



L'impiantistica nel calcio: analisi dello scenario italiano e del contesto internazionale

Politecnico di Milano

Roma, 20 maggio 2013

Michele Uva

Responsabile Centro Studi, Sviluppo e Iniziative Speciali FIGC
UEFA Expert Stadium Panel

LA COPPA DEL MONDO NEL 1990

L'ULTIMO SIGNIFICATIVO RINNOVAMENTO DEGLI STADI ITALIANI



~~LEGACY~~

~~SOSTENIBILITA'~~



GLI STADI ITALIANI

Significativi costi operativi

Stadi non “football-oriented”

Assenza di comfort, sicurezza e appeal

Basso livello di servizi

Valorizzazione unicamente dei ricavi “match-day”

STADI NON ORIENTATI AL BUSINESS



IL PROFILO DEGLI STADI ITALIANI

	Serie A	Serie B	Lega Pro Prima Div.	Lega Pro Seconda Div.
Numero di stadi	18	21	34	41
Capienza media (numero di posti)	40.165	19.431	8.051	4.962
Età media	63 anni	54 anni	58 anni	60 anni
Affluenza media (per singola partita)	22.005	6.257	2.039	700
Riempimento capienza	55%	32%	25%	14%

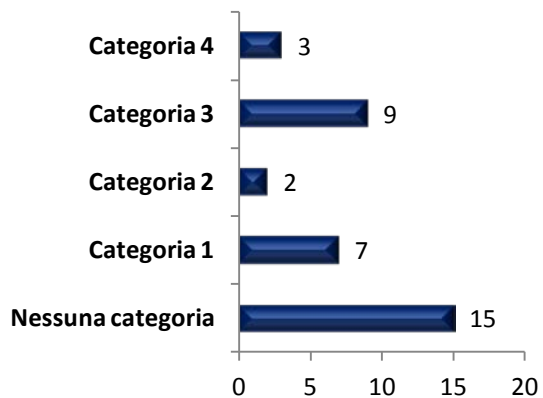


Fonte: ReportCalcio 2013 (dati aggiornati alla stagione sportiva 2011-2012)

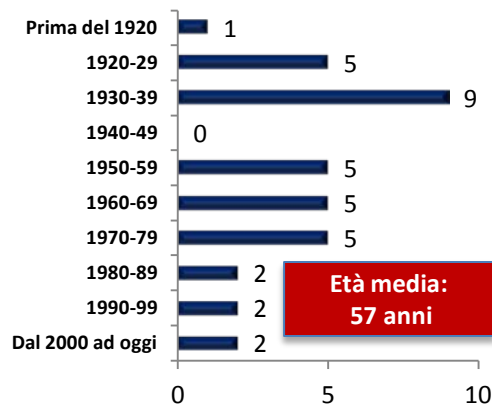
STADIA DATABASE

ANALISI DEL PROFILO INFRASTRUTTURALE DEGLI STADI DI SERIE A E SERIE B NEL 2011-2012

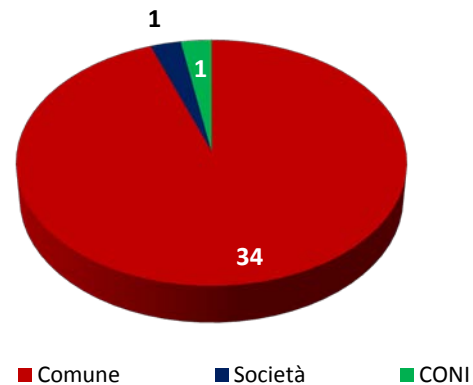
CLASSIFICAZIONE UEFA



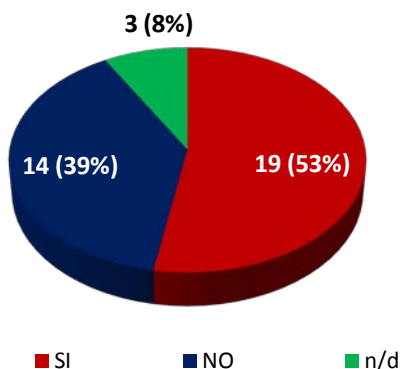
ANNO DI INAUGURAZIONE



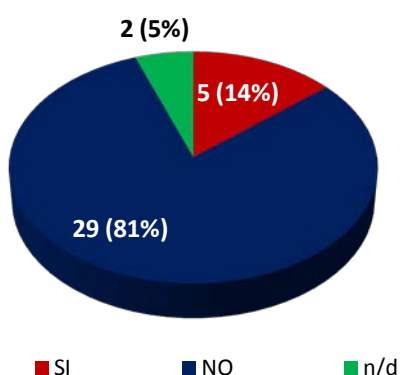
PROPRIETA' DELL'IMPIANTO



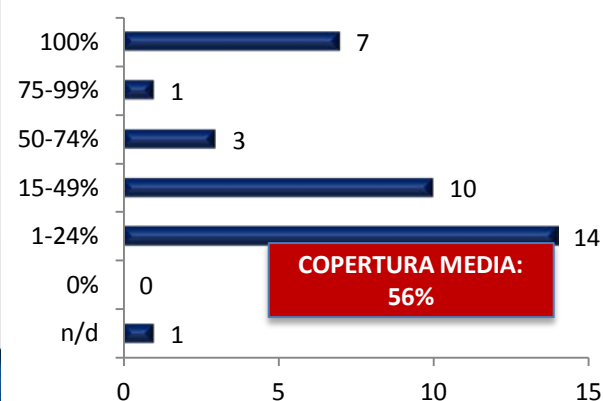
UTILIZZI ALTERNATIVI



UTILIZZO DI ENERGIA RINNOVABILE



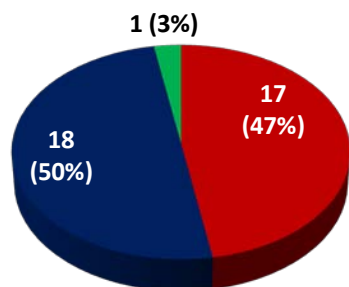
COPERTURA DEGLI SPALTI



STADIA DATABASE

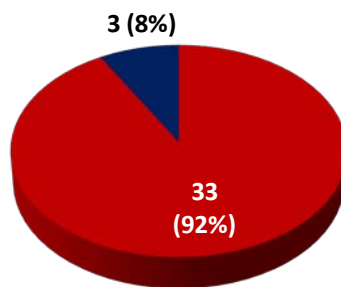
ANALISI DEL PROFILO INFRASTRUTTURALE DEGLI STADI DI SERIE A E SERIE B NEL 2011-2012

