2008, p. 290

⁶ G. Hofstede, The Game of Budget Control, Tavistock, 1967

anche una tipologia di controllo informale, che ha definito meccanismi di clan, intendendo con ciò che un gruppo di individui condivide una serie di valori e norme, che si manifestano spesso attraverso cerimonie e rituali⁷.

Altri ricercatori che hanno adottato una visione olistica sono Flamholtz et al., i quali hanno affermato che il controllo di gestione era tradizionalmente studiato separatamente dalle caratteristiche organizzative⁸. Anche Merchant ha adottato una prospettiva più ampia sul controllo di gestione e ha delineato tre tipi di controllo: risultati, azioni e personale. Ha affermato che i controlli del personale forniscono un livello significativo di controllo nelle organizzazioni di volontariato, poiché i volontari sono motivati dalla soddisfazione di svolgere un buon lavoro. In lavori più recenti, Merchant e Van der Stede hanno aggiunto il controllo culturale alle altre tre dimensioni⁹.

La ragione per cui si applica il controllo di gestione nel contesto delle organizzazioni di eventi sportivi è duplice. In primo luogo, le società sportive sono spesso di proprietà o influenzate da associazioni non profit. Le organizzazioni non profit sono state tradizionalmente caratterizzate da controlli informali, ma stanno applicando sempre più sistemi di controllo di gestione originariamente sviluppati per il settore aziendale, come la pianificazione strategica, le tecniche di previsione e budgeting e la gestione delle performance¹⁰.

Tuttavia, il controllo di gestione non può essere semplicemente trasferito alle organizzazioni non profit, poiché le prospettive tradizionali sul controllo di gestione solitamente falliscono per tali attività¹¹. In secondo luogo, le organizzazioni sportive hanno sperimentato una tendenza alla commercializzazione e sono cresciute in termini di dimensioni, il che rende le società sportive paragonabili alle *start-up*. Quando le organizzazioni sportive crescono, i controlli informali delle attività organizzative diventano più difficili e costosi, e quindi la formalizzazione dei controlli diventa vitale per la crescita futura¹².

⁷ W. Ouchi, A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management science*, 25 (9), 1979, pp. 833-848

⁸ E. Flamholtz, Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical and empirical perspectives, *Accounting, Organizations and Society* 8 (2/3), 1983, 35-50

⁹ K.A Merchant, W.A. Van der Stede, *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* 2 ed., Pearson Education Limited, Essex, 2007, pp. 101

¹⁰ Ibidem

¹¹ G. Hofstede, The Poverty of Management Control Philosophy, *Academy of Management Review*, 3(3), 1978, pp. 450-461

¹² T. Davila, An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms, *Accounting, Organizations and Society*, 30, 2005, 223-248

1.2 Attività di pianificazione di un impianto sportivo

Nella pianificazione e gestione degli impianti sportivi, gli spazi per le attività sportive e ricreative vengono progettati, sviluppati e supervisionati in modo complesso. Dai centri sportivi locali ai grandi stadi, queste strutture devono tenere conto di fattori quali la disposizione funzionale, le norme di sicurezza, l'integrazione tecnologica e la sostenibilità a lungo termine.

La chiave per una gestione efficace è creare un ambiente accogliente, garantire l'accessibilità e coordinare eventi coinvolgenti, oltre agli aspetti fisici. Con l'integrazione di tecnologie come l'analisi dei dati e la realtà virtuale, questi spazi si sono evoluti in qualcosa di più di semplici impianti sportivi, fungendo da centri comunitari che contribuiscono all'orgoglio locale¹³.

La pianificazione e la gestione degli impianti sportivi hanno visto molte tendenze negli ultimi anni, come la sostenibilità, la multifunzionalità e il miglioramento dell'esperienza dei tifosi. Atleti, comunità ed economie traggono beneficio da queste strutture¹⁴.

L'impianto sportivo unisce sport, intrattenimento e pianificazione urbana attraverso competenze architettoniche e gestione strategica, diventando parte integrante di una società più sana e connessa, allineando le competenze architettoniche alla gestione strategica.

1.2.1 Gestione di un impianto sportivo

La gestione degli impianti sportivi si riferisce alla pianificazione, organizzazione, coordinamento e supervisione di vari aspetti relativi agli impianti stessi. Questo campo comprende un'ampia gamma di responsabilità volte a garantire che gli impianti sportivi funzionino in modo efficiente, sicuro ed efficace per soddisfare le esigenze di atleti, spettatori e altre parti interessate¹⁵.

I gestori degli impianti sportivi sono responsabili sia degli aspetti fisici (infrastrutturali) che operativi degli impianti sportivi. Le componenti chiave della gestione degli impianti sportivi includono:

- *la pianificazione economico - finanziaria*: la gestione finanziaria è una componente fondamentale nella gestione di impianti sportivi, incentrata sulla gestione sistematica del budget, della pianificazione finanziaria e della generazione di ricavi per garantire la redditività economica dell'impianto. Questa fase richiede ai gestori di impianti sportivi di sviluppare e mantenere budget allineati alle esigenze operative e agli obiettivi a lungo termine. La pianificazione finanziaria comprende la previsione e la gestione delle spese, dei flussi di

¹³ G.P. Caselli, L'economia dello sport nella società moderna consultabile su www.treccani.it, 2003, p. 11 - 15

¹⁴ Ibidem

¹⁵ A. Santuari, La gestione degli impianti sportivi tra discrezionalità amministrativa e il coinvolgimento degli enti sportivi dilettantistici, Bononia University Press, Bologna, pp. 27 - 30

entrate e degli investimenti di capitale per sostenere la solidità e la redditività finanziaria¹⁶. Un aspetto cruciale della gestione finanziaria consiste nel reperire supporto esterno attraverso sponsorizzazioni e finanziamenti, stabilendo partnership con aziende e organizzazioni interessate a investire nel successo della struttura. Allo stesso tempo, la gestione dell'utilizzo della struttura richiede l'implementazione di strategie di prezzo e iniziative promozionali per ottimizzare i ricavi, bilanciando le considerazioni finanziarie con l'obiettivo di garantire l'accessibilità a un pubblico eterogeneo;

- *operazioni*: comprende le attività quotidiane necessarie per il corretto funzionamento dell'impianto. La gestione operativa è il fulcro del funzionamento quotidiano e senza intoppi di una struttura. Questa fase comprende una serie di attività essenziali per il mantenimento dell'efficienza operativa della struttura come la programmazione degli eventi, il coordinamento del personale, la gestione delle attrezzature e il mantenimento dell'impianto in buone condizioni¹⁷;
- *pianificazione e progettazione*: la fase di pianificazione e progettazione getta le basi per la funzionalità, la sicurezza e l'attrattiva di un impianto sportivo. Oltre alla configurazione fisica, influenza la commerciabilità dell'impianto, creando spazi che risuonano sia per gli atleti che per gli spettatori. Investendo competenza e attenzione ai dettagli in questa fase iniziale, i responsabili degli impianti sportivi garantiscono che l'impianto non solo soddisfi le esigenze immediate ma contribuisca anche positivamente alla comunità più ampia, supportando una vasta gamma di eventi e attività che vanno oltre le competizioni sportive;
- *manutenzione dell'impianto*: la manutenzione dell'impianto sportivo è un aspetto fondamentale della sua gestione, incentrato principalmente sulla garanzia della sua funzionalità continua. Questa fase prevede l'implementazione sistematica di routine di manutenzione ordinaria volta a preservare l'integrità fisica dell'impianto e a contrastarne l'usura. Grazie a interventi di manutenzione costanti, i potenziali rischi vengono mitigati in modo proattivo, contribuendo all'efficienza operativa sostenibile dell'impianto sportivo¹⁸;
- *sicurezza dei giocatori e degli impianti*: affrontare la preparazione alle emergenze rimane fondamentale nell'ambito della manutenzione e della sicurezza, richiedendo una pianificazione meticolosa per eventi imprevisti. Questo abbraccia un ampio spettro che comprende disastri naturali, emergenze mediche e altre crisi che possono verificarsi durante

¹⁶ A. Santuari, La gestione degli impianti sportivi tra discrezionalità amministrativa e il coinvolgimento degli enti sportivi dilettantistici, op. cit., pp. 27 -30

¹⁷ M. Mancin – A. Marchesi, Strategie per il Business nello Sport, Libreria dello Sport, 2011

¹⁸ Ibidem

l'attività dell'impianto. I responsabili degli impianti sportivi formulano e implementano diligentemente protocolli, garantendo una risposta rapida e ben coordinata per ridurre al minimo i rischi e mitigare l'impatto delle emergenze sulla sicurezza e il benessere delle persone all'interno della struttura;

- *marketing e promozione*: costituiscono componenti essenziali della gestione di un impianto sportivo, concentrandosi sulla promozione strategica della struttura e dei suoi eventi per attrarre il pubblico¹⁹. Questa fase prevede una serie di attività, tra cui pubblicità, promozione sui social media e altre strategie di marketing progettate per migliorare la visibilità e incrementare le presenze. L'obiettivo è creare consapevolezza, generare interesse e, in definitiva, coltivare una solida base di pubblico per incrementare le prenotazioni e l'utilizzo dell'impianto²⁰;
- *servizio clienti*: rappresenta un aspetto fondamentale della gestione di un impianto sportivo, con l'obiettivo primario di offrire un'esperienza positiva a tutti gli utenti. Questa fase prevede un approccio sistematico per affrontare le problematiche, gestire le richieste e garantire la soddisfazione generale. Gestire le richieste significa fornire informazioni chiare e accurate, facilitare una comunicazione fluida e promuovere la trasparenza. L'obiettivo generale è garantire che tutti gli utenti ricevano risposta alle loro domande e che le loro esigenze siano soddisfatte durante tutto il loro rapporto con la struttura²¹;
- *accesso alla comunità*: gli impianti e le attività sportive sono un ottimo modo per promuovere l'attività fisica e uno stile di vita sano nella comunità. Tuttavia, non tutti hanno accesso agli impianti sportivi. Ciò può essere dovuto a una serie di fattori, come la posizione, i costi e la scarsa conoscenza. Le iniziative di accesso alla comunità mirano a migliorare il ruolo della struttura come spazio condiviso.

1.2.2 Indirizzare le risorse economiche

Il finanziamento degli impianti sportivi si presenta in tre forme principali: finanziamento pubblico, finanziamento privato e partenariato pubblico - privato. Tutte e tre hanno avuto un impatto significativo sul finanziamento degli impianti sportivi nel corso della storia moderna²².

¹⁹<https://www.sportesalute.eu/images/studi-e-dati-dello-sport/schede/2024/172-Prospettive-dell-industria-sportiva-rapporto-Deloitte-2024.pdf>

²⁰ L. Borgogni, Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni, F. Angeli, Milano, 2018, p. 45

²¹ Ibidem

²² J. Peterson, L.W Judge, Sport Facilities Planning, Design, Operation, and Management Trends: An Introduction to the Special Issue, Journal of Applied Sport Management, Article 1, Vol. 15, N. 4, pp. 1 - 4

Il finanziamento pubblico prevede la riscossione di imposte da coloro che beneficiano della fornitura di beni pubblici da parte del governo, e quindi l'utilizzo di tali entrate fiscali per produrre e distribuire i beni pubblici ai beneficiari²³. Il finanziamento privato prevede il finanziamento di investimenti di capitale da parte di individui e/o imprese non governative per fornire prodotti e servizi al pubblico sotto la gestione e l'operatività dell'ente privato, e il pubblico di solito deve pagare una tariffa per utilizzare i prodotti e i servizi. I partenariati pubblico-privati sono accordi tra governo e settore privato relativi alla fornitura di servizi o infrastrutture pubbliche: il comune trasferisce l'onere delle spese in conto capitale e il rischio di sforamenti di costo all'ente privato, ma mantiene una partnership nell'offerta di prodotti e servizi al pubblico²⁴.

La gestione pubblica degli impianti sportivi è solitamente affidata a un ente pubblico eletto per una giurisdizione governativa e solitamente assegnata come responsabilità principale a uno specifico funzionario governativo nominato. La ragione principale per cui un impianto è di proprietà pubblica è spesso legata all'importanza di offrire strutture di alta qualità a disposizione della popolazione in base alle sue esigenze²⁵. Quando si tratta di impianti più grandi destinati a ospitare grandi eventi e/o ospitare una squadra professionistica, i comuni ritengono che questi impianti sportivi siano importanti motori di sviluppo economico, soprattutto nelle aree urbane. Questi funzionari ritengono che gli impianti sportivi contribuiscano a generare nuova spesa e posti di lavoro nel comune, giustificando così i sussidi pubblici per la costruzione e la manutenzione di questi impianti sportivi²⁶.

1.2.3 Riqualifica e sviluppo del territorio

Gli impianti sportivi rappresentano una parte importante dell'infrastruttura urbana e regionale e servono allo sport, al tempo libero e alla ricreazione, soddisfacendo così i bisogni sociali e culturali delle persone. Se la riqualificazione del territorio è emersa come obiettivo centrale dei progetti sportivi, è necessario sviluppare misure per determinare se ciò si sia verificato o meno.

Robertson ha fornito un utile quadro di riferimento per valutare le capacità catalizzatrici di questi progetti. Ha delineato la strategia del "generatore di attività speciali" per la riqualificazione del centro città²⁷. Questa strategia si basa sull'idea che grandi strutture che generano attività speciali all'interno

²³ J. Peterson, L.W Judge, Sport Facilities Planning, Design, Operation, and Management Trends: An Introduction to the Special Issue, op. cit., pp. 1 -4

²⁴ P. Babakhani, The new soccer stadium of London, 2022 consultabile su <https://pouriababakhani.com/the-new-soccerstadium-of-london/>

²⁵ M. Müller, What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. Leisure Studies, 34(6), 2015, pp. 627–642

²⁶ Ibidem

²⁷ K. Robertson, Downtown redevelopment strategies in the United States: An end-of-the-century assessment. Journal of the American Planning Association, 61, 1995, pp. 429-437

di un distretto (come stadi, arene, centri congressi e acquari) possano consolidare la riqualificazione all'interno di quel distretto, attirando visitatori e residenti della periferia in centro per gli eventi. Questo afflusso di persone può fornire la massa critica necessaria a sostenere ristoranti e altre attività commerciali nel distretto²⁸. Inoltre, questi progetti spesso stimolano altri investimenti nel distretto da parte del settore pubblico, magari sotto forma di nuove infrastrutture o miglioramenti urbanistici, tutti fattori che contribuiscono a creare e sostenere un distretto rivitalizzato.

Robertson ha delineato tre obiettivi centrali alla base della strategia: generare benefici di spesa a cascata per il territorio circostante, pianificare nuove costruzioni nel territorio e riqualificare un'area degradata²⁹.

L'attività generata dalla strategia dovrebbe catalizzare lo sviluppo di ricaduta nel territorio circostante sotto forma di nuove attività. Una probabile ubicazione per queste nuove attività è negli edifici vuoti o in gran parte vuoti che costellano molti centri cittadini³⁰. Se edifici precedentemente sottoutilizzati vengono convertiti in spazi commerciali e di ristorazione a causa di un nuovo impianto sportivo, allora si è verificata una certa riqualificazione urbana. Infine la nascita di un nuovo centro sportivo o di intrattenimento può comportare che un territorio diventi noto principalmente per le attività derivanti dal principale punto di riferimento al suo interno. I visitatori del territorio sperimentano un ambiente urbano sicuro e interessante grazie agli investimenti per il centro sportivo³¹.

1.2.4 Struttura e dinamiche degli investimenti privati

*“Il processo di cambiamento in atto nel sistema sportivo è vasto e investe molteplici aspetti delle organizzazioni in esso operanti. La spinta alla commercializzazione dei servizi di pratica motoria, l'esigenza di professionalizzazione delle risorse umane impiegate nello sport, la ricerca della redditività imposta, a scopo di autofinanziamento, il venire meno di forme di sostegno pubblico precedentemente garantite al mondo non profit sportivo, sono fattori che esercitano profonde influenze sulla struttura, i comportamenti e i risultati di tutte le organizzazioni”*³².

La *governance* più utilizzata per la gestione degli impianti sportivi di tutti i tipi è la *governance* privata. Con l'esaurimento dei finanziamenti pubblici a causa dei cambiamenti nell'economia, della

²⁸ E. Sternberg, What makes buildings catalytic? How cultural facilities can be designed to spur surrounding development, *Journal of Architecture and Planning Research*, 19(I), 2003, pp. 30-43

²⁹ K. Robertson, Downtown redevelopment strategies in the United States: An end-of-the-century assessment. *Journal of the American Planning Association*, 61, 1995, pp. 429-437

³⁰ M. Pagano & A. Bowman, *Cityscapes and capital: The politics of urban development*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. Peirce, N. (1986, October). Is Baltimore unique? *Baltimore Magazine*, 1995, pp. 69-71

³¹ *Ibidem*

³² R. Mura, C. Buscarini, La buona *governance* ed il ruolo dell'etica nelle organizzazioni dello sport, *Rivista Internazionale di Diritto ed Etica dello Sport* 1, 2014, pp. 29-38

determinazione che altri progetti municipali siano più necessari e della mancanza di risorse umane per gestire e supervisionare adeguatamente gli impianti sportivi, le imprese private si sono evolute per soddisfare le esigenze delle comunità³³. Questi impianti sportivi gestiti da privati operano come imprese indipendenti sotto diverse forme di proprietà, tra cui ditte individuali, società di persone o società di capitali, e possono essere commerciali o *no-profit*³⁴.

I proprietari hanno la capacità di esercitare il proprio potere e la propria autorità sull'intera struttura di *governance* dell'impianto sportivo, incluso lo sviluppo della missione e della visione, la determinazione di chi sono gli utenti dell'impianto e il potere regolamentare per tutto ciò che accade all'interno dell'impianto sportivo³⁵.

Le organizzazioni di *governance non profit* e volontaria sono parte integrante del panorama del business sportivo, in particolare per quanto riguarda gli impianti sportivi che fanno parte di enti sportivi educativi, caritatevoli e religiosi.

Il coinvolgimento dei singoli individui nella gestione quotidiana di questi impianti sportivi è solitamente di natura volontaria, sebbene possano esserci alcuni dipendenti retribuiti all'interno dell'organizzazione³⁶. Le principali responsabilità relative alla *governance* volontaria riguardano la capacità di operare in contesti esterni per ottenere risorse da operazioni di mercato, sussidi governativi o da reciprocità (volontariato, donazioni), perseguendo al contempo gli obiettivi prefissati per l'impianto sportivo³⁷. Le organizzazioni con una struttura di *governance* volontaria operano solitamente in base a uno statuto e a un regolamento interno. Lo statuto è un documento che delinea lo scopo, la struttura e i limiti di un'organizzazione, il regolamento interno adottato per definire e indirizzare la struttura interna, le politiche e le procedure dell'impianto sportivo.

1.3 Sport Facility Management

La gestione dell'impianto sportivo è il processo di pianificazione, amministrazione, coordinamento e valutazione delle operazioni quotidiane dell'impianto stesso³⁸. Questi compiti comprendono una vasta gamma di responsabilità, tra cui il marketing della struttura, la promozione degli eventi, la manutenzione della struttura e l'assunzione e il licenziamento del personale. La maggior parte degli impianti sportivi è gestita da un manager o direttore generale. I direttori sono in ultima analisi

³³ R. Mura, C. Buscarini, La buona *governance* ed il ruolo dell'etica nelle organizzazioni dello sport, op. cit., pp. 29 - 38

³⁴ <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/07/i-modelli-di-governance-nel-mondo-del.html>

³⁵ Ibidem

³⁶ R. Mura, C. Buscarini, La buona *governance* ed il ruolo dell'etica nelle organizzazioni dello sport, op. cit., pp. 29-38

³⁷ Ibidem

³⁸ J.B. Parks, J. Quarterman, and L. Thibault, *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics Publishers. Google Scholar, 2007

responsabili della pianificazione e dell'amministrazione della struttura. Un ulteriore compito è la negoziazione di contratti importanti relativi alla struttura, a volte inclusi gli eventi programmati al suo interno.

Alcuni studi hanno messo in relazione il livello di attività fisica della popolazione con la posizione degli impianti sportivi, indicando che le località più vicine alle strutture sportive e fisiche hanno una popolazione più attiva³⁹.

Lo sviluppo degli impianti sportivi e l'ottimizzazione del loro utilizzo sono stati uno dei principali obiettivi delle organizzazioni sportive al fine di raggiungere gli obiettivi relativi allo sport, in particolare quello di aumentarne l'accesso tenendo conto della diversità delle pratiche.

