



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**“L’IMPATTO ECONOMICO DELLO STADIO DI
PROPRIETÀ”**

RELATORE: CH.MO PROF. Brunello Giorgio

LAUREANDO: Carrucciu Matteo

MATRICOLA N. 1113011

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAP 2: SITUAZIONE GENERALE EUROPEA	9
2.1: PREMIER LEAGUE	9
2.1.1: EMIRATES STADIUM.....	10
2.2: BUNDESLIGA	16
2.2.1: ALLIANZ ARENA.....	17
2.3: LIGUE ONE	23
CAP 3: LA SITUAZIONE ITALIANA	25
CAP 4: L'ALLIANZ STADIUM	33
4.1: STORIA DELLO STADIUM	33
4.2: STRUTTURA	34
4.3: FINANZIAMENTO.....	38
4.4: EFFETTO STADIUM	39
4.5: MIX VINCENTE	41
CONCLUSIONI:	43
BIBLIOGRAFIA:	45
LIBRI:	45
RIVISTE ACCADEMICHE:	45
PERIODICI:	46
SITOGRAFIA:	47

INTRODUZIONE

Con il passaggio delle società sportive da organizzazioni no profit a società di capitali del 1996, il mondo del calcio ha subito una fase di enormi cambiamenti, soprattutto perché l'introduzione del fine di lucro ha esaltato il carattere imprenditoriale delle società stesse¹.

La società sportiva passa così dall'essere un'organizzazione con fini ludici e sportivi, al diventare una vera e propria impresa.

La principale conseguenza di ciò è stata un aumento degli investimenti in questo settore, che ha generato la necessità però delle più svariate risorse finanziarie per mantenere in attivo l'impresa e per poter rientrare nelle nuove regole europee del "*financial fair play*".

Tra queste risorse la componente più consistente è rappresentata dagli introiti garantiti dai diritti televisivi, ma al secondo posto troviamo subito, assieme ai ricavi derivanti dal *merchandising*, quelli generati dal possesso di uno stadio di proprietà, strumento oltre che tecnico anche finanziario per le moderne società calcistiche.

Gli stadi di proprietà rappresentano oggi una *business unit* molto redditizia, capace di generare entrate monetarie non solo il giorno della partita, ma durante tutto l'arco della settimana grazie ad esempio alle visite guidate organizzate dalla società stessa. Lo stadio non viene più vissuto nei 90 minuti della partita, ma apre i cancelli agli spettatori molto prima, affinché questi possano mangiare nei ristoranti presenti all'interno o assistere a spettacoli organizzati ad hoc per loro.

Questo elaborato andrà a prendere in visione proprio la situazione italiana ed europea degli impianti calcistici, e metterà in evidenza come lo stadio di proprietà non sia solo uno strumento emotivo capace di regalare più punti all'interno della stagione alla squadra che ne disputa le partite in casa, ma che esso ormai deve essere considerato imprescindibilmente dal punto di vista imprenditoriale e dunque economico nelle società sportive stesse. Nel primo capitolo si metterà in evidenza la nuova concezione che si ha dello stadio, non più solo mero strumento tecnico che ha come unico obiettivo quello di ospitare i tifosi allo stadio, bensì anche strumento polivalente capace di catturare tutti gli svariati bisogni degli utenti. Nel secondo capitolo verrà analizzata la situazione generale europea, mettendo in evidenza il numero di stadi di proprietà presenti nei 4 maggiori campionati di calcio al di fuori della nostra Serie A e il modo in cui questi riescono a generare ricavi maggiori per le società rispetto a quelle che ne pagano il canone di locazione. Ci soffermeremo anche ad osservare due stadi di proprietà in particolare (l'Emirates Stadium dell'Arsenal e l>Allianz Arena del Bayern Monaco) e la loro gestione che, seppur diversa, è risultata particolarmente efficace dal punto di vista economico per entrambe

¹ Dovuto al D.L. n 485/1996 ("Disposizioni urgenti per le società sportive professionistiche"), convertito in legge con la legge n. 586/1996.

le società. Nel terzo capitolo verrà invece analizzata la purtroppo arretrata situazione generale italiana. Si passerà poi ad analizzare in maniera più approfondita, nel quarto capitolo, il caso dell'Allianz Stadium (ex Juventus Stadium), ripercorrendone la storia ed osservandone l'impatto che ha avuto sulla situazione economica della società e come questo è variato nel tempo.

CAP 1: LA NUOVA CONCEZIONE DELLO STADIO

Dopo il 1996, molte società calcistiche hanno capito che trattare la voce stadio come un costo per la società stessa sarebbe stato, oltre che improduttivo, controproducente. Questo concetto purtroppo non è stato afferrato subito dai presidenti dei club italiani. Stadi obsolescenti, tribune mezze vuote, campi da calcio con terreni non adatti ad un palcoscenico di tale livello sono sotto gli occhi di tutti. Eppure in Europa non è ovunque così, basti guardare in Inghilterra dove gli stadi sono sempre al limite della capienza. Come mai?

Questo avviene perché lo stadio ormai è un qualcosa di più di un semplice posto in cui ci sono delle gradinate che permettono agli spettatori di vedere la partita dal vivo, e alla società di ricevere solamente un corrispettivo per l'acquisizione del biglietto. Nemmeno nel Regno Unito bastano più gli stadi sempre pieni, le tribune a ridosso del campo da gioco, l'assenza di barriere architettoniche che dividono spettatori e giocatori. Il pubblico chiede di più. Lo stadio deve diventare uno strumento polifunzionale, capace di soddisfare qualsiasi bisogno del consumatore. Ecco perché in quelli più moderni sono nati box auto, ristoranti, hotel, negozi di merchandising e musei della società.

In questi ultimi, tutti gli spettatori godono di comodi posti a sedere e tettoie che gli coprono dalle perturbazioni atmosferiche. I consumatori più esigenti possono avere a disposizione comodi *Sky box* che permettono di ammirare la partita in un ambiente riscaldato o climatizzato a seconda della stagione, seduti su un comodo divano, gustando un buon bicchiere di vino e le prelibatezze cucinate dagli chef del ristorante, il tutto godendo di un'ottima visuale sul campo da gioco e la possibilità di vedere i *replay* dalla televisione presente nel box.

Ma il vero vantaggio che deriva dallo stadio di proprietà è il lungo "periodo" in cui questo riesce a fatturare. "La sfida è arrivare ad avere un impianto innovativo ed efficace, contenendo i costi e rendendo la struttura un'area aperta e visitata stabilmente durante tutto l'arco della settimana". (Tari, D., 2011) Il calcio rimane il *core business*, ma non rappresenta l'unico modo possibile per ottenere nuove entrate.² Lo stadio di proprietà è una macchina da soldi che non funziona solo il giorno della partita, ma 7 giorni su 7 grazie alle visite guidate che vengono proposte per vedere ogni singola parte dello stadio (ristoranti, tribune, spogliatoi, sale conferenze...) e alla presenza dell'eventuale museo in cui sono raccolti tutti i premi vinti dalla squadra, le maglie e le foto storiche che riescono a catturare durante l'intero arco dell'anno migliaia e migliaia di tifosi provenienti da tutto il mondo. Il vero segreto sta però nel far funzionare la struttura non

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

solo durante gli eventi sportivi, ma anche ospitando concerti, eventi e spettacoli nei periodi in cui la struttura rimarrebbe altrimenti ferma.

La tendenza dominante degli ultimi 15 anni ha reso progressivamente lo stadio un prodotto da vendere ai tifosi, piuttosto che un centro di incontro di questi ultimi.

Altro evento legato al possesso di una struttura di proprietà che in questi anni sta prendendo voga è quello della vendita dei *naming rights* dello stadio; pratica che consiste nella possibilità concessa ad uno sponsor di chiamare la struttura con il proprio nome, dietro corrispettivo di una cifra annuale. Questa scelta, magari non apprezzata dai più romantici che non vorrebbero mai veder scomparire un pezzo della storia del calcio che svanirebbe cambiando il nome ai vari Santiago Bernabeu o Old Trafford, sembra invece molto apprezzata dai presidenti delle varie società, che con il solo cambio del nome del proprio stadio vedrebbero entrare nelle casse della società milioni e milioni di euro, come mostrato dallo studio effettuato in questi mesi dalla società di servizi finanziari Duff & Phelps. I dati riportati nella tabella sottostante, espressi in milioni di sterline, riportano i guadagni annuali derivanti dalla vendita dei naming rights per i vari club del campionato inglese: un mercato dal valore di circa 135 milioni di sterline all'anno.³



Fonte: <http://www.calciofinanza.it/2018/02/17/naming-rights-stadi-premier-league/>

³ MARRUCCI, G. 2018. *Premier League, il mercato dei naming rights vale 135 milioni di sterline*. Calcio e Finanza.

Riassumendo, la trasformazione dei vecchi impianti in stadi polifunzionali ha molteplici obiettivi, che sono:

- allinearsi ai parametri richiesti dalla UEFA⁴
- migliorare le condizioni di sicurezza generale per eliminare i fenomeni di violenza e riavvicinare il maggior numero possibile di tifosi allo stadio
- riqualificare l'area urbana circostante e rendere lo stadio un polo sociale e culturale frequentato durante tutto l'arco della settimana
- passare dalla concezione di stadio-costo (dovuto ai canoni pagati dalle società ai comuni) alla concezione di stadio-ricavo, ovvero come nuova fonte di introiti
- diversificare le forme di ricavo garantendo maggiore solidità finanziaria alle società⁵

⁴ Necessario per disputare partite europee nel proprio stadio, vedasi a tal proposito l'Atalanta che nella stagione 2016/17 ha dovuto giocare le partite di Europa League a Reggio Emilia.

⁵ LOMBARDI, S., RIZZELLO, S., COCA, F., SPASIANO, M., 2009. *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Giuffrè Editore.

CAP 2: SITUAZIONE GENERALE EUROPEA

2.1: PREMIER LEAGUE

La Premier League, ovvero il campionato inglese, vive da anni un periodo di prosperità economica. Sicuramente aiuta il fatto che qui troviamo forse il calcio giocato in maniera più divertente e spettacolare tra tutti i massimi campionati, ma anche l'atmosfera che si respira in una *match* del campionato inglese non è certamente da meno. I dati sottolineano che tutte le squadre hanno registrato una capienza media dello stadio superiore al 90% per tutto l'arco della stagione; dato che diventa ancora più rilevante quando si scopre che per singola giornata la media sale al 96% di posti occupati (con record del 97,86 % di spettatori possibili, apice raggiunto nella 35esima giornata della scorsa stagione 2016/17). Ciò che sbalordisce di questo dato, non è tanto il fatto che le grandi squadre come Manchester City, Manchester United, Chelsea, Arsenal, Liverpool abbiano lo stadio sempre pieno (cosa non scontata dato che la stessa situazione non si presenta nella nostra Serie A), quanto il fatto che anche le squadre più "piccole" siano sempre sostenute dalla costante presenza dei loro tifosi allo stadio. Si pensi ad esempio al Newcastle, che nella stagione 2015/16 dai deludenti risultati sportivi, culminati nella retrocessione in Championship a fine campionato, ha fatto registrare per tutto l'arco della stagione una media di spettatori presenti allo stadio superiore al 99%.⁶ Forse questo è il punto di forza del campionato inglese, ovvero la capacità dei tifosi di legarsi in maniera indissolubile alla propria squadra, a prescindere dai risultati sportivi ottenuti. Ciò deve però far riflettere su quali possano essere i motivi di un tal numero di tifosi presenti ogni singola giornata all'interno degli stadi.

Una risposta a tale quesito potrebbe essere trovata nel fatto che la Premier ha adottato un modello differente rispetto a tutte le altre leghe; infatti non vengono trasmesse in televisione tutte le partite, ma solo alcune in base a dei criteri prestabiliti, con la naturale conseguenza che l'unico modo per vedere alcune partite è recarsi allo stadio. Questo potrebbe sicuramente far crescere il numero di spettatori delle cosiddette "piccole", ma non aiuta di certo le squadre di maggior *appeal* che vengono sempre trasmesse in tv. Allora, anche se questo elemento può aiutare a spiegare una tale presenza di tifosi allo stadio, non ne è di certo la causa scatenante.

Il vero motivo probabilmente sta nel fatto che in Inghilterra, la presenza di stadi nuovi, più sicuri e più vicini alle esigenze dei consumatori ha riportato la presenza di moltissimi tifosi e soprattutto delle famiglie allo stadio.

⁶ SPORT BUSINESS MANAGEMENT, 2016. *Lo spettacolo della Premier League negli stadi inglesi.*

Se si va a guardare quanti fra questi stadi sono di proprietà, si scopre che tra i 20 in cui si giocano le partite, ben 16 appartengono ai club (un secco 80%). Di questi, ben 7 sono stati realizzati nel nuovo millennio, il che sottolinea che gli stadi non sono solo di proprietà del club, ma sono anche nuovi e quindi al passo con le aspettative e le richieste dei giorni nostri.⁷

Qui, inoltre, sono ben 7 gli stadi che hanno come nome quello dello sponsor che ha acquistato i *naming rights* (l'Emirates Stadium in cui gioca l'Arsenal, il Vitality Stadium del Bournemouth, il King Power Stadium del Leicester (chissà quanto può aver contribuito lo stadio di proprietà anche nello strabiliante risultato sportivo ottenuto con la vittoria del campionato nella stagione 2015/2016 da parte di una squadra che fino ad allora non aveva mai vinto la Premier League e che la stagione prima si era piazzata semplicemente al 14° posto) , l'Etihad Stadium, campo in cui gioca il Manchester City, la Sports Direct Arena del Newcastle, il Bet365 Stadium dello Stoke City ed il Liberty Stadium dello Swansea).⁸

La situazione economica sembra insomma andare a gonfie vele nel campionato inglese. Analizziamo allora un caso di eccellenza manageriale nella gestione dello stadio da parte di una delle società britanniche che la svolge in maniera impeccabile, l'Arsenal.