PISTA DI ATLETICA



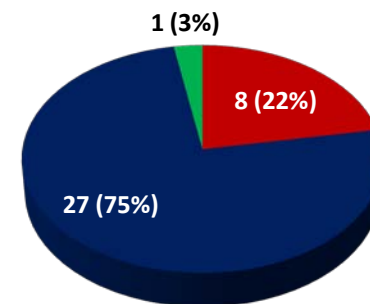
■ SI ■ NO ■ n/d

MANTO ERBOSO



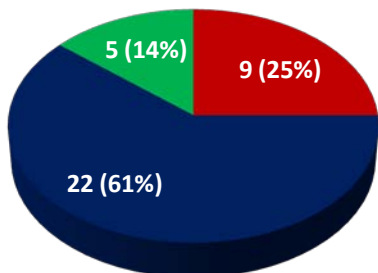
■ Naturale ■ Artificiale

RACCOLTA DIFFERENZIATA DEI RIFIUTI



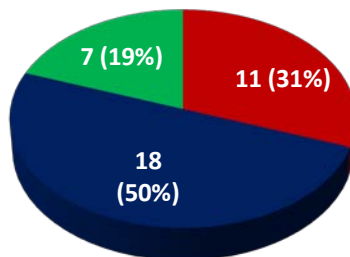
■ NO ■ SI ■ n/d

AREE COMMERCIALI



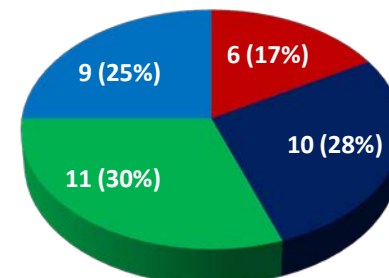
■ Si ■ No ■ n/d

SKYBOX



■ Si ■ No ■ n/d

IMPIANTO DI RISCALDAMENTO DEL PRATO

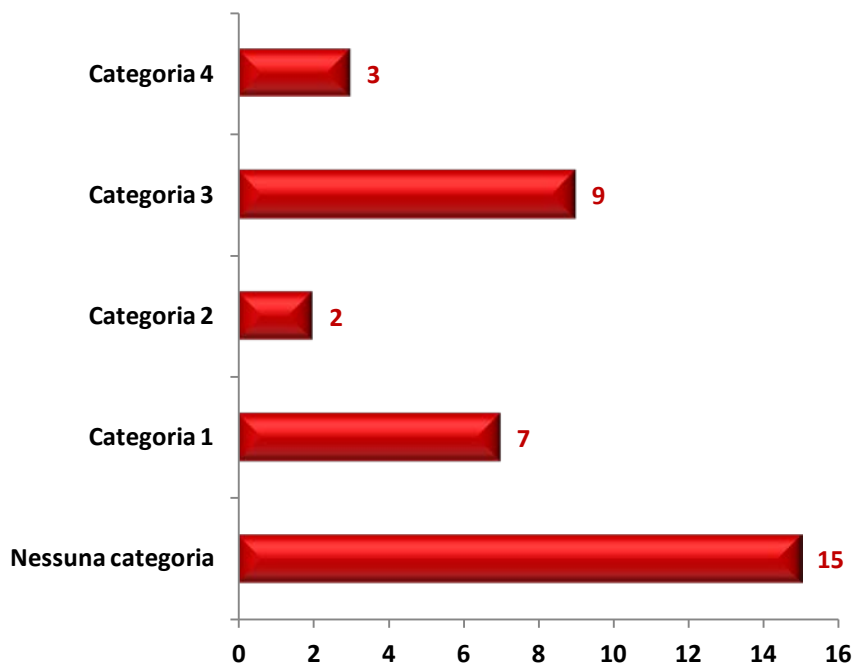


■ SI ■ Analogo sistema di protezione dal gelo ■ NO ■ n.d.

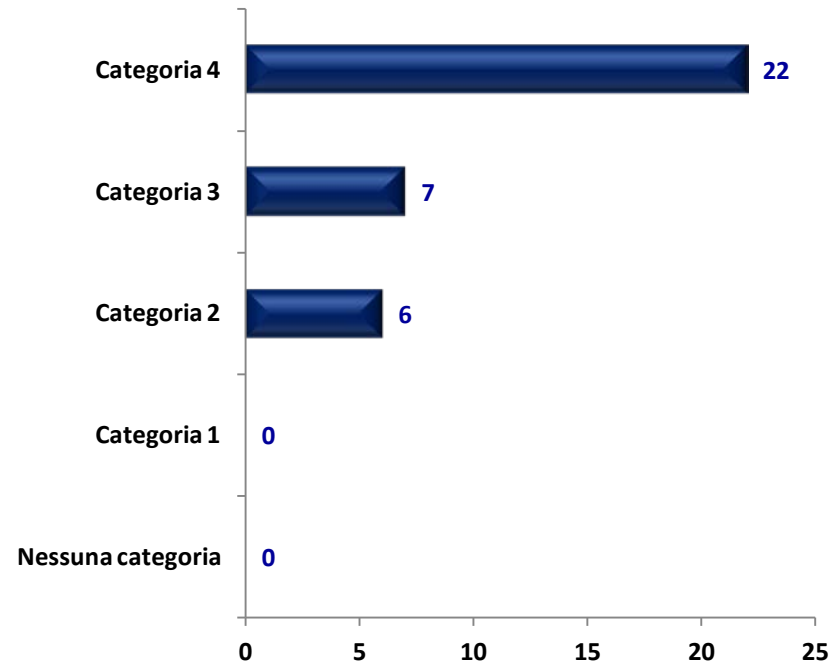
LA CLASSIFICAZIONE UEFA

CONFRONTO TRA IL MODELLO ITALIANO E QUELLO TEDESCO

Classificazione UEFA degli stadi italiani (Serie A e B)