La gestione degli impianti sportivi mira a mantenere e prendersi cura di strutture pubbliche, private e *no-profit* utilizzate per lo sport, la ricreazione e il tempo libero, al fine di garantire una produzione e una distribuzione sicure di prodotti e servizi agli utenti e garantirne la soddisfazione e l'utilità⁴⁰. La gestione è affidata al governo o alle autorità sportive, che non subiscono interferenze da parte del governo e dispongono di maggiori risorse per migliorare le attività di gestione⁴¹.

Il responsabile operativo ha il dovere di supervisionare gli altri membri del team di gestione, tra cui marketing, pianificazione delle strutture, servizio clienti, servizi di manutenzione, operazioni e vendite⁴². La dimensione tecnologica applicata alla gestione degli impianti sportivi contribuisce ad aumentare il valore delle strutture e funge da supporto per operazioni o processi fluidi che garantiscono un'interazione fluida tra persone e luoghi.

Il *facility management* è emerso come uno dei settori in più rapida crescita nel corso degli anni e rappresenta un tipo di lavoro multidisciplinare che copre un'ampia gamma di attività, responsabilità e conoscenze. Se l'edificio è considerato uno degli aspetti più importanti nel settore immobiliare, il *facility management* è una parte della gestione dell'edificio che deve essere enfatizzata dall'ente gestore. Uno degli obiettivi del *facility management* è ridurre i costi di manutenzione mantenendo al contempo la qualità o la qualità delle strutture fornite⁴³.

³⁹ L. Zasimova, "Sports Facilities' Location and Participation in Sports among Working Adults." *European Sport Management Quarterly*, Google Scholar, 2020, pp. 1–21

⁴⁰ E.C. Schwarz, H. Stacey and S. Shibli, *Sport Facility Operations Management: A Global Perspective*. Routledge. Google Scholar, 2015

⁴¹ M. Megheirkouni, "Leadership Styles and Organizational Learning in UK For-Profit and Non-Profit Sports Organizations." *International Journal of Organizational Analysis*. Google Scholar, 2017

⁴² E.C. Schwarz, H. Stacey and S. Shibli, *Sport Facility Operations Management: A Global Perspective*. Routledge. Google Scholar, 2015

⁴³ H. Alegre, J. M. Baptista, E. Cabrera Jr, F. Cubillo, P. Duarte, W. Hirner, W. Merkel, and R. Parena, *Performance Indicators for Water Supply Services*. IWA publishing. Google Scholar, 2016, pp. 40 - 43

La gestione delle infrastrutture sportive si riferisce alla gestione degli impianti sportivi, ovvero aree con funzionalità sportiva in cui le persone si riuniscono per l'esercizio fisico, partecipano a competizioni atletiche o guardano eventi sportivi⁴⁴.

In altre parole, gli impianti sportivi comprendono singoli edifici o gruppi di strutture progettati per l'esercizio fisico, l'allenamento e la pratica sportiva e le competizioni in vari sport. Sono considerati coinvolti diversi impianti sportivi, tra cui stadi, arene, palestre, piste di pattinaggio, campi all'aperto, piscine e strutture di supporto. L'emergere di forme contemporanee di impianti sportivi è condizionato dalla loro finalità e dal crescente interesse del pubblico. Gli impianti sportivi diventano un riflesso di una cultura e di una tecnologia costruttiva uniche, e spesso vengono considerati separatamente dalla tipologia edilizia del loro ambiente, creando unità uniche, villaggi olimpici, complessi sportivi e di intrattenimento, ecc.⁴⁵.

Gli impianti sportivi costruiti oggi sono per lo più di tipo chiuso, mentre la tipologia costruttiva aperta è ancora utilizzata solo per ippodromi, trampolini per il salto con gli sci e stadi ma sempre più spesso vengono costruiti come semi-chiusi o chiusi. Gli stadi accolgono il maggior numero di spettatori sportivi, motivo per cui queste strutture ricevono proporzionalmente maggiore attenzione da parte dei media e del pubblico.

1.3.1 Ruolo, funzioni e significato operativo dello sport facility management

Il *facility management* è responsabile del coordinamento di tutti gli sforzi relativi alla pianificazione, progettazione e gestione degli edifici e dei relativi sistemi, attrezzature e arredi, al fine di migliorare la capacità dell'organizzazione di competere con successo in un mondo in rapida evoluzione. Il *facility management* è parte integrante della struttura di *governance*, poiché la sua funzione principale è supportare i processi principali e soddisfare le esigenze di un'organizzazione e dei suoi dipendenti⁴⁶.

Il *facility management* è una funzione chiave nella gestione delle risorse della struttura, dei servizi di supporto e dell'ambiente di lavoro, a supporto del *core business* dell'organizzazione sia a lungo che a breve termine. Il ruolo più importante di un *facility manager* è garantire che tutte le esigenze dei dipendenti siano soddisfatte al fine di assicurare la massima efficienza e profitto per l'azienda. Ciò include un ambiente sicuro e stabile, attrezzature funzionali e una formazione adeguata sui macchinari e sulle tecnologie della struttura.

⁴⁴ J. Higham, T. Hinch, Sport Tourism Development. Channel view publications. Google Scholar, 2018

⁴⁵ P. J. Farmer, L. Aaron Mulrooney and Rob Ammon Jr., Sport Facility Planning and Management. Sport Management Library. ERIC. Google Scholar, 1996, p. 67

⁴⁶ Ibidem

In generale, ai responsabili degli impianti sportivi è affidata la responsabilità esclusiva di coordinare, pianificare e supervisionare il funzionamento di vari impianti sportivi. In una tipica giornata lavorativa, i responsabili degli impianti sportivi possono essere coinvolti nella programmazione delle sessioni di allenamento, nell'inventario delle forniture, nella preparazione di un piano di budget; installazione di sistemi di sicurezza, nell'organizzazione delle vie di evacuazione, nell'organizzazione delle riparazioni delle attrezzature e ordinazione di nuove, ove necessario; supervisione della preparazione necessaria per una gara programmata⁴⁷.

1.3.2 Gestione del rischio di un impianto sportivo

I gestori di impianti sportivi devono pianificare ogni tipo di emergenza che possa compromettere il normale funzionamento. Di fondamentale importanza è il processo di valutazione del rischio per identificare potenziali minacce, vulnerabilità e contromisure di sicurezza per l'impianto⁴⁸.

Il rischio è la possibilità di subire perdite dovute a un pericolo, come lesioni personali, danni materiali o perdite economiche. Il rischio non può essere eliminato dall'ambiente, ma con un'attenta pianificazione può essere gestito. Il rischio è meglio inteso come il prodotto tra la conseguenza (gravità) di un evento e la probabilità (frequenza) che l'evento si verifichi.

L'identificazione dei rischi aiuta la direzione a stabilire le priorità per le misure di sicurezza, a scegliere metodi di finanziamento appropriati e ad implementare piani e politiche di gestione del rischio efficaci⁴⁹.

I rischi di missione impediscono a un'organizzazione di realizzare la propria missione, i rischi patrimoniali possono danneggiare i beni fisici di un'organizzazione mentre i rischi per la sicurezza possono danneggiare dati e persone.

La gestione del rischio di qualità è fondamentale per ridurre l'esposizione legale, prevenire perdite finanziarie e umane, proteggere i beni della struttura, garantire la continuità operativa e minimizzare i danni alla reputazione dell'impianto sportivo.

I responsabili sportivi comprendono il valore delle pratiche di gestione del rischio ma a volte non riescono a pianificare adeguatamente. I responsabili sportivi dovrebbero essere proattivi e implementare piani e politiche per ridurre i rischi e prevenire perdite finanziarie. I responsabili degli

⁴⁷ L. Zasimova, "Sports Facilities' Location and Participation in Sports among Working Adults." *European Sport Management Quarterly*, op. cit., p. 24

⁴⁸ E. C. Schwarz, S. A. Hall, S. Shibli, *Sport Facility Operations Management: A Global Perspective*, 2015, p. 181

⁴⁹ *Ibidem*

impianti sportivi devono sviluppare un programma di gestione del rischio efficace per ridurre i rischi e mitigare le conseguenze degli incidenti.

1.3.3 Rendimenti degli investimenti derivanti dalla pianificazione e attuazione gestionale

Gli impianti sportivi sono investimenti che hanno il potenziale per crescere di valore. La maggior parte degli immobili tende ad aumentare di valore nel tempo e gli impianti sportivi non fanno eccezione. Un metodo con cui gli investitori possono trarre profitto dal loro investimento iniziale in un impianto sportivo è venderlo a un prezzo superiore al costo iniziale di sviluppo dell'impianto. Alcuni dei fattori chiave che determinano il valore di un'azienda sono: la sua performance finanziaria; le condizioni del terreno, degli edifici, degli impianti e delle infrastrutture locali; e le opportunità di sviluppo futuro nella località⁵⁰.

Pertanto, un'ulteriore serie di responsabilità per il gestore di impianti sportivi è l'importanza di garantire che il bene sia mantenuto in condizioni adeguate, in modo che sia attraente per potenziali acquirenti o nuovi investitori. Infine, i gestori di impianti sportivi dovrebbero essere consapevoli del contesto più ampio in cui operano. Quando un impianto viene costruito, crea posti di lavoro nel settore edile e, quando l'impianto è operativo, numerose altre persone possono dipendere direttamente o indirettamente dall'impianto per una parte o per la totalità del loro reddito. Da questa responsabilità deriva l'importanza di essere un buon gestore di impianti sportivi, non solo tutelando i propri interessi ma anche quelli della comunità più ampia. Un buon gestore di impianti sportivi opera a tutti e tre i livelli e si occupa degli interessi dell'azienda, dell'impianto e della comunità più ampia.

1.3.4 Strumenti per la gestione delle strutture sportive

Per gestire al meglio un impianto sportivo, un responsabile deve affrontare una serie di attività quali⁵¹:

- *elaborare il budget*: fin dalle prime fasi organizzative è fondamentale predisporre un budget che tenga conto delle principali voci di spesa, come l'organizzazione di servizi e attrezzature per l'impianto, il pagamento del personale e i costi di manutenzione e sostituzione;
- *organizzare il personale*: ogni dipendente è parte integrante dell'organizzazione e influisce sul raggiungimento degli obiettivi finali. Occorre, quindi, da un lato responsabilizzare i dipendenti e, dall'altro, saper comunicare e collaborare costantemente con loro;

⁵⁰ E. C. Schwarz, S. A. Hall, S. Shibli, Sport Facility Operations Management: A Global Perspective, op. cit., p. 183

⁵¹ P. J. Farmer, L. Aaron Mulrooney and Rob Ammon Jr., Sport Facility Planning and Management. Sport Management Library. ERIC. Google Scholar, 1996, p. 67

- *strutturare i programmi*: organizzare al meglio le attività dell'impianto sportivo, ottimizzare gli spazi che devono essere organizzati funzionalmente in modo da essere facilmente accessibili a tutti e creare programmi mirati e pubblicizzarli attraverso campagne pubblicitarie o social media⁵².

Al fine di rendere attrattiva la struttura sportiva occorre assicurare programmi diversificati e di qualità durante l'arco dell'anno, scegliere una giusta tecnologia operativa che supporti le attività del facility manager nella gestione della struttura sportiva.

1.4 Pianificazione dell'evento sportivo nella struttura

Nel mondo contemporaneo, lo sport sta diventando non solo un'enorme "industria", generatrice di un giro d'affari gigantesco, ma è anche un elemento significativo della cultura. Le città competono per organizzare eventi sportivi importanti, che sono uno strumento perfetto per promuovere un determinato territorio e/o destinazione, creando un'immagine positiva per una città e/o un paese e, di conseguenza, stimolando l'economia locale, compresa l'economia turistica.

Come giustamente afferma lo studioso Smith, "per gli enti locali, lo sport personifica una nuova era ed è un nuovo modo per le città che soffrono della crisi di identità postindustriale"⁵³.

Gli eventi sportivi, le emozioni positive che evocano e la presenza sui media nazionali e internazionali, sono un ottimo modo per cambiare l'immagine di una città o paese.

Mentre negli anni Ottanta sport e turismo erano percepiti dal mondo accademico e imprenditoriale come ambiti separati dell'attività umana, oggi giorno vengono spesso accostati e allo stesso tempo si tenta di stabilire nuove regole semantiche, non sempre del tutto giustificabili.

Uno di questi concetti è il "turismo sportivo" che viene distinto in quattro categorie: turismo che include elementi di sport, turismo che prevede la partecipazione allo sport, viaggi a scopo formativo e viaggi per eventi sportivi⁵⁴.

La motivazione a partecipare ad eventi sportivi - attivamente o passivamente - è solo una delle numerose motivazioni alla base dei viaggi turistici⁵⁵.

⁵² P. J. Farmer, L. Aaron Mulrooney and Rob Ammon Jr., Sport Facility Planning and Management. Sport Management Library, op. cit, p. 67

⁵³ A. Smith, Sporting a new image? Sport-based regeneration strategies as a means of enhancing the image of the city tourist destination, [in:] Sport in The City. The role of sport in economic and social regeneration, Ch. Gratton, I. Henry (eds.), Routledge, London, 2001, p. 129

⁵⁴ M.E. Weed, C.J. Bull, Sport tourism: Participant, policy and provider, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004

⁵⁵ J. Standeven, P. De Knop, Sport Tourism, Human Kinetics, Champaign, Illinois, 1999

Gli eventi impiegano un numero crescente di persone nella loro organizzazione, gestione e marketing. Spesso gli eventi sportivi suscitano grande attenzione e aspettativa, così come tutte le attività rituali ad essi collegate.

Il crescente interesse per gli investimenti nel turismo sportivo ha portato i paesi a competere per l'opportunità di ospitare tali eventi, riconoscendo il loro potenziale per rilanciare l'economia, migliorare l'immagine della destinazione, costruire il suo marchio e creare significativi impatti sociali e culturali⁵⁶.

C'è un forte interesse tra i paesi ad ospitare eventi sportivi a causa del loro impatto sull'elevazione dell'immagine della destinazione e generare entrate sostanziali. Il turismo sportivo può essere definito come i fattori o le ragioni trainanti che portano gli spettatori ad assistere ad un evento sportivo in un altro paese⁵⁷.

Eventi come la Coppa del Mondo includono cerimonie e feste, ed è comune costruire un programma di eventi speciali - ad esempio eventi culturali - legati all'evento sportivo, al fine di mantenere l'interesse del pubblico e dei media.

Le città ospitanti cercano di ricostruire le loro visioni culturali, economiche e urbane organizzando questi eventi per competere e garantire un beneficio finanziario⁵⁸.

Pertanto, ospitare i mega-eventi sportivi sembra ragionevole in quanto si prevedono effetti socio-economici, culturali, politici e ambientali positivi altamente attesi causati dopo la competizione⁵⁹. Questi effetti portano i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo a richiedere e annunciare sempre più la loro disponibilità a organizzare tali eventi⁶⁰.

La decisione di organizzare un megaevento è il risultato anche di un processo politico che coinvolge politici locali e nazionali così come nazionali ed internazionali e organi di governo dello sport. La letteratura internazionale ha riconosciuto il rapporto tra eventi sportivi e turismo e l'utilità di definire i vari impatti territoriali e spaziali degli eventi sportivi: da un lato, costruire una mappa delle diverse tipologie di eventi e del loro potenziale impatto turistico e, dall'altro, esaminare in dettaglio alcuni esempi di rilevanza dell'evento sportivo per il territorio ospitante.

⁵⁶ M. Morfoulaki, G. Myrovali, K.M. Kotoula, T. Karagiorgos, K. Alexandris, Sport tourism as driving force for destinations' sustainability, *Sustainability* 15 (3), 2023, <https://doi.org/10.3390/su15032445>

⁵⁷ Y. Duan, B. Liu, Y. He, Study on relationships among sports spectator motivations, satisfaction and behavioral intention: empirical evidence from Chinese marathon, *Int. J. Sports Mark. Spons.* 21 (3) (2020) pp. 409–425

⁵⁸ V. Viehoff, & P. G Poynter, *Mega-event Cities: Urban Legacies of Global Sports Events* (1st ed.), Routledge, 2016

⁵⁹ T. C. Greenwell, L. A. Danzey-Bussell, & D. J. Shonk, *Managing Sport Events*. Human Kinetics, 2019

⁶⁰ J. Horne, & W. Manzenreiter, An Introduction to the Sociology of Sports Mega-Events. *The Sociological Review*, 54(2_suppl), 2006, pp. 1-24

1.4.1 Classificazione della periodicità degli eventi

Gibson, Kaplanidou e Kang hanno sottolineato l'impatto sociale, economico e ambientale degli eventi sportivi di piccola scala e portata - che si svolgono in città e comunità locali più piccole - rispetto ai mega eventi sportivi e ad altri grandi eventi sportivi⁶¹. Secondo tali autori, insieme alle opinioni di altri teorici⁶², questo tipo di eventi può rappresentare una forma sostenibile di sviluppo turistico nelle comunità locali. Gli eventi sportivi possono essere raggruppati secondo vari criteri, uno dei quali è l'arco temporale proposto da Crompton⁶³. Il suo modello comprende quattro tipi di eventi:

- *eventi tipo A con frequenza irregolare*: si tratta degli eventi più importanti che generano un'attività economica significativa e un interesse dei media (come Olimpiadi, Coppa del Mondo);
- *eventi di tipo B con un gran numero di spettatori*, che generano un'attività economica significativa, interesse da parte dei media e fanno parte di una serie annuale di eventi nazionali come nel caso del torneo di tennis di Wimbledon che si svolge ogni anno nell'omonimo quartiere di Londra;
- *eventi irregolari di tipo C con partecipazione irregolare di pubblico*, con un livello di attività economica incerto (es. Gran Premio di atletica leggera);
- *eventi sportivi di tipo D che generano un'attività economica modesta* e sono legati ad una fase della competizione annuale (manifestazioni sportive regionali)

Lo studioso Donald Getz ha condotto vari studi sugli eventi sportivi e distingue tra *eventi sportivi* - competizioni in cui sono coinvolti professionisti o dilettanti e il pubblico - ed *eventi ricreativi*, festival con più sport o giochi con scopo ricreativo, solitamente destinati alla popolazione giovane⁶⁴.

Secondo uno studio di Bale sull'analisi spaziale degli eventi sportivi, gli eventi si possono distinguere tra mega-eventi e eventi più piccoli. I mega-eventi sono interessanti per la loro importanza per lo sport e il turismo e per il loro impatto in termini di trasformazioni territoriali⁶⁵. La competizione globale tra città e territori per ospitare i mega-eventi testimonia il ruolo che essi svolgono come opportunità di rigenerazione territoriale e di miglioramento dell'immagine dei luoghi, entrambi fattori che potrebbero essere determinanti per l'affermazione sui mercati turistici internazionali⁶⁶.

⁶¹ H.J. Gibson, K.- Kaplanidou, S.J. Kang, Small-scale event sport tourism: A case study in sustainable tourism,

⁶² J.E. Higham, T.D. Hinch, Tourism, Sport and Seasons: The Challenges and Potential of Overcoming Seasonality in the Sport and Tourism Sectors, *Tourism Management*, 23,2002, pp. 175-185.

⁶³ J. Crompton, "Motivations for pleasure vacation", *Annals of Tourism Research*, 6, 1979, pp. 408-424

⁶⁴ D. Getz, *Event Studies. Theory, research and policy for planned events*, Elsevier, London, 2008

⁶⁵ UNWTO International Summit on Tourism, Sport and Mega-events. (2010, February), Johannesburg, South Africa, Retrieved from <http://summit.ersvp.co.za/pages/default.asp>

⁶⁶ H. Gibson, C. Willming, A. Holdnak, "Small-scale event sport tourism: fans as tourists", *Tourism Management*, 24, 2004, pp. 181-190

Questi eventi sono considerati quegli eventi lunghi e irripetibili che influenzano profondamente, positivamente o negativamente, le comunità ospitanti⁶⁷.

Muller affermava che ogni evento significativo non poteva essere considerato “mega”. In effetti, ciò che distingue un mega evento da quelli minori è la dimensione dell’evento⁶⁸. Per quanto riguarda le dimensioni, gli investimenti e gli effetti, i mega-eventi sono così grandi da influenzare l’intera economia della comunità e sono ampiamente riflessi ed amplificati dai media⁶⁹.

In altre parole, i mega-eventi sportivi in virtù di varie dimensioni, tra cui l’attrattiva per i visitatori, l’immagine della destinazione e le trasformazioni urbane, possono attirare un’ampia copertura mediatica. I Giochi Olimpici e la Coppa del Mondo sono considerati i mega-eventi sportivi più importanti e famosi ai quali molti visitatori e il pubblico sono da sempre interessati. Hanno un insieme di caratteristiche uniche e intoccabili che si realizzano una volta ogni quattro anni.