2.1.1: EMIRATES STADIUM



Emirates Stadium visto dall'esterno

⁷ CUOMO, E., 2016. *Stadi di proprietà: Inghilterra e Germania corrono. L'Italia resta al palo*. Economia e Sport.

⁸ MACCHI, I., 2016. *Stadi Premier League 2016-2017, ecco dove giocheranno le formazioni inglesi*. Calcio e Finanza.

Procediamo ora con l'analisi di una delle realtà più belle dal punto di vista imprenditoriale di questo campionato, prendendo come tema centrale quello dello stadio di proprietà. E' infatti nel campionato inglese che troviamo una struttura, l'Emirates Stadium di proprietà dell'Arsenal, che al momento è in cima alla classifiche. Il presidente dei "Gunnners" (chiamati così a causa del cannone presente sullo stemma della squadra), è stato uno dei primi a capire l'importanza che poteva avere anche nel mondo del calcio la presenza di uno stadio di proprietà. Così già nel 2006 ha potuto inaugurare la nuova casa dell'Arsenal, progetto ambizioso nato nel 2004 e costato la cifra di 390 milioni di sterline.⁹ Questo sorge sulle ceneri del vecchio Highbury. Le ragioni per cui è stato scelto di costruire il nuovo impianto, sono da cercarsi nella terribile tragedia di Hillsborough dell'89 dove persero la vita 96 persone, e la successiva decisione di eliminare le gradinate in tutti gli stadi, con la conseguente diminuzione della capienza e, quindi, dei ricavi da *matchday*. Moltissimi club inglesi tentarono di ampliare gli impianti esistenti ma questo non fu possibile per Highbury, poiché furono numerose le proteste dei residenti ed anche a causa della successiva iscrizione dello stadio nell'elenco degli edifici storici dell'Inghilterra. Ecco allora che la società decide di costruire il nuovo Emirates Stadium, dotato di 60.430 posti a sedere e di copertura totale per i tifosi.

Per finanziare l'investimento l'Arsenal ha ricorso a più fonti:

- Cessione dei *naming rights* ad Emirates (nota compagnia aerea) all'incirca per € 120 milioni, prolungato poi fino al 2028 per altri € 150 milioni, che assicurano la mostruosa entrata annuale al club londinese di € 37 milioni¹⁰
- Debito bancario a lungo termine del valore di circa € 310 milioni
- I proventi derivanti dall'operazione immobiliare di Highbury Square, complesso residenziale nato dalle ceneri del vecchio stadio dei *Gunnners* (circa € 48 milioni); del vecchio impianto è stata recuperato il campo da gioco, che ora funge da giardino comune all'interno della nuova struttura abitativa.

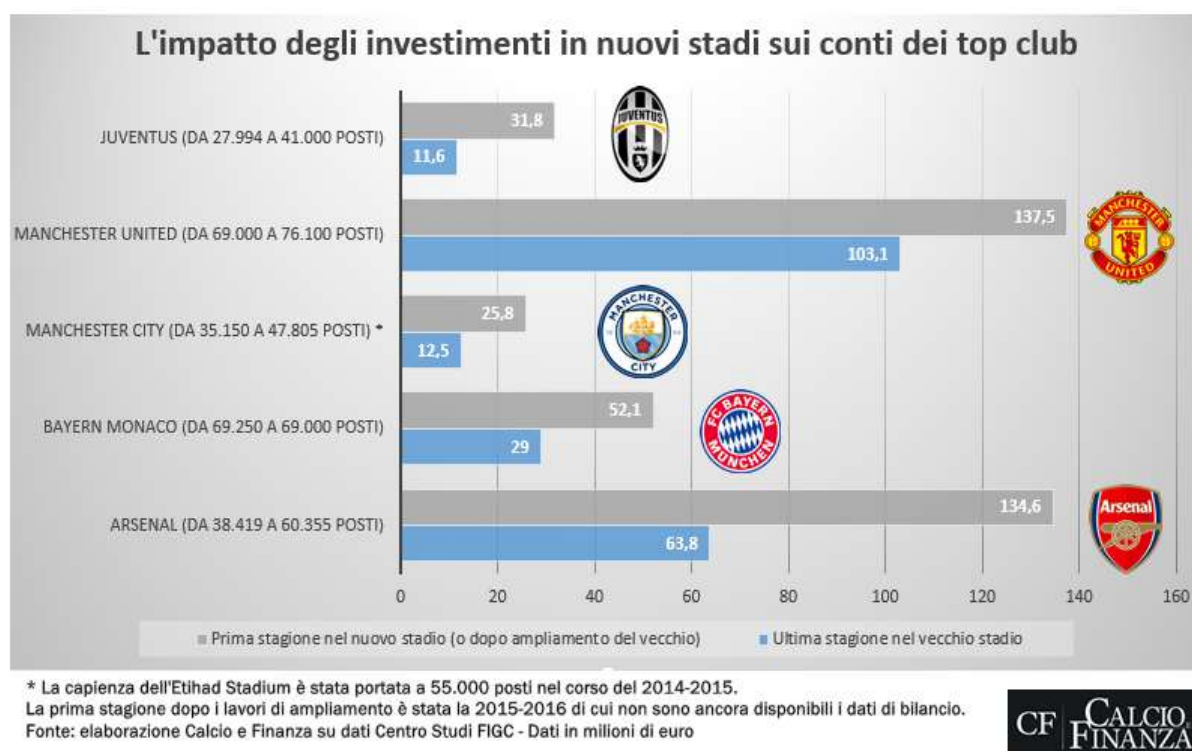
Questo nuovo stadio, al contempo moderno e tradizionale, non rinnega il passato ma si pone in continuità con esso, sapendo però abilmente sfruttare le opportunità derivanti dal settore calcistico. Ricordiamo infatti il moderno allenatore Herbert Chapman, il quale ebbe l'intuizione di porre i numeri sulle maglie dei calciatori, illuminare lo stadio durante le partite notturne e imporre al calcio inglese l'utilizzo di un pallone bianco e nero, ai fini di aumentarne la visibilità.

⁹ WIKIPEDIA, S.d.. *Emirates Stadium*.

¹⁰ BELLINAZZO, M., 2015. *Goal Economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio*. Baldini&Castoldi s.r.l., Milano.

La modernità e l'innovazione sono dunque caratteristiche di questo club, e per ricordarlo ai visitatori occasionali rimane, anche dopo la costituzione del nuovo stadio, la fermata "Arsenal" voluta da Chapman, con la quale è attualmente possibile raggiungere l'Emirates Stadium. Altri richiami alla tradizione sono la statua del famoso allenatore, posta di fronte alla Clock End, il settore dello stadio riservato ai tifosi più accaniti, che fissa l'orologio originale del precedente stadio, il vero *Clock*. Un'abile operazione di marketing, che ha permesso allo stadio di mantenere ed incrementare la sua popolarità, nonostante le nuove vesti.

La costruzione del nuovo stadio ha sensibilmente aumentato i ricavi, e come evidenzia il grafico sottostante, l'Emirates Stadium è stato la struttura che più ha beneficiato del cambiamento posto in essere, raddoppiando i ricavi rispetto all'ultima stagione dello stadio predecessore (stagione 2006-2007).



Fonte: <http://www.calcioefinanza.it/2016/09/09/ricavi-juventus-stadium-confronto-top-club-europei/>

Tra le ragioni che possono spiegare la sensazionale crescita dei ricavi troviamo sicuramente il fatto che questa struttura è più grande della precedente, con 60.430 posti contro i 38.500 del precedente, precisamente il secondo stadio più capiente della Premier League, il che permette un sensibile aumento dei ricavi da *matchday*, abilmente unita ad una parallela introduzione di una nuova politica di prezzo, che è andata ad aumentare decisamente il costo dei biglietti e degli abbonamenti. L'abbonamento annuale nel settore popolare costa all'incirca € 1.150, valore nettamente superiore se confrontato con quello della seconda squadra inglese più cara, il

Tottenham, che costa all'incirca € 800. Il biglietto più economico per poter assistere a una partita all'Emirates Stadium è di circa 50 euro. Questa politica di prezzo è resa possibile dal fatto che il presidente del club, Chips Keswick, è a conoscenza della lunga lista d'attesa di circa 37.000 persone che esiste per poter assistere ad un match.

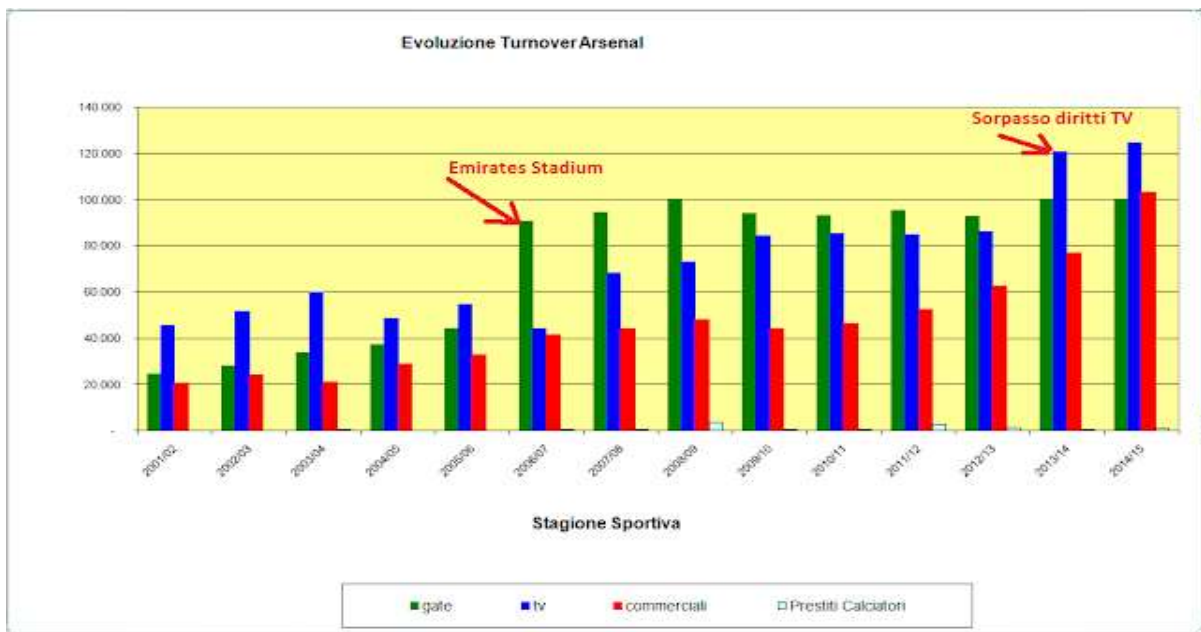
L'Arsenal si posiziona infatti secondo in termini di ricavi da *matchday* nella classifica della Deloitte Football Money League che analizza i dati del 2017. Il tasso di riempimento medio è quasi del 99%, con un numero di biglietti venduti per *match* pari a 59,900, capaci di generare ricavi pari a 3,1 milioni di euro per ogni giornata.

Un 35% dei ricavi del nuovo stadio sono rappresentati dagli abbonamenti premium (posti VIP e *Sky box*). Il nuovo stadio infatti ha creato circa 9.000 di questa tipologia di posti, di cui era invece sprovvisto il suo predecessore, che in media vengono venduti tramite una formula d'abbonamento avente il prezzo annuo di € 4.500.¹¹

L'Emirates Stadium diventa un luogo in cui vivere, oltre che l'emozione della partita, piaceri culinari, grazie alla presenza al suo interno di un ristorante guidato dallo Chef doppia stella Michelin, Raymond Blanc, o adatto ad ospitare lussuose conferenze all'interno del Media Centre, oppure ancora a catturare l'interesse di tifosi d'ogni età grazie ai Legends Tour. Esso ha inoltre ospitato diversi concerti, tra cui quello *sold out* dei Coldplay.

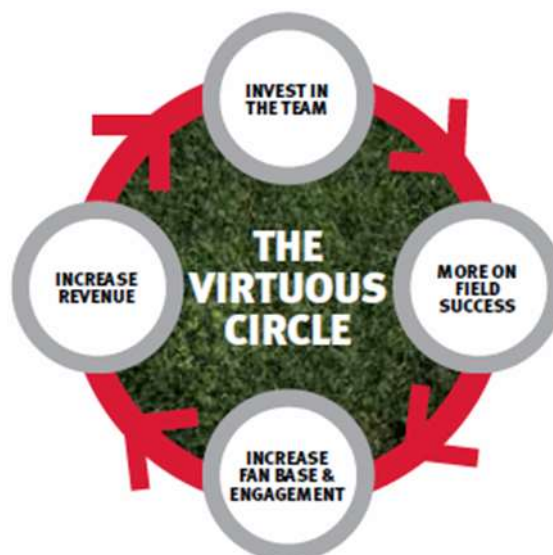
L'Arsenal è parte di un gruppo di 19 società, con a capo l'Arsenal Holdings Plc, controllata al 67,05% dalla società KSE UK Inc. Il fatturato consolidato del gruppo nel marzo 2017 ammonta a £ 423,9 milioni, dei quali 422,8 milioni rappresentano il contributo al gruppo del settore sportivo. In merito a quest'ultimo, analizzando l'andamento della società Arsenal Football Club negli ultimi anni, notiamo che essa è stata in grado di mantenere il *trend* di crescita, andando non solo ad accrescere i ricavi direttamente connessi alle partite, ma con un incremento parallelo delle altre due fonti di reddito principali, ovvero quelle commerciali e televisive.

¹¹ TARÌ, D., 2011. *Ho provato a difendere un sogno. Un'analisi del dibattito genovese sullo stadio di calcio*. Genova.