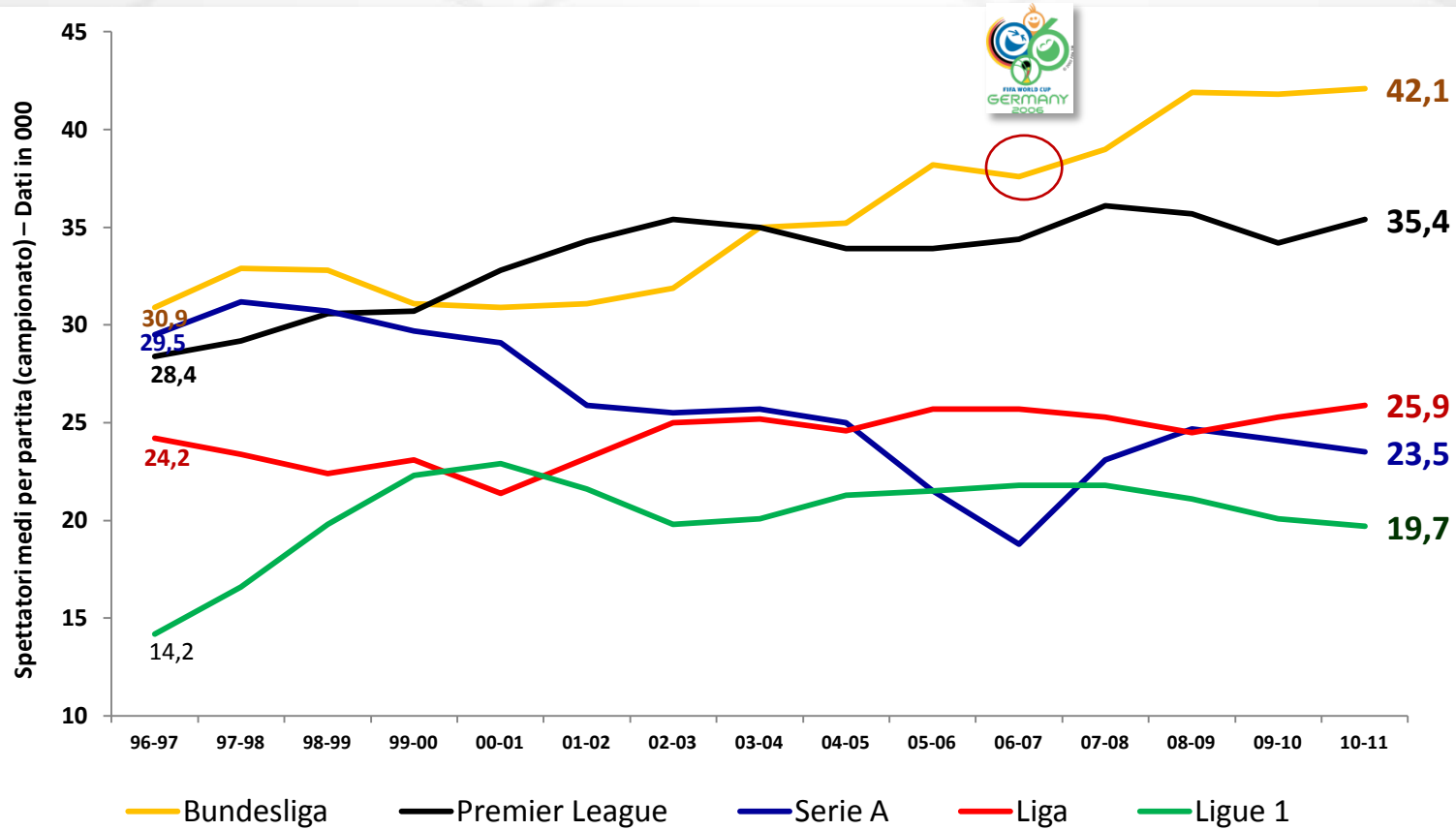
Classificazione UEFA degli stadi tedeschi (Bundesliga 1 e 2)