1.4.2 Localizzazione e durata degli eventi

Lo sport è di per sé attraente, ma questa attrattiva si realizza attraverso competizioni – eventi – che devono essere organizzati in un momento e in un luogo specifici, secondo regole specifiche. Lo sport agonistico si differenzia dallo sport ricreativo principalmente perché è una sorta di rituale, è standardizzato e non tollera altre forme di attività nuove e libere⁷⁰. Se una competizione, svolta in una o più località, si trasforma in un sistema accompagnato da attività caratteristiche della formazione di un prodotto turistico integrale, allora si crea un evento turistico-sportivo. Lo sport sarà la componente primaria, il valore principale dell’offerta, ma gli altri valori e le altre forme dell’offerta dovrebbero essere presenti, stimolanti e complementari⁷¹. Tuttavia, esiste anche la possibilità che in alcuni prodotti turistici lo sport sia un evento di accompagnamento, ma così fortemente visibile da influenzare in modo decisivo l’impressione generale. Gli eventi sono stati classificati in base alla loro importanza in locale, regionale-zonale, nazionale, continentale-interzonale e globale (planetario); in base al numero di luoghi in cui si svolgono gli eventi (tutti in un unico luogo o in più luoghi contemporaneamente); in base al loro carattere (sportivo-ricreativo, sportivo-turistico complesso,

⁶⁷ J. R. Brent Ritchie & C. E. Aitken, Assessing the Impacts of the 1988 Olympic Winter Games: The Research Program and Initial Results. *Journal of Travel Research*, 22(3), 1984, pp. 17-24

⁶⁸ Ibidem

⁶⁹ P. Hover, B. Dijk, K. Breedveld, & F. Eekeren, Integrity & sport events, Mulier Instituut, 2016, pp. 38-41

⁷⁰ M.A. Camilleri, The Tourism Industry: An Overview. In: *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. Tourism, Hospitality & Event Management Springer, Cham, 2018, p. 112

⁷¹ Ibidem

eventi sportivi di carattere competitivo professionistico ed eventi sportivi collegati come complementari ad altri eventi)⁷².

A seconda della loro importanza, gli eventi possono essere locali, regionali, nazionali, nazionali con partecipazione internazionale, continentali, intercontinentali e globali (planetari)⁷³:

- *gli eventi sportivi locali*, competizioni sportive (individuali o a squadre) organizzate da un comune o da alcuni club, e seguite dal pubblico della città in cui si svolge la competizione;
- *gli eventi regionali o zonali*, organizzati all'interno di una o più aree amministrative (zone) di un paese, con un pubblico proveniente dagli stessi territori e, a volte, da una regione più ampia;
- *gli eventi sportivi nazionali*, ossia campionati nazionali - individuali o a squadre - di vari sport, con un pubblico proveniente da varie parti del paese; la numerosità del pubblico dipende dall'attrattiva di quel particolare sport;
- *gli eventi sportivi nazionali*, con una certa partecipazione internazionale, sono le competizioni organizzate a livello di un paese, ma con un invito a partecipare per atleti e squadre di altri paesi; gli ospiti provengono principalmente dal paese ospitante. Alcuni di questi eventi sono, ad esempio, i tornei di tennis open organizzati dall'Associazione Tennis Professionisti (ATP) maschile e dall'Associazione Tennis Femminile (WTA); il Campionato Italiano Open di ciclismo Giro d'Italia;
- *eventi sportivi continentali*, competizioni (a squadre o individuali) per un continente, organizzate dalle federazioni sportive internazionali di quel continente o da altre associazioni sportive internazionali; ad esempio, la UEFA Europa League, i Giochi Sportivi Panafricani⁷⁴;
- *eventi sportivi intercontinentali*, ossia eventi organizzati da associazioni o unioni sportive nazionali, continentali e mondiali. Tali sono i Giochi del Mediterraneo (dei paesi che si affacciano su quel mare), i Giochi Panamericani, il Campionato Mondiale Interzonale di Scacchi, il Rally automobilistico Parigi-Dakar;
- *eventi sportivi planetari*, eventi di carattere globale: alcuni esempi sono le Olimpiadi estive e invernali, i Campionati Mondiali di Calcio, Campionato Mondiale di Formula 1, Coppa Davis di tennis, il campionato mondiale di pallavolo, ecc.

1.4.3 Relazione con i media

⁷² M. Avramovski, Marketing of Global Events. Macedonia, Grafotehna, Kichevo, 1996, p. 67 -69

⁷³ Ibidem

⁷⁴ J. Romelic and Z. Bjeljic, Sports manifestations as a form of tourist offer as relating to the volume and character of demand in Vojvodina province. Journal Turizam 1, 1997, pp. 90–95

Le relazioni pubbliche sono una disciplina di comunicazione strategica che si concentra sulla costruzione e il mantenimento di un'immagine positiva di un'organizzazione o di un individuo. Comprende diverse tecniche di comunicazione, tra cui le relazioni con i media, la gestione dei social media, la gestione delle crisi e l'organizzazione di eventi. L'obiettivo delle relazioni pubbliche è creare una percezione pubblica positiva, aumentare la consapevolezza del pubblico e gestire eventuali minacce alla reputazione.

Un aspetto cruciale delle pubbliche relazioni è il rapporto con i media, che implica il coinvolgimento dei giornalisti per garantire una copertura mediatica positiva per un cliente o un'organizzazione. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso comunicati stampa, presentazioni ai media e il mantenimento di relazioni con i giornalisti. Anche la gestione dei social media è essenziale nell'era digitale odierna, poiché consente alle organizzazioni di comunicare direttamente con il pubblico e creare una presenza online di marca⁷⁵. I professionisti delle pubbliche relazioni devono essere abili nel creare contenuti accattivanti e gestire efficacemente le community online.

Un altro ruolo cruciale delle pubbliche relazioni è la gestione delle crisi. Quando si verifica una crisi, come il richiamo di un prodotto o uno scandalo pubblico, i professionisti delle pubbliche relazioni intervengono per proteggere e ripristinare la reputazione dell'organizzazione. Sviluppano piani di comunicazione per la gestione delle crisi, gestiscono le richieste dei media e si adoperano per mitigare eventuali conseguenze negative. Una gestione efficace delle crisi può contribuire a ripristinare la fiducia del pubblico e a minimizzare i danni a lungo termine alla reputazione di un'organizzazione.

Lo sport offre un forum di discussione e dialogo su élite, distribuzione delle risorse, privilegi, privazioni, sfruttamento, nazionalismo, razzismo, genere, età, corpo, ideologie e religione. Media e sport hanno sempre avuto un rapporto simbiotico, influenzandosi e plasmando a vicenda. I media hanno svolto un ruolo cruciale nella promozione dello sport e degli atleti, offrendo al contempo una piattaforma per i tifosi per rimanere connessi e informati. Inoltre, la copertura mediatica ha trasformato lo sport in un fenomeno globale, aumentandone la popolarità e la commercializzazione. Tuttavia, con l'avvento dei social media e delle piattaforme online, l'impatto dei media sullo sport è diventato ancora più marcato, sollevando pertinenti interrogativi sull'influenza e l'etica del giornalismo sportivo.

1.4.4 Obiettivi di breve e lungo periodo

⁷⁵ S. Dašić, A. Gavrilović, Sports events in the function of sports tourism development and destination branding. In: Vuk Bevanda, Snežana Štetić (eds) 6th International Thematic Monograph Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era. UDEKOM, 2023, pp. 287 - 302

Gli obiettivi di breve periodo di un impianto sportivo sono i vantaggi economici derivanti dalla cessione della disponibilità degli impianti per la realizzazione di uno o più eventi, dalla vendita dei biglietti, dall'utilizzo dei servizi accessori come la ristorazione, l'intrattenimento e lo shopping.

Gli obiettivi di lungo periodo di un impianto sportivo si basano sulle strategie di diversificazione con la predisposizione di strutture polifunzionali e di interesse pubblico.

Per verificare se gli obiettivi prefissati possono essere raggiunti, con quale esito e soprattutto con quale sforzo, è necessario allestire un sistema di controllo che richiede la necessaria definizione degli indicatori di performance, i target finanziari con le relative scadenze e soprattutto gli step operativi con le relative scadenze⁷⁶.

Tale sistema risulta indispensabile per la verifica dell'attuazione della strategia in corso d'opera, poiché consente il monitoraggio del progresso e segnala gli eventuali aggiustamenti da adottare per correggere una rotta non coerente con il percorso iniziale definito dall'impianto sportivo⁷⁷.

Per fare ciò è necessario prevedere degli appositi programmi per il monitoraggio del raggiungimento dei risultati desiderati.

1.4.5 Copertura televisiva e delegazione di Paesi

Il grande interesse per i cosiddetti sportcast, ovvero le trasmissioni sportive, ha stimolato la lotta dei media per l'acquisizione dei diritti sportivi e, in particolare, lo sviluppo di canali televisivi sportivi specializzati⁷⁸. Da un lato, c'è l'interesse dei media stessi a fornire trasmissioni, dall'altro, c'è un pubblico che desidera una quantità sempre crescente di contenuti sportivi. Allo stesso tempo, l'industria sportiva non vede solamente la diffusione dello sport nella disponibilità di eventi sportivi in televisione ma soprattutto in termini di profitto.

Lo sport, soprattutto quello di alto livello, ha bisogno di finanziamenti per garantire tutti i prerequisiti necessari al raggiungimento di tali risultati. Lo sport generalmente riceve i suoi finanziamenti dagli sponsor, e questi a loro volta necessitano della promozione mediatica per realizzare parte del profitto attraverso le loro attività principali, che destinano allo sport⁷⁹.

⁷⁶ E. C. Schwarz, S. A. Hall, S. Shibli, *Sport Facility Operations Management: A Global Perspective*, op. cit., p. 56

⁷⁷ Ibidem

⁷⁸ H.A. Solberg, K. Helland, *Sports Broadcasting. An Accelerator of Business Integration in the Media Industry*. In: *Nordicom Review* 32, 2, 2011, pp. 17-33.

⁷⁹ H.A. Solberg, K. Helland, *Sports Broadcasting. An Accelerator of Business Integration in the Media Industry*, op. cit., pp. 17 - 33

Lo sport è ampiamente finanziato da sponsor, che a loro volta hanno bisogno di promozione mediatica per raggiungere parte dei profitti attraverso le loro attività principali che inseguito destinano alle attività sportive. Questa interdipendenza crea un ciclo in cui lo sport fornisce visibilità agli sponsor, e gli sponsor forniscono il supporto finanziario per permettere allo sport di prosperare.

Un palinsesto televisivo ben strutturato può giocare un ruolo cruciale nel sostenere lo sport, aumentando la visibilità e il coinvolgimento del pubblico. Grazie a una migliore posizione nel palinsesto televisivo, a una buona fascia oraria, che potenzialmente porta a un buon share e a un buon indice di gradimento, ovvero a risultati di ascolto elevati, gli eventi sportivi vengono spesso adattati alle esigenze dei media. Per questo motivo, l'inizio della partita coincide con il programma della fascia oraria serale più seguita, il cosiddetto "prime time". Questo accade anche nei programmi televisivi a copertura nazionale in caso di una possibile sovrapposizione tra due eventi sportivi, in modo che uno di essi, meno importante a giudizio della redazione, non venga trasferito su un altro canale con ascolti inferiori, con conseguenti minori introiti da sponsor e pubblicità.

CAPITOLO II - I vantaggi di un impianto sportivo di proprietà

2.1 Struttura di proprietà e non di proprietà

L'impianto sportivo rappresenta la casa del tifoso, il luogo simbolo che collega la cittadinanza allo sport. Pertanto, la funzione degli stadi è di primaria importanza, rappresentando il punto di riferimento per milioni di persone che ogni settimana dedicano il loro tempo alla squadra del cuore. È fondamentale adattare gli impianti sportivi alle esigenze del tifoso, puntando sui servizi a lui dedicati⁸⁰.

Ogni cittadino dovrebbe avere, infatti, il diritto di assistere alle prestazioni sportive in ambienti moderni, fruibili, confortevoli e soprattutto sicuri.

La capacità di poter garantire un simile scenario, soprattutto in un momento economico estremamente delicato, è strettamente connessa alla realizzazione di impianti sportivi all'avanguardia o all'ammodernamento di impianti esistenti, che spesso appaiono obsoleti e fatiscenti nel panorama italiano. La progettazione, la costruzione e la gestione di una nuova generazione di infrastrutture sportive per il calcio, può consentire la crescita del business legato agli introiti derivanti dagli appalti⁸¹.

Deloitte ha previsto che oltre 300 stadi sportivi in tutto il mondo hanno avviato lavori di ristrutturazione o nuove costruzioni. Secondo l'analisi di Deloitte sugli sviluppi infrastrutturali sportivi in corso, si prevede che quasi il 50% di questi nuovi progetti infrastrutturali per stadi si svolgerà in Nord America e in Europa⁸². La crescita degli investimenti negli stadi in tutta Europa, concentrata principalmente sugli stadi di calcio, mira ad attrarre una nuova ondata di tifosi e potrebbe offrire opportunità di diversificazione dei ricavi per le organizzazioni che intraprendono questi programmi. In tal modo, lo sviluppo degli stadi può contribuire a raggiungere gli obiettivi di massimizzazione del ritorno sull'investimento per gli investitori privati, nonché ad accelerare gli obiettivi socioeconomici per il settore pubblico.

Il finanziamento degli impianti sportivi si presenta in tre forme principali: finanziamento pubblico, finanziamento privato e partenariato pubblico-privato. Tutte e tre hanno avuto un impatto significativo sul finanziamento degli impianti sportivi nel corso della storia moderna e di seguito vengono rappresentate:

⁸⁰ K. Robertson, Downtown redevelopment strategies in the United States: An end of-the-century assessment. *Journal of the American Planning Association*, 61(4), 1995, pp. 429–437

⁸¹ T. Chapin, The political economy of sports facility location: An end-of-the century review and assessment. *Marquette Sports Law Journal* 10(2), 2000, pp. 361–382

⁸² Ibidem

- il finanziamento pubblico prevede la riscossione di imposte da coloro che beneficiano della fornitura di beni pubblici da parte del governo e l'utilizzo di tali entrate fiscali per produrre e distribuire i beni pubblici ai beneficiari⁸³;
- il finanziamento privato prevede investimenti di capitale da parte di enti non governativi e/o imprese per fornire prodotti e servizi al pubblico sotto la gestione e l'operatività dell'ente privato. Di norma, il pubblico è tenuto a versare una somma per accedere ai prodotti e ai servizi;
- i partenariati pubblico-privati sono accordi tra governo e settore privato relativi alla fornitura di servizi o infrastrutture pubbliche: l'ente pubblico trasferisce l'onere delle spese in conto capitale e il rischio di sforamenti di costo all'ente privato, ma mantiene una partnership nell'offerta di prodotti e servizi al pubblico⁸⁴.

2.1.1 Differenze nella gestione e nelle tipologie di costi sostenuti tra impianti sportivi di proprietà e non di proprietà e tra struttura pubblica e privata

Per tutti gli impianti sportivi, che si tratti di stadi iconici in cui giocano squadre professionistiche, impianti comunali ad uso pubblico o club ricreativi locali, è essenziale che la governance dell'organizzazione sia supportata da una sana gestione finanziaria⁸⁵.

Per un impianto sportivo, eventuali problematiche finanziarie sono legate alle tipologie di finanziamento disponibili ed ai significativi cambiamenti avvenuti negli investimenti negli impianti sportivi nel XXI secolo.

Come per qualsiasi tipo di finanziamento governativo, gli stanziamenti devono provenire da un qualche tipo di tassazione. Il finanziamento pubblico degli impianti sportivi proviene sia da imposte tradizionali che da imposte agevolate. Le imposte tradizionali sono imposte applicate all'intera popolazione, mentre le imposte agevolate sono imposte applicate a specifici utilizzatori di prodotti o ai non residenti di un comune⁸⁶.

Esempi di imposte tradizionali sono rappresentati dalle seguenti:

- imposta sugli immobili;
- imposta sulla proprietà;

⁸³ A. Santuari, La gestione degli impianti sportivi tra discrezionalità amministrativa e il coinvolgimento degli enti sportivi dilettantistici, Bononia University Press, Bologna, p. 27 - 30

⁸⁴ E. C. Schwarz, S. A. Hall, S. Shibli, Sport Facility Operations Management: A Global Perspective, op. cit., p. 145

⁸⁵ Ivi, p. 157

⁸⁶ Ivi, p. 158

- imposta sul reddito;
- imposta generale sulle vendite;
- imposta di circolazione;
- imposta sui servizi pubblici.

Le imposte agevolate includono i seguenti esempi:

- imposta sullo sviluppo turistico;
- imposta su alloggi o hotel/motel;
- imposta su ristoranti o servizi di ristorazione;
- imposta sul noleggio di automobili e taxi/limousine/servizi di noleggio;
- imposta sulle licenze/permessi commerciali;
- imposta su lotterie e giochi d'azzardo.

Le obbligazioni sono titoli di credito emessi da enti pubblici o privati, che rappresentano una promessa vincolante di rimborsare l'investimento iniziale di denaro (capitale) e un livello di interesse concordato a una data futura specifica⁸⁷. Le obbligazioni presentano caratteristiche simili ai prestiti a lungo termine, in quanto sono di fatto contratti in cui un mutuatario effettua pagamenti a determinate date per un periodo di tempo definito, in cambio del rimborso del capitale con interessi a una data futura.

I vantaggi del finanziamento mediante obbligazioni includono il loro basso costo, soprattutto per le organizzazioni con una lunga storia e un buon rating creditizio, il mercato obbligazionario abbastanza solido e consolidato e la deducibilità fiscale degli interessi sulle obbligazioni.

Per il finanziamento degli impianti sportivi vengono utilizzate diverse tipologie di obbligazioni non garantite, tra cui obbligazioni di entrata, certificati di partecipazione, finanziamenti a incremento fiscale, obbligazioni di enti speciali, stanziamenti governativi diretti e sovvenzioni pubbliche. Le obbligazioni di entrata sono garantite esclusivamente dalle entrate derivanti dall'impianto sportivo o da fonti di entrate associate. I certificati di partecipazione prevedono che una giurisdizione acquisti l'impianto sportivo e ne riaffitti alcune parti al pubblico o ad enti associati. I proventi derivanti da tali pagamenti di locazione vengono quindi utilizzati per estinguere le spese in conto capitale per l'impianto sportivo. Il finanziamento a incremento fiscale viene utilizzato quando viene individuata un'area che necessita di un qualche tipo di ristrutturazione o riqualificazione⁸⁸.

⁸⁷ F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, F. Angeli, Milano, 2004

⁸⁸ E. C. Schwarz, S. A. Hall, S. Shibli, *Sport Facility Operations Management: A Global Perspective*, op. cit., p. 150

Gli stanziamenti governativi diretti prevedono l'accantonamento di fondi pubblici dal bilancio di un comune per uno scopo specifico, come il finanziamento di un impianto sportivo.

I contributi pubblici per il finanziamento di impianti sportivi sono erogazioni di assistenza finanziaria da parte di un comune per la realizzazione di un progetto di supporto o stimolo per il bene pubblico. Questo finanziamento non deve essere rimborsato poiché tecnicamente non è classificato come assistenza governativa o prestiti individuali. Oltre a queste opzioni di finanziamento pubblico, esistono altri tipi di contributi del settore pubblico, tra cui:

- l'acquisto di terreni donati;
- il finanziamento di miglioramenti del sito, parcheggi o infrastrutture circostanti;
- investimenti azionari diretti;
- la costruzione di strutture correlate.