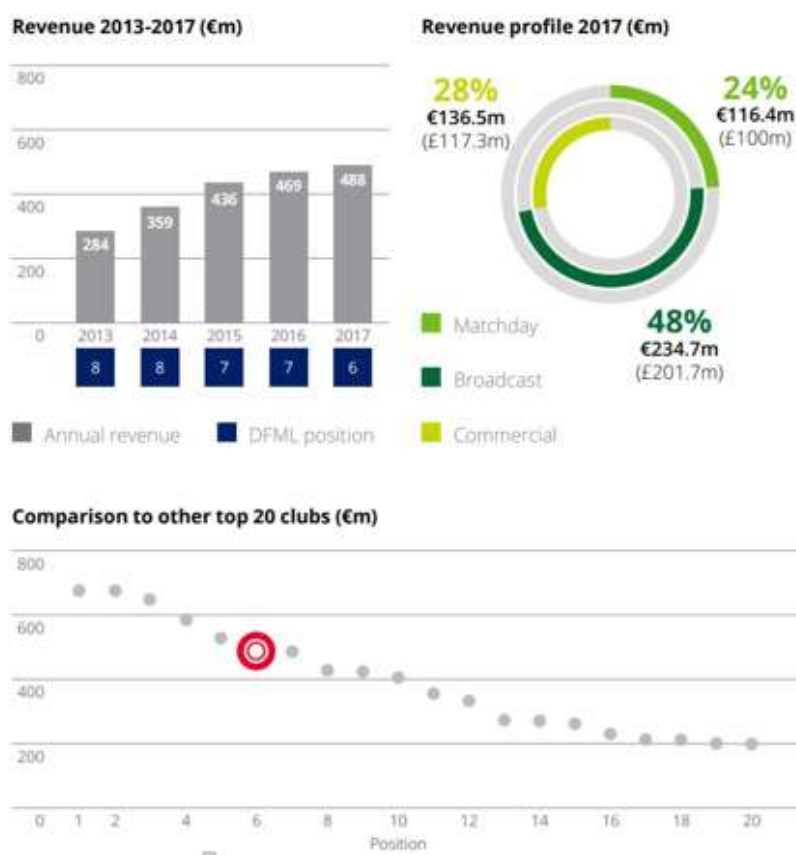
Fonte: <http://luckmar.blogspot.com.es/2015/10/arsenal-201415-la-solidita-economica.html>

Ciò è frutto di una attenta pianificazione strategica volta all’equilibrio di lungo termine, che permette all’Arsenal Football Club di mantenere la sua posizione di prestigio a livello nazionale ed internazionale, che viene definita nel Rendiconto finanziario 2015-2016 con il termine “cerchio virtuoso”; tale strategia, sinteticamente riassunta, si basa su corposi investimenti effettuati nella prima squadra, che dovrebbero permettere di ottenere successi in campo, andando così a soddisfare i tifosi ed incrementare parallelamente i ricavi, da reinvestire nel Club.



Fonte: rendiconto finanziario Arsenal 2016/2017

Essa ha progressivamente scalato la classifica della Money League, conquistando nel 2017 il sesto posto e superando così il Paris Saint-Germain. Questo risultato è stato possibile grazie alla vendita dei diritti di trasmissione della Premier League, per i quali l'Arsenal ha ricevuto 140 milioni di sterline, circa 40 milioni in più rispetto all'annata 2015-2016. Rispetto al 2016 cambia così dunque la configurazione dei ricavi, la cui crescita del 6% nell'annata sopra nominata era legata principalmente alla qualificazione e partecipazione alla Champions League. Nel 2016 i ricavi potevano essere così suddivisi: 29% derivanti da *matchday*, per un corrispettivo di 133,6 milioni di euro, 41% *broadcast*, per un valore pari a 192 milioni, e il restante da fonti commerciali, in particolare *sponsorship* e *merchandising*. Nel 2017 aumenta la quota legata al *broadcast*, attestandosi al 48%, per un valore monetario pari a 243,7 milioni di euro.



Fonte: Deloitte Football Money League 2018 report p.20

Il caso dell'Emirates Stadium, è emblematico per mostrare quanto lo stadio di proprietà sia elemento imprescindibile per le società moderne, e quanto sia tangibile l'impatto economico che può avere sui bilanci delle società stesse.

2.2: BUNDESLIGA

La Bundesliga, ovvero il massimo campionato della divisione tedesca, se paragonata alla situazione attuale italiana, sembra un paradiso economico.

Stadi di ultima generazione e sempre al limite della capienza, crescita economica esponenziale (il fatturato totale raggiunge i 3.2 miliardi) e conti in positivo.¹² I bilanci sono i più sani in Europa, con quasi tutte le squadre che possono vantare di chiudere il bilancio in positivo. Il modello imprenditoriale tedesco è davvero spaventoso, e merita di essere preso in considerazione da tutti coloro che vogliono capire come calcio ed economia possano essere un binomio davvero vincente anche per le società stesse.

Il movimento calcistico in Germania cresce a un ritmo folle. Il report del 2018, che tiene quindi conto della passata stagione 2016/17, mostra che Bundesliga e Bundesliga 2 fatturano assieme più di 4 miliardi di euro (superiori del 4,2% rispetto alla stagione precedente).

Inoltre, ben 14 club sui 18 totali della Bundesliga, hanno avuto entrate superiori ai 100 milioni di euro.¹³

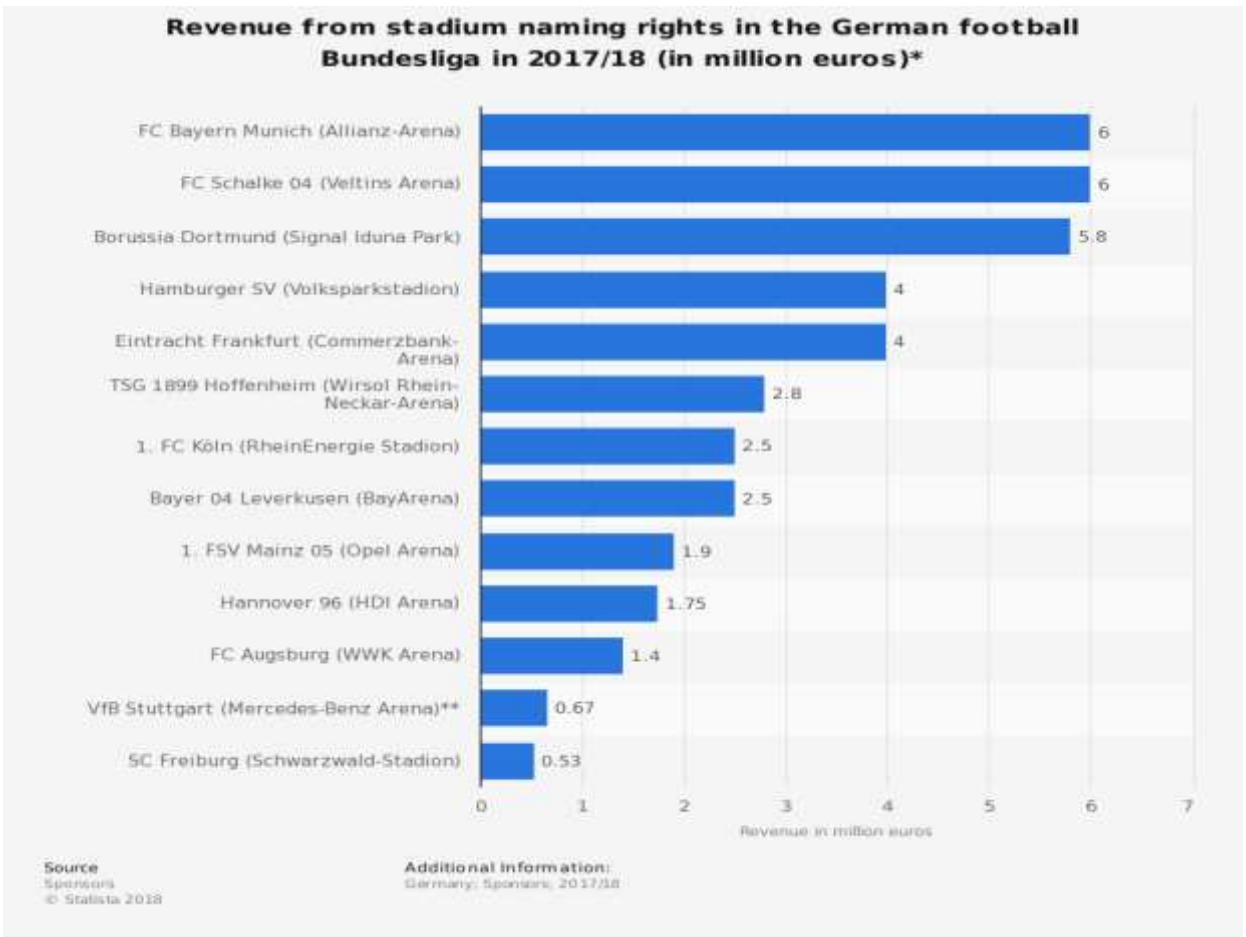
Per quanto riguarda la cessione dei diritti di denominazione dello stadio, il mercato tedesco ne è la massima espressione. Sono ben 13 infatti le società che hanno ceduto i naming rights nella massima serie tedesca.¹⁴

A queste 13, che si possono vedere nel grafico seguente, dovrebbe essere aggiunta un'ulteriore società, l'RB Lipsia con la sua RedBull Arena, della quale però non si hanno dati riguardanti i ricavi derivanti dalla cessione dei *naming rights* poichè la società RedBull è anche la proprietaria della squadra.

¹² AZZOLINI, J., 2018. *Bundesliga: la rivoluzione che ha portato alla dittatura*. Dotsport.it.

¹³ CALCIO E FINANZA, 2018. *Il calcio in Germania funziona, superati i 4 miliardi di entrate nel 2016-17*.

¹⁴ DE MARTINI, A., 2012. *Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'europa spunti di riflessione*. Riv. Dir. Ec. Sport, vol. 8, n. 2.



Fonte: <https://www.statista.com/statistics/282934/german-bundesliga-stadium-naming-rights-revenue/>

2.2.1: ALLIANZ ARENA



Allianz Arena vista dall'esterno

L'Allianz Arena, chiamata così poichè l'omonima società finanziaria ne ha acquistato i *naming rights* per 30 anni alla cifra di € 80 milioni, è stata inaugurata nel maggio del 2005. Le due società calcistiche che avevano deciso di costruire questo nuovo impianto erano il Bayern Monaco ed il Monaco 1860; in seguito a grandi difficoltà economiche però, il Monaco 1860 ha deciso di lasciarne la totale proprietà al Bayern Monaco dietro il corrispettivo di € 11 milioni nell'aprile del 2006.

Il progetto, oltre alla costruzione dell'impianto, coinvolge anche un'ampia zona circostante alla struttura. Si è creato per lo stadio una sorta di boulevard verde provvisto di percorsi pedonali, piste ciclabili, spazi gioco destinati ai bambini, chioschi e zone adatte all'allestimento di piccoli spettacoli all'aperto. Nell'area circostante a tale strada sono stati creati il più grande parcheggio coperto d'Europa, spazi commerciali, punti di ristoro e diversi luoghi dedicati allo svago ed il tempo libero. Lo stadio, nonostante sia pensato come impianto destinato al solo calcio, rimane aperto e utilizzato, in segmenti temporali indipendenti dallo svolgimento di manifestazioni sportive, per sale conferenza, ristoranti, negozi sportivi, spazi per l'intrattenimento, kindergarten...

Lo stadio, dotato di 75.000 posti, è il secondo stadio per altitudine (550m) tra i top club d'Europa, alle spalle del solo Santiago Bernabeu di Madrid.¹⁵

Come mai il modello dell'Allianz Arena è un modello così vincente?

“È inutile tentare di aumentare gli introiti pesando sui tifosi al botteghino dello stadio: non si raggiungerebbe l'obiettivo. [...] La sfida si gioca su un altro tavolo, quello dei servizi” (Baghero M., Perfumo S., Ravano T., 1999).

Chissà se erano state lette queste poche righe da Franz Beckenbauer, allora presidente del Bayern Monaco, quando la società diede avvio ai lavori per la costruzione del nuovo stadio di proprietà (tra Bayern Monaco e Monaco 1860). Anche se non le avesse lette comunque, questa idea era sicuramente ben impressa nella sua testa.

Il Bayern Monaco infatti, è l'unica società tra i top club non solo europei ma anche mondiali a poter vantare un *load factor* del 100%. Uno stadio da 75.000 posti che segna il tutto esaurito per tutto l'arco della stagione. Sembra impossibile eppure è realtà. Questo risultato è frutto delle abilità manageriali della società stessa, che nella stagione 2016/17 è riuscita a generare un fatturato di € 640 milioni, con un utile netto di quasi € 40 milioni, nonostante la precoce uscita avvenuta ai quarti di finale della Champions League.¹⁶

Nel 2003/04 il Bayern percepiva dallo stadio € 22 milioni. Nel 2005 con l'inaugurazione del nuovo impianto polifunzionale, la società ha fatturato € 49 milioni. Questi non sono derivanti

¹⁵ WIKIPEDIA, S.d.. *Allianz Arena*.

¹⁶ CALCIO E FINANZA, 2017. *Bayern Monaco, bilancio 2017 da record: 640 milioni di ricavi e utile di 39 milioni*.

dalla biglietteria ma da tutte le altre attività complementari rispetto alle partite: affitto per eventi, feste (compresi matrimoni), aree VIP, servizi di ristorazione, parcheggi. Nel periodo d'oro a livello sportivo successivo all'annata 2009/2010, in cui il club è spesso arrivato a disputare almeno le semifinali di Champions League, i numeri sono incrementati ulteriormente andando a superare gli € 80 milioni a stagione. In questa maniera il Bayern è riuscito a mantenere la sua vocazione popolare, cui è conseguito uno stadio sempre pieno. Bastano infatti solo € 15 per assistere in piedi alle partite e a quest'area sono messi a disposizione ben 13.500 posti. Inoltre, grazie ai prezzi superiori destinati ai biglietti per Lounge e Business Area, i cui consumatori presentano una *w.t.p.* sensibilmente più elevata rispetto agli altri tifosi, il club riesce a vendere biglietti in piedi anche a € 7,5. Questo rende le partite più accessibili (permettendo all'Allianz Arena di registrare sempre il tutto-esaurito) e contribuisce a rafforzare il rapporto con i tifosi che, in seguito alla normativa calcistica tedesca, costituiscono la maggioranza del capitale sociale.