AFFLUENZA MEDIA

Evoluzione dell'affluenza media nelle 5 principali Top League europee

Var. %
1996-2011



+36 %



+25 %



+7 %



-20 %



+39 %

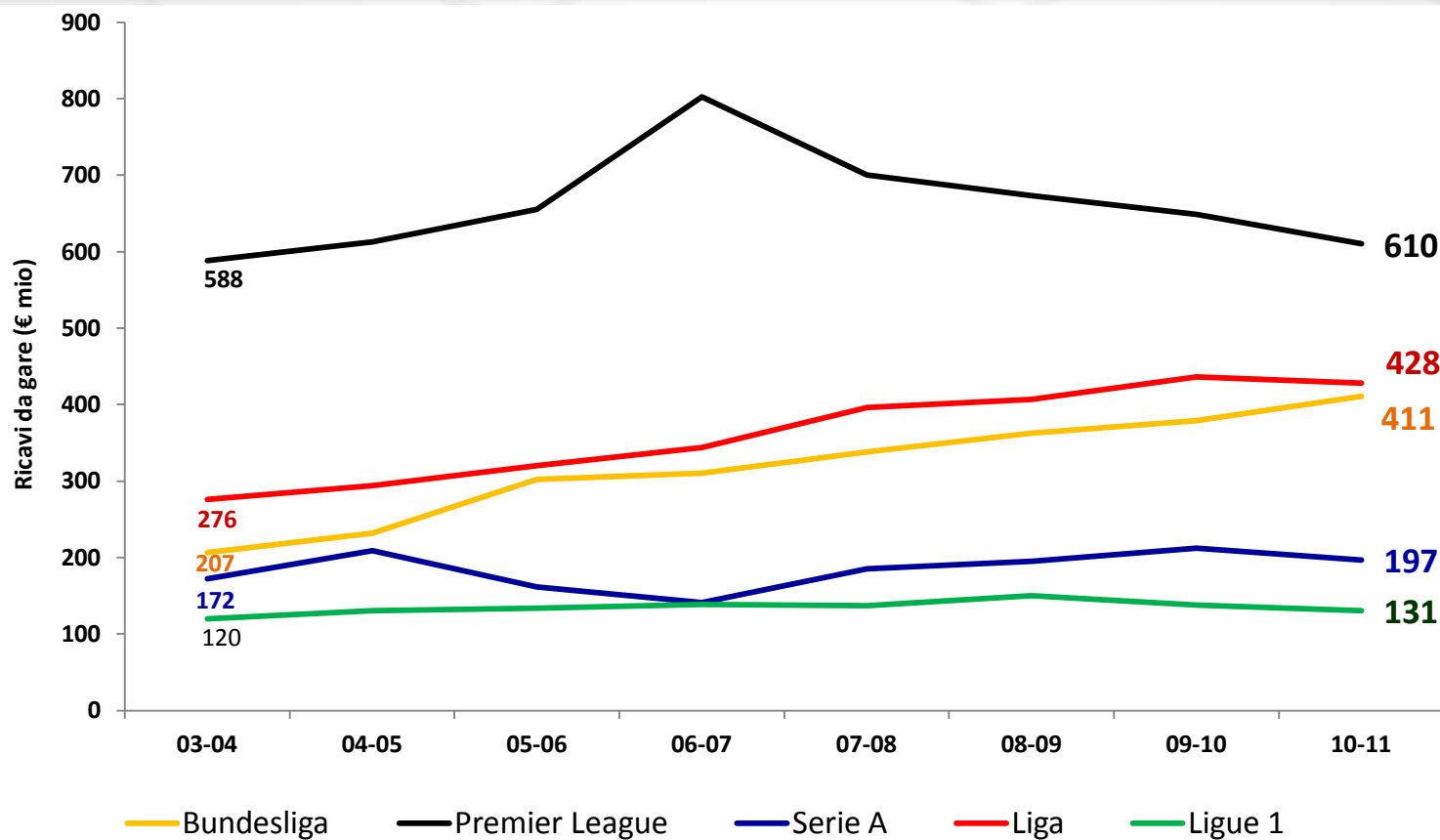


Fonte: G.Teotino, M.Uva, *Il calcio ai tempi dello spread*, Arel-il Mulino, 2012. Elaborazione degli autori su dati Deloitte

RICAVI DA GARE

Evoluzione dei ricavi da gare nelle 5 principali Top League europee

Var.
2003-2011



+ € 22 m



+ € 152 m



+ € 204 m



+ € 25 m



+ € 11 m

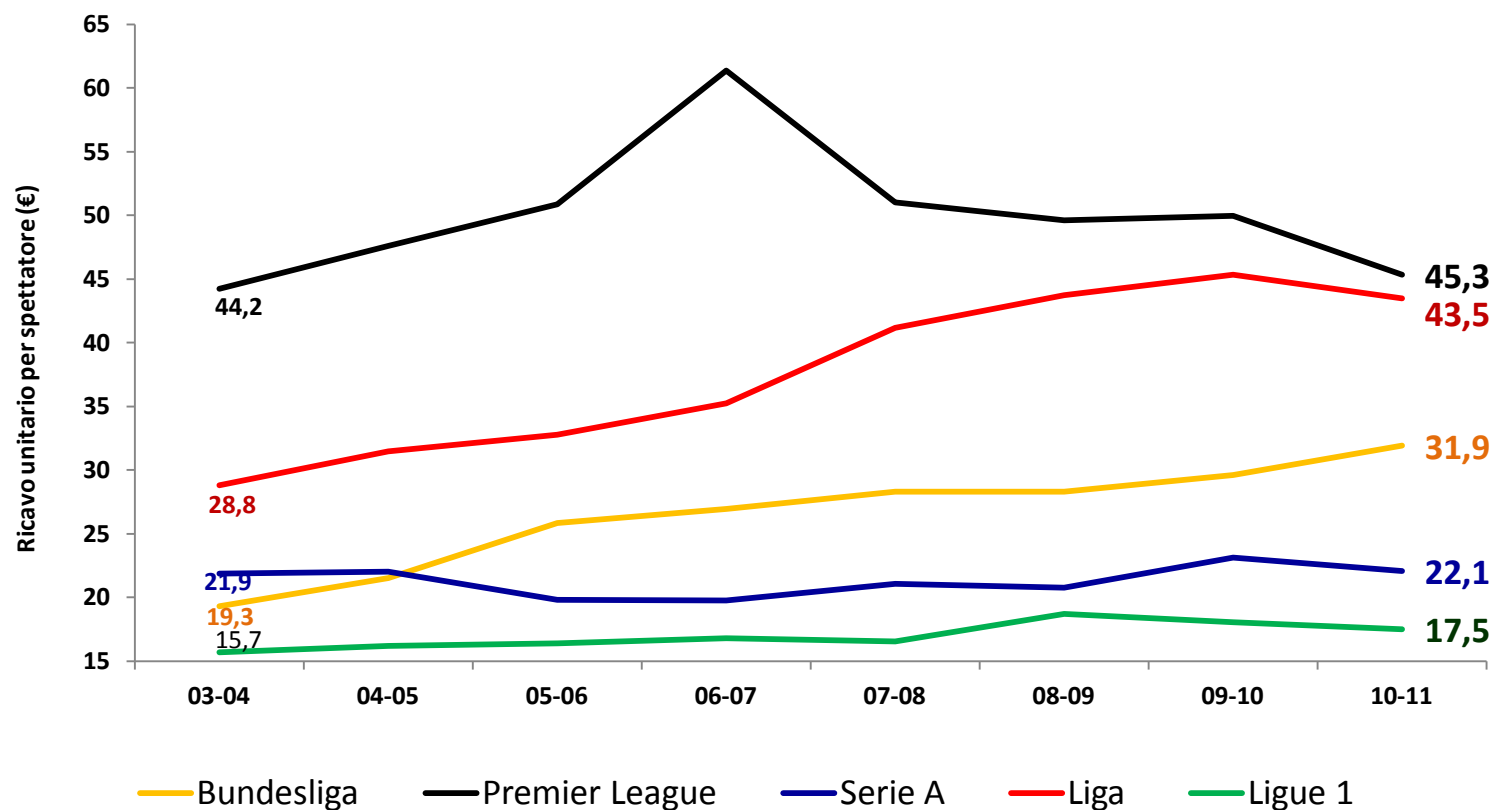


Fonte: G.Teotino, M.Uva, *Il calcio ai tempi dello spread*, Arel-il Mulino, 2012. Elaborazione degli autori su dati Deloitte