Indipendentemente dalla fonte di finanziamento, ci sono sempre dubbi sull'adeguatezza del finanziamento pubblico per l'utilizzo di impianti sportivi⁸⁹. Questi interrogativi si concentrano sull'incertezza del pubblico circa l'opportunità che fonti alternative di finanziamento privato disponibili sostituiscano il ricorso al finanziamento pubblico e sull'affermazione che i rendimenti economici derivanti dagli investimenti pubblici non equivalgano necessariamente all'investimento iniziale nell'impianto sportivo. Tuttavia, esistono fonti alternative di benefici collaterali che giustificano questi sussidi pubblici come:

- *maggior visibilità della comunità*: un impianto sportivo professionistico spesso si traduce in un aumento significativo della copertura mediatica per il comune in cui si trova. Inoltre, mantiene il nome della comunità visibile a un pubblico regionale, nazionale e, a volte, anche internazionale/globale⁹⁰;
- *miglioramento dell'immagine della comunità*: molti comuni si impegnano nel marketing territoriale, che mira a promuovere l'immagine di un luogo in modo da renderlo più attraente per imprese, turisti e abitanti. L'onnipresente popolarità dello sport nei media ha convinto molti comuni a riconoscere che gli impianti sportivi possono essere utili veicoli per migliorare la propria immagine⁹¹;
- *creazione di una "città di prima categoria"*: esiste l'interesse pubblico nella convinzione che un comune non possa essere considerato una "città di prima categoria" o "città di primo

⁸⁹ E. C. Schwarz, S. A. Hall, S. Shibli, Sport Facility Operations Management: A Global Perspective, op. cit., p. 150

⁹⁰ Ibidem

⁹¹ M. Pagano & A. Bowman, Cityscapes and capital: The politics of urban development. Baltimore: Johns Hopkins University Press. Peirce, N. (1986, October). Is Baltimore unique? Baltimore Magazine, 1995, pp. 69-71

livello" senza una squadra sportiva di "prima categoria"⁹². Pertanto, è quasi impossibile avere una squadra sportiva di "prima categoria" senza un impianto sportivo di qualità. In molti comuni, l'impianto è visto come un elemento indicativo del loro carattere e come un elemento che definisce la percezione esterna della città;

- *stimolazione di altri sviluppi*: i comuni ritengono che l'investimento in impianti sportivi stimolerà un ulteriore sviluppo e contribuirà quindi all'espansione della base imponibile di una città.

Esistono tre tipi di sviluppo da affrontare quando si finanzia un impianto sportivo:

1. lo sviluppo di prossimità, che viene utilizzato per stimolare lo sviluppo economico nell'ambito di un piano di riqualificazione integrato attorno all'impianto sportivo;
 2. lo sviluppo complementare, che nasce dalla necessità di supportare lo sviluppo di prossimità attorno all'impianto sportivo, sia in seguito al desiderio del comune di ospitare un evento di rilievo o un grande evento, sia per migliorare il livello di servizio nelle vicinanze dell'impianto sportivo (ristoranti, bar, negozi al dettaglio, ecc.);
 3. lo sviluppo generale, che va oltre lo sviluppo di prossimità e complementare, puntando alla maggiore disponibilità di servizi pubblici, tra cui strade e trasporti pubblici;
- *reddito psichico*: è il beneficio emotivo e psicologico che i residenti di un comune percepiscono di ricevere, anche se non partecipano fisicamente agli eventi presso la struttura e non sono coinvolti nella loro organizzazione. Gli impianti sportivi sono un mezzo attraverso il quale le città e i loro residenti esprimono la propria personalità, migliorano il proprio status e promuovono la propria qualità di vita a un pubblico regionale, nazionale e persino internazionale/globale. Questo viene spesso misurato utilizzando il metodo della valutazione contingente, che attribuisce valori monetari a beni/servizi non scambiati sul mercato⁹³.

Un impianto sportivo non può essere finanziato esclusivamente da fonti pubbliche. Le imprese sportive devono creare fonti di reddito per incrementare gli sforzi di finanziamento di un impianto sportivo. Quando si considerano le forme tradizionali di ottenimento di entrate in ambito aziendale, tipicamente si basano su donazioni in denaro, lasciti testamentari, dotazioni, trust e ricavi derivanti da attività di raccolta fondi.

Negli impianti sportivi, esistono numerose altre fonti di reddito che svolgono un ruolo cruciale come generatori economici⁹⁴:

⁹² M. Pagano & A. Bowman, *Cityscapes and capital: The politics of urban development*, op. cit., pp. 69 - 71

⁹³ Ibidem

⁹⁴ J.B. Parks, J. Quarterman, and L. Thibault, *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics Publishers. Google Scholar, 2007, p. 77

- *diritti di denominazione e sponsorizzazioni*: il diritto di dare il nome a un impianto sportivo (o a una sua parte) in cambio di un compenso economico;
- *contratti di locazione/affitti di edifici*: l'importo guadagnato dalla struttura per il suo utilizzo da parte degli inquilini (solitamente squadre sportive ma possono includere fornitori esterni che possono occupare spazi non utilizzati dalla struttura sportiva per gli sport), eventi itineranti esterni (ad esempio concerti) ed eventi locali (riunioni comunali, lauree, riunioni aziendali ecc.);
- *diritti pubblicitari*: la percentuale di ricavi guadagnati dalla struttura per la segnaletica e altre pubblicità all'interno dell'impianto sportivo;
- *suite di lusso e palchi aziendali/privati*: locazioni annuali di posti a sedere specializzati tipicamente situati vicino alla sezione centrale dell'impianto sportivo, che consente la migliore visuale degli eventi. Solitamente dispongono di pannelli in vetro che possono aprirsi sull'area di gioco; includono servizi come bar, TV, internet, posti a sedere privati e bagno; servizio di catering ristorazione; parcheggio privato e ingressi all'impianto⁹⁵;
- *licenze di posto permanenti/personali*: sono commissioni pagate per acquistare i biglietti per un posto specifico all'interno di uno specifico impianto sportivo. Le commissioni sono solitamente riservate a chi acquista gli abbonamenti stagionali;
- *vendita dei biglietti*: la percentuale che un impianto sportivo riceve per ogni biglietto venduto per gli eventi al suo interno. Una percentuale più alta viene restituita per i biglietti venduti tramite il botteghino;
- *esclusività del concessionario/diritti di ristorazione*: le organizzazioni acquistano i diritti esclusivi per tutte le concessioni all'interno di un impianto sportivo;
- *entrate da concessioni*: la percentuale di fatturato che torna all'impianto sportivo per tutti i servizi di ristorazione e il merchandising venduti al suo interno;
- *tasse di parcheggio*: l'importo che un impianto sportivo ricava dal parcheggio presso la struttura, sia che si tratti del prezzo intero del parcheggio meno le spese quando la gestione è interna, sia della percentuale della tariffa quando la gestione del parcheggio è esternalizzata.
- *ricavi da intrattenimento accessori*: ricavi derivanti da attività extra all'interno dello stadio, come parchi di divertimento, hall of fame, musei e tour della struttura.

Spesso, per finanziare efficacemente gli impianti sportivi, è necessario un migliore rapporto tra comuni e imprenditori privati. Il settore pubblico ha l'autorità di implementare il finanziamento dei

⁹⁵ J. Peterson, L.W Judge, Sport Facilities Planning, Design, Operation, and Management Trends: An Introduction to the Special Issue, Journal of Applied Sport Management, Article 1, Vol. 15, N. 4, pp. 1 - 4

progetti attraverso il processo di *governance*, mentre il settore privato ha la capacità di contribuire con le proprie competenze finanziarie e gestionali nel settore degli impianti sportivi. Sebbene vi siano vantaggi nel combinare le risorse finanziarie e di reddito, esistono due principali sfide per facilitare un partenariato pubblico-privato di successo⁹⁶.

La prima sfida per gli enti pubblici e privati è comprendere, rispettare e riconoscere le differenze tra loro, soprattutto in relazione ai sistemi di valori e alle aspettative dei clienti. Le organizzazioni del settore pubblico esistono per soddisfare i bisogni e i desideri della popolazione target in relazione ai benefici e ai risultati sociali.

Le imprese private cercano di massimizzare il ritorno finanziario e/o il ritorno sugli investimenti - ovvero, essere in grado di ripagare i propri investitori - e quindi concentrano i propri sforzi su coloro che possono offrire le maggiori opportunità di generare entrate e realizzare profitti. In questi tipi di partnership è necessario garantire che le considerazioni sociali e finanziarie siano incluse nel processo decisionale relativo al finanziamento di un impianto sportivo.

La seconda sfida è la preoccupazione che ogni elemento pensi solo a sé stesso, entrando così in competizione sleale tra loro attraverso la partnership. Solitamente è l'ente pubblico a dover affrontare questo problema, poiché molti enti privati contribuiscono ad aiutare il settore pubblico a soddisfare i bisogni dei propri cittadini in settori in cui non possono fornire servizi⁹⁷.

2.2 Il rapporto tra società sportive e CONI

Il calcio per sviluppare la sua azione fisica e culturale ha bisogno del sostegno delle istituzioni. In Italia chi svolge questo ruolo è il CONI⁹⁸ che ha il compito di svolgere le funzioni di coordinamento, indirizzo e controllo del movimento sportivo agonistico.

La funzione fondamentale rappresentata dallo sport a livello italiano è la conseguenza di un modello organizzativo fondato sulla sinergia tra pubblico e privato, ossia fra il CONI e i diversi Organismi Sportivi riconosciuti dallo stesso Ente⁹⁹.

La struttura dello sport italiano si basa su organizzazioni sportive quali¹⁰⁰:

- 45 federazioni nazionali sportive;

⁹⁶ J. Peterson, L.W Judge, Sport Facilities Planning, Design, Operation, and Management Trends: An Introduction to the Special Issue, op. cit., pp. 1 - 4

⁹⁷ CONI: Comitato Olimpico Nazionale Italiano

⁹⁸ CONI - Censis, L'11° rapporto Sport & Società, Roma, 2018

⁹⁹ Ibidem

¹⁰⁰ CONI, Bilancio di sostenibilità 2018

- 19 discipline sportive associate;
- 15 enti di promozione sportiva;
- 19 associazioni benemerite;
- 21 Comitati Regionali;
- 107 Delegati Provinciali.

Il modello si basa per la maggior parte sul libero associazionismo e sulla capacità di autogoverno delle istituzioni sportive, che consente lo sviluppo della pratica di base e, allo stesso tempo, il raggiungimento di grandi traguardi nelle competizioni di alto livello. Il calcio ha cercato di svolgere sempre un ruolo sociale fondamentale, in quanto rappresenta uno strumento educativo e un fenomenale catalizzatore di valori universali positivi¹⁰¹.

Negli ultimi anni le società di calcio italiane hanno rinunciato in parte a questi valori investendo meno nei vivai giovanili: i club puntano spesso ad un eventuale successo o risultato circoscritto nel tempo, ad esempio la vittoria di una competizione in un singolo anno, senza però programmare il mantenimento del livello per gli anni successivi, come invece la tradizione delle squadre italiane ci ha abituato. Ciò vale sia per le squadre di serie A che di serie B. Le grandi squadre non “pescano” più nel mercato italiano ma si rivolgono per lo più ai mercati esteri, laddove si può disporre di calciatori, anche giovani, a costi ben minori e con esperienza senz’altro superiore a quelli degli atleti.

Il giusto obiettivo della ricerca della “vittoria” deve essere raggiunto, creando una politica di investimenti e di ricambi generazionali, istituendo una strategia d’impresa che porti al raggiungimento di obiettivi a medio - lungo termine, realizzando programmi di marketing e rivalorizzazione dei marchi societari e occupandosi in modo approfondito della crescita psicologica dei ragazzi prima all’interno dei vivai e poi nelle squadre dove giocano.

2.3 I maggiori introiti portati da uno stadio di proprietà

Uno stadio di proprietà porta maggiori introiti a una squadra di calcio rispetto a un impianto non di proprietà. Questo perché la società calcistica può sfruttare lo stadio in diversi modi per generare entrate extra, come eventi non calcistici, utilizzo commerciale, vendita di spazi pubblicitari e altro.

Il mondo della progettazione degli stadi cerca di comprendere rapidamente non solo gli aspetti diretti, ma anche quelli indiretti: gli aspetti ambientali diretti sono quelli direttamente legati alla costruzione

¹⁰¹ CONI, Bilancio di sostenibilità 2018

e all'uso dello stadio stesso mentre gli aspetti ambientali indiretti derivano da attività collegate allo stadio. Il potenziale di sviluppo economico dello sport non è diverso da quello del settore culturale: costruire uno stadio stimola l'economia locale e costituisce un investimento sostenibile per il prestigio di un luogo, a livello locale e forse anche internazionale¹⁰².

Le conseguenti opportunità di diversificazione dei flussi di reddito compensano generalmente la manutenzione pubblica di uno stadio. Ciò che il proprietario o il gestore dello stadio può ragionevolmente considerare come un ricavo identificabile o, quantomeno, probabile – ovvero la vendita dei biglietti per poche decine di partite all'anno – evidentemente non potrebbe mai finanziare la costruzione e la manutenzione di uno stadio¹⁰³. Tuttavia, rispetto ai potenziali ricavi derivanti da sponsorizzazioni, dalla vendita dei diritti di denominazione di squadre e stadi, dall'affitto di palchi VIP, dai diritti televisivi e dal merchandising, la somma degli incassi al botteghino è trascurabile. Questo cambiamento nella creazione di valore trasforma non solo le strategie di marketing, ma anche la cultura degli stadi.

2.3.1 Pricing

L'industria sportiva è in continua crescita e si prevede che il mercato sportivo globale raggiungerà i 700 miliardi entro il 2026¹⁰⁴. Anche il valore delle diverse squadre sportive professionistiche è in continua crescita, basti pensare che la squadra più preziosa al mondo, i Dallas Cowboys, fu acquistata nel 1989 per 150 milioni e attualmente ha un valore di 5,7 miliardi.

Il costante sviluppo ha portato a una crescita esponenziale dei costi operativi, spingendo le organizzazioni sportive a diventare sempre più professionali, ottimizzando le fonti di ricavo esistenti e creandone di nuove. In questo senso, lo sviluppo digitale, e in particolare l'analisi dei dati, hanno aperto nuove frontiere in termini di marketing, coinvolgimento dei fan e biglietteria¹⁰⁵.

Anche la biglietteria si è trasformata, passando dai tradizionali biglietti cartacei e dai punti vendita a una digitalizzazione pressoché completa. Ciò ha permesso alle società sportive di ottenere maggiore flessibilità, di raccogliere maggiori informazioni dai propri tifosi e di adattare l'offerta, massimizzando i profitti. Il pricing dinamico è una delle pratiche attualmente utilizzate per incrementare i guadagni.

¹⁰² C. Spirou, 'Die Expansion von Stadien als kulturelle Strategie der Stadtplanung und Stadterneuerung in den USA', in M. Marschik et al. (eds) *Das Stadion. Geschichte, Architektur, Politik, Ökonomie*, Vienna: Turia & Kant, 2005, pp. 25 - 28

¹⁰³ Ibidem

¹⁰⁴ C. Keith Harrison, S. Bukstein, *Sport Business Analytics Using Data to Increase Revenue and Improve Operational Efficiency*, 2017, p. 111

¹⁰⁵ Ivi, p. 114

Il prezzo dei biglietti sportivi è un aspetto cruciale del settore sportivo, in quanto influisce direttamente sui ricavi generati da squadre e organizzazioni.

I fattori che influenzano il prezzo dei biglietti sportivi, le diverse strategie di prezzo adottate dalle squadre e le tendenze future del settore sono fondamentali nella gestione di un impianto sportivo.

Diversi fattori entrano in gioco nella determinazione del prezzo dei biglietti per eventi sportivi. Uno dei principali è la domanda per la partita o l'evento. Le partite ad alta richiesta, come i playoff o le partite di rivalità, spesso hanno prezzi più elevati a causa della disponibilità limitata di biglietti e del crescente desiderio di assistere. D'altra parte, le partite a bassa richiesta possono avere prezzi dei biglietti più bassi per attrarre tifosi e riempire lo stadio¹⁰⁶.

Anche la popolarità e il successo della squadra o dei singoli giocatori giocano un ruolo significativo nel prezzo dei biglietti. Le squadre con un'ampia base di tifosi o giocatori di punta tendono ad avere prezzi dei biglietti più alti, poiché i tifosi sono disposti a pagare un extra per vedere le loro squadre o atleti preferiti in azione.

Inoltre, la capienza e la disposizione dei posti a sedere dell'impianto influiscono sul prezzo dei biglietti. Gli impianti più piccoli con posti a sedere limitati possono avere prezzi dei biglietti più elevati rispetto agli stadi più grandi, poiché l'offerta di biglietti è inferiore. Anche fattori come la posizione, le condizioni meteorologiche e la situazione economica generale possono influenzare il prezzo dei biglietti¹⁰⁷.

Le organizzazioni sportive utilizzano diverse strategie di prezzo per massimizzare i ricavi e garantire un equilibrio tra convenienza per i tifosi e redditività per la squadra. Di seguito vengono presentate alcune strategie di prezzo comuni utilizzate nella biglietteria sportiva:

- *prezzo variabile*: prevede l'impostazione di prezzi diversi per i biglietti in base a fattori come la posizione dei posti a sedere, la forza dell'avversario, il giorno della settimana o l'orario della partita. Questa strategia consente alle squadre di ottenere il massimo valore dalle partite ad alta richiesta, offrendo al contempo prezzi scontati per gli incontri meno popolari;
- *prezzo dinamico*: è una strategia di prezzo in tempo reale che adegua i prezzi dei biglietti in base alla domanda del mercato e ad altri fattori. Utilizzando algoritmi sofisticati, le squadre possono modificare dinamicamente i prezzi per riflettere le variazioni della domanda, garantendo una generazione di ricavi ottimale¹⁰⁸;
- *pacchetti abbonamento*: i pacchetti abbonamento offrono ai tifosi l'opportunità di acquistare biglietti per un'intera stagione a un prezzo scontato rispetto ai biglietti per le singole partite.

¹⁰⁶ <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2021/05/07/worlds-most-valuable-sports-teams-2021/>

¹⁰⁷ G.P. Caselli, L'economia dello sport nella società moderna consultabile su www.treccani.it, 2003, p. 11 - 15

¹⁰⁸ Ibidem

Questa strategia incentiva i tifosi a partecipare a più partite e fornisce alle squadre un flusso di entrate garantito;

- *vendita di gruppo*: prevede l'offerta di biglietti a prezzi scontati per gruppi più numerosi, come gite aziendali, gite scolastiche o organizzazioni sociali. Questa strategia non solo riempie i posti vuoti, ma crea anche un'atmosfera vivace nello stadio¹⁰⁹;
- *posti a sedere Premium*: molti impianti sportivi offrono opzioni di posti a sedere premium, come suite di lusso, posti club o pacchetti VIP. Questi biglietti premium includono comfort e servizi aggiuntivi, consentendo ai tifosi di vivere un'esperienza più esclusiva e confortevole. I posti a sedere premium offrono alle squadre un modo per generare entrate aggiuntive dai tifosi disposti a pagare un sovrapprezzo per ottenere vantaggi aggiuntivi¹¹⁰.

La determinazione del prezzo dei biglietti sportivi è un aspetto complesso del settore sportivo. Implica la valutazione di diversi fattori, l'adozione di diverse strategie di prezzo e l'adattamento alle tendenze in evoluzione. Comprendendo i fattori che influenzano il prezzo dei biglietti e rimanendo informati sugli sviluppi del settore, i tifosi e gli aspiranti professionisti dello sport possono prendere decisioni consapevoli e orientarsi efficacemente nel mondo della biglietteria sportiva.

2.3.2 Capacità di avvicinamento di un numero superiore di spettatori

Gli stadi sono diventati un vero e proprio business al giorno d'oggi, capaci non solo di portare maggiori introiti ma anche di fidelizzare i propri tifosi non solo per vedere la propria squadra del cuore ma anche per assistere allo spettacolo e all'evento organizzato all'interno dello stadio.

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 museo¹¹¹.

I tifosi, trascinati dalla loro passione e fedeltà, sono infatti la risorsa dai quali i club possono ricavare introiti e vengono quindi gestiti come 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 tifosi¹¹².

¹⁰⁹ S. Cherubini, *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie e azioni*, F. Angeli, Milano, 2015, pp. 118 - 122

¹¹⁰ *Ibidem*

¹¹¹ H.H Appel, 'Proper museum' or branding platform? Club museums in England. *Soccer Soc.* 2014, 16, pp. 294–306

¹¹² *Ibidem*

I tifosi hanno la tendenza di andare allo stadio soprattutto quando la propria squadra deve affrontare una grande partita oppure per esempio nel calcio, in partite ad alta visibilità come possono essere le partite di Champions League.

Quindi maggiore è la portata dell'evento sportivo, più significativa è la competizione che la squadra deve affrontare, maggiori saranno gli spettatori, non solo parlando di capacità di riempimento dello stadio ma anche di persone collegate dalla televisione.

2.3.3 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 Comune¹¹³.