La società bavarese, diversamente da quanto visto per l'Arsenal, non ha dunque usato la leva del prezzo, poiché il Bayern Monaco basa il suo sviluppo economico sulle attività commerciali. La quota principale dei ricavi è costituita dall'affitto dell'impianto per i diversi tipi di manifestazioni, dagli *sky box* e dalle visite guidate.

L'ufficio postale, all'interno del vecchio edificio del club, fu riconvertito in un negozio, e una segretaria, che lavorava per Uli Hoeness, ex calciatore ed ex presidente del club, iniziò a vendere le prime cose ai tifosi. Una sciarpa, un poster, un berretto. Il primo giorno, nel registratore di cassa, c'erano 27 marchi e 50 centesimi. Questi furono i primi ricavi derivanti dal *merchandising* del Bayern. Ci troviamo agli albori degli anni Ottanta e nel club bavarese intuiscono che si sarebbe potuto guadagnare qualcosa con prodotti aventi stemma e colori della squadra.¹⁷ Grazie a questa lungimiranza, nelle due passate stagioni la società, con il solo *merchandising*, ha generato introiti per rispettivamente € 108 e € 97 milioni.¹⁸

Un aspetto atipico da segnalare è la non dipendenza della società dai diritti TV, elemento molto particolare poiché non accade lo stesso agli altri *big club* europei. Basandosi la quota più significativa di fatturato su accordi commerciali, *sponsorship* e *merchandising*, le fonti di ricavo risultano essere ben diversificate e, soprattutto, ripetibili e sostenibili.¹⁹

Dunque l'Allianz Arena si presenta come un modello vincente da seguire, non solo per il calcio italiano. Il Bayern, infatti, è riuscito a realizzare ciò che nessun'altra squadra europea ha fatto:

¹⁷ BELLINAZZO, M., 2015. *Goal Economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio*. Baldini&Castoldi s.r.l., Milano, p.210.

¹⁸ MAROTTA, L., 2017. *Analisi tecnica sul bilancio del Bayern Monaco 2016/17: dividendo record di 16,5 milioni*. Sport business management.

¹⁹ TRAVERSA, D., 2015. *Bayern Monaco: i fattori di successo del business model*. Calcio e finanza.

costruire uno stadio senza dover far pesare parte dei costi d'investimento sui tifosi. Ciò è stato reso possibile grazie alla capacità di attrarre, anche per questioni di 'geografia economica' soci che hanno portato complessivamente € 277 milioni di capitale, oltre alle sponsorizzazioni annuali.²⁰

²⁰ TARÌ, D., 2014. *All'ultimo stadio. Il business del calcio: verità, menzogne e numeri*. Informante Book.

2.3: LIGA

La Liga, ovvero il massimo campionato spagnolo, vive un grande momento sportivo trainato dalle continue vittorie nelle competizioni europee dei suoi club. Prendendo in considerazione gli anni che vanno dal 2000 ad oggi, la Coppa delle grandi orecchie è stata portata in territorio iberico per ben 10 volte (6 dal Real Madrid e 4 dal Barcellona). Considerando invece la seconda importante competizione UEFA, l'Europa League, questa è stata vinta da club spagnoli per ben 9 volte nelle ultime 14 edizioni.

Non a caso i due giocatori più forti del mondo, Lionel Messi e Cristiano Ronaldo (giudizio oggettivo e condiviso da tutti, che trova conferma nel fatto che gli ultimi 10 palloni d'oro sono stati vinti per 5 volte dall'uno e per 5 dall'altro)²¹, giocano in due club spagnoli, rispettivamente nel Barcellona e nel Real Madrid.

Sia dal punto di vista sportivo che economico, la Spagna calcistica si caratterizza per essere un campionato fortemente polarizzato, con al vertice le due squadre sopracitate, seguite solamente dall'Atletico Madrid che ogni tanto riesce a spezzare l'egemonia delle altre due.

Dal punto di vista degli stadi, la situazione è di per se buona, e molti club stanno lavorando per migliorarla ulteriormente. Rifacendoci alle tre squadre nominate sopra infatti, possiamo notare come l'Atletico Madrid proprio quest'anno si sia trasferito nel suo nuovo stadio di proprietà, il Wanda Metropolitano, e come Real Madrid e Barcellona siano prossimi all'inizio dei lavori necessari per rimodernizzare il Santiago Bernabeu e il Camp Nou.

Più in generale sono 3 gli stadi costruiti ex novo dopo il 2000 e ben 7 gli stadi che sono di proprietà del club.

Come si evince dalla tabella sottostante, la percentuale di presenza media di spettatori allo stadio per la passata stagione è stata del 73,9%, nettamente superiore alla media italiana ma ancora inferiore se paragonata a quelle di Germania e Inghilterra.

²¹ Il Pallone d'oro è un premio calcistico assegnato annualmente al giocatore che più si è distinto nell'anno solare.

Squadra	Partite Interne	Totale Spettatori	Media Spettatori	Capienza Stadio	Load Factor
Alavés	19	320.135	16.849	19.840	84,9%
Athletic Bilbao	19	779.232	41.012	53.332	76,9%
Atlético Madrid	18	842.729	46.818	54.907	85,3%
Barcelona	18	1.482.466	82.359	99.354	82,9%
Celta Vigo	18	321.803	17.878	29.000	61,6%
Dep. La Coruña	18	427.357	23.742	34.600	68,6%
Eibar	19	101.852	5.361	7.083	75,7%
Espanyol	19	386.407	20.337	40.500	50,2%
Granada	18	283.832	15.768	22.369	70,5%
Las Palmas	19	388.189	20.431	31.250	65,4%
Leganés	18	186.543	10.364	10.958	94,6%
Málaga	18	418.320	23.240	30.044	77,4%
Osasuna	19	281.389	14.810	19.800	74,8%
Real Betis	19	618.257	32.540	52.500	62,0%
Real Madrid	19	1.346.991	70.894	81.044	87,5%
Real Sociedad	19	407.656	21.456	32.076	66,9%
Siviglia	18	623.320	34.629	45.500	76,1%
Sporting Gijón	18	431.992	24.000	30.000	80,0%
Valencia	18	644.220	35.790	55.000	65,1%
Villarreal	19	336.218	17.696	24.500	72,2%

fonte dati spettatori: La Liga | elaborazioni dati e grafica © www.archistadia.it

Fonte: <https://www.football-magazine.it/la-bundesliga-comanda-in-europa-seguono-premier-e-liga-la-serie-a-a-picco/>

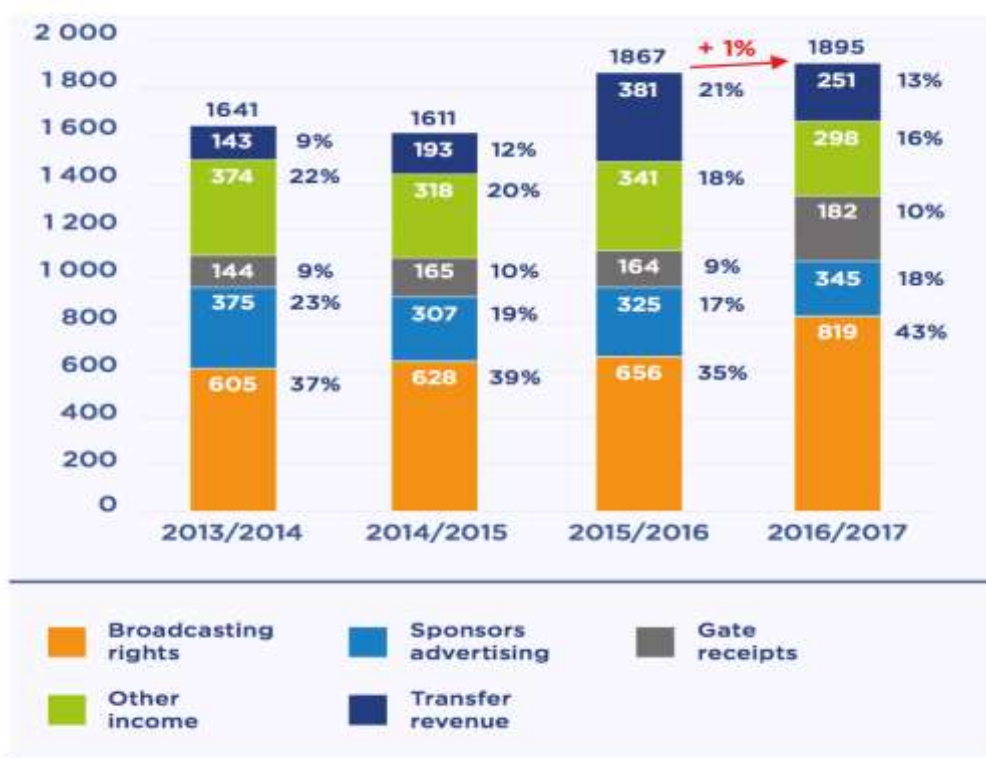
Questo dato è comunque destinato ad aumentare, data l'introduzione della nuova regola da parte della federazione spagnola che prevede una multa per le società che non raggiungono il 75% di spettatori presenti ad ogni singola partita, multa che diventerebbe ancora più salata poichè raddoppierebbe nel caso in cui non si raggiungesse almeno il 50% di *load factor*.²²

²² GUERRA, M., 2016. *Rivoluzione spagnola: multa per gli stadi vuoti. Terremoto finanziario o nuovo modello di calcio moderno?*. Io gioco pulito.

2.3: LIGUE ONE

La Francia rimane il fanalino di coda delle *big five* europee. Il calcio francese non è sicuramente tra i più seguiti a livello mondiale, causa lo scarso *appeal* che deriva dal fatto che questo campionato è praticamente vinto già ad inizio stagione dal Paris Saint Germain, che può vantare di una rosa che non è lontanamente comparabile a quelle delle altre squadre. Altro fenomeno che provoca lo scarso interesse mondiale nei confronti di questo campionato è una conseguenza di quanto appena affermato, ovvero la bassa presenza di “campioni” che militano in questa divisione.

Per quanto riguarda il profilo economico, i dati relativi alla scorsa stagione 2016/17 evidenziano un aumento dell'1% dei ricavi rispetto alla stagione precedente, per un valore pari a € 1,895 miliardi. A spostare l'ago della bilancia è il PSG, che da solo vale circa un terzo del totale.



Nonostante l'aumento dei ricavi, il calcio francese presenta il segno negativo alla voce risultato netto, questo poichè nonostante siano aumentati i ricavi, sono aumentati anche i costi in maniera più che proporzionale. Gli ultimi sono aumentati del 6% infatti rispetto alla precedente stagione 2015/16, per un valore di € 1,919 miliardi.

Anche per i costi vale lo stesso discorso fatto in precedenza per i ricavi, ovvero che il solo PSG rappresenta da solo il 27,7% del totale.²³

Riassumendo, nonostante il ritorno all'utile nella stagione 2015/16, in quella del 2016/17 i conti della Ligue 1 sono tornati in rosso per circa € -93 milioni, contro l'utile di 21 milioni registrato l'anno precedente. Sebbene sia stata registrata una perdita, il numero dei club che hanno avuto un risultato netto in utile, 13 su 20, è uguale per entrambe le stagioni.

Per quanto riguarda la questione stadi, sono 5 quelli costruiti dopo il 2000, investimento economico reso possibile dalla disputa degli Europei di calcio nell'anno 2016 proprio in Francia. Da ciò possiamo dedurre che tali stadi non siano frutto di mirate logiche manageriali delle varie società poichè di tutte le strutture, solo una è di proprietà del club che vi gioca, quella dell'Olimpique Lione.

²³ CALCIO E FINANZA, 2018. *Ligue 1, ricavi in leggera crescita: il Psg vale il 30% del fatturato.*

CAP 3: LA SITUAZIONE ITALIANA

La situazione in Italia, se confrontata con quella generale europea, potremmo definirla catastrofica.

Come è possibile che lo sport più seguito nel nostro paese, capace di muovere così tanti soldi, non generi alle società un livello di ricavi superiore a quello dei costi, e anzi le costringa all'indebitamento e a generare conti costantemente in rosso?

Come è possibile che gli stadi siano diventati deserti a tal punto che il presidente della Triestina sia dovuto ricorrere a dei tifosi di cartone per cercare di trovare una soluzione alla tristezza generata dall'immagine del Nereo Rocco vuoto?



Cartellone con impressa una foto dei tifosi che un tempo affollavano lo stadio della Triestina

“Giocare è solo uno dei modi per esprimere il proprio amore per il calcio. Un altro è assistere alle partite, e un tempo, gli italiani insegnavano a tutto il resto d’Europa come si fa. Negli anni ottanta, quando gli stadi italiani erano uno spettacolo per gli occhi, una giostra di colori, e la Serie A era il campionato più bello del mondo, nelle assolate domeniche pomeriggio gli italiani andavano a vedere la partita più di qualsiasi altro popolo europeo.” (Kuper, S., Szymanski, S., 2010)

Perché allora i tifosi non vanno più allo stadio?

