

La via maestra verso la nuova generazione di impianti

Stadi d'Italia come palcoscenico unico della storia del calcio italiano. Giusto. È un diritto di ogni cittadino poter vivere lo sport. Praticarlo, studiarlo, respirarlo, sentirlo, vederlo in tv o sul web, ma soprattutto viverlo dal vivo. Lo spettacolo sportivo trasmette emozioni e passioni uniche. Lo sanno bene più di cento milioni di persone che hanno assistito alle oltre undicimila partite dei campionati di calcio di Prima divisione disputatesi in tutta Europa nella stagione 2010-11. Volendo sommare tutti gli sport di tutte le categorie in tutto il mondo il numero straordinariamente cresce per avvicinarsi al miliardo di spettatori *live*. Un movimento straordinario.

In Europa e nel calcio negli ultimi anni le presenze negli stadi si mantengono sostanzialmente stabili. Ma in sei campionati su dieci sono in diminuzione. I trend di crescita, come pure la capacità di mantenere più o meno lo stesso numero di spettatori in un periodo di così acuta crisi economica generale, sono direttamente proporzionali alla costruzione di impianti nuovi o alla loro ristrutturazione. Dipendono molto più da questo che dalle campagne acquisti e cessioni di giocatori delle varie società. Un concetto ancora poco condiviso in Italia.

Ma, per evitare banalizzazioni, diciamo che non vi è un legame diretto fra capacità di attirare spettatori e proprietà privata degli stadi. Soltanto in Inghilterra essi appartengono al 100% ai club calcistici che li utilizzano. In Germania e in Francia vi sono forme di partecipazione mista, alcuni stadi privati ed altri pubblici. In Italia sono al 99% pubblici. Non esiste però il modello perfetto. Ogni area di un Paese deve trovare la propria formula vincente sulla base delle situazioni storiche, sociali, culturali, finanziarie ed economiche, anche contingenti, che lo caratterizzano.

In Italia, considerato lo stato delle finanze delle amministrazioni locali, la strada maestra è quella degli investimenti privati. Una svolta rispetto al percorso individuato nel passato (molto remoto). La svolta è comunque urgente e necessaria. Perché? Presto detto. La Serie A è l'unico fra i campionati più importanti d'Europa ad avere un trend negativo negli ultimi quindici anni; il dato peggiora se andiamo ancora indietro nel tempo. Il peggioramento è significativo: è stato perso il 20% degli spettatori. Una continua fuga dagli stadi che per ora non si riesce ad arginare.

I due grandi alibi sono l'invasività della televisione e l'esoso prezzo del biglietto. Errati entrambi i concetti. Partendo dal primo degli alibi, sappiamo che in Germania, Inghilterra, Francia, Spagna, Russia, Olanda e altri, hanno tutti i parametri in costante ascesa: audience, spettatori dal vivo e valore economico. In Italia i primi due in discesa, il terzo stabile. Secondo alibi. Il presunto costo elevato del biglietto.

Di certo non influisce più di tanto sull'affluenza. Anni fa ho creato un indice (indexuva©) che confronta l'incidenza media prezzo titolo di accesso sullo stipendio medio giornaliero di un individuo. Ebbene, la Turchia è il Paese in cui l'incidenza è superiore (115%), eppure nell'ultima stagione ha registrato un incremento degli spettatori del 9,8%. In Italia l'indice è simile a quello della Germania e ben al di sotto di Inghilterra e Spagna.

Ritornando al concetto da cui sono partito, penso che sia diritto di un cittadino poter assistere agli spettacoli sportivi in ambienti moderni, fruibili, comodi e soprattutto sicuri. Così come avviene in tutta l'Europa. È indubbio, senza scomodare gli impianti americani, che Germania e Inghilterra, con Spagna, Francia e Polonia a ruota, abbiano già compreso l'importanza di doversi dotare di strutture sportive moderne. Hanno trasformato progressivamente lo stadio nella "casa del tifoso" con una forte attenzione ai servizi a lui dedicati. L'equazione è presto fatta: più servizi, più sicurezza, più ricavi per i club.

L'evoluzione del ricavo unitario per spettatore, è anche una conseguenza di queste politiche che ha consentito alla Bundesliga di raddoppiare (+99%) i ricavi da gare negli ultimi otto anni.

I differenti approcci alla questione stadi da parte delle principali società europee nel corso degli ultimi dieci anni hanno naturalmente provocato conseguenze importanti nei ricavi dei top club.

Un esempio è la comparazione fra il Barcellona e la Roma. Nella stagione 2002-2003 i due club avevano in pratica le stesse entrate da gara: 41,8 milioni il club catalano, 41,2 quello giallorosso. Nel 2010-11 il Barcellona è salito a 110,7 milioni (+165%), mentre la Roma è scivolata a 17,6 milioni (-57%%).