Il termine "diritti di denominazione" si riferisce ai diritti acquisiti da uno sponsor di intitolare un impianto sportivo in cambio di un corrispettivo economico e di un interesse condiviso nel valorizzare la posizione, il traffico e il business. Secondo i dati forniti da Repucom, il business dei diritti di denominazione vale 591 milioni di dollari a livello globale; 403,5 milioni di dollari investiti negli Stati Uniti e altri 147,8 milioni nel calcio europeo (un dato in continua espansione, che ha registrato un tasso di crescita annuo composto o CAGR del 12,2% nelle ultime sette stagioni). In Italia, questo settore rimane poco sfruttato. Tuttavia, è possibile stimare ricavi potenziali intorno ai 70-75 milioni di euro per ogni singola stagione sportiva, considerando una media di 3 milioni di euro all'anno di ricavi dai diritti di denominazione per i venti club che competono in Serie A e una media di 500.000 euro all'anno per quelli che competono in Serie B.

Pioniere di questo movimento è l'Arsenal che nel 2004 fece costruire l'Emirates Stadium 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 stadio Highbury¹¹⁴.

La cessione dei *naming rights* è avvenuta anche per altri impianti, come lo Juventus Stadium che ora si chiama Allianz Stadium.

¹¹³ V. Puglisi, Sviluppo e valorizzazione degli impianti sportivi. Esempi eccellenti di stadi per il calcio, Maggioli Editore, 2017

¹¹⁴ <https://www.90min.com/it/posts/naming-rights-le-cifre-legate-alla-cessione-dei-diritti-di-denominazione-degli-stadi>

Questa pratica è dettata dal fatto che grazie alla cessione dei diritti sul nome dell'impianto si può ottenere una "corsia preferenziale" per future sponsorizzazioni e immediata liquidità da immettere o sul mercato oppure, come ha fatto anche il Barcellona con la cessione dei diritti sul nuovo Camp Nou, chiamato ora "Spotify Stadium" per questioni relative al bilancio e per sanare debiti.

2.3.4 Museo ed altri servizi offerti

La diversificazione del business è una delle caratteristiche principali del passaggio dal modello di stadio "generatore di costi" a quello "generatore di ricavi"; è fondamentale investire nella diversificazione dei flussi di entrate e nella polifunzionalità affinché gli impianti sportivi siano fruiti e utilizzati ventiquattro ore al giorno, sette giorni alla settimana e non solo una volta alla settimana nei giorni delle partite¹¹⁵.

Appartamenti, ristoranti, cinema, bar, musei e uffici sono solo alcuni esempi concreti di come un club possa utilizzare il proprio stadio, massimizzandone l'utilizzo e generando così entrate aggiuntive.

Un esempio di tale diversificazione è rappresentato dalla Ricoh Arena - lo stadio che ospita le partite casalinghe del Coventry City FC - , dove i ricavi derivanti dalle partite rappresentano il 15% del totale, a fronte del 42% derivante da conferenze e mostre e del 18% da altri sponsor.

Perseguendo un processo di diversificazione, gli impianti sportivi possono essere utilizzati anche per organizzare eventi sportivi diversi dal calcio, come dimostrato dal recente successo della finale del campionato francese di rugby Top 14, disputatasi al Nou Camp di Barcellona nel 2016 e che ha attirato 99.194 spettatori¹¹⁶.

Un esempio di servizi aggiuntivi è rappresentato dal Borussia Dortmund (con una quota del 51%) e da Best Travel (contribuendo con il 49%) che hanno creato un'agenzia di viaggi per organizzare le trasferte dei tifosi. L'agenzia ha raggiunto il suo obiettivo di aumentare la qualità e la gamma di servizi offerti e ha prodotto un utile di 573.000 euro nella stagione 2021-22.

Un altro esempio di servizi aggiuntivi è il servizio di cambio biglietti: data l'elevata affluenza all'Emirates Stadium, l'Arsenal ha sviluppato un servizio di cambio biglietti che permette ai tifosi di acquistare un posto abbonato per qualsiasi partita a cui non possono assistere. Un altro servizio è il servizio di avviso biglietti, che consente agli iscritti di ricevere in tempo reale sul proprio cellulare il numero di biglietti ancora disponibili per le partite casalinghe di campionato.

Infine l'attività museale risulta essere una tendenza in crescita tra gli appassionati di calcio: gli stadi dei club più importanti, così come i loro musei, sono diventati punti fermi nei circuiti turistici

¹¹⁵ S. Cherubini, *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, F. Angeli, Milano, 2004

¹¹⁶ J. Yang, *Football Museums: History, Identity, and Connection*. *Int. J. Hist. Sport* 2017, 34, pp. 1872–1882

internazionali, consentendo ai club di aumentare i propri ricavi. In questo senso, Real Madrid e Barcellona rappresentano best practice a livello mondiale.

Con 1,2 milioni di visitatori all'anno, il museo del club madrileno è recentemente diventato il terzo più visitato della città, dietro al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (con 2,6 milioni di visitatori) e al Museo del Prado (2,5 milioni)¹¹⁷.

Con 1,5 milioni di visitatori, il museo del Futbol Club Barcelona si è affermato come la destinazione turistica più popolare di tutta la Catalogna, davanti al Museo Dalí di Figueres (1,3 milioni) e al Museo Picasso di Barcellona (920.000). Il Bayern Monaco è l'unico club europeo in grado di competere con i due club spagnoli, con 1,3 milioni di persone che decidono di visitare l'Allianz Arena e l'FC Bayern Erlebniswelt, il museo del club situato all'interno dello stadio. Per quanto riguarda i club italiani, Casa Milan con 310.000 visitatori annui (suddivisi tra Museo Mondo Milan, Milan Store e Cucina Milanello), il Museo di San Siro con 250.000 e lo Juventus Museum con 170.000 visitatori annui registrano i numeri migliori.

In Sud America, il museo del club più visitato appartiene al Boca Juniors con il Museo de la Pasión Boquense, che vanta circa 300.000 visitatori annui, seguito dal Museo del Fiume con 125.000 visitatori annui¹¹⁸.

2.3.5 Sponsor e relazione con investitori privati

Da quando la crescita e lo sviluppo delle relazioni con gli sponsor sono diventati rapidi, anche la spesa per le sponsorizzazioni è notevolmente aumentata nel tempo; anche durante il periodo del grande crollo economico, la loro spesa è aumentata esponenzialmente: nel 2016, le spese per le sponsorizzazioni hanno raggiunto la soglia dei 60,1 miliardi di dollari, con una crescita stimata del 4,6 per cento, e nel 2017 hanno quasi toccato i 63 miliardi di dollari, con una crescita del 4,5 per cento rispetto al 2016¹¹⁹.

Circa il 70% della spesa totale per sponsorizzazioni è destinato a quelle sportive, che rappresentano il settore più popolare. Infatti, l'industria sportiva potrebbe offrire maggiori opportunità di entrare in contatto con nuovi clienti ed espandere i marchi associati. Grazie alla passione dei tifosi e alle loro emozioni positive, l'ambiente sportivo è uno dei settori più fruttuosi in termini di sponsorizzazioni per le aziende¹²⁰.

¹¹⁷ J. Yang, *Football Museums: History, Identity, and Connection*. Int. J. Hist. Sport 2017, 34, pp. 1872–1882

¹¹⁸ <https://www.calcioefinanza.it/2025/04/16/ricavi-allianz-arena-bayern-monaco-giro-affari/>

¹¹⁹ <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/research/annual-review-of-football-finance-europe.html>

¹²⁰ R. Speed, P. Thompson, “Determinants of Sports Sponsorship Response”, Melbourne business school, 2000, p. 33

A questo proposito, le sponsorizzazioni sportive sono strettamente legate alla percezione e alle opinioni delle persone e generalmente influenzano il comportamento di acquisto dei clienti nei confronti dei prodotti sponsorizzati e dei prodotti dello sponsor. La percezione e le opinioni delle persone rivestono un ruolo cruciale nelle sponsorizzazioni sportive, in quanto influenzano il loro coinvolgimento nel processo di engagement del marchio.

Infatti, i tifosi generalmente interagiscono con i loro club preferiti attraverso diverse modalità di interazione, come l'acquisto di prodotti, l'uso dell'abbigliamento sportivo, la visione di partite e incontri allo stadio o in televisione e la discussione sui club sportivi e sugli eventi organizzati¹²¹.

Uno dei fattori più importanti per la valutazione critica dell'efficacia delle relazioni con gli sponsor riguarda il comportamento e le intenzioni di acquisto dei clienti; quando le due parti, sponsor e sponsorizzato, decidono di avviare una sponsorizzazione, devono essere consapevoli della percezione e dei pensieri delle persone per soddisfare le esigenze dei loro *follower* e ottenere successo in termini di immagine e fatturato del marchio.

L'impatto della sponsorizzazione sportiva sui tifosi è molto elevato¹²². Un tifoso infatti, durante il processo di acquisto di qualsiasi articolo sportivo, è fortemente influenzato dal rapporto di sponsorizzazione in cui è impegnata la sua squadra del cuore.

In particolare, la sensibilità dei tifosi alla sponsorizzazione è influenzata in modo diverso da fattori quali la familiarità con il marchio, l'appel internazionale dell'azienda sponsorizzatrice, le opportunità di coinvolgimento offerte dalla partnership e, infine, il design visivo che il marchio sponsor fornisce al prodotto.

Il primo a proporre una connessione tra la percezione dei consumatori e il valore della marca è stato Aaker, presentando un modello a quattro dimensioni che include la notorietà del marchio, l'associazione al marchio, la qualità percepita e la fedeltà alla marca¹²³.

La notorietà del marchio si riferisce alla capacità di un consumatore di riconoscerlo, mentre l'associazione al marchio si riferisce a “*qualsiasi cosa legata nella memoria al marchio*”¹²⁴.

¹²¹ R. Speed, P. Thompson, “Determinants of Sports Sponsorship Response”, op. cit., p. 33

¹²² F. Moneta, R. Cocco “Le sponsorizzazioni”, McGraw-Hill, Milano, 2002, pp. 87 - 91

¹²³ C. Tsordia, D. Papadimitriou, & P. Parganas, The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behavior. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 2017, pp. 85–105

¹²⁴ D. Aaker, *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, The Free Press, 1991, p. 45

La qualità percepita rappresenta le impressioni del consumatore riguardo alla qualità complessiva di un prodotto o servizio¹²⁵, mentre la fedeltà al marchio indica la probabilità che un cliente si orienti verso un altro marchio¹²⁶.

Da un punto di vista sociale, i tifosi si riconoscono nell'engagement, mostrando reazioni positive alla partnership con gli sponsor rispetto alle loro squadre preferite e tendono a fornire un supporto positivo maggiore, diventando un incentivo a creare e rafforzare il legame tra l'immagine del marchio e la squadra¹²⁷. Quando i tifosi sono ben disposti verso il rapporto tra la loro squadra del cuore e la relativa azienda sponsor, sono più propensi a essere coinvolti, quindi più propensi ad associarsi con loro e a identificarsi positivamente nella community della propria squadra. Come di consueto, le reazioni alla sponsorizzazione variano a seconda del target di clienti; infatti, esaminando la sponsorizzazione sportiva è possibile mostrare come diversi fattori – come genere, età, tipo di sport, tipo di sponsor e sponsorizzato, posizione geografica e fattori demografici – siano rilevanti in termini di analisi critica della sponsorizzazione sportiva.

2.4 I rischi della costruzione di un nuovo impianto: difficoltà riscontrate nell'iter burocratico: il caso AS Roma

Quasi tutti i progetti di costruzione su larga scala presentano sfide uniche ma la costruzione di un impianto sportivo richiede un approccio innovativo da parte del responsabile dei lavori per rispettare le scadenze, comunicare con le parti interessate, mobilitarsi in cantiere e lavorare in modo efficiente come una squadra.

Determinare i tempi per il progetto di costruzione, affinché non si sovrapponga alla stagione sportiva, necessita di un ampio margine di flessibilità. Collaborare con un'impresa esperta nella realizzazione di impianti sportivi, nota per il rispetto delle scadenze e del budget, sarà vantaggioso per il raggiungimento degli obiettivi complessivi del progetto¹²⁸.

I dirigenti dei progetti devono possedere competenze nella gestione delle aspettative degli stakeholder per assicurare un processo senza interruzioni. L'elaborazione di un piano d'azione esaustivo e ben strutturato, la costruzione di relazioni di fiducia e la promozione di una comunicazione efficace

¹²⁵ V.A. Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67–8

¹²⁶ Ibidem

¹²⁷ K. Koronios, M. Psiloutsikou, A. Kriemadis, P. Zervoulakos & E. Leivaditi (2016) Sport Sponsorship: The Impact of Sponsor Image on Purchase Intention of Fans, *Journal of Promotion Management*, 22:2, 2016, pp. 56 - 59

¹²⁸ J. Peterson, L.W Judge, *Sport Facilities Planning, Design, Operation, and Management Trends: An Introduction to the Special Issue*, op.cit. p. 22

contribuiscono a un'esperienza favorevole e a un esito positivo per raggiungere l'obiettivo della costruzione di un nuovo impianto sportivo¹²⁹.

Gli impianti sportivi non sono in genere costruiti in ampi spazi aperti, ma si trovano nel cuore di una città trafficata, di un campus o sono circondati da altre attrazioni. I cantieri angusti possono rendere difficile l'accesso di attrezzature e macchinari all'area di lavoro. Data la loro ristrettezza, prima dell'inizio dei lavori è necessario valutare attentamente la disponibilità di spazio aggiuntivo per parcheggi, spettatori e la disposizione dei posti a sedere per garantire la visibilità¹³⁰.

Costruire un impianto sportivo non si limita solo all'edificio: il campo, la struttura fisica, il parcheggio e le aree per gli spettatori devono essere tutti considerati per garantire un'esperienza coesa ai tifosi. Perfezionare tutti questi aspetti richiede un'estrema collaborazione tra tutte le parti coinvolte.

Un progetto di costruzione su larga scala come un impianto sportivo richiede un elevato livello di organizzazione e logistica per essere portato a termine¹³¹.

Le possibilità di costruire un nuovo stadio dell'AS Roma a Tor di Valle è remota in quanto è emerso che lo status giuridico del terreno non è ancora del tutto chiaro. Per conto del proprietario dell'AS Roma, la banca JP Morgan ha condotto un'analisi che ha confermato che la costruzione di uno stadio da 52.000 spettatori a Tor di Valle, insieme a un centro commerciale e di intrattenimento, potrebbe arrivare a costare fino a 1 miliardo di euro¹³².

Inoltre, ci sono problemi con la proprietà del terreno, che ha cambiato proprietario diverse volte negli ultimi 10 anni e attualmente è in possesso dell'imprenditore ceco Radovan Vitek, che lo ha acquistato da Eurnova¹³³.

Il proprietario del club, Dan Friedkin, guarda sempre più favorevolmente allo Stadio Flaminio, l'impianto dove la Roma giocò nella stagione 1989/90. A questa ipotesi si è unito l'architetto Renzo Piano che, insieme al presidente del club, analizza la possibilità di costruire uno stadio al Flaminio.

Lo Stadio Flaminio ha più di 60 anni e fu costruito per le Olimpiadi di Roma del 1960. Le prime stime indicano che giocare al Flaminio richiederà un investimento di circa 350 milioni di euro (quasi 3 volte inferiore rispetto a Tor di Valle). Uno dei problemi insoliti da risolvere è l'antica necropoli

¹²⁹ J. Peterson, L.W Judge, Sport Facilities Planning, Design, Operation, and Management Trends: An Introduction to the Special Issue, op.cit. p. 23

¹³⁰ E. C. Schwarz, S. A. Hall, S. Shibli, Sport Facility Operations Management: A Global Perspective, op. cit., p. 172

¹³¹ Ibidem

¹³² <https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/03/01/la-roma-rinuncia-a-tor-di-valle-il-problema-non-e-che-in-italia-non-si-possono-costruire-stadi-ma-che-li-volevano-fare-un-quartiere/6117389/>

¹³³ Ibidem

situata sotto lo stadio. Teoricamente, verrebbero creati dei parcheggi sotterranei, ma non si sa se non saranno compromessi dagli archeologi.

Come ubicazione alternativa per i parcheggi, si stanno prendendo in considerazione gli ex impianti di pugilato e scherma situati sotto le tribune dello stadio. Nel caso in cui si costruisca un impianto in questo luogo, sarà necessaria l'autorizzazione del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, la cui approvazione non è certa.

Una notizia positiva per i tifosi del club è il fatto che lo scorso anno il governo italiano abbia emanato un'ordinanza che ha semplificato le normative relative alla riqualificazione di edifici storici, come lo Stadio Flaminio. Il Comune di Roma, proprietario del terreno al Flaminio, sta valutando la possibilità di rilasciare al club una concessione per 99 anni. Una manovra simile è stata utilizzata per il nuovo stadio della Juventus a Torino. Attualmente, lo Stadio Flaminio ospita partite di rugby¹³⁴.

Un'altra location presa in considerazione per la costruzione dello stadio dell'AS Roma è Tor Vergata. Ciò significherebbe ricominciare l'intero processo di costruzione da zero, ritardando così l'inizio dei lavori di qualche anno. Il problema di questa location è la scarsa comunicazione con il resto della città. Il Comune di Roma sta progettando di estendere la linea della metropolitana fino a Tor Vergata, per la quale intende investire 25 milioni di euro.



Fig. n. 1 - La costruzione del nuovo stadio di Roma¹³⁵

¹³⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/stadio-roma-l-iter-va-avanti-ma-restano-sciogliere-nodi-parcheggi-espropri-e-mobilita-AEV42EBD>

¹³⁵ https://stadiumdb.com/news/2020/11/rome_as_romas_problems_with_location_of_new_stadium

Un'altra proposta, piuttosto astratta, idea era quella di spostare i giallorossi fuori Roma, nei pressi dell'aeroporto di Fiumicino, subito bocciata dai tifosi. La ricostruzione dello Stadio Olimpico non è un'opzione, poiché l'AS Roma vorrebbe avere un proprio stadio e trarne beneficio, e l'impianto attuale è nelle mani del CONI, che non intende venderlo.

Nel 2024 gli sviluppi riguardanti la costruzione del nuovo stadio dell'AS Roma hanno preso una piega inaspettata: la società ha presentato il progetto definitivo per il nuovo stadio nella zona di Pietralata.

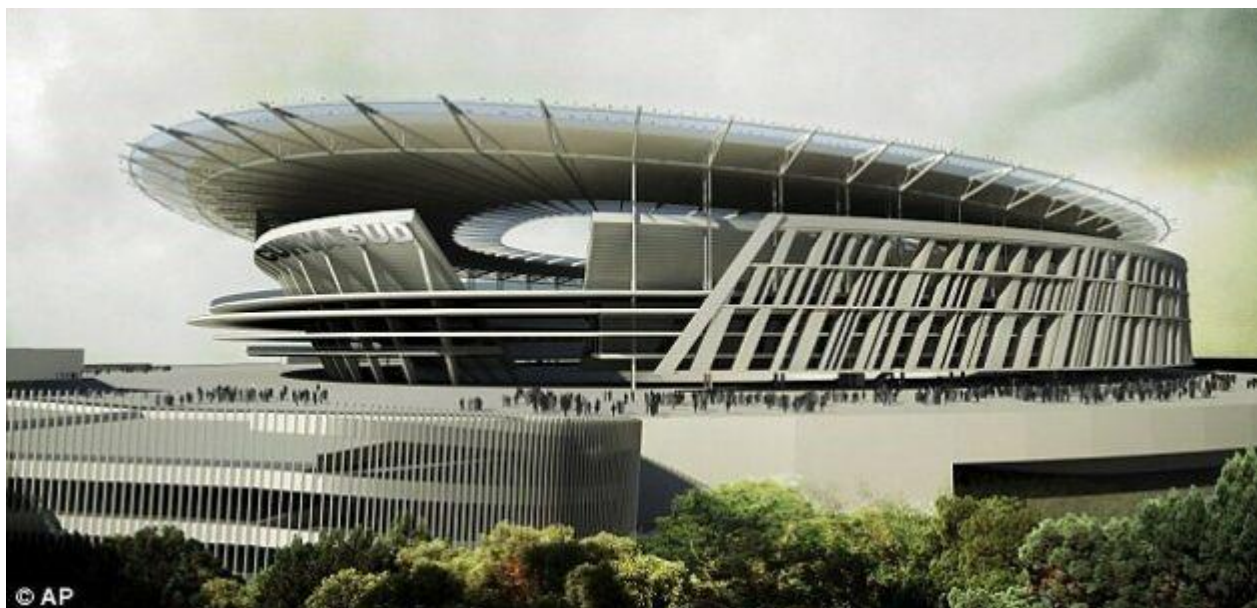


Fig. n. 2 – Il nuovo stadio a Pietralata¹³⁶

La realizzazione del nuovo impianto è stata affidata allo studio Populous, specializzato nella progettazione di centri sportivi e stadi, come lo Yankee Stadium di New York e il Da Luz di Lisbona. La società sostiene che la costruzione dell'impianto e delle opere collegate sarà un intervento di «rigenerazione urbana», e la pensano allo stesso modo il comitato pro-stadio e molti commercianti della zona. L'inaugurazione dello stadio, prevista inizialmente nel 2027 per il centenario dalla nascita della squadra, è stata posticipata al 2028¹³⁷.