Escludiamo il fattore prezzo, poiché all'estero andare allo stadio costa anche più che in Italia, eppure lì gli stadi sono pieni. Escludiamo come possibile problema quello della presenza sul mercato delle tv a pagamento, poiché questo non impedisce a nessuno di andare allo stadio, ma dà la possibilità a chi per ragioni geografiche non ha l'opportunità di assistere dal vivo alle partite della propria squadra del cuore. Uno stadio è per migliaia di persone, la partita in tv è per milioni e milioni di abbonati. Questi non possono essere visti come fenomeni in concorrenza. Uno satura l'altro. È innegabile che il calcio visto da una buona tribuna dello stadio non ha nulla da spartire con quello visto, seppur in comodità, dal divano di casa. Escludiamo l'alibi della tessera del tifoso (provvedimento che obbliga i tifosi a creare una sorta di nuovo documento di riconoscimento per poter stipulare l'abbonamento con la propria società, o per poter assistere alle partite della squadra della propria regione quando gioca in trasferta) e dei biglietti nominativi, che possono causare sì qualche disagio, ma non costituiscono il reale problema della scarsa affluenza negli stadi italiani. Il motivo principale del vistoso calo di spettatori è, senza dubbio, la pessima gestione degli impianti del nostro paese.

I proprietari dei club italiani non hanno saputo innovare e mantenersi al passo con i tempi, e anzi sono rimasti anni indietro rispetto ai loro colleghi europei.

Gli stadi vuoti, generano uno spettacolo davvero triste e non attraggono nessuno, sia dal vivo che in tv. Infatti, è lo stesso Platini ad affermare in un'intervista: "Mi chiedo come un arabo o un russo, guardando la tv, possa essere invogliato a investire nel calcio italiano. Come minimo pensa che interessi a pochi"²⁴

Gli stadi assomigliano sempre più a una gabbia. Coperture che crollano, reti di protezione e fili spinati, vetri delle finestre rotti, muri imbrattati da scritte. L'impressione delle persone è di essere tenute come bestie ammassate. Il degrado è sotto gli occhi di tutti. Anche per questa situazione, che simboleggia poca sicurezza e arretratezza delle strutture, riportare le famiglie allo stadio sembra un'utopia per il calcio italiano.






L'epoca di costruzione di un terzo degli impianti dei due principali campionati di calcio italiani è compresa tra il 1920 e il 1937; poco più di un quarto sono stati realizzati tra il 1950 e il 1970, un terzo tra il 1972 e il 1990, anno dell'edizione italiana dei Mondiali di calcio, e solo il resto degli stadi italiani è stato costruito dopo gli anni Novanta.²⁵

Come si può osservare dalla tabella sotto, solo uno stadio in Italia è stato costruito ex novo dopo il 2.000 (l'Allianz Stadium), troppo poco se comparato con la situazione generale Europea.

²⁴ ANSALDO, M., 2011. Platini: "Stadi italiani mezzi vuoti scordatevi i soldi di arabi e russi", La Stampa

²⁵ CUZZUPOLI, F., S.d.. *La situazione degli stadi in Italia: analisi degli errori passati e delle prospettive future (prima parte)*. Sporteasy.

Status of stadia across "big five" leagues, 2016/2017 season

	Age (stadiums built after year 2000)	Ownership (number of privately-owned stadiums)	Naming rights (number of stadiums with naming rights)	Capacity (average)
	7	16	7	37,445
	11	10	14	44,563
	3	7	0	38,377
	1	3	2	40,356
	5	1	2	32,650

Source: KPMG Research.

Fonte: <http://www.calcioefinanza.it/2016/06/22/stadi-serie-a-eta-sponsor-proprieta/>

L'occasione per modernizzare gli stadi, l'Italia l'ha avuta nel '90, quando doveva ospitare la competizione più importante del panorama calcistico mondiale, il Mondiale appunto.

Dei 12 stadi che avrebbero ospitato le partite della competizione, solo due vennero costruiti ex novo, il San Nicola di Bari, uno dei gioielli architettonici di Renzo Piano e il Delle Alpi di Torino. Il secondo però non fu proprio un successo, tanto che venne demolito nel 2008 per cominciare i lavori del nuovo Juventus Stadium. Al tempo gli stadi non erano polifunzionali nè tantomeno polivalenti. Venivano sfruttati per 90 minuti alla settimana, quelli più "fortunati" venivano utilizzati per 180 minuti, e questo solo perchè nel medesimo stadio giocavano due squadre diverse. Per il resto del tempo lo stadio rimaneva una struttura abbandonata, lasciata a sé stessa. Solo alcuni stadi, come quello di Milano, conosciuto come Giuseppe Meazza, San Siro o "la Scala del calcio", ospitava di tanto in tanto concerti. Ma si trattava di casi isolati.

C'è da aggiungere anche il problema della presenza della pista d'atletica nel 50% degli stadi che va ad impattare negativamente sulla visuale del campo da gioco da parte degli spettatori. In quasi l'80% di questi, la pista è utilizzata solo in pochissime occasioni e con così pochi

spettatori che è quasi come se non ci fossero. Tutto va a confermare che il modo in cui sono stati progettati e costruiti molti stadi in Italia è frutto di scelte progettuali e gestionali errate.²⁶ Nella prefazione del suo libro, nel quale si parla degli stadi che ospitarono le partite del Mondiale tenutosi in Italia nel '90, l'autore Silvio San Pietro scrive: "Per questo avvenimento [...] sono necessarie strutture particolari, capaci di ospitare grandi masse di persone e offrire comfort e sicurezza. I veri protagonisti sono loro: gli stadi. Mega-architetture che permangono, immense e imponenti strutture capaci di mozzare il fiato e di incutere timore per l'enorme fuori scala con cui sono state concepite e realizzate [...]. Mostri sacri del XXI secolo che incombono sulla città, veri ciclopi dell'architettura [...]"²⁷ Queste poche righe mostrano come il curatore della pubblicazione, che è un architetto, abbia in mente l'impianto sportivo come una struttura che ha come scopo principale quello di poter ospitare il maggior numero possibile di spettatori, una sorta di contenitore, dotato sì di dispositivi di sicurezza conformi ai regolamenti vigenti, ma con scopo principale quello di contenere più che di attrarre. È facile intuire perchè sia successo questo, poichè il mondiale di calcio è un evento che si vende da solo. Questo evidenzia però la non lungimiranza della classe manageriale che non ha saputo vedere al di là della situazione imminente, che non ha capito in anticipo che questo tipo di stadi non sarebbero stati idonei nè per ospitare altri eventi, nè per continuare ad attrarre gli spettatori che pian piano diventavano sempre più esigenti. Non hanno capito che gli spettatori quando comprano il biglietto non comprano una partita, ma comprano un'esperienza, l'esperienza stadio. La triste situazione è rimasta immutata salvo le poche eccezioni rappresentate dagli unici tre stadi di proprietà presenti nel nostro campionato: l'Allianz Stadium (di proprietà della Juventus), il Mapei Stadium (di proprietà del Sassuolo) e la Dacia Arena (di proprietà dell'udinese). Tra questi, il Mapei Stadium è un caso un pò particolare, poichè nel 2005 la Reggiana, società che vi giocava, venne dichiarata fallita. Nel 2006 anche la Mirabello 2000, che era la società che possedeva la proprietà dello stadio e che era controllata a sua volta dalla Reggiana venne dichiarata insolvente e fallì. A questo punto lo stadio, che era chiamato il Giglio, venne messo all'asta per far fronte a parte dei debiti della Mirabello 2000. Solo nel 2014, lo stadio venne acquistato, per soli € 3,75 milioni, dal patron del Sassuolo Giorgio Squinzi, amministratore anche della Mapei S.p.a. (ecco perchè lo stadio si chiama così).²⁸

Per quanto riguarda la gestione dello stadio, la tipologia di gestione più diffusa è la gestione in concessione, che si ha quando l'ente pubblico affida a terzi la gestione di uno o più servizi,

²⁶ BAGHERO, M., PERFUMO, S., RAVANO, T., 1999. *Per sport e per business. È tutto parte del gioco*. Franco Angeli, Milano.

²⁷ SAN PIETRO, S., 1990. *Stadi in Italia*. L'Archivolta, Milano.

²⁸ WIKIPEDIA, S.d.. *Mapei Stadium-Città del Tricolore*.

attraverso la definizione di un contratto e riservandosi il potere d'indirizzo e controllo sui risultati raggiunti. Questa forma di gestione non è sbagliata a priori, poiché potrebbe rivelarsi efficace sia dal punto di vista economico che da quello gestionale, dato che consisterebbe nell'esternalizzare dei problemi organizzativi a cui la società potrebbe non essere in grado di provvedere. Tuttavia, i casi di eccellenza di questo tipo di gestione sono pressoché assenti. Generalmente però la gestione dello stadio è davvero assente: l'impianto è vissuto per appena settanta ore l'anno²⁹, e ciò ha come conseguenza che la società trova alla voce "stadio" una perdita poiché i costi che derivano dai canoni di locazione sono maggiori dei ricavi. Ci sono poi difficoltà d'intervento da parte delle società sportive a dare garanzie per ottenere finanziamenti agevolati da parte del Credito Sportivo, poiché l'*asset* stadio non è un bene commerciabile, per l'univocità del rapporto di concessione.³⁰ A questo punto, le uniche possibilità residue per chi desideri avere uno stadio di proprietà consistono nell'acquistare lo stadio al comune che lo possiede, oppure costruirne uno proprio ex-novo. Tuttavia, anche coloro che mostrano un'elevata *willingness to pay* per costruire il proprio stadio, come ad esempio A.S. Roma e F.C. Fiorentina, si sono trovate di fronte al problema "burocratico" che riguarda tutte le pratiche necessarie per poter costruire successivamente l'impianto. Basti pensare come la Juventus F.C. abbia impiegato due anni per il completamento del proprio stadio dal punto di vista strutturale e sette anni per il completamento delle procedure burocratiche.³¹

Ci ha pensato allora la legge 147 del 2013 a semplificare il complesso iter burocratico. È stato Paolo D'Alessio, commissario dell'Istituto per il Credito Sportivo, a sostenere che "L'Udinese, uno degli ultimi impianti che abbiamo seguito, dallo studio di fattibilità ci ha messo sei anni per poter avviare la fase realizzativa. Dal 2008 al 2014 è passata dallo studio di fattibilità ai lavori, mentre con la nuova legge, che il club friulano non ha potuto utilizzare, ci avrebbe messo 315 giorni."³²

Nemmeno questa legge però ha dato via alla costruzione di nuovi stadi nella nostra Penisola, poiché non ha risolto il problema della fattibilità tecnica che blocca i progetti che sono già stati formulati come quello dell'A.S. Roma. Adesso però, il nuovo Decreto legge n. 50 del 24 aprile 2017 "Disposizioni urgenti in materia finanziaria, iniziative a favore degli enti territoriali, ulteriori interventi per le zone colpite da eventi sismici e misure per lo sviluppo" (la cd.

²⁹ BELLINTANI, S., 2009. *La valutazione del rischio*, Riv. Politecnico di Milano.

³⁰ BAGHERO, M., PERFUMO, S., RAVANO, T., 1999. *Per sport e per business. È tutto parte del gioco*. Franco Angeli, Milano.

³¹ ALESSANDRIA, A., 2014. *Un business chiamato stadio*, Greenbooks editore.

³² BELLINAZZO, M., 2014. *Ecco come funziona la legge sugli stadi e i club interessati (tra cui Samp e Chievo): l'Udinese avrebbe impiegato 315 giorni e non sei anni*. Il sole 24 ore

Manovrina 2017), convertita poi in legge dal Parlamento, sembra essere il passo decisivo per permettere la nascita di nuovi stadi di proprietà.

Da quando questo decreto è stato convertito in legge, infatti, l'analisi della fattibilità per la costruzione di un nuovo stadio può ricomprendere:

- la realizzazione di immobili con finalità differenti da quella sportiva, complementari e/o funzionali al finanziamento e alla fruibilità dello stadio,
- la demolizione della struttura da dismettere,
- la demolizione e ricostruzione, anche con forma e volumetria diverse da quelle precedenti,
- la riconversione e riutilizzazione dell'impianto.³³

Tutte novità che fino ad ora erano state un ostacolo importante per la realizzazione di nuove strutture sportive da parte delle società.

Ma possiamo ad osservare come mai sia così importante contare sulla presenza di uno stadio di proprietà. Come mostrato dalla tabella sottostante, solo tre squadre italiane rientrano nella classifica dei top 20 club per i ricavi da *matchday*: Juventus, Inter e Napoli; delle quali solo la Juventus può vantare di possedere un proprio stadio.

È ovvio che questi ricavi siano influenzati dal numero di partite disputate in una stagione, e dal conseguente fatto di poter disputare match di Europa League piuttosto che di Champions League. È anche vero però che analizzando questo trio, la Juventus F.C. riesce a raddoppiare i risultati ottenuti dal F.C. Internazionale e quasi a triplicare quelli ottenuti dalla S.S.C. Napoli, nonostante la presenza di uno stadio decisamente più piccolo rispetto a quello delle due rivali. La capienza dell'Allianz Stadium è infatti di 41.507 posti, praticamente la metà degli 80.018 posti presenti allo stadio "Giuseppe Meazza" di Milano, e inferiori anche ai 60.240 posti presenti al "San Paolo" di Napoli.

Purtroppo la tabella mostra anche che il miglior club italiano di questa classifica, sia ancora molto distante dalle performance ottenute dai colleghi europei.