RICAVO UNITARIO PER SPETTATORE

Evoluzione del ricavo unitario medio per spettatore nelle 5 principali Top League europee

Var. %
2003-2011



+ 3%



+ 51%



+ 65%



+ 1%



+ 11%

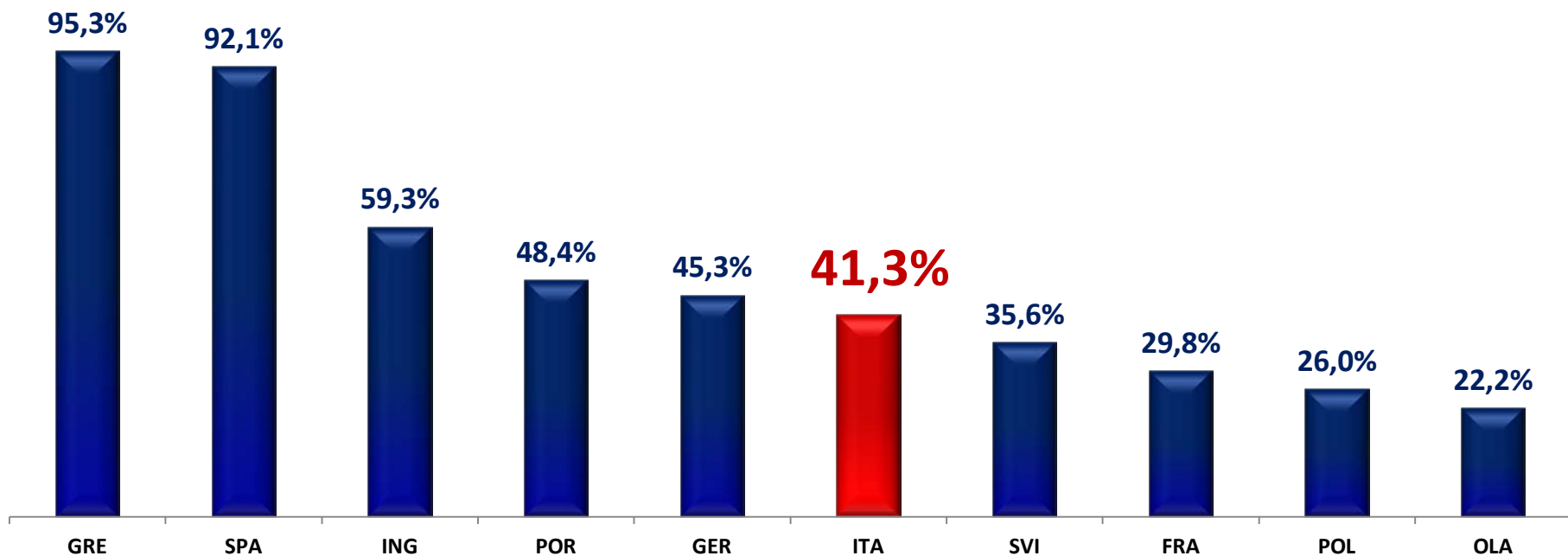


Fonte: G.Teotino, M.Uva, *Il calcio ai tempi dello spread*, Arel-il Mulino, 2012. Elaborazione degli autori su dati Deloitte

IL PREZZO “RELATIVO” PER L’ACCESSO AGLI STADI

INDEXUVA® 2011

Incidenza del prezzo medio del titolo di accesso agli impianti sullo stipendio medio giornaliero nel 2011



Fonte: ReportCalcio 2013

Eppur si muove....



LO JUVENTUS STADIUM

Juventus Stadium - 2012



Investimento totale: € 145 mio

Ricavi da gare

€ 31,8 mio (+ € 20,2 mio; + 174%)

Affluenza media (spettatori)

37.545 (+71%)

Numero di abbonamenti standard

21.000 (+45%)

Numero di abbonamenti premium

3.400 (+1.445%)



Fonte: Elaborazioni del Centro Studi FIGC. Tutti I dati si riferiscono al confronto tra il 2011-2012 (la prima stagione nella quale la Juventus ha disputato le proprie partite casalinghe presso lo Juventus Stadium) e il 2010-2011

IL NUOVO STADIO DELL'UDINESE

Investimento: € 25 mio

25.132 spettatori

Impianto aperto durante i lavori

Riqualificazione

100% posti coperti

Eliminazione pista di atletica

Multifunzionalità

**Valorizzazione "no match-day"
(18.000 mq)**



LA LEGGE SULL'IMPIANTISTICA SPORTIVA

1

Burocrazia



**Definizione di una
tempistica precisa**

2

**Scarso livello di
investimenti pubblici**



**Meccanismo di
"compensazione"**



BEST PRACTICE INTERNAZIONALI



SOSTENIBILITA'