¹³⁶ https://stadiumdb.com/news/2020/11/rome_as_romas_problems_with_location_of_new_stadium

¹³⁷ Ibidem

2.5 La situazione degli impianti in Italia

L'Italia possiede 106 stadi dedicati al calcio professionistico, di cui 69 hanno una capienza inferiore a 10.000 spettatori. Questi impianti hanno un'età media di 61 anni e presentano disagi, non rispettando pienamente gli standard di sicurezza, nonostante gli sforzi compiuti negli ultimi anni, inizialmente con il decreto "Pisanu"¹³⁸ e successivamente con il decreto legge n. 8 dell'8 febbraio 2007, convertito con modifiche dalla legge n. 41 del 4 aprile 2007. In particolare, l'età media degli stadi italiani è di 62 anni in Serie A, 60 in Serie B e 59 in Lega Pro,

nove di questi stadi furono costruiti prima della Seconda Guerra Mondiale (tra il 1911 e il 1939), tre alla fine degli anni '60, due negli anni '70 e solo tre possono essere considerati moderni:

- il Mapei Stadium di Reggio Emilia, sede delle partite casalinghe del Sassuolo, di proprietà della Mapei S.p.A. e ristrutturato nel 2004 e, in seguito, nel 2008;
- lo Juventus Stadium, inaugurato nel 2011, primo stadio in Italia ad essere interamente di proprietà di una società calcistica (Juventus Football Club S.p.A.);
- lo Stadio Friuli, di proprietà dell'Udinese Calcio S.p.A., ristrutturato nel 2015.

Per quanto riguarda gli stadi "più giovani", l'aspetto che deve far riflettere è che per il Mondiale del 1990 furono costruiti solo due stadi completamente nuovi: lo Stadio Delle Alpi di Torino - poi demolito per far posto allo Juventus Stadium - e lo Stadio San Nicola di Bari. La situazione è ancora più grave se si analizzano i dati relativi a palazzetti dello sport e impianti utilizzati per altre discipline sportive: gli impianti esistenti sono realizzati senza alcun tipo di requisito polivalente, non sono integrati nel tessuto sociale e presentano carenze in termini di gestione.

Il contesto italiano è caratterizzato da una serie di criticità significative, tra cui la proprietà comunale degli impianti sportivi (con rare eccezioni, come lo Stadio Olimpico di Roma, di proprietà del CONI, o il Mapei Stadium di Reggio Emilia); i costi relativi a gestione, gestione e sicurezza, che sono a carico della collettività; - i vincoli urbanistici e di pianificazione del patrimonio (gli stadi sono spesso situati nei centri cittadini e possono causare problemi di ordine pubblico).

Negli ultimi anni sono stati effettuati numerosi tentativi di invertire il degrado degli stadi italiani attraverso interventi di restyling strutturale, architettonico e funzionale. Tali interventi, tuttavia, hanno interessato solo i principali impianti adibiti alle competizioni e si sono comunque rivelati inadeguati nel corso degli anni.

¹³⁸ P.L. Nervi, Gli stadi per il calcio, Bononia University Press, 2015, p. 45

A complicare ulteriormente la situazione si aggiunge il fatto che in molti casi (6 dei 16 stadi che ospitano partite di Serie A) la presenza di una pista di atletica che costeggia il campo di gioco peggiora la visibilità della partita da parte degli spettatori. Un altro aspetto che evidenzia l'arretratezza della situazione degli stadi italiani è il fatto che solo 7 stadi dispongono di tribune completamente coperte, mentre negli altri 9 è garantita la protezione dalla pioggia solo agli spettatori seduti nelle tribune centrali. La percentuale di posti coperti raggiunge il 77% in Serie A, mentre in Serie B e Lega Pro è inferiore al 35%¹³⁹.

Gli impianti che utilizzano fonti energetiche rinnovabili rappresentano ancora l'eccezione piuttosto che la regola (25% in Serie A, che scende al 5% in Serie B). La percentuale di stadi utilizzabili per scopi diversi dall'organizzazione di partite di calcio supera il 50% solo in Serie A (dove è del 69%). I punti vendita per le attività commerciali, una risorsa a cui si dà grande valore nei principali campionati esteri, sono presenti solo nel 27% degli stadi di Serie B e nel 45% degli stadi di Lega Pro, salendo al 69% in Serie A. In termini di polifunzionalità, 11 dei 16 stadi sono utilizzati anche per eventi diversi dalle partite di calcio, 12 dispongono di sky box, 9 vantano aree hospitality e 10 dispongono di strutture che possono ospitare attività commerciali.¹⁴⁰

¹³⁹ M. Marianella, *Dove ti porta il calcio, Tour d'Europa attraverso gli stadi*, Mondadori libri, 2015, p. 56

¹⁴⁰ Ivi, p. 57

CAPITOLO III - Impianti sportivi di proprietà: i casi “Rocco B. Commisso Viola Park” e “Tottenham Hotspur Stadium”

3.1 Il caso “Rocco B. Commisso Viola Park”: cronistoria del centro sportivo

Tra le più recenti e significative strutture sportive spiccano la riqualificazione dello Stadio di Udine, ora denominato Bluenergy Stadium, e il nuovo Stadio Nazionale dell’Albania, inaugurato a Tirana in occasione degli Europei 2020. Quest’ultimo è stato progettato con particolare attenzione al consumo limitato di suolo e all’impatto ambientale, sostituendo il precedente impianto degli anni '30 firmato dall’architetto italiano Gherardo Bosio. Un altro esempio rilevante è il Rocco B. Commisso Viola Park a Bagno a Ripoli (FI)¹⁴¹.

Questo innovativo complesso si configura come un grande "Campus" capace di accogliere “Generi e generazioni” in un’area di 26 ettari. Qui si trovano 12 campi regolamentari, 2 stadi, 4 palestre, diversi padiglioni dedicati a ospitalità ed eventi, 2 piscine e un centro medico e wellness. Il progetto si distingue per il rispetto del paesaggio, con oltre il 90% della superficie ricoperta da aree verdi. La storica villa podere del XVIII secolo, Cascina Favard, è stata restaurata e arricchita da moderni padiglioni in vetro, creando una connessione armoniosa tra gli spazi interni e la natura circostante¹⁴².

L’ACF Fiorentina, chiamata anche “Viola”¹⁴³ per via del suo colore distintivo, è un club calcistico professionistico italiano con sede a Firenze, in Toscana. Nata nel 1926, la società ha trascorso gran parte della sua storia ai vertici del calcio italiano, piazzandosi tra i club con il maggior numero di stagioni disputate in Serie A. La squadra ha giocato allo Stadio Artemio Franchi sin dal 1931, con una capacità attuale di 47.282 spettatori. Nel tempo, lo stadio ha cambiato denominazione diverse volte ed è stato sottoposto a varie ristrutturazioni.

La storia del Rocco B. Commisso Viola Park inizia, all’inizio del nuovo millennio, precisamente nel marzo del 2001, quando la Fiorentina guidata da Vittorio Cecchi Gori tentò per la prima volta, in maniera concreta e decisa, di dire addio ai "Campini": questo è il soprannome con cui in città si identificano ancora oggi gli spazi, tutt’altro che moderni, situati accanto allo Stadio Comunale, dove i Viola si sono allenati per molti anni. Una collocazione teoricamente provvisoria, ma di fatto durata decenni: nonostante il tentativo del 2001, fallito a causa del tracollo economico del club, la squadra vi rimase fino all’inaugurazione del Viola Park avvenuta nel 2023.

¹⁴¹ <https://symbola.net/wp-content/uploads/2024/12/100-Spazi-sportivi-2024-Patrocinio.pdf>

¹⁴² Ibidem

¹⁴³ <https://www.acffiorentina.com/en/palmares/storia>

A riprendere in mano il progetto fu la famiglia Della Valle, proprietaria del club nei cruciali anni della rinascita e del successivo ritorno in Serie A. In un primo momento si valutò di posare le fondamenta nel comune di Incisa Valdarno, ma la delicata situazione societaria portò a preferire una soluzione più immediata e realizzabile: l'ammodernamento dei "Campini" e il rinvio di quella tanto attesa rivoluzione infrastrutturale. Fu allora che venne presentato il progetto della "Cittadella Viola", un'iniziativa ambiziosa che prevedeva la costruzione ex novo di un centro sportivo e di stadi di proprietà, inseriti in un complesso innovativo. Tale struttura avrebbe dovuto sorgere inizialmente nel quartiere Castello a Firenze, per poi essere ipotizzata in altre aree come Novoli, Campi di Bisenzio e infine nel Parco delle Cascine. Anche in questa occasione, la provvisorietà legata al futuro infrastrutturale del club Viola non trovò però una soluzione definitiva.

Il momento decisivo è arrivato con l'arrivo in città della nuova proprietà nel 2019. Guidata da Rocco Benito Commisso e sostenuta dal suo notevole patrimonio finanziario, stimato da Forbes intorno a 6,5 miliardi di dollari, la proprietà americana ha subito messo la questione del centro sportivo tra le sue priorità. Alle parole sono seguiti i fatti: nel giro di pochi mesi, l'idea di Cecchi Gori è stata ripresa, nuovi terreni sono stati acquisiti nell'area di Bagno a Ripoli e i lavori sono iniziati già nel 2021, con alcuni ritardi dovuti alla pandemia e al ricorso (respinto dal TAR) dell'Associazione Italia Nostra. Infine, nell'estate del 2023, il club si è insediato nella sua prima struttura di proprietà, coronamento di un investimento di circa 115 milioni di euro.

Il progetto definitivo del nuovo centro sportivo della Fiorentina, chiamato provvisoriamente "Viola Park", è stato presentato a Bagno a Ripoli. L'iniziativa prevede l'utilizzo di 25 ettari di terreno, di cui 22 destinati al centro sportivo e 3 riservati a un'area verde con parco e spazio agricolo. La presentazione alla stampa è stata curata dall'architetto ideatore Marco Casamonti, in presenza del sindaco di Bagno a Ripoli, Francesco Casini, dell'assessore regionale all'urbanistica, Vincenzo Ceccarelli, e del presidente della Fiorentina, Rocco Commisso, nel 2021.

Il progetto del Viola Park prevedeva la nascita del più grande centro sportivo d'Italia, con una stima di circa 400 persone impiegate stabilmente.

Per progettare il Viola Park, Josef Commisso, insieme a Joe Barone e al figlio del presidente, ha intrapreso un tour tra i più rinomati e prestigiosi centri sportivi d'Europa, visitando strutture come quelle del Tottenham, del Real Madrid e del Barcellona.¹⁴⁴

¹⁴⁴ <https://www.calciopillole.com/rivoluzione-modello-fiorentina-viola-park-uno-spettacolo/>

Gli edifici erano caratterizzati da strutture basse, sviluppate in orizzontale e dotate di tetti a compluvio progettati per raccogliere l'acqua piovana, rivestiti con moderni pannelli fotovoltaici verdi, concepiti per ricreare un'estetica visiva che richiamasse l'aspetto di un prato o di una siepe.

L'intero progetto mirava a integrarsi con il contesto agricolo circostante, mantenendo ampie aree verdi coltivate, in particolare con ulivi. Durante i lavori nell'area emersero resti di fondazioni romane, tra cui quelli di una fattoria e di una necropoli. Gli archeologi della Soprintendenza stanno catalogando e rimuovendo i resti delle sepolture, mentre la zona della fattoria verrà valorizzata all'interno del complesso. In omaggio alla storia dell'antropizzazione locale, anche i campi sportivi furono disposti seguendo gli schemi della centuriazione romana.

Il “Rocco B. Commisso Viola Park” è un esempio di imprenditorialità messa al servizio dello sport tutto nell’ottica della crescita dei giovani calciatori e calciatrici viola.

Il “Rocco B. Commisso Viola Park” comprende due stadi Curva Fiesole e Davide Astori - e una lunga serie di strutture, uffici, sale riunioni, padiglioni, palestre, piscine, centri benessere, ambulatori, spogliatoi e aree commerciali di vario tipo (rivolte tanto al pubblico, quanto agli addetti ai lavori).

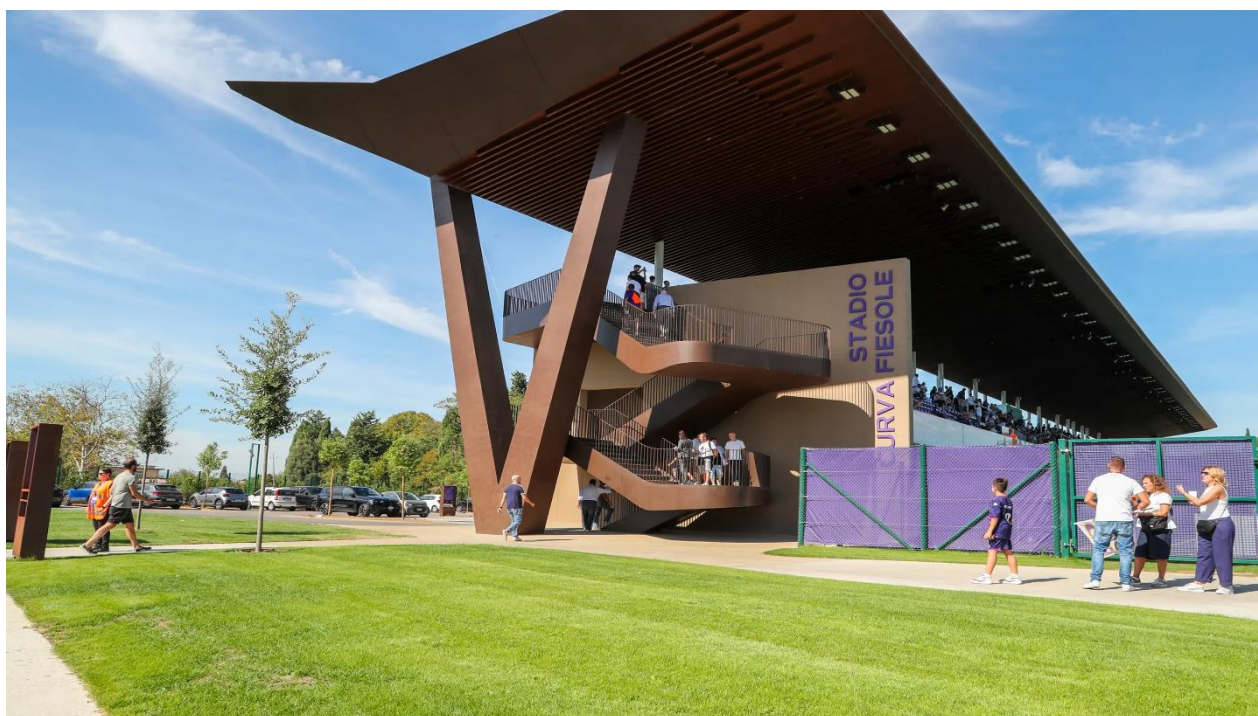


Fig. n. 3 – Stadio Curva Fiesole¹⁴⁵

¹⁴⁵ <https://www.calciopillole.com/rivoluzione-modello-fiorentina-viola-park-uno-spettacolo/>

Al suo interno ci si sposta soltanto con biciclette o mezzi elettrici, come la "golf car", rigorosamente viola. Il progetto, d'altronde, è stato concepito proprio per immergersi nel paesaggio circostante, con una spiccata attenzione alla sostenibilità ambientale e alla valorizzazione del contesto. Al posto della prima pietra, infatti, nel momento di inizio dei lavori è stato simbolicamente piantato un ulivo - oggi sono quasi 200, e il club sottolinea con orgoglio di aver utilizzato prevalentemente materiali naturali e tecnologie di riuso durante il processo di edificazione. I pannelli fotovoltaici installati sui tetti e i sistemi di raccolta dell'acqua piovana garantiscono virtuosamente le risorse necessarie per il fabbisogno dell'intero centro sportivo. Il Viola Park sorge, tra l'altro, in un'area che fino al 2020 si trovava in uno stato di abbandono e decadenza, con cumuli di rifiuti scaricati abusivamente nei pressi della villa, prima dell'opera di "bonifica" coadiuvata dal Comune e dal club.

Nel Viola Park si svolge tutti i giorni l'attività - sportiva e non - della Fiorentina: dalla prima squadra maschile a quella femminile, passando per tutte le giovanili e un domani, forse, anche la "squadra riserve". Nei due stadi si disputano regolarmente partite delle giovanili e della femminile, ma anche eventi di diversa natura: il Torneo di Viareggio, amichevoli internazionali e nel 2024 addirittura la partenza del Tour de France. Al di fuori delle aree dedicate ai campi, sono presenti spazi progettati per il pubblico, come negozi, bar e ristoranti. Inoltre, tali zone offrono servizi utili anche a chi trascorre in questi luoghi la propria vita quotidiana: un esempio sono i tre saloni di parrucchieri disponibili.¹⁴⁶

Oltre ad accrescere il valore del club e ottimizzare lo svolgimento delle sue attività, disporre di un'area e un centro sportivo del genere rappresenta chiaramente un "plus" in termini di appeal e status del club: rappresenta un luogo in cui i giovani possono conoscere la vera essenza della "fiorentinità" e avvicinarsi alla squadra, alla sua storia e ai suoi progetti futuri. Il Viola Park, del resto, è stato pensato e realizzato proprio per questo: unire il passato, il presente e il futuro di una delle squadre con più storia e blasone del calcio italiano. Aprendo ai tifosi ed a tutti i membri del club le porte di un centro che, finalmente, ha reso l'appartenenza alla Fiorentina qualcosa di speciale non solo in senso astratto, ma anche nel quotidiano¹⁴⁷.

¹⁴⁶ <https://www.nss-sports.com/it/lifestyle/37770/viola-park-fiorentina-centro-allenamento-commisso-storia>

¹⁴⁷ Ibidem

3.1.1 I rapporti tra il Rocco B. Commisso Viola Park e il Comune di Bagno a Ripoli: l'importanza e lo sviluppo del territorio

Il Comune di Bagno a Ripoli ha un ruolo importante nell'interazione con il Viola Park, in quanto la struttura si trova all'interno del suo territorio. Il Comune si occupa, ad esempio, di gestire le autorizzazioni e i permessi necessari per la costruzione e l'utilizzo della struttura, e di collaborare con l'ACF Fiorentina per la gestione delle attività svolte al suo interno.



Fig. n. 4 - Rocco B. Commisso Viola Park¹⁴⁸

Inoltre, il Comune si impegna a promuovere la struttura e a valorizzare il suo ruolo all'interno del territorio, anche attraverso eventi e iniziative che coinvolgano la comunità locale.

Il Viola Park, infatti, rappresenta un'opportunità per il Comune di Bagno a Ripoli per sviluppare il settore sportivo e per attrarre turisti e investimenti.

¹⁴⁸ <https://www.sporteimpianti.it/principale/tsport/rubriche-tsport/reportage/bagno-a-ripoli-firenze-il-viola-park/>

In sintesi, il Comune di Bagno a Ripoli e il Viola Park intrattengono un rapporto di collaborazione, che si traduce nella gestione dei servizi pubblici, nella promozione della struttura e nel coinvolgimento della comunità locale.

Gli eventi sportivi legati al calcio rappresentano un importante fattore di attrattività turistica, che interessa diverse categorie di partecipanti¹⁴⁹: gli sportivi (i protagonisti dell'evento) con il loro entourage (allenatori, istruttori, dirigenti, ecc.), il pubblico, la stampa, i delegati delle federazioni sportive, i tecnici, ecc.

Altri tipi di iniziative sportive, come gli eventi più piccoli, richiedono pochi investimenti e utilizzano le strutture esistenti e il lavoro volontario per la gestione e il controllo.

Qualsiasi evento sportivo genera un flusso turistico di piccola o grande dimensione, che comporta opportunità di cambiamento culturale, rivitalizza la tradizione locale, migliora la qualità della vita e rafforza l'immagine della comunità¹⁵⁰.