³³ LA REPUBBLICA, 2017. *La manovrina è un decreto Omnibus: correzione da 3,4 miliardi. Ecco tutti gli articoli.*

<i>Club</i>	<i>2016-2017 (in mln €)</i>	<i>2015-2016 (in mln €)</i>	<i>Variazione</i>
Barcellona	137,2	121,4	13,01%
Real Madrid	136,4	129,0	5,74%
Manchester United	125,2	137,5	-8,95%
Arsenal	116,4	133,6	-12,87%
Bayern Monaco	97,7	101,8	-4,03%
Paris Saint-Germain	90,2	92,5	-2,49%
Liverpool	80,1	75,9	5,53%
Chelsea	76,2	93,2	-18,24%
Manchester City	60,4	70,2	-13,96%
Borussia Dortmund	58,6	61,1	-4,09%
Juventus	57,8	43,7	32,27%
Schalke 04	53,3	51,2	4,10%
Tottenham Hotspur	52,7	54,6	-3,48%
Atletico Madrid	41,0	36,0	13,89%
West Ham United	33,3	36,0	-7,50%
Inter	28,4	25,7	10,51%
Southampton	26,1	n.d	-
Napoli	19,4	n.d	-
Leicester	19,2	15,4	24,68%
Everton	16,8	n.d	-

Fonte: <http://www.calciofinanza.it/2018/01/23/classifica-ricavi-da-stadio-2016-2017/>

Questi dati valgono sia a livello economico che a livello sportivo. Analizzando infatti il *Ranking UEFA*, che stila una classifica basandosi sulle performance sportive ottenute dai club nelle competizioni europee, l'Italia proprio quest'anno è riuscita ad ottenere il terzo posto, grazie alle due finali di Champions League raggiunte dalla Juventus nelle stagioni 2014/15 e 2016/17, grazie all'ottimo percorso della Roma che quest'anno è arrivata in semifinale di Champions, e al buon cammino delle tante italiane che hanno giocato in Europa League come Atalanta, Fiorentina, Milan e Lazio. La classifica vede primeggiare i colleghi spagnoli, veri maestri nelle competizioni europee, basti pensare che questa è la terza finale di seguito raggiunta dal Real Madrid (e pure la terza vinta di fila) seguiti dagli inglesi. Le uniche due nazioni, tra quelle considerate come facenti parte dei 5 massimi campionati europei di calcio, cui al momento siamo davanti, sono la Germania, seppur per pochi punti, e la Francia.

Mentre essere davanti alle squadre tedesche è un buon risultato, anche se non impossibile dato che a tenere alto il nome della Germania in questa classifica è il solito Bayern Monaco, aiutato da altre buone squadre che si sono susseguite negli anni come Borussia Dortmund, Wolfsburg, Werder Breman e Schalke 04, l'essere davanti alla Francia non è di gran conforto, considerando

il fatto che nel campionato francese, attualmente, esiste solo una *big* capace di competere ad alti livelli sportivi grazie a una rosa in cui spiccano i nomi di Neymar, Di Maria, Cavani e Thiago Silva. È il Paris Saint Germain dello sceicco Nasser Ghanim Al-Khelaïfi, nonché presidente del fondo sovrano Qatar Investment Authority.

Ranking UEFA

	Paese	Squadre	P.ti
1	 Spagna	2/7	105.998
2	 Inghilterra	2/7	79.605
3	 Italia	1/6	76.249
4	 Germania	1/7	71.427
5	 Francia	1/6	56.248
6	 Russia	0/5	53.382
7	 Portogallo	0/6	47.248
8	 Ucraina	0/5	41.133
9	 Belgio	0/5	38.500
10	 Turchia	0/5	35.800

Ultimo aggiornamento: 03/05/2018 09:18 CET

Fonte: <https://it.uefa.com/memberassociations/uefarankings/index.html>

CAP 4: L'ALLIANZ STADIUM

4.1: STORIA DELLO STADIUM

Verso i primi anni 2000, il presidente dei bianconeri, Andrea Agnelli, decise di dotare il popolo bianconero di una nuova casa, di certo non innamorato del Delle Alpi di Torino, lo stadio che precedentemente ospitava il *team* juventino. Questo, seppur costruito in occasione del mondiale degli anni '90, presentava caratteristiche non consone alla visione di uno spettacolo calcistico di alto livello come ad esempio la presenza della pista d'atletica e di barriere architettoniche.

Il vero motivo della decisione della costruzione di un nuovo impianto è da ricercarsi, in realtà, nella volontà del presidente Agnelli di competere con i top club europei anche in termini di ricavi e fatturato, fondamentali per competere poi a livello sportivo mediante campagne acquisti di maggior spessore. Importantissimo sotto questo aspetto era la possibilità di contare su un proprio stadio di proprietà, strumento necessario per una gestione maggiormente imprenditoriale della società stessa; tale decisione consente simultaneamente di aumentare i ricavi, di gestire la struttura in maniera più coerente rispetto alle logiche economiche cui devono tener conto anche le società sportive e, inoltre, di dare maggiore stabilità economica a una società sportiva che, come tale, è sensibilmente influenzata dai risultati sportivi raggiunti.

La presenza di un impianto proprio dà inoltre più solidità al patrimonio della società, poichè va ad aggiungere al valore "immateriale" e variabile della rosa, un *asset* tangibile quale uno stadio di proprietà.

Per la realizzazione della nuova struttura, il club necessitava di finanziare in qualche modo un progetto così costoso, che si pensava si aggirasse attorno a € 120 milioni. Fu così deciso di quotare la società in borsa, evento avvenuto a Piazza Affari il 20 dicembre 2001.³⁴

Successivamente, più precisamente il 18 giugno 2002, la Juventus riesce a trovare un accordo con il comune di Torino, e con la firma di esso viene consegnata alla società bianconera il diritto di superficie sull'area del Delle Alpi fino al 2111 (ovvero i seguenti 99 anni). Il patto prevede, oltre alla costruzione del nuovo stadio sulle ceneri del "vecchio" Delle Alpi, la trasformazione dell'area circostante in una zona a tema bianconero, con la presenza del museo, del centro medico, della sede societaria e di varie attività commerciali, quali l'Area 12, centro commerciale intitolato al dodicesimo (e più sperato a livello economico da parte della società) uomo in campo: i tifosi.

³⁴ LA REPUBBLICA, 2001. *La Juve in borsa nel giorno più triste.*

Dopo ben 6 anni, il 18 marzo 2008, il Cda della Juventus può finalmente deliberare ufficialmente la costruzione della sua nuova “casa”; il cui costo (compreso l'acquisto della superficie per 99 anni dal comune), è stato al finale di € 155 milioni. Il prospetto è stato affidato, dall'allora amministratore delegato della Juventus Antonio Giraudo, agli studi GAU e Shesa con l'aiuto degli architetti Hernando Suarez e Gino Zavanella, e degli ingegneri Francesco Ossola e Massimo Majowiecki. La demolizione del Delle Alpi, cominciata l'11 novembre 2008 e conclusa il 25 giugno 2009, ha permesso il recupero di tutta la parte interrata del vecchio stadio, compresa la zona del terreno di gioco. La costruzione dell'Allianz Stadium è durata poco più di 2 anni, essendo iniziata il 30 giugno 2009 e concludendosi nel settembre del 2011.

L'inaugurazione è avvenuta nella sera dell'8 settembre 2011, con una cerimonia durata più di 3 ore alla quale hanno preso parte leggende e vecchie glorie della Juventus come Giampiero Boniperti, conclusasi con un *match* amichevole terminato con il risultato di 1:1 contro il Notts County, squadra dalla quale è stata preso come modello di riferimento la divisa bianca e nera, oggi più che mai simbolo della Juventus nel mondo.

A sottolineare l'importanza del momento, la cerimonia è stata aperta con le parole del presidente del club rivolte a tutti i tifosi presenti e non (dato che l'evento era trasmesso anche in televisione e in *streaming*): “Benvenuti a casa!”

La cerimonia ha ripercorso i momenti più significativi della storia juventina, soffermandosi a ricordare Gianni e Umberto Agnelli, Gaetano Scirea e le vittime della strage dell'Heysel. Prima della partita, c'è stato il momento più significativo con il presidente Andrea Agnelli, il sindaco di torino, l'allora capitano Alessandro Del Piero e Giampiero Boniperti, riuniti al centro del campo, al fianco della storica panchina sulla quale, un gruppo di studenti nel 1897 fondarono la Juventus. Questo è un elemento molto caro al presidente Agnelli, tanto che la relazione sulla gestione della Juventus F.C. si apre con queste parole: “Un gruppo di amici uniti dalla passione per il *football*, quel gioco così speciale e da poco “importato” dall'Inghilterra, si ritrova presso una panchina in Corso Re Umberto, uno dei viali nobili nel centro di Torino. C'è un'idea che li stuzzica: fondare una società sportiva che proprio nel *football* abbia la sua ragion d'essere. I ragazzi studiano al Liceo Classico Massimo D'Azeglio, sono istruiti e non superano i 17 anni d'età. Per questo scelgono il nome Juventus, che in latino significa “gioventù”. È il 1 novembre del 1897. Essi ancora non lo sanno, ma hanno dato vita ad una leggenda.”

4.2: STRUTTURA

L'Allianz Stadium, con una capienza massima di 41 507 spettatori, è stato progettato nel rispetto dei più alti standard di sicurezza. Basti pensare a supporto di questo che in caso di

pericolo, l'evacuazione di tutti gli spettatori può avvenire in meno di soli 4 minuti. È il primo stadio in Italia nel quale vi è la totale assenza di barriere architettoniche, il che consente un comodo accesso dai quattro ingressi posti sugli angoli, con larghe rampe che risalgono le collinette d'erba sulle quali sorge l'impianto e portano a un anello che circonda tutto lo stadio. Questo anello è un luogo sicuro, dove vengono controllati nuovamente i titoli d'ingresso e dove possono sostare i mezzi di servizio e di soccorso. Per quanto riguarda il campo, le panchine sono posizionate in prima fila all'interno della tribuna, elemento tanto amato e infine copiato prendendo come riferimento gli stadi della Premier League. Per accedere alle tribune — che sono poste a 7,5 metri di distanza dal terreno di gioco — si può passare attraverso 16 passerelle distribuite nei diversi settori dell'impianto.

Sulla pavimentazione del secondo anello dello stadio, posto a un'altezza di circa 18 metri rispetto al campo da gioco, è stato realizzato il cosiddetto “Cammino delle stelle”, una sorta di strada commemorativa in cui sono scritti i nomi dei più grandi giocatori juventini. In questa zona dell'impianto, la pavimentazione è stata suddivisa in 50 settori al cui interno trovano posto altrettante grandi stelle dorate celebrative, dentro un pentagono bianco e nero di 1,85 m, ognuna delle quali reca al suo interno il nome di un calciatore che ha fatto la storia del club e una targa d'argento in cui sono impresse informazioni di rilievo correlate al periodo di militanza nella squadra, inclusi i titoli vinti.

Nel Cammino delle stelle sono presenti anche 39 stelle di colore argento, all'interno delle quali sono stati scolpiti i nomi delle vittime della strage dell'Heysel di Bruxelles del 1985. Queste si trovano accanto alla stella d'oro dedicata a Gaetano Scirea, capitano della squadra bianconera di quell'anno. La società nel fare tutto questo non ha perso di vista la voce ricavi e ha permesso ai tifosi, attraverso l'iniziativa “Accendi una stella”, di poter incidere il proprio nome in porzioni di pavimentazione che si trovano accanto alla stella del proprio beniamino, dietro il corrispettivo di € 250 o 350 a seconda del pacchetto acquistato. L'iniziativa ha avuto successo poiché è stata basata sul legame che ogni tifoso bianconero ha con la Juventus e sulla possibilità, grazie a questo progetto, di renderlo eterno.



Michel Platini vicino alla stella dedicatagli

Gli spogliatoi e le aree di servizio della squadra si trovano al di sotto delle tribune. Nella parte superiore, con un profilo di grande leggerezza ed essenzialità sorge lo stadio: il tutto è inserito in un unico profilo a semicerchio e senza elementi che si distaccano dalla linea di continuità. Lo stadio non è formato solamente dalle tribune e dal campo da gioco, ma ingloba anche l'area interna e quella circostante, costituita da 4 000 posti auto, 8 ristoranti e 20 bar. A completare il tutto vi è la presenza di tre spogliatoi, palchi VIP disegnati da Pininfarina Extra e affacciati direttamente sul prato, 34 000 m² di aree commerciali, 30 000 m² di aree verdi e piazze ed il J Museum (un museo dedicato alla storia della Juventus dove vengono raccolti trofei, maglie, foto dei momenti più importanti della storia del club) che dal 2012, data di inaugurazione, ad oggi ha ospitato più di un milione di visitatori.



Palco VIP



J Museum

La struttura esterna dello stadio è composta da 7.000 pannelli compositi in alluminio colorati in varie sfumature di grigio e bianco, oscillanti e riflettenti, i quali, creano l'effetto di una bandiera in movimento. Un lungo tricolore corre lungo tutta la parte superiore della struttura, intervallato in vari punti da tre stelle gialle, simboleggianti il numero di campionati vinti (una stella ogni 10 campionati), che richiamano quelle presenti all'interno dello stadio nelle curve. Sopra le due curve sono presenti due maxischermi che mostrano il risultato e il minuto di gioco, e con i quali vengono mostrati gli avvenimenti principali del match quali gol, cartellini o sostituzioni.

La copertura sospesa degli spalti, realizzata in PVC, è sorretta da un sistema di stralli ancorati a due grandi piloni di 86 metri di altezza che richiamano la vecchia struttura del Delle Alpi. La copertura è stata realizzata ispirandosi al profilo alare degli aerei: una struttura di grande leggerezza, realizzata in una membrana in parte trasparente e in parte bianca, per permettere una visione ottimale del campo, sia diurna sia notturna, e in grado di garantire il passaggio della luce tramite i lucernari, in maniera tale che sia sufficiente per la crescita dell'erba del campo.



Allianz Stadium visto dall'esterno



Allianz Stadium visto dall'interno

L'Allianz Stadium ha raggiunto notevoli primati nel panorama nazionale: è il primo impianto calcistico italiano privo di barriere architettoniche, il primo in cui le panchine sono inserite nelle tribune, il primo per estensione complessiva nel Paese. Lo Stadium è anche il primo stadio eco-compatibile del mondo, dove tutto il materiale frutto della demolizione del Delle Alpi è stato separato per tipologia, riciclato totalmente e riutilizzato, in parte, nel nuovo cantiere con un risparmio globale di circa € 2,3 milioni.