**TOP
STADIUM**



**MEDIUM
STADIUM**



**SMALL
STADIUM**



BEST PRACTICE

Club	Campionato	Vecchio impianto	Capienza	Nuovo impianto	Investimento	Opening	Capienza	Aff. Media ultima stagione vecchio impianto	Aff. Media prima stagione nuovo impianto	Differenza %	Ricavi da gare ultima stagione vecchio impianto (€mio)	Ricavi da gare prima stagione nuovo impianto (€mio)	Differenza %
Arsenal	Premier League (ING)	Highbury Stadium	38.419	Emirates Stadium	€564.000.000	2006	60.355	38.184	60.045	+57,3%	63,8	134,6	+111,0%
Manchester City	Premier League (ING)	Maine Road	35.150	Etihad Stadium	€230.000.000	2003	47.805	34.565	46.834	+35,5%	12,5	25,8	+106,4%
Bayern Monaco	Bundesliga (GER)	Olympiastadion	69.250	Allianz Arena	€346.000.000	2005	69.000	53.294	67.641	+26,9%	29,0	52,1	+79,7%
Juventus	Serie A (ITA)	Stadio Olimpico	27.994	Juventus Stadium	€145.000.000	2011	41.000	21.966	37.545	+70,9%	11,6	31,8	+174,1%
Manchester United	Premier League (ING)	OldTrafford	69.000	OldTrafford (ristrutturato)	€65.000.000	2006	76.100	68.765	75.826	+10,3%	103,1	137,5	+33,4%
Espanyol	Liga (SPA)	Olímpic Lluís Companys	56.000	Cornellà-ElPrat	€65.000.000	2009	42.000	23.832	27.229	+14,3%	9,8	14,6	+49,0%
Porto	Primeira Liga (POR)	Estádio dasAntas	50.000	Estádio do Dragão	€98.000.000	2003	50.399	28.248	34.143	+20,9%	9,5	15,8	+66,3%
Sporting Lisbona	Primeira Liga (POR)	Estádio José Alvalade	75.200	Estádio José Alvalade	€105.000.000	2003	50.076	14.789	30.958	+109,3%	8,2	13,4	+63,4%
Benfica	Primeira Liga (POR)	Estádio da Luz	78.000	Estádio da Luz	€150.000.000	2003	65.647	22.541	28.395	+26,0%	12,1	18,8	+55,4%
Coventry City	League 1(ENG)	Highfield Road	23.489	Ricoh Arena	€167.000.000	2005	32.609	16.048	21.180	+32,0%	12,9	14,6	+13,2%
Cardiff City	Championship (ENG)	Ninian Park	22.000	Cardiff City Stadium	€55.000.000	2009	26.828	18.044	20.717	+14,8%	12,3	20,7	+68,6%
Grenoble Foot 38	Ch. National (FRA)	Stade Lesdiguières	11.900	Stadedes Alpes	€88.000.000	2008	20.068	9.996	17.217	+72,2%	1,4	4,6	+228,6%
Stade de Reims	Ligue 1 (FRA)	Stade Auguste-Delaune	30.000	Stade Auguste-Delaune	€60.000.000	2008	21.684	6.862	11.497	+67,5%	1,1	1,8	+63,6%
MEDIA			45.108		164.461.538	2006	46.429	27.472	36.864	+42,9%	22,1	37,4	+85,6%



Fonte: anticipazione tratta da "G.Teotino, M.Uva, *Il calcio ai tempi dello spread*, Arel-il Mulino" in uscita a dicembre 2012

CASE HISTORY



Emirates Stadium - Londra



Sostenibilità e
ROI

Project financing

Modello di
business



Ricoh Arena - Coventry



Sostenibilità e
ROI

Gestione
congiunta

Diversificazione
del business



Benteler Arena - Paderborn



Sostenibilità e
ROI

Coerenza con il
contesto

Business
modulare



EMIRATES STADIUM



Opening 2006

**Gestione
caratteristica**

**Gestione
immobiliare**

Capienza 60.355



EMIRATES STADIUM

Arsenal - Annual Profits								
£ mns	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Growth	%age
Football								
Match Day	90.6	94.6	100.1	93.9	93.1	95.2	2.1	2%
Broadcasting	44.3	68.4	73.2	84.6	85.2	84.7	(0.5)	(1)%
Commercial	41.6	44.3	48.1	44.0	46.3	52.5	6.2	13%
Player Loans	0.5	0.5	3.6	0.5	0.7	2.9	2.2	295%
Turnover	177.1	207.7	225.1	222.9	225.4	235.3	9.9	4%
Wages & Salaries	(89.7)	(101.3)	(104.0)	(110.7)	(124.4)	(143.4)	(19.0)	15%
Other Expenses	(44.5)	(46.4)	(54.8)	(54.9)	(57.5)	(56.7)	0.8	(1)%
Expenses	(134.2)	(147.7)	(158.7)	(165.6)	(181.9)	(200.1)	(18.2)	10%
EBITDA	42.8	60.0	66.3	57.3	43.5	35.2	(8.3)	(19)%
Depreciation	(9.6)	(11.6)	(11.7)	(11.9)	(12.5)	(11.4)	1.1	(9)%
Player Amortisation	(18.8)	(21.8)	(23.9)	(25.0)	(21.7)	(36.8)	(15.1)	70%
Player Impairment						(5.5)	(5.5)	
Non Cash Flow Expenses	(28.4)	(33.3)	(35.6)	(36.9)	(34.2)	(53.7)	(19.6)	57%
Operating Profit	14.4	26.7	30.8	20.4	9.3	(18.5)	(27.8)	(298)%
Share of Joint Venture	0.4	0.5	0.5	0.5	0.8	1.0	0.1	16%
Profit on Player Sales	18.5	26.5	23.2	38.1	6.3	65.5	59.2	946%
Net Interest Payable	(33.9)	(13.9)	(14.4)	(14.2)	(14.2)	(13.8)	0.4	(3)%
Profit before Tax	(0.5)	39.7	39.9	44.8	2.2	34.1	31.9	1,443%
Property Development								
Turnover	23.8	15.2	88.3	156.9	30.3	7.7	(22.6)	(75)%
Expenses	(14.8)	(15.2)	(80.5)	(141.7)	(17.7)	(5.5)	12.2	(69)%
Operating Profit	9.0	0.0	7.8	15.2	12.6	2.2	(10.4)	(82)%
Net Interest Payable	(2.9)	(3.0)	(2.2)	(4.0)	(0.0)	0.3	0.3	(2,221)%
Profit before Tax	6.1	(3.0)	5.6	11.2	12.6	2.5	(10.1)	(80)%
Total Group								
Turnover	200.8	223.0	313.3	379.9	255.7	243.0	(12.7)	(5)%
Operating Profit	23.4	26.7	38.5	35.6	21.9	(16.3)	(38.2)	(174)%
Profit before Tax	5.6	36.7	45.5	56.0	14.8	36.6	21.8	148%
Taxation	(2.8)	(10.9)	(10.3)	5.0	(2.1)	(7.0)	(4.9)	226%
Profit after Tax	2.8	25.7	35.2	61.0	12.6	29.6	17.0	135%

LONDRA

Capienza 60.355

Costo € 564 mio

Project financing

100% capitale privato

2 bond per € 250 mio

Ricavi aggiuntivi



EMIRATES STADIUM

Arsenal - Annual Profits								
£ mlns	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Growth	%age
Football								
Match Day	90.6	94.6	100.1	93.9	93.1	95.2	2.1	2%
Broadcasting	44.3	68.4	73.2	84.6	85.2	84.7	(0.5)	(1)%
Commercial	41.6	44.3	48.1	44.0	46.3	52.5	6.2	13%
Player Loans	0.5	0.5	3.6	0.5	0.7	2.9	2.2	295%
Turnover	177.1	207.7	225.1	222.9	225.4	235.3	9.9	4%
Wages & Salaries	(89.7)	(101.3)	(104.0)	(110.7)	(124.4)	(143.4)	(19.0)	15%
Other Expenses	(44.5)	(46.4)	(54.8)	(54.9)	(57.5)	(56.7)	0.8	(1)%
Expenses	(134.2)	(147.7)	(158.7)	(165.6)	(181.9)	(200.1)	(18.2)	10%
EBITDA	42.8	60.0	66.3	57.3	43.5	35.2	(8.3)	(19)%
Depreciation	(9.6)	(11.6)	(11.7)	(11.9)	(12.5)	(11.4)	1.1	(9)%
Player Amortisation	(18.8)	(21.8)	(23.9)	(25.0)	(21.7)	(36.8)	(15.1)	70%
Player Impairment						(5.5)	(5.5)	
Non Cash Flow Expenses	(28.4)	(33.3)	(35.6)	(36.9)	(34.2)	(53.7)	(19.6)	57%
Operating Profit	14.4	26.7	30.8	20.4	9.3	(18.5)	(27.8)	(298)%
Share of Joint Venture	0.4	0.5	0.5	0.5	0.8	1.0	0.1	16%
Profit on Player Sales	18.5	26.5	23.2	38.1	6.3	65.5	59.2	946%
Net Interest Payable	(33.9)	(13.9)	(14.4)	(14.2)	(14.2)	(13.8)	0.4	(3)%
Profit before Tax	(0.5)	39.7	39.9	44.8	2.2	34.1	31.9	1,443%
Property Development								
Turnover	23.8	15.2	88.3	156.9	30.3	7.7	(22.6)	(75)%
Expenses	(14.8)	(15.2)	(80.5)	(141.7)	(17.7)	(5.5)	12.2	(69)%
Operating Profit	9.0	0.0	7.8	15.2	12.6	2.2	(10.4)	(82)%
Net Interest Payable	(2.9)	(3.0)	(2.2)	(4.0)	(0.0)	0.3	0.3	(2,221)%
Profit before Tax	6.1	(3.0)	5.6	11.2	12.6	2.5	(10.1)	(80)%
Total Group								
Turnover	200.8	223.0	313.3	379.9	255.7	243.0	(12.7)	(5)%
Operating Profit	23.4	26.7	38.5	35.6	21.9	(16.3)	(38.2)	(174)%
Profit before Tax	5.6	36.7	45.5	56.0	14.8	36.6	21.8	148%
Taxation	(2.8)	(10.9)	(10.3)	5.0	(2.1)	(7.0)	(4.9)	226%
Profit after Tax	2.8	25.7	35.2	61.0	12.6	29.6	17.0	135%

Ricavi aggiuntivi

Immobiliare

Match-day

No match-day

Sponsorship



EMIRATES STADIUM

Arsenal - Annual Profits								
£ mins	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Growth	%age
Football								
Match Day	90.6	94.6	100.1	93.9	93.1	95.2	2.1	2%
Broadcasting	44.3	68.4	73.2	84.6	85.2	84.7	(0.5)	(1)%
Commercial	41.6	44.3	48.1	44.0	46.3	52.5	6.2	13%
Player Loans	0.5	0.5	3.6	0.5	0.7	2.9	2.2	295%
Turnover	177.1	207.7	225.1	222.9	225.4	235.3	9.9	4%
Wages & Salaries	(89.7)	(101.3)	(104.0)	(110.7)	(124.4)	(143.4)	(19.0)	15%
Other Expenses	(44.5)	(46.4)	(54.8)	(54.9)	(57.5)	(56.7)	0.8	(1)%
Expenses	(134.2)	(147.7)	(158.7)	(165.6)	(181.9)	(200.1)	(18.2)	10%
EBITDA	42.8	60.0	66.3	57.3	43.5	35.2	(8.3)	(19)%
Depreciation	(9.6)	(11.6)	(11.7)	(11.9)	(12.5)	(11.4)	1.1	(9)%
Player Amortisation	(18.8)	(21.8)	(23.9)	(25.0)	(21.7)	(36.8)	(15.1)	70%
Player Impairment						(5.5)	(5.5)	
Non Cash Flow Expenses	(28.4)	(33.3)	(35.6)	(36.9)	(34.2)	(53.7)	(19.6)	57%
Operating Profit	14.4	26.7	30.8	20.4	9.3	(18.5)	(27.8)	(298)%
Share of Joint Venture	0.4	0.5	0.5	0.5	0.8	1.0	0.1	16%
Profit on Player Sales	18.5	26.5	23.2	38.1	6.3	65.5	59.2	946%
Net Interest Payable	(33.9)	(13.9)	(14.4)	(14.2)	(14.2)	(13.8)	0.4	(3)%
Profit before Tax	(0.5)	39.7	39.9	44.8	2.2	34.1	31.9	1,443%
Property Development								
Turnover	23.8	15.2	88.3	156.9	30.3	7.7	(22.6)	(75)%
Expenses	(14.8)	(15.2)	(80.5)	(141.7)	(17.7)	(5.5)	12.2	(69)%
Operating Profit	9.0	0.0	7.8	15.2	12.6	2.2	(10.4)	(82)%
Net Interest Payable	(2.9)	(3.0)	(2.2)	(4.0)	(0.0)	0.3	0.3	(2,221)%
Profit before Tax	6.1	(3.0)	5.6	11.2	12.6	2.5	(10.1)	(80)%
Total Group								
Turnover	200.8	223.0	313.3	379.9	255.7	243.0	(12.7)	(5)%
Operating Profit	23.4	26.7	38.5	35.6	21.9	(16.3)	(38.2)	(174)%
Profit before Tax	5.6	36.7	45.5	56.0	14.8	36.6	21.8	148%
Taxation	(2.8)	(10.9)	(10.3)	5.0	(2.1)	(7.0)	(4.9)	226%
Profit after Tax	2.8	25.7	35.2	61.0	12.6	29.6	17.0	135%

LA CREAZIONE DI UN NUOVO SEGMENTO DI BUSINESS



Costruzione di 700 appartamenti

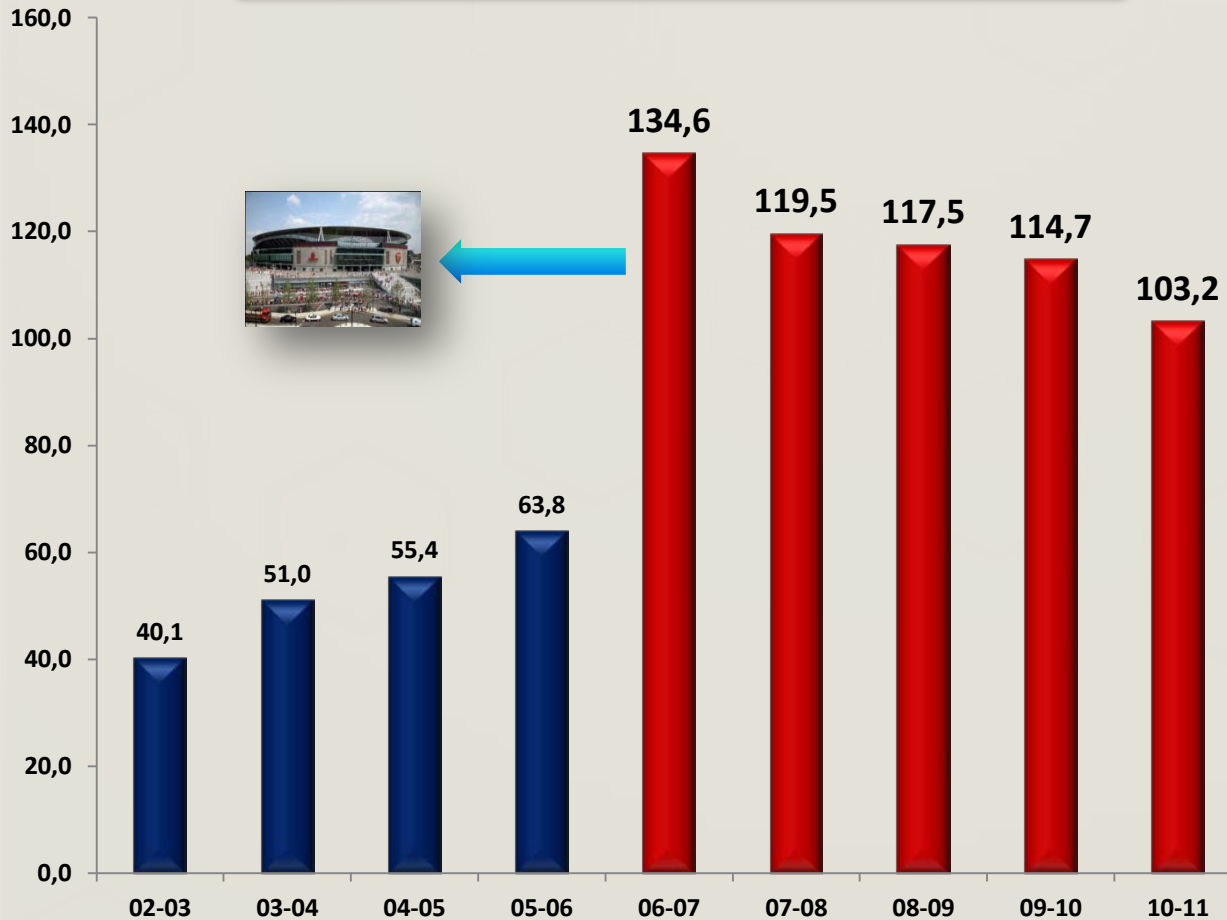


RISULTATI AGGREGATI 2007-2012
£ 322,2 mio di ricavi e £ 35 mio di utili



EMIRATES STADIUM

Evoluzione dei ricavi da gare dell'Arsenal FC (€ mio)



Football oriented

No match-day

Servizi

Riempimento 100%

Liste di attesa

**Spesa media
da £ 480 a £ 2.387**

**Indipendenza dai
risultati sportivi**



EMIRATES STADIUM



Costo € 564 mio

**Ricavi match-day
+ € 65 mio (+124%)**

**Naming rights per
€ 100 mio (15 anni)**

**Gestione immobiliare
€ 42 mio (6 anni)**

**Ritorno dell'investimento
10 anni (nel 2015-2016)**



RICOH ARENA



Opening 2005

Gestione sportiva

Diversificazione
del business

Capienza 32.609



RICOH ARENA



COVENTRY

Capienza 32.609

Costo € 167 mio

**Compensazione
immobiliare**