L'organizzazione di un evento ha, dal punto di vista sociologico, la capacità di costruire coesione sociale rafforzando le relazioni nella comunità¹⁵¹. Pertanto, festival ed eventi speciali rafforzano l'identità sociale e culturale costruendo forti legami tra i membri della comunità. La crescita dei festival e degli eventi speciali in numero, diversità e popolarità è stata enorme negli anni¹⁵².

Lo sviluppo di nuovi eventi apre una serie di domande riguardanti gli impatti sociali, ambientali e culturali sulle comunità locali, le dinamiche delle relazioni comunità locale-festival e organizzatori di eventi, i mutevoli rapporti tra i principali gruppi di interesse, la portata del coinvolgimento della comunità e così via¹⁵³.

3.1.2 Il Rocco B. Commisso Viola Park: tra sport e sostenibilità

Nel processo di ridefinizione delle strategie gestionali del club sportivo Fiorentina, guidato dall'adozione delle nuove pratiche di responsabilità sociale d'impresa, l'investimento in uno stadio di proprietà è emerso come una delle principali priorità.

Le implicazioni di queste attività nel contesto della responsabilità sociale d'impresa hanno costretto la governance del club fiorentino a elaborare nuove strategie volte ad aumentare il prestigio e i ricavi

¹⁴⁹ M. Deery, L. Jago, L. Fredline, "Sport tourism or event tourism: are the one and the same?", *Journal of Sport Tourism*, 9, 2004, pp. 235-245

¹⁵⁰ Ibidem

¹⁵¹ V. Turner, *Celebration: studies in festivity and ritual*, Smithsonian Institution Press, Washington, 1982

¹⁵² D. Gursoy, K. Kim, M. Uysal, "Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension and validation", *Tourism Management*, 25, 2004, pp. 171-181

¹⁵³ Ibidem

del club, in particolare per finanziare e autosostenere le attività del club. Facendo leva direttamente sulle iniziative di CSR, un impianto sportivo può ottenere risultati positivi offrendo al pubblico un elevato livello di comfort per i tifosi, un livello di sicurezza più elevato e numerosi altri servizi che altrimenti non potrebbero essere garantiti se la struttura dello stadio non fosse gestita dai club.

Un piano di investimenti come quello messo in atto consente inoltre al club stesso di poter realizzare progetti importanti sia per lo sviluppo del territorio, come opere di riqualificazione urbana o la valorizzazione di alcune aree della città. Secondo il Report “Strategia per la Sostenibilità del Calcio 2030” redatto dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio, un progetto ambizioso che si ispira all’Agenda 2030 delle Nazioni Unite ed alla “Strategia di Sostenibilità UEFA”¹⁵⁴, il Rocco B. Commisso Viola Park ha assunto un forte impegno nella riduzione dell'impatto ambientale, promuovendone la salvaguardia e favorendo il riciclo e il riutilizzo di materiali e delle risorse naturali.

Diversi studi, infatti, dimostrano come un impianto sportivo debba essere progettato in modo da poter essere utilizzato da tutta la popolazione, in particolare dalle famiglie, e non solo per eventi sportivi, ma anche come luogo di incontro, di interazione sociale e ricreativo, catalizzando ristoranti, bar, cinema, musei, teatri, centri congressi, biblioteche, negozi, aree ricreative, spazi verdi, palestre e parchi giochi per bambini in un unico luogo¹⁵⁵.

In termini pratici, la UEFA¹⁵⁶ stessa ha prodotto la «Guida UEFA agli stadi di qualità»¹⁵⁷, un documento che viene ancora oggi applicato a tutti i tipi di progetti infrastrutturali negli stadi di calcio in Europa, riguardanti la progettazione e la costruzione, la ristrutturazione e l'ammodernamento degli stadi.

Il principio guida è la qualità delle strutture: «Garantire la massima qualità è un aspetto fondamentale per assicurare il massimo livello di comfort, benessere e sicurezza per spettatori, giocatori, tutto lo staff, i media e i funzionari»¹⁵⁸. Grande enfasi viene posta sulla definizione e l'inquadratura di "architettura verde", un modello di costruzione e utilizzo con un approccio fortemente basato sull'adozione di standard ecologici. Dal punto di vista economico, la proprietà di uno stadio consente alle società calcistiche di diversificare le proprie fonti di reddito.

¹⁵⁴ <https://www.figc.it/it/federazione/news/la-figc-presenta-la-strategia-di-sostenibilit%C3%A0-del-calcio-italiano-66-obiettivi-da-raggiungere-entro-il-2030-su-diritti-umani-e-tutela-ambientale/>

¹⁵⁵ L. Testa, L.D. Parra-Camacho, A.M. Gómez-Tafalla, F. Garcia-Pascual, D. Duclos-Bastías, Local Impact of a Sports Centre: Effects on Future Intentions. *Sustainability*, 15(6), 2023

¹⁵⁶ Union of European Football Associations

¹⁵⁷ UEFA, 2011, UEFA Guide to Quality Stadiums. https://editorial.uefa.com/resources/01f9-0f842793b513-3ec14e88e0ef-1000/uefa_guide_to_quality_stadiums.pdf

¹⁵⁸ *Ibidem*

Sul tema, a titolo di esempio, il "Report Calcio 2024" della Federazione Italiana Giuoco Calcio¹⁵⁹, riporta un aumento del 52,2% delle presenze tra il 2007 e il 2023 per le società che hanno deciso di costruire il proprio stadio. Questa fonte di entrate derivanti dalle partite, per i club dei cinque principali campionati europei, ovvero Inghilterra, Italia, Spagna, Francia e Germania, rappresenta circa il 12% delle entrate¹⁶⁰. Non solo, attraverso un progetto oculato per migliorare la proprietà dell'impianto, si possono generare anche ulteriori fonti di reddito, come ad esempio i diritti di denominazione dell'impianto e la fornitura di aree commerciali attorno allo stadio¹⁶¹.

Quest'ultimo, se progettato in sinergia con il contesto cittadino per offrire servizi aggiuntivi alla popolazione locale, può garantire al club un significativo incremento dei ricavi commerciali, che può derivare anche in parte dalle attività di merchandising promosse dal club. Tuttavia, l'obiettivo finanziario e il ritorno economico non sono gli unici aspetti da considerare, poiché avere uno stadio di proprietà, se progettato con un impegno sociale, può comportare anche benefici di natura non solo economica, come il contributo concreto al perseguimento del proprio scopo sociale.

3.2 Il caso “Tottenham Hotspur Stadium”: la struttura

Il vecchio stadio dei Tottenham Hostspur, il White Hart Lane, custodiva oltre un secolo di ricordi, ma non poteva più essere all'altezza degli standard del calcio moderno. Gli Spurs meritavano uno stadio che potesse rappresentare la storia del Club e lo status nella Premier League e nel calcio europeo¹⁶².

Il nuovo Tottenham Hotspur Stadium è stato progettato per creare un'atmosfera straordinaria, infatti l'esperienza dello spettatore è incredibilmente intima, nonostante una capacità di 62.850 posti. Questo grazie alle tribune inclinate di 35 gradi, il massimo consigliato dalle linee guida del Regno Unito, che avvicinano i tifosi al campo molto più rispetto a qualsiasi stadio moderno comparabile¹⁶³.

La tribuna Sud da 17.500 posti è la tribuna a un solo anello più grande del paese, progettata per generare un potente "muro del suono", con 5.000 posti in piedi sicuri. Lo studio Populous ha lavorato con i tecnici del suono della band U2 per ottimizzare l'acustica dello stadio, mettendo a punto i tempi di riverbero per amplificare il boato della folla.

¹⁵⁹ FIGC, 2023, Report Calcio 2023. https://figc.it/media/uploads/federazione/trasparenza/FIGC-ReportCalcio2023_BD.pdf

¹⁶⁰ Deloitte, 2023, Annual Review of Football Finance 2023. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-footballfinance-europe.html>

¹⁶¹ Ibidem

¹⁶² Populous è uno studio di progettazione architettonica globale specializzato nella creazione di ambienti e luoghi che uniscono comunità e persone.

¹⁶³ <https://populous.com/showcases/tottenham-hotspur-stadium?lang=it>

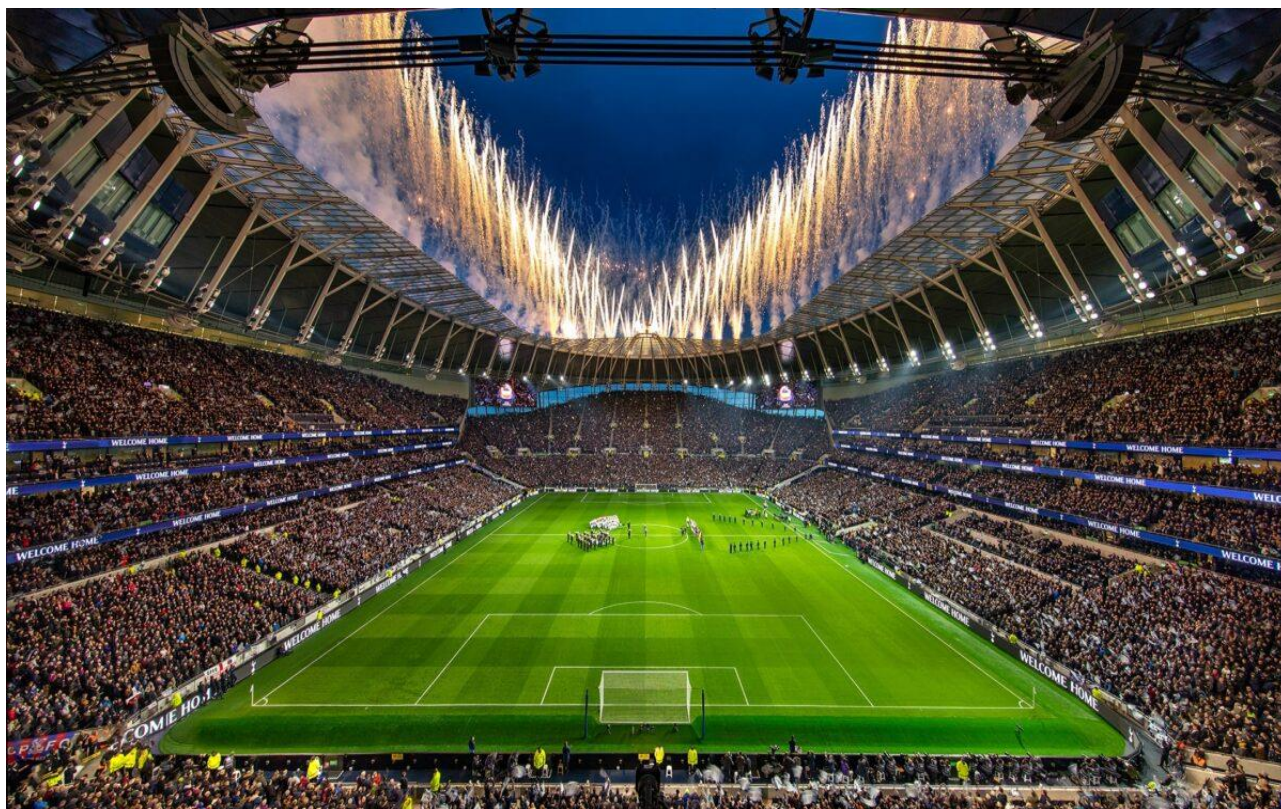


Fig. n. 5 – Tottenham Hotspur Stadium¹⁶⁴

Migliorare l'esperienza del giorno della partita per i tifosi dei Tottenham Hotspur è stato fondamentale per l'approccio progettuale: l'atrio di ingresso generale dello stadio ospita più di 60 punti vendita e tre bar in stile pub.

All'interno della tribuna sud, l'atrio a cinque piani del Market Place è un vivace luogo di ritrovo per i tifosi prima e dopo le partite: presenta ristoranti in stile street food, un microbirrificio Beavertown in loco e il bar più lungo d'Europa, che si estende per l'intera lunghezza di 65 metri della linea di fondo campo.

I concept design di Populous per le strutture premium dello stadio miravano a liberare il potenziale nascosto negli spazi sottoutilizzati, aprendo nuovi canali di profitto per il Club. Questa vasta gamma di suite private, sky lounge, lounge premium, bar, strutture per conferenze e punti ristoro con stelle Michelin soddisfa un'ampia gamma di budget e preferenze e può accogliere fino a 8.000 ospiti nei giorni degli eventi.

Creato per essere inclusivo per tutti, lo stadio del Tottenham Hotspur dispone di oltre 250 posizioni rialzate dedicate per sedie a rotelle lungo tutti gli spalti, 66 servizi igienici completamente accessibili e circuiti acustici a induzione che forniscono commenti audio-descrittivi delle partite. C'è anche una

¹⁶⁴ <https://populous.com/showcases/tottenham-hotspur-stadium?lang=it>

suite sensoriale: un ambiente rilassante per i sostenitori dello spettro autistico o con condizioni di disabilità sensoriale¹⁶⁵.

Lo stadio è il primo appositamente costruito per le partite della NFL al di fuori degli Stati Uniti, dotato di un campo in erba naturale retrattile che scivola sotto la tribuna sud in soli 25 minuti, rivelando una superficie di gioco artificiale. Ciò permette di ospitare partite di football americano anche durante la stagione calcistica della Premier League, senza compromettere la qualità del campo in erba naturale. Lo stadio attualmente ospita due delle partite della stagione regolare della NFL ogni anno, nell'ambito di una partnership continuativa tra la Lega e Tottenham Hotspur.

Il sistema offre inoltre una visuale ideale per il football americano abbassando la superficie di gioco rispetto alla prima fila di sedili e consentendo ai tifosi di vedere l'azione al di sopra dei giocatori e dello staff tecnico a bordo campo. Aggiungendo gli spogliatoi della NFL appositamente progettati e altre strutture personalizzate per giocatori, personale e media, lo stadio è diventato una vera "casa lontano da casa" per le squadre della NFL in visita.

Al di fuori del calcio, l'adattabilità dello stadio ha permesso di ospitare alcuni dei più grandi eventi di sport e intrattenimento, da uno scontro per il titolo mondiale di boxe dei pesi massimi tra Anthony Joshua e Oleksandr Usyk nel 2022 a cinque concerti sold out di Beyoncé nel 2023.

Il più ampio progetto di sviluppo dello stadio comprende un nuovo centro visitatori chiamato Tottenham Experience, una palestra, un supermercato e una scuola di grado superiore. Con circa due milioni di visitatori ogni anno, lo stadio rappresenta un luogo vivace e ricco di attività: viene offerta la possibilità di effettuare il tour dello stadio, sono stati creati spazi dedicati allo shopping, strutture per conferenze e banchetti, caffè ed è possibile vivere l'esperienza "F1 Drive", la prima pista di kart ufficiale ispirati alla Formula 1, lunga 180 metri e situata sotto la tribuna sud¹⁶⁶.

Una volta completato, il progetto ha creato 3.500 posti di lavoro e immette ogni anno 293 milioni di sterline nell'economia locale, a vantaggio delle imprese locali e offrendo nuove opportunità alla comunità.

Il Tottenham Hotspur Stadium non è solo un impianto sportivo: è un progetto visionario per il futuro dello sport e dell'intrattenimento.

Allo stesso tempo, lo stadio si impegna ad ampliare le sue tecnologie sostenibili, garantendo una riduzione continua del suo impatto ambientale e offrendo esperienze indimenticabili. Come

¹⁶⁵ <https://www.tottenhamhotspur.com/the-stadium/nfl/>

¹⁶⁶ Ibidem

laboratorio vivente, lo stadio funge da banco di prova per la prossima generazione di impianti polifunzionali. È un modello da seguire, che fonde perfettamente sport, intrattenimento, tecnologia e sostenibilità.

3.2.1 Riqualifica del quartiere e impatto sulla comunità

Il Tottenham Hotspur Football Club rappresenta una delle principali realtà economiche di Haringey e un rilevante punto di interesse turistico. La concretizzazione di questo progetto risulta essenziale per il rilancio di un'area che, secondo tutti gli indici nazionali quali occupazione, reddito, abitazioni, salute, istruzione, criminalità, è tra le più svantaggiate non solo di Londra, ma anche dell'intera Inghilterra e del Galles¹⁶⁷.

L'apertura del modernissimo Tottenham Hotspur Stadium del Club nel 2019 si inserisce in un più ampio progetto di riqualificazione dell'area. I risultati sono impressionanti: il club può essere giustamente orgoglioso del crescente impatto che genera sull'economia e sulla comunità locale. La stagione 2021/22, e ha visto il ritorno dei tifosi dopo che non avevano potuto assistere alla stragrande maggioranza delle partite della stagione precedente, a causa della pandemia di COVID-19¹⁶⁸.

Il Tottenham Hotspur apporta un contributo economico significativo all'interno e all'esterno dell'area locale. Nel complesso, l'attività economica del Club ha contribuito per un totale di 344 milioni di sterline al Valore Aggiunto Lordo (VAL) e ha sostenuto oltre 3.700 posti di lavoro nell'area dei tre distretti, generando al contempo 194 milioni di sterline di imposte nel Regno Unito tramite canali diretti e indiretti.

Il Tottenham Hotspur investe molto nella sua comunità locale, sia attraverso la sua Fondazione che attraverso iniziative più ampie intraprese dal Club. Il Club e la Fondazione utilizzano il potere del calcio per migliorare la vita dei giovani, promuovere l'occupazione, sviluppare competenze e promuovere la partecipazione allo sport, la salute e il benessere. Il Tottenham Hotspur Stadium si è ulteriormente affermato come una delle principali destinazioni sportive, ricreative e di intrattenimento a Londra. È diventato l'unico stadio ad ospitare cinque serate durante il Renaissance World Tour 2023 di Beyoncé, Lo stadio è anche incluso tra i 10 impianti che ospiteranno UEFA EURO 2028 nel Regno Unito e in Irlanda.

¹⁶⁷ <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/40260/1/Thesis%20Final%20Panton2017.pdf>

¹⁶⁸ <https://www.theguardian.com/football/2013/oct/30/tottenham-new-stadium-local-business-demolition>

Il Club nutre una profonda passione per il Tottenham e si impegna a migliorare la vita e le aspirazioni di chi vive nelle sue vicinanze, sia attraverso attività sportive gratuite sia attraverso il supporto alle banche alimentari locali.

Il Tottenham Hotspur fornisce una rigenerazione vitale per l'area locale per supportare una popolazione diversificata che affronta sfide socioeconomiche significative¹⁶⁹.

3.2.2 “Tottenham Hotspur Stadium”: tra sostenibilità e inclusività

Il Tottenham Hotspur Stadium è un brillante esempio di come il design all'avanguardia possa andare di pari passo con la sostenibilità. Alimentato interamente da energia rinnovabile al 100%, lo stadio riduce significativamente la sua impronta di carbonio, garantendo al contempo che la consapevolezza ambientale non comprometta mai il divertimento dei tifosi. L'utilizzo di illuminazione a LED dimezza il consumo energetico, dimostrando come l'innovazione possa risparmiare risorse senza sacrificare le prestazioni.

Il risparmio idrico è un altro obiettivo fondamentale: con sistemi di raccolta dell'acqua piovana in grado di risparmiare 47.000 litri a evento e orinatoi senza acqua che riducono il consumo di acqua di ulteriori 50.000 litri a partita, lo stadio stabilisce un nuovo standard per gli impianti sportivi ecosostenibili¹⁷⁰.

A completare le sue credenziali ecologiche ci sono i 4.000 metri quadrati di rigogliose pareti verdi, che non solo migliorano la qualità dell'aria nella zona nord di Londra, ma contribuiscono anche al design esteticamente accattivante dello stadio. Questi sforzi dimostrano che la sostenibilità può migliorare l'esperienza dei tifosi, combinando tecnologie all'avanguardia e responsabilità ambientale.

Il Tottenham Hotspur Stadium non è solo una sede: è un modello per un futuro più sostenibile, che dimostra al mondo che innovazione e consapevolezza ambientale possono andare di pari passo per creare un'esperienza migliore per tutti.

Il Tottenham Hotspur Stadium non è solo uno spazio per lo sport e l'intrattenimento: è una forza trainante per la trasformazione delle comunità e delle vite nella zona nord di Londra. Fin dalla sua inaugurazione, lo stadio ha creato 3.500 nuovi posti di lavoro, iniettando 300 milioni di sterline in investimenti locali e rafforzando le prospettive economiche del quartiere di Haringey. Oltre alla crescita economica, lo stadio è diventato un polo per iniziative sociali, ospitando 5.000 eventi comunitari annuali e creando opportunità di vita per 1.200 studenti attraverso programmi educativi.