Stadio moderno vuol dire crescita del business, anche e soprattutto per le squadre italiane se sapranno cambiare marcia rispetto all'indietro tutta delle ultime stagioni. Pensiamo alla percentuale di riempimento degli stadi. Impressionano il 100% del Bayern Monaco e il 98,1% del Borussia Dortmund. Juventus a parte, l'entità dei posti che negli stadi italiani rimangono vuoti lascia pensare che in Italia, al di là della possibilità di progettare nuovi impianti e dei loro tempi di realizzazione, vi sarebbe comunque subito l'opportunità di sfruttare meglio gli stadi esistenti. Partendo dal concetto che la partita è un momento esperienziale fortemente legato alla passione, la strada è implementare le strategie di CRM, aumentare i servizi e applicare il marketing al ticketing. *You feel at home*, è il motto degli inglesi e strategie già percorse in tutto il mondo e in tutti gli sport. Ne è un esempio l'esperienza che ha avuto successo nella NBA agli inizi degli anni novanta, quando i palasport non erano gremiti. Vennero calco-

late le percentuali d'invenduto e studiate nuove politiche di fidelizzazione e vendita che hanno portato al continuo sold out (e aumento del valore del biglietto) odierno.

Il margine di crescita è importante. In Italia il potenziale, per gli oltre 8 milioni di biglietti invenduti (dato riferito soltanto alle squadre di Serie A), si aggira sui 200 milioni.

Detto che non esiste un unico modello vincente di stadio applicabile indifferentemente in tutti i Paesi, in linea generale si possono invece individuare due macro-modelli che identificano nella situazione attuale l'esempio negativo e l'esempio positivo del *business stadio* nel calcio europeo.

Il primo modello è lo "stadio costo", quello italiano per intenderci. Si caratterizza per la sua proprietà pubblica con conseguente costo di locazione a carico della società calcistica e costo della manutenzione che preme sui conti pubblici. Per la sua struttura quasi mai è economicamente sostenibile, ha un basso livello di comfort, sicurezza e appeal; è quasi sempre una "cattedrale nel deserto" con particolare assenza di servizi necessari a renderlo accessibile e fruibile; utilizzato quasi esclusivamente nel matchday.

La maggior parte di essi non è stata costruita per il calcio, se è vero com'è vero che il 47% degli stadi di Serie A e Serie B hanno la pista d'atletica che riduce, e di molto, la visibilità. Hanno livelli di comfort molto bassi, considerato fra l'altro che il 44% dei posti è scoperto. Sono spesso insicuri, perché fatiscenti, e le misure di sicurezza introdotte hanno ridotto ulteriormente la visibilità e il fascino dello spettacolo (il 92% degli stadi di Serie A e Serie B presenta barriere fra campo e tribune).

Siamo quasi al di sotto della soglia di civiltà per quanto riguarda i servizi igienici. Il 20% degli impianti hanno più della metà delle toilette che non funziona e anche nel 72% meno malmesso sono comunque rilevanti i casi di guasti.

Opposte le caratteristiche del modello "stadio ricavo". Moderno, funzionale e ricco di servizi; viene utilizzato a 360 gradi, non soltanto per

le partite; è aperto sette giorni alla settimana; genera ricavi che non sono garantiti soltanto dagli ingressi nei giorni delle partite e dalle performance sportiva della squadra.

La gestione dello "stadio ricavo" è quasi sempre affidata direttamente ai club calcistici, che ne sono spesso proprietari o che partecipano a società miste pubblico-privato. È in genere un impianto nuovo o profondamente rinnovato e quindi moderno, confortevole, sicuro, ma soprattutto finanziariamente sostenibile. Offre ogni genere di servizio, naturalmente a pagamento, perciò utile a rendere redditizia la gestione. Viene utilizzato per attività quasi quotidiane (concerti, spettacoli, mostre, visite guidate, convegni, *corporate events*). È il modello che sostanzialmente viene adottato in Germania e in Inghilterra e offre prospettive economiche tanto allettanti da attrarre finanziatori pubblici e privati. Il recente boom del calcio tedesco nasce proprio dalla capacità di sfruttamento degli impianti e dalle attività commerciali connesse alla valorizzazione del brand e del gradimento complessivo del pubblico, che in uno "stadio ricavo" prova più piacere a soffermarsi. Tanto che è stato calcolato un tempo di permanenza medio di 230 minuti. Rispetto al tempo di permanenza medio di 120 minuti in uno "stadio costo". Un ulteriore dato che aiuta a capire come uno stadio nuovo e pienamente utilizzato sia un asset altamente produttivo, con grandi marginalità. Purché si sappia programmare l'impianto adatto alle proprie esigenze, affidandosi a soggetti esperti prima e ad architetti competenti poi.

La via maestra per far crescere il calcio italiano è dare impulso allo sviluppo di una nuova generazione di impianti. Perché la storia racconta i suoi luoghi, i suoi templi, le sue passioni, il suo sport. Ma il futuro si costruisce con le competenze, con le idee e con i fatti. Per questo le case per lo sport devono essere sempre il punto di partenza della storia del domani che tutti noi vogliamo costruire.

Michele Uva
Direttore Generale CONI Servizi