4.3: FINANZIAMENTO

In principio il club del presidente Agnelli contava di poter finanziare parte del progetto mediante il fondo che sarebbe stato destinato per la costruzione di nuovi stadi o per la rimodernizzazione di quelli già esistenti, in occasione degli Europei del 2012 prima, che vennero però affidati alla Polonia, e di quelli del 2016 poi, che vennero affidati infine alla Francia. Svanita questa opportunità, la società ha dovuto cercare altre fonti per poter finanziare il suo ambizioso progetto. La scelta è ricaduta poi su tre principali fonti differenti, che da sole valgono € 122 milioni.

La prima riguarda l'accordo con Sportfive, firmato nell'aprile 2008, società che garantì un minimo di 75 milioni di euro, una significativa parte dei quali (42 milioni di euro) ricevuta durante il periodo di costruzione dello stadio. Il resto del corrispettivo verrà versato da Sportfive in 12 anni a partire dall'esercizio 2011-12. In particolare, Sportfive detiene il diritto di gestire in esclusiva la vendita del diritto di titolazione del nuovo stadio, trovato proprio prima dell'inizio di questa stagione con la società Allianz, nonché di parte degli *Sky box* e dei posti VIP, riferibili all'attuale Tribuna Boniperti. Tra le clausole relative alla scelta per la cessione dei *naming rights*, c'era il divieto di trovare un partner che fosse un rivale degli altri sponsor della società. Inoltre questo non poteva appartenere nemmeno al settore automobilistico, dato il profondo legame tra la famiglia Agnelli e Fiat.

La seconda fonte di finanziamento è stata trovata nella vendita a Nordiconad delle aree commerciali esterne allo stadio, avvenuta a fine 2009, per una somma di 20,25 milioni di euro. Di questa somma 11 milioni sono stati pagati da Nordiconad al Comune di Torino per saldare il debito residuo che la società Juventus F.C. aveva nei confronti del Comune stesso, in seguito all'acquisizione del diritto di superficie sull'area dello stadio.

La terza e ultima consistente fonte di finanziamento è rappresentata dal mutuo di 60 milioni di euro sottoscritto con l'Istituto per il credito sportivo (avvenuto in due *tranche*, la prima, il 20 marzo 2009, di 50 milioni di euro, la seconda il 14 maggio 2010 di ulteriori 10 milioni) garantito da ipoteca, dai crediti verso Sportfive che deriveranno dal 2011 al 2023 e dai futuri introiti aggiuntivi che deriveranno dal nuovo stadio.³⁵ L'Istituto per il credito sportivo è l'unica banca pubblica italiana che ha come finalità il sostegno attivo e la realizzazione di importanti progetti legati al settore sportivo e culturale. E' ritenuta, pertanto, *leader* nella concessione di finanziamenti per lo sviluppo di impianti sportivi, assistendo importanti aziende pubbliche e private e concedendo mutui a tassi particolarmente vantaggiosi a causa dei contributi dello stato.

³⁵ BRONZO, E., 2011. *Uno stadio da 30 milioni l'anno: l'impianto della Juventus sarà aperto 7 giorni su 7*, il Sole 24 ore

4.4: EFFETTO STADIUM

Osservando i dati presenti nella tabella sottostante (espressi in milioni di euro), si può notare come l'effetto derivante dalla presenza del nuovo stadio della Juventus sia stato positivo. Passando infatti dalla stagione 2010/11, l'ultima giocata allo stadio Olimpico di Torino (poiché il Delle Alpi era stato demolito e i lavori dell'allora Juventus Stadium erano in fase di conclusione), alla stagione 2011/12, prima disputata nella nuova casa dei bianconeri, i ricavi sono aumentati di ben € 41,7 milioni, dei quali il 56,24%, ovvero € 23,5 milioni sono dovuti alla presenza del nuovo impianto. Considerando i soli ricavi da gare, la società è riuscita ad ottenere entrate superiori rispetto alla precedente stagione di € 17,4 milioni.

Juventus FC (Euro '000)	2010/11	2011/12	Diff		Effetto JS	
Ricavi da gare	11,6	31,8	20,2	}	17,4	
Diritti tv e media	88,7	90,6	1,9		3,8	
Sponsor e pubblicità	43,3	53,5	10,2		2,3	
Gestione calciatori	18,2	18,4	0,2		23,5	56,24%
Altri ricavi	10,3	19,5	9,2			
Totale Ricavi	172,1	213,8	41,7			
Acquisti	(2,4)	(2,6)	(0,2)		(6,2)	
Servizi esterni	(33,6)	(41,2)	(7,6)		(1,5)	
Personale tesserato	(126,9)	(137,1)	(10,2)			
Altro personale	(12,7)	(12,9)	(0,2)			
Oneri gestione diritti calciatori	(16,2)	(6,3)	9,9			
Altri oneri	(4,5)	(6,2)	(1,7)			
Totale Costi	(196,3)	(206,3)	(10,0)		(7,7)	
EBITDA	(24,2)	7,5	31,7		15,8	49,68%
Amm.ti ed acc.ti	(60,6)	(48,7)	11,9		(5,0)	
Gestione finanziaria	(1,6)	(4,7)	(3,1)		(1,7)	
Gestione straordinaria	(7,4)	-	7,4			
Imposte esercizio	(1,6)	(2,7)	(1,1)			
RISULTATO NETTO	(95,4)	(48,6)	46,8		9,1	19,34%

Fonte: TARÌ, D., 2013. L'impatto dello Juventus Stadium sul futuro del Club, TB report, n. 5, p.4

Il nuovo impianto ha aumentato anche il totale dei costi, dovuti principalmente al personale. Questo è del tutto normale considerando che la nuova struttura presenta numerosi servizi, come ad esempio gli 8 ristoranti, che nello stadio precedente non erano presenti. Nonostante questo però, il risultato netto, seppur chiudendo in perdita,³⁶ diminuisce in maniera positiva di € 46,8 milioni da un anno all'altro; di questi il 19,34 % per merito del nuovo Allianz Stadium. Se guardiamo infatti ai soli ricavi e costi generati dal nuovo impianto nel suo primo anno di vita, si può notare come questo abbia portato ad un risultato netto positivo di € 9,1 milioni.

I dati assumono ancora più valore considerando il fatto che la Juventus nel campionato 2011/12 ha disputato 3 partite in casa in meno rispetto all'annata precedente. I motivi per cui sia stato


³⁶ La situazione è cambiata positivamente dalla stagione 2014/15, da allora infatti la società di Andrea Agnelli ha chiuso tutti i successivi bilanci con un utile.

possibile per la società ottenere questi risultati, sono da ricercarsi nell'ottima affluenza media che c'è stata nell'anno di inaugurazione dello Juventus Stadium che ha causato il "tutto esaurito" per ben 23 delle 25 partite disputate in casa, con un *load factor* della struttura del 95%, e anche nell'aumento dei prezzi di abbonamenti e biglietti, accettato senza problemi dai tifosi che hanno percepito una migliore esperienza creata dallo Stadium.

Nella tabella sottostante si può osservare come sono scomposti i ricavi da stadio nelle varie voci.

Dettaglio ricavi	Differenza	di cui Stadio	Dettaglio ricavi	Differenza	di cui Stadio
Abbonamenti	6,9	6,9	Bonus scudetto e CL (sponsor)	4,9	
Biglietteria campionato	5,8	5,8	Sponsor (incluso naming rights)	3,4	2,8
Servizi aggiuntivi gare	2,7	2,7	Pubblicità	1,9	1,0
Gare amichevoli	1,6	1,6	Totale Sponsor e Pubblicità	10,2	3,8
Finale Coppa Italia	1,3		Indennizzi assicurativi	2,3	
Cerimonia apertura	1,2		Convocazione nazionali	2,6	
Biglietteria Coppa Italia	1,1	1,1	Da post-produzione TV	2,2	
Incassi Coppa Italia fuori casa	0,3		Membership/iniziative comm.li	1,0	1,0
Partecipazione UEFA	(0,7)	(0,7)	Apertura stadio giorni gara	1,3	1,3
			Altro	(0,2)	
Totale Ricavi da Gare	20,2	17,4	Totale Altri ricavi	9,2	2,3

	Differenza	di cui Stadio
Totale impatto su ricavi	39,6	23,5



Fonte: TARÌ, D., 2013. L'impatto dello Juventus Stadium sul futuro del Club, TB report, n. 5, p.4

Guardando invece i ricavi medi da *matchdays*, la tabella di seguito mostra come questi siano raddoppiati nel solo giro di 3 anni rispetto all'ultima stagione giocata fuori dallo Stadium, passando da € 739.000 a € 1.454.000, un aumento del 97%.

Matchday revenues	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Ricavi da gare	18.472	11.600	31.872	39.251
Abbonamenti (nro.)	19.048	15.505	25.526	27.400
Incasso abbonamenti	8.200	6.000	15.200	19.800
Ricavo medio abb.ti	430	387	595	723
Partite giocate in casa				
Campionato	19	19	19	19
Tim Cup	1	2	3	3
UEFA	5	5	-	5
Altro	-	-	1	-
TOTALE	25	26	23	27
Ricavo medio per gara	739	446	1.386	1.454

Fonte: TARÌ, D., 2013. L'impatto dello Juventus Stadium sul futuro del Club, TB report, n. 5, p.5

4.5: MIX VINCENTE

La società è riuscita nel suo intento di aumentare sensibilmente i ricavi grazie a un ottimo *mix* di elementi nel quale troviamo:

- La maggior capienza del nuovo stadio di proprietà
- L'aumento del prezzo di abbonamenti e biglietti
- La creazione di servizi premium

Prendendo in considerazione gli abbonamenti, la società Juventus fa sapere che ogni anno sono sempre state sottoscritte tutte le 29.300 tessere disponibili, generando per l'ultima stagione di cui sono disponibili i dati, ovvero la 2016/17, un risultato netto del valore di € 25,7 milioni. Negli abbonamenti vengono considerati anche i relativi *Premium Seats* e i servizi aggiuntivi. Prendendo come riferimento i dati relativi al primo biennio disputato allo Juventus Stadium, e confrontando questi con quelli dell'ultima stagione giocata all'Olimpico, possiamo notare come influisca il mix dei 3 elementi sopracitati al risultato finale.

Variazioni su abbonamenti	2010/11	2011/12	2012/13	Media
Abbonamenti sottoscritti	15.505	25.526	27.400	26.463
<i>variazione (nro.)</i>		10.021	11.895	10.958
Valore abbonamenti	387	595	723	659
<i>variazione (Euro)</i>		208	336	272
Ricavi da abbonamenti	6.000	15.200	19.800	17.500
<i>variazione (Euro '000)</i>		9.200	13.800	11.500
		Effetto quantità	4.240	36,9%
		Effetto valore	2.981	25,9%
		Effetto servizi aggiuntivi e premium	4.278	37,2%

Fonte: TARÌ, D., 2013. L'impatto dello Juventus Stadium sul futuro del Club, TB report, n. 5, p.6

Dalla tabella si può notare come la maggior capienza dello stadio impatti per quasi il 37% sui ricavi totali (effetto quantità), l'incremento del prezzo degli abbonamenti e biglietti impatti all'incirca per il 26% (effetto valore), mentre il restante 37% sia dovuto alla creazione di posti premium e di servizi aggiuntivi (effetto servizi aggiuntivi e *premium*).

Questi dati oggi vanno ad aumentare ulteriormente le percentuali relative all'effetto valore e servizi aggiuntivi a discapito dell'effetto dovuto alla maggiore capienza dello stadio. Questo perché nel corso degli anni il prezzo degli abbonamenti è aumentato in maniera esponenziale, come mostrato nella figura seguente.



JUVE, I PREZZI DEGLI ABBONAMENTI

2016/17		
	Rinnovo	Nuovo
Tribuna Ovest Laterale 1°	780	870
Tribuna Ovest Laterale 2°	540	595
Tribuna Ovest 2°	740	830
Tribuna Family	730	820
Tribuna Est Centrale 1°	1400	1615
Tribuna Est Centrale 2°	890	965
Tribuna Est Laterale 1°	765	855
Tribuna Est Laterale 2°	640	690
Tribuna Nord/Sud Est 2°	490	540
Tribuna Nord 1°-2°	455	500
Tribuna Sud 1°-2°	455	500
MEDIA	717	798

Fonte: <http://www.calcioefinanza.it/2017/06/16/juventus-prezzo-abbonamenti-2017-2018/>

Questi sono i prezzi per gli abbonamenti nei vari settori dell'Allianz Stadium nella stagione 2016/17, di gran lunga superiori se paragonati ai prezzi per gli abbonamenti del primo anno nel nuovo impianto, in cui un abbonamento per la Tribuna Nord o Sud costava € 265 e quello per la Tribuna Family costava € 390. Dunque un tifoso che nel 2012 voleva acquistare un abbonamento spendeva circa l'88% in meno rispetto a un altro tifoso che voleva sottoscrivere lo stesso abbonamento nel 2016/17.

Si può affermare allora che il modello con cui è stato progettato, costruito e finanziato lo stadio della Juventus è stato assolutamente vincente. Questo trova conferma nelle ottime percentuali di riempimento dello *stadium* sempre superiori al 90%, e nella media dei ricavi da stadio generati che si attesta attorno ai 45 milioni di euro all'anno (il triplo se paragonati ai 15 che ha generato lo stadio Olimpico al suo ultimo anno di attività nel 2011).³⁷ Questo significa, dato il costo sostenuto di € 150 milioni per la sua realizzazione, che alla società bianconera sono bastati meno di 4 anni per rientrare nell'investimento iniziale.

³⁷ SCOZZARI, C., 2017. *Quanto rende alla Juve lo stadio di proprietà*. Business insider Italia

CONCLUSIONI:

È evidente come la presenza di uno stadio di proprietà sia una necessità imprescindibile nel mondo del calcio moderno, sia per i club più importanti che per quelli più piccoli, per poter competere oltre che dal punto di vista sportivo anche e principalmente dal punto di vista economico. Questo perché lo stadio di proprietà, oltre che a creare un'atmosfera più calorosa che aiuta la squadra, resa tale dalla maggior vicinanza delle tribune e quindi dei tifosi al campo da gioco che rendono questi impianti delle vere e proprie arene dalla grande carica emotiva, genera anche dei benefici economici alla società che ne ha la possibilità di gestirlo in maniera diretta 365 giorni l'anno. Abbiamo potuto constatare come nelle varie realtà in cui questo è già presente, non aumenti solo i ricavi *matchday*, ma ne vada a generare di nuovi legati ad attività che possono essere sempre legate al mondo calcio (tour dello stadio e visita del museo) o meno (spettacoli, concerti, conferenze di lavoro, feste, matrimoni...).

Dunque un'attenta e mirata gestione di una nuova struttura sportiva che presenta tutti i comfort e le richieste derivanti da un pubblico che negli anni si è fatto sempre più esigente, consente, mediante la segmentazione resa possibile dall'uso della leva del prezzo, di suddividere i tifosi in varie fasce. Tale segmentazione si riflette nell'occupazione da parte di essi di settori differenti dell'impianto, di costruire delle offerte e dei servizi creati ad hoc per ognuno, andando infine a massimizzare il profitto per la società stessa.

La creazione di un nuovo impianto andrebbe a generare benefici su più fronti, tra i più importanti citiamo dunque il tema relativo alla sicurezza, nonché la possibilità di ottenere un comfort minimo concesso a tutti a prescindere dal settore in cui ci si trova (presenza di copertura totale, mancanza di elementi che impediscono la vista, buona visuale del campo da gioco), aumentando al contempo l'affluenza media di spettatori. Uno stadio nuovo che riflette i canoni moderni riporterebbe infatti una gran quantità di tifosi allo stadio, che al momento è molto distante da quella che un tempo affollava gli stadi la domenica pomeriggio. E una maggior presenza di tifosi creerebbe un circolo virtuoso dal quale risulterebbero vincitori tutti i soggetti coinvolti: in primis senza dubbio i tifosi in termine di benefici ritrovati, ma anche gli investitori interessati a investire in un business capace di muovere miliardi e che risulta essere ancora seguito da moltissime persone, sino alle televisioni che, aiutate da una bella cornice di pubblico sullo sfondo, potrebbero esportare con maggiore facilità il prodotto partita in sempre più paesi, ma soprattutto le società, che vedrebbero aumentare i ricavi da botteghino, sponsor, pubblicità e da pay-tv vendendo uno show più appetibile e seguito da tantissime persone.

C'è poi chi con lo stadio di proprietà è riuscito ad aumentare i ricavi in maniera esponenziale senza toccare la leva del prezzo. Sarebbe bello che anche le società italiane, prendendo spunto

dall'esempio del Bayern Monaco, riuscissero ad aumentare i ricavi da merchandising grazie agli *store* presenti allo stadio o in prossimità di esso, aiutati dall'eliminazione di tutti quei venditori ambulanti che vendendo prodotti con i colori sociali della squadra a un prezzo nettamente inferiore vanno a sottrarre clienti al club stesso; ma soprattutto che riuscissero ad aumentare i ricavi commerciali derivanti da tutte quelle attività che si svolgono nei pressi dello stadio come la vendita di cibi e bevande operate da strutture legate alla società stessa, che in un anno di partite, considerando i milioni di persone che vi passano davanti, genererebbero altrettanti milioni di ricavi.

Non è di minore importanza la capacità di uno stadio gestito direttamente dal club, di differenziare ulteriormente i ricavi e di rendere più stabile anche dal punto di vista finanziario una società calcistica che come tale è in balia dei risultati sportivi ottenuti, andando a dare maggiori garanzie agli investitori.

Sembra difficile poter attuare nel contesto italiano una tale rivoluzione: la nuova legge sugli stadi non sembra essere stata sufficiente per dare un input alla creazione di nuove strutture. Terminiamo dunque questa analisi con la speranza che anche tutti gli altri club riescano, sulle orme di Juventus, Udinese e Sassuolo, a dotarsi di un nuovo stadio di proprietà, per poter riportare sia il calcio italiano che le sue strutture sul tetto del mondo.

BIBLIOGRAFIA:

LIBRI:

ALESSANDRIA, A., 2014. *Un business chiamato stadio*, Greenbooks editore.

BAGHERO, M., PERFUMO, S., RAVANO, T., 1999. *Per sport e per business. È tutto parte del gioco*, Franco Angeli, Milano.

BELLINAZZO, M., 2015. *Goal Economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Baldini&Castoldi s.r.l., Milano.

KUPER, S., SZYMANSKI, S., 2010. *Calcionomica. Meraviglie, segreti e stranezze del calcio mondiale*, Isbn Edizioni S.r.l., Milano.

LOMBARDI, S., RIZZELLO, S., SCOCA, F., SPASIANO, M., 2009. *Ordinamento sportivo e calcio professionistico: tra diritto ed economia*, Giuffrè Editore.

SAN PIETRO, S., 1990. *Stadi in Italia*, L'Archivolta, Milano.

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

TARÌ, D., 2014. *All'ultimo stadio. Il business del calcio: verità, menzogne e numeri*, Informante Book.

RIVISTE ACCADEMICHE:

BELLINTANI, S., 2009. *La valutazione del rischio*, Riv. Politecnico di Milano.

CUZZUPOLI, F., S.d.. *La situazione degli stadi in Italia: analisi degli errori passati e delle prospettive future (prima parte)*. Sporteasy. Disponibile su:

<http://www.sporteasy.com/eco_stadio_Italia.htm>

DE MARTINI, A., 2012. *Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'europa spunti di riflessione*, Riv. Dir. Ec. Sport, vol. 8, n. 2.

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

TARÌ, D., 2013. *L'impatto dello Juventus Stadium sul futuro del Club*. TB report, n. 5.

PERIODICI:

ANSALDO, M., 2011. *Platini: "Stadi italiani mezzi vuoti scordatevi i soldi di arabi e russi"*. La Stampa.

ARSENAL HOLDING PLC, 2007. *Statement of Accounts and Annual Report 2006/2007*.

Disponibile su:

<https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/Arsenal_Holdings_plc_-_Annual_06_07.pdf>

AZZOLINI, J., 2018. *Bundesliga: la rivoluzione che ha portato alla dittatura*. Dotsport.it.

Disponibile su: <<http://www.dotsport.it/143157/bundesliga-rivoluzione-dittatura/>>

BELLINAZZO, M., 2014. *Ecco come funziona la legge sugli stadi e i club interessati (tra cui Samp e Chievo): l'Udinese avrebbe impiegato 315 giorni e non sei anni*. Il sole 24 ore.

Disponibile su: <<http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2014/04/04/ecco-come-funziona-la-legge-sugli-stadi-e-i-club-interessati-tra-cui-samp-e-chievo-ludinese-avrebbe-impiegato-315-giorni-e-non-sei-anni/>>

BRONZO, E., 2011. *Uno stadio da 30 milioni l'anno: l'impianto della Juventus sarà aperto 7 giorni su 7*. Il Sole 24 ore. Disponibile su: <<http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/mondo-immobiliare/2011-06-22/stadio-milioni-anno-114907.php?uuid=AaEwc6hD>>

DELOITTE, 2018. *Football Money League*. Report, p.20. Disponibile su:
<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

JUVENTUS F.C., 2017. *Relazione finanziaria annuale al 30 giugno 2017*, p.4. Disponibile su: http://www.juventus.com/media/native/investor-relations-docs/italiano/assemblee-precedenti/2017/Relazione%20finanziaria%20annuale%20al%2030%20giugno%202017_definitiva.pdf

LA REPUBBLICA, 2001. *La Juve in borsa nel giorno più triste*. Disponibile su:
<http://www.repubblica.it/online/calcio/juveborsa/juveborsa/juveborsa.html>

LA REPUBBLICA, 2017. *La manovrina è un decreto Omnibus: correzione da 3,4 miliardi. Ecco tutti gli articoli*. Disponibile su:
http://www.repubblica.it/economia/2017/04/20/news/la_manovrina_e_un_decreto_omnibus_correzione_da_3_4_miliardi-163492048/

SCOZZARI, C., 2017. *Quanto rende alla Juve lo stadio di proprietà*. Business insider Italia. Disponibile su: <https://it.businessinsider.com/quanto-rende-alla-juve-lo-stadio-di-proprietà/>

SITOGRAFIA:

CALCIO E FINANZA, 2016. *Impianti vecchi, non di proprietà e senza sponsor: la situazione degli stadi in Serie A*. Disponibile su: <http://www.calcioefinanza.it/2016/06/22/stadi-serie-a-eta-sponsor-proprietà/>

CALCIO E FINANZA, 2016. *Lo Juventus Stadium compie 5 anni: un confronto con i grandi impianti in Europa*. Disponibile su: <http://www.calcioefinanza.it/2016/09/09/ricavi-juventus-stadium-confronto-top-club-europei/>

CALCIO E FINANZA, 2017. *Bayern Monaco, bilancio 2017 da record: 640 milioni di ricavi e utile di 39 milioni*. Disponibile su: <http://www.calcioefinanza.it/2017/10/21/bayern-monaco-bilancio-2017-da-record-640-milioni-di-ricavi-e-utile-di-39-milioni/>

CALCIO E FINANZA, 2017. *Juventus, salgono ancora i prezzi degli abbonamenti: dal 2012 +44% per i rinnovi*. Disponibile su: <<http://www.calcioefinanza.it/2017/06/16/juventus-prezzo-abbonamenti-2017-2018/>>

CALCIO E FINANZA, 2018. *Classifica ricavi da stadio 2016-2017: la Juve cresce più di tutte ma è lontana dalle big*. Disponibile su: <<http://www.calcioefinanza.it/2018/01/23/classifica-ricavi-da-stadio-2016-2017/>>

CALCIO E FINANZA, 2018. *Il calcio in Germania funziona, superati i 4 miliardi di entrate nel 2016-17*. Disponibile su: <<http://www.calcioefinanza.it/2018/02/16/conti-calcio-tedesco-2016-17-4-miliardi-entrate/>>

CALCIO E FINANZA, 2018. *Ligue 1, ricavi in leggera crescita: il Psg vale il 30% del fatturato*. Disponibile su: <<http://www.calcioefinanza.it/2018/04/17/ricavi-ligue-1-2016-2017/>>

CUOMO, E., 2016. *Stadi di proprietà: Inghilterra e Germania corrono. L'Italia resta al palo*. Economia e Sport. Disponibile su: <<http://www.economiasport.it/2016/06/22/stadi-proprietari-inghilterra-germania-corrono-litalia-resta-al-palo/>>

FOOTBALL MAGAZINE, 2017. *La Bundesliga comanda in Europa! Seguono Premier e Liga, la Serie A a picco*. Disponibile su: <<https://www.football-magazine.it/la-bundesliga-comanda-in-europa-seguono-premier-e-liga-la-serie-a-a-picco/>>

GUERRA, M., 2016. *Rivoluzione spagnola: multa per gli stadi vuoti. Terremoto finanziario o nuovo modello di calcio moderno?*. Io gioco pulito. Disponibile su: <<https://www.iogiocopulito.it/la-proposta-spagnola-multa-per-chi-non-riempie-lo-stadio-terremoto-finanziario-o-nuovo-modello-di-calcio-moderno/>>

MACCHI, I. 2016. *Stadi Premier League 2016-2017, ecco dove giocheranno le formazioni inglesi*. Calcio e Finanza. Disponibile su: <<http://www.calcioefinanza.it/2016/08/11/stadi-premier-league-2016-2017-ecco-dove-giocheranno-le-formazioni-inglesi/>>

MAROTTA, L., 2017. *Analisi tecnica sul bilancio del Bayern Monaco 2016/17: dividendo record di 16,5 milioni*. Sport business management. Disponibile su:
<<https://www.sportbusinessmanagement.it/2017/12/bilancio-bayern-monaco-dividendi.html>>

MARRUCCI, G. 2018. *Premier League, il mercato dei naming rights vale 135 milioni di sterline*. Calcio e Finanza. Disponibile su: <<http://www.calciofinanza.it/2018/02/17/naming-rights-stadi-premier-league/>>

SPORT BUSINESS MANAGEMENT, 2016. *Lo spettacolo della Premier League negli stadi inglesi*. Disponibile su: <<https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/05/spettatori-stadi-della-premier-league.html>>

STATISTA, 2018. *German Bundesliga stadium naming rights revenue 2017/18*. Disponibile su: <<https://www.statista.com/statistics/282934/german-bundesliga-stadium-naming-rights-revenue/>>

TRAVERSA, D., 2015. *Bayern Monaco: i fattori di successo del business model*. Calcio e finanza. Disponibile su: <<http://www.calciofinanza.it/2015/09/05/bayern-monaco-bilancio-business-model/>>

TRAVERSA, D., 2015. *Bilancio Juventus, il business model è sostenibile senza Champions? L'analisi di C&F*. Calcio e finanza. Disponibile su:
<<http://www.calciofinanza.it/2015/09/29/bilancio-juventus-business-model-ricavi-costi-monte-ingaggi/>>

UEFA, 2018. *Federazioni nazionali - Ranking UEFA – UEFA.com*. Disponibile su:
<<https://it.uefa.com/memberassociations/uefarankings/index.html>>

WIKIPEDIA, S.d.. *Allianz Arena*. Disponibile su:
<https://it.wikipedia.org/wiki/Allianz_Arena>

WIKIPEDIA, S.d.. *Allianz Stadium (Torino)*. Disponibile su:
<[https://it.wikipedia.org/wiki/Allianz_Stadium_\(Torino\)#Cenni_storici](https://it.wikipedia.org/wiki/Allianz_Stadium_(Torino)#Cenni_storici)>

WIKIPEDIA, S.d.. *Emirates Stadium*. Disponibile su:

<https://it.wikipedia.org/wiki/Emirates_Stadium>

WIKIPEDIA, S.d.. *Mapei Stadium-Città del Tricolore*. Disponibile su:

<https://it.wikipedia.org/wiki/Mapei_Stadium-Citt%C3%A0_del_Tricolore>