¹⁶⁹ <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/40260/1/Thesis%20Final%20Panton2017.pdf>

¹⁷⁰ <https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/passionate-about-our-planet/>

L'impatto dello stadio va oltre le finanze e l'istruzione: ha svolto un ruolo centrale nella rivitalizzazione dell'area intorno a White Hart Lane. La sua vicinanza all'omonima stazione, recentemente ristrutturata e con un investimento di 19 milioni di sterline, garantisce l'accessibilità sia ai tifosi che alla gente del posto.

Questa è una dimostrazione di come gli impianti sportivi moderni possano integrarsi perfettamente nel loro ambiente e contribuire a obiettivi sociali più ampi.

Il Tottenham Hotspur Stadium offre un'esperienza di gioco senza pari, combinando servizi di livello mondiale con un design curato nei minimi dettagli per garantire che ogni tifoso si senta parte integrante dell'azione. Queste caratteristiche riflettono l'impegno dello stadio per l'inclusività e la creazione di un ambiente accogliente per tutti.

Raggiungere e tornare dallo stadio è semplice e agevole, grazie a un sistema di trasporto rinnovato, in grado di ospitare 40.000 passeggeri all'ora. Questo garantisce ai tifosi di concentrarsi sull'emozione della partita senza doversi preoccupare della logistica¹⁷¹.

3.2.3 Partnership con la NFL: vantaggi economici, sviluppo della partnership e obiettivi futuri

Il Tottenham Hotspur ha stipulato un accordo decennale con la National Football League (NFL) per ospitare almeno due partite all'anno nel nuovo stadio.

Il campo artificiale sarà multiuso e permetterà allo stadio di ospitare numerosi eventi sportivi e di intrattenimento. Lo stadio dispone di strutture dedicate sia al calcio che al football americano, dopo che il club ha ottenuto l'autorizzazione urbanistica per un'area interrata al di sotto del progetto dello stadio da 61.000 posti, che includerà spogliatoi per i giocatori ampliati in grado di ospitare le squadre della NFL¹⁷².

Oltre al minimo di due partite all'anno presso la nuova sede del Tottenham, durante l'arco di validità dell'accordo decennale potrebbero svolgersi altre partite della NFL in sedi diverse del Regno Unito.

Il Tottenham Hotspur e la NFL hanno annunciato l'estensione della loro partnership fino alla stagione NFL 2029-2030. Come parte dell'accordo, il Tottenham Hotspur Stadium otterrà ufficialmente lo status di sede della NFL nel Regno Unito. Questa partnership, unica nel suo genere, ha già regalato una serie di partite indimenticabili davanti a un pubblico esaurito a Tottenham, con 12 delle 32 squadre del campionato che hanno già avuto modo di provare lo stadio.

¹⁷¹ <https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/passionate-about-our-planet/>

¹⁷² <https://www.tottenhamhotspur.com/the-stadium/nfl/>

Conclusioni

Nel contesto della ridefinizione delle strategie di gestione di un club sportivo una delle principali priorità è diventata l'investimento in uno stadio di proprietà.

La questione della costruzione o dell'ammodernamento di stadi di proprietà in Italia è fonte di un acceso e aperto dibattito da molti anni. È inoltre comunemente riconosciuto che un impianto più moderno e funzionale apporterebbe benefici soprattutto all'esperienza di gioco per i tifosi, ma anche al livello di intrattenimento, sicurezza e comfort. Tuttavia, ciò su cui quasi tutti concordano è il significativo miglioramento sociale, economico e turistico per la città che ospita lo stadio e la conseguente possibilità di riqualificazione urbana di alcuni dei quartieri limitrofi.

La principale conseguenza di queste carenze infrastrutturali è una forte disaffezione del pubblico e una significativa riduzione delle presenze dei tifosi allo stadio. Infatti, la presenza media di spettatori allo stadio è diminuita significativamente negli ultimi trenta-quaranta anni. Tutto ciò si traduce in una significativa diminuzione dei ricavi per i club derivanti dalla vendita di biglietti o abbonamenti per le partite, con conseguente minore incidenza dei ricavi delle partite nei bilanci aziendali, con riduzione delle risorse finanziarie disponibili da investire nella competitività sportiva del club, negli impianti e nelle nuove tecnologie, al fine di migliorare anche la qualità degli allenamenti e della preparazione dei giocatori.

La scarsa presenza di attività commerciali non sportive e di servizi di natura ricreativa rappresenta un'ulteriore grave carenza degli stadi italiani, rendendoli poco attrattivi per il pubblico e impedendo loro l'apertura durante la settimana per sfruttare una potenziale fonte di reddito aggiuntiva. Spesso queste strutture sono totalmente scollegate dalla vita sociale quotidiana del contesto urbano in cui si trovano, svolgendo quindi un ruolo esclusivamente sportivo, senza offrire alcun valore aggiunto per la comunità e il territorio. Partendo da queste considerazioni, nella progettazione di un nuovo impianto o nell'ammodernamento di uno esistente, non è solo la presenza media - ovvero i tifosi presenti alla partita - ad essere di fondamentale importanza per rendere l'investimento economico vincente, ma piuttosto la presenza totale all'impianto. Questo dato, infatti, tiene conto anche delle presenze dovute a eventi non sportivi, attività commerciali, vicinanza ai mezzi pubblici, ecc.

Gli impianti di proprietà europei rappresentano, quindi, un'importante fonte di entrate per i club, grazie alla loro multifunzionalità e alle diverse tipologie di servizi extra-calcistici offerti, che consentono all'impianto di rimanere aperto anche nei giorni in cui non si disputano partite.

Un forte impatto deriva anche dal notevole livello di modernità strutturale e tecnologica dell'impianto e dall'elevato livello di sicurezza, elementi che colmano questo divario e contribuiscono a rendere gli

stadi notevolmente più attrattivi per i tifosi, ma anche per un pubblico più generalista, costituito da semplici tifosi o turisti occasionali in visita alla città o alla regione di riferimento.

Sono evidenti anche le differenze nella sostenibilità ambientale degli impianti. La maggior parte degli altri Paesi europei dispone di impianti dotati di sofisticati sistemi all'avanguardia per l'efficienza energetica, per il riutilizzo delle risorse naturali e per evitare ogni forma di spreco, al fine di ridurre le emissioni di CO₂ e, più in generale, l'impatto ambientale dello stadio.

Da un decennio, infatti, le squadre professionistiche sia in Italia che in Europa hanno scoperto i benefici ambientali ed economici derivanti dalla presenza di stadi che includono efficienza energetica e idrica, gestione dei rifiuti, accessibilità e un collegamento strategico con il trasporto pubblico.

Le implicazioni di queste attività hanno costretto la *governance* di questi club a elaborare nuove strategie volte ad aumentare il prestigio e i ricavi del club.

L'obiettivo primario di una società sportiva che sceglie di investire in uno stadio di proprietà non sarà più il successo di un singolo atleta, ma si sposterà sempre più verso il coinvolgimento di diversi stakeholder, per promuovere il benessere della comunità; e poiché la maggior parte di questi effetti sono considerati specifici e contestuali alla comunità in questione, i gestori degli impianti sportivi dovrebbero concentrarsi su di essi nella loro gestione. Un impianto sportivo deve essere progettato in modo da poter essere utilizzato da tutta la popolazione, in particolare dalle famiglie, e non solo per eventi sportivi, ma anche come luogo di incontro, di interazione sociale e ricreativo, catalizzando ristoranti, bar, cinema, musei, teatri, centri congressi, biblioteche, negozi, aree ricreative, spazi verdi, palestre e parchi giochi per bambini in un unico luogo.

Due esempi di impianti sportivi costruiti garantendo la massima qualità come aspetto fondamentale per raggiungere il massimo livello di comfort, benessere e sicurezza per spettatori e giocatori sono il “Rocco B. Commisso Viola Park” e il “Tottenham Hotspur Stadium”.

Collocare entrambi gli stadi in un'area semiurbana offre il vantaggio di costi di edificabilità inferiori, pur mantenendo un accesso buono, o quantomeno ragionevole, alla rete di trasporto pubblico. I minori costi di edificabilità hanno consentito l'acquisto di un'area più ampia, che consentirà anche l'inserimento di nuovi servizi in futuro. Il fatto che gli stadi si trovino in un'area meno densamente popolata riduce inoltre l'impatto evidente di una nuova costruzione sul territorio circostante, limitando così il potenziale rischio di contenziosi con la comunità locale.

Entrambi i casi analizzati, sia del “Rocco B. Commisso Viola Park” che del “Tottenham Hotspur Stadium”, dimostrano che la proprietà di un impianto sportivo, costruito e gestito in modo socialmente responsabile, può portare al raggiungimento di obiettivi sociali e sostenibili.

Nel perseguire questo obiettivo, le società calcistiche sono tenute ad attrarre il massimo numero di tifosi, garantendo loro l'accesso a strutture efficienti che soddisfino i più diversi bisogni e desideri sociali. La proprietà di uno stadio deve inoltre includere una finalità sociale e un impegno a rispettare il territorio e l'ambiente naturale, investendo, ad esempio, nell'ottenimento di energia da fonti sostenibili. Di conseguenza, ciò che diventa particolarmente rilevante nella progettazione della proprietà di uno stadio è la decisione della società di coniugare la propria attività sportiva con uno o più obiettivi socialmente responsabili, concepiti in base ai valori e ai principi in cui crede e che intende perseguire attraverso le proprie attività.

Bibliografia

D. Aaker, Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. New York, The Free Press, 1991

H. Alegre, J. M. Baptista, E. Cabrera Jr, F. Cubillo, P. Duarte, W. Hirner, W. Merkel, and R. Parena, Performance Indicators for Water Supply Services. IWA publishing. Google Scholar, 2016

R. N. Anthony, Management Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Harvard Business School Press. 1965

M. Babakhani, The new soccer stadium of London, 2022 consultabile su M. Müller, What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. Leisure Studies, 34(6), 2015

G. Bonazzi, Storia del pensiero organizzativo. Edizione quattordicesima, Franco Angeli, 1989

L. Borgogni, Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni, F. Angeli, Milano, 2018

J. R. Brent Ritchie & C. E. Aitken, Assessing the Impacts of the 1988 Olympic Winter Games: The Research Program and Initial Results. Journal of Travel Research, 22(3), 1984

M.A. Camilleri, The Tourism Industry: An Overview. In: Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product. Tourism, Hospitality & Event Management Springer, Cham, 2018

P. Caselli, L'economia dello sport nella società moderna consultabile su www.treccani.it, 2003

T. Chapin, The political economy of sports facility location: An end-of-the century review and assessment. Marquette Sports Law Journal 10(2), 2000

H. Chenhall, M. Hall, D. Smith, Social capital and management control systems: a study of a non-government organization, *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 2010

S. Cherubini, *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, F. Angeli, 2004

CONI, *Bilancio di sostenibilità 2018*

CONI - Censis, *L'11° rapporto Sport & Società*, Roma, 2018

J. Crompton, "Motivations for pleasure vacation", *Annals of Tourism Research*, 6, 1979

T. Davila, An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms, *Accounting, Organizations and Society*, 30, 2005

P. De Vita, *Marketing Operativo e Marketing Strategico*, Utet, 1993

M. Deery, L. Jago, L. Fredline, "Sport tourism or event tourism: are the one and the same?", *Journal of Sport Tourism*, 9, 2004

Y. Duan, B. Liu, Y. He, Study on relationships among sports spectator motivations, satisfaction and behavioral intention: empirical evidence from Chinese marathon, *Int. J. Sports Mark. Spons.* 21 (3) (2020)

P. J. Farmer, L. Aaron Mulrooney and Rob Ammon Jr., *Sport Facility Planning and Management*. Sport Management Library. ERIC. Google Scholar, 1996

E. Flamholtz, Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical and empirical perspectives, *Accounting, Organizations and Society* 8 (2/3), 1983

C. Keith Harrison, S. Bukstein, Sport Business Analytics Using Data to Increase Revenue and Improve Operational Efficiency, 2017

H.H Appel, 'Proper museum' or branding platform? Club museums in England. Soccer Soc. 2014

J. Higham, T. Hinch, Sport Tourism Development. Channel view publications. Google Scholar, 2018

P. J. Farmer, L. Aaron Mulrooney and Rob Ammon Jr., Sport Facility Planning and Management. Sport Management Library. ERIC. Google Scholar, 1996

G. Hofstede, The Game of Budget Control, Tavistock, 1967

G. Hofstede, The Poverty of Management Control Philosophy, Academy of Management Review, 3(3), 1978

D. Getz, Event Studies. Theory, research and policy for planned events, Elsevier, London, 2008

H. Gibson, C. Willming, A. Holdnak, "Small-scale event sport tourism: fans as tourists", Tourism Management, 24, 2004

T. C. Greenwell, L. A. Danzey-Bussell, & D. J. Shonk, Managing Sport Events. Human Kinetics, 2019

D. Gursoy, K. Kim, M. Uysal, "Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension and validation", Tourism Management, 25, 2004

J. Horne, & W. Manzenreiter, An Introduction to the Sociology of Sports Mega-Events. The Sociological Review, 54(2_suppl), 2006

J.E. Higham, T.D. Hinch, Tourism, Sport and Seasons: The Challenges and Potential of Overcoming Seasonality in the Sport and Tourism Sectors, *Tourism Management*, 23,2002

P. Hover, B. Dijk, K. Breedveld, & F. Eekeren, Integrity & sport events, Mulier Instituut, 2016

K. Koronios, M. Psiloutsikou, A. Kriemadis, P. Zervoulakos & E. Leivaditi, Sport Sponsorship: The Impact of Sponsor Image on Purchase Intention of Fans, *Journal of Promotion Management*, 22:2, 2016

T. Malmi and D. A. Brown, Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), 2008

M. Mancin – A. Marchesi, Strategie per il Business nello Sport, Libreria dello Sport, 2011

M. Marianella, Dove ti porta il calcio, Tour d'Europa attraverso gli stadi, Mondadori libri, 2015

M. Megheirkouni, "Leadership Styles and Organizational Learning in UK For-Profit and Non-Profit Sports Organizations." *International Journal of Organizational Analysis*. Google Scholar, 2017

K.A. Merchant and J.-F. Manzoni, The Achievability of Profit Center Budget Targets: A Field Study, *The Accounting Review*, LXIV, 1989

K.A Merchant, W.A. Van der Stede, Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2 ed., Pearson Education Limited, Essex, 2007

M. Morfoulaki, G. Myrovali, K.M. Kotoula, T. Karagiorgos, K. Alexandris, Sport tourism as driving force for destinations' sustainability, *Sustainability* 15 (3), 2023

R. Mura, C. Buscarini, La buona *governance* ed il ruolo dell'etica nelle organizzazioni dello sport, Rivista Internazionale di Diritto ed Etica dello Sport 1, 2014

P.L. Nervi, Gli stadi per il calcio, Bononia University Press, 2015

W. Ouchi, A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, Management science, 25 (9), 1979

M. Pagano & A. Bowman, Cityscapes and capital: The politics of urban development. Baltimore: Johns Hopkins University Press. Peirce, N. (1986, October). Is Baltimore unique? Baltimore Magazine, 1995

J.B. Parks, J. Quarterman, and L. Thibault, *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics Publishers. Google Scholar, 2007

J. Peterson, L.W Judge, Sport Facilities Planning, Design, Operation, and Management Trends: An Introduction to the Special Issue, Journal of Applied Sport Management, Article 1, Vol. 15, N. 4. 2011

M. Puglisi, Sviluppo e valorizzazione degli impianti sportivi. Esempi eccellenti di stadi per il calcio, Maggioli Editore, 2017

D.T. Otley, Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Perspective, Management Accounting Research, 5, 1994

K. Robertson, Downtown redevelopment strategies in the United States: An end-of-the-century assessment. Journal of the American Planning Association, 61, 1995

J. Romelic and Z. Bjeljic, Sports manifestations as a form of tourist offer as relating to the volume and character of demand in Vojvodina province. *Journal Turizam* 1, 1997

F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, F. Angeli, 2004

A. Santuari, *La gestione degli impianti sportivi tra discrezionalità amministrativa e il coinvolgimento degli enti sportivi dilettantistici*, Bononia University Press, Bologna, 2011

.C. Schwarz, H. Stacey and S. Shibli, *Sport Facility Operations Management: A Global Perspective*. Routledge. Google Scholar, 2015

A. Smith, Sporting a new image? Sport-based regeneration strategies as a means of enhancing the image of the city tourist destination, [in:] *Sport in The City. The role of sport in economic and social regeneration*, Ch. Gratton, I. Henry (eds.), Routledge, London, 2001

H.A. Solberg, K. Helland, *Sports Broadcasting. An Accelerator of Business Integration in the Media Industry*. In: *Nordicom Review* 32, 2, 2011

E. Sternberg, What makes buildings catalytic? How cultural facilities can be designed to spur surrounding development, *Journal of Architecture and Planning Research*, 19(I), 2003

C. Tsordia, D. Papadimitriou, & P. Parganas, The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behavior. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 2017

J. Standeven, P. De Knop, *Sport Tourism*, Human Kinetics, Champaign, Illinois, 1999

E. Sternberg, What makes buildings catalytic? How cultural facilities can be designed to spur surrounding development, *Journal of Architecture and Planning Research*, 19(I), 2021

D. Teece, Profiting from technological innovations: implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy* 15, 1986

L. Testa, L.D. Parra-Camacho, A.M. Gómez-Tafalla, F. Garcia-Pascual, D. Duclos-Bastías, Local Impact of a Sports Centre: Effects on Future Intentions. *Sustainability*, 15(6), 2023

V. Turner, *Celebration: studies in festivity and ritual*, Smithsonian Institution Press, Washington, 1982

V. Viehoff, & P. G Poynter, *Mega-event Cities: Urban Legacies of Global Sports Events* (1st ed.), Routledge, 2016

M.E. Weed, C.J. Bull, *Sport tourism: Participant, policy and provider*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004

F. Vigo, *Il manager dello sport*, Feltrinelli, 2015

J. Yang, Football Museums: History, Identity, and Connection. *Int. J. Hist. Sport* 2017, 34, 2017

L. Zasimova, "Sports Facilities' Location and Participation in Sports among Working Adults." *European Sport Management Quarterly*, Google Scholar, 2020

V.A. Zeithaml, V. A., Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 2000

Sitografia

<https://www.acfflorentina.com/en/palmares/storia>

<https://www.calcioefinanza.it/2025/04/16/ricavi-allianz-arena-bayern-monaco-giro-affari/>

<https://www.calcioinpillole.com/rivoluzione-modello-fiorentina-viola-park-uno-spettacolo/>

<https://www.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-footballfinance-europe.html>

<https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/research/annual-review-of-football-finance-europe.html>

https://editorial.uefa.com/resources/01f9-0f842793b513-3ec14e88e0ef-1000/uefa_guide_to_quality_stadiums.pdf

<https://www.eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/40260/1/Thesis%20Final%20Panton2017.pdf>

https://www.figc.it/media/uploads/federazione/trasparenza/FIGC-ReportCalcio2023_BD.pdf

<https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2021/05/07/worlds-most-valuable-sports-teams-2021/>

<https://www.theguardian.com/football/2013/oct/30/tottenham-new-stadium-local-business-demolition>

<https://www.wilfattoquotidiano.it/2021/03/01/la-roma-rinuncia-a-tor-di-valle-il-problema-non-e-che-in-italia-non-si-possono-costruire-stadi-ma-che-li-volevano-fare-un-quartiere/6117389/>

<https://www.90min.com/it/posts/naming-rights-le-cifre-legate-alla-cessione-dei-diritti-di-denominazione-degli-stadi>

<https://www.nss-sports.com/it/lifestyle/37770/viola-park-fiorentina-centro-allenamento-commissoria>

<https://www.populous.com/showcases/tottenham-hotspur-stadium?lang=it>

<https://www.pouriababakhani.com/the-new-soccerstadium-of-london/>

<https://symbola.net/wp-content/uploads/2024/12/100-Spazi-sportivi-2024-Patrocinio.pdf>

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/07/i-modelli-di-governance-nel-mondo-del.html>

<https://www.sporteimpianti.it/principale/tsport/rubriche-tsport/reportage/bagno-a-ripoli-firenze-il-viola-park/>

<https://www.sportesalute.eu/images/studi-e-dati-dello-sport/schede/2024/172-Prospettive-dell-industria-sportiva-rapporto-Deloitte-2024.pdf>

https://stadiumdb.com/news/2020/11/rome_as_romas_problems_with_location_of_new_stadium

<http://www.summit.ersvp.co.za/pages/default.asp>

<https://www.tottenhamhotspur.com/the-stadium/nfl/>

<https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/passionate-about-our-planet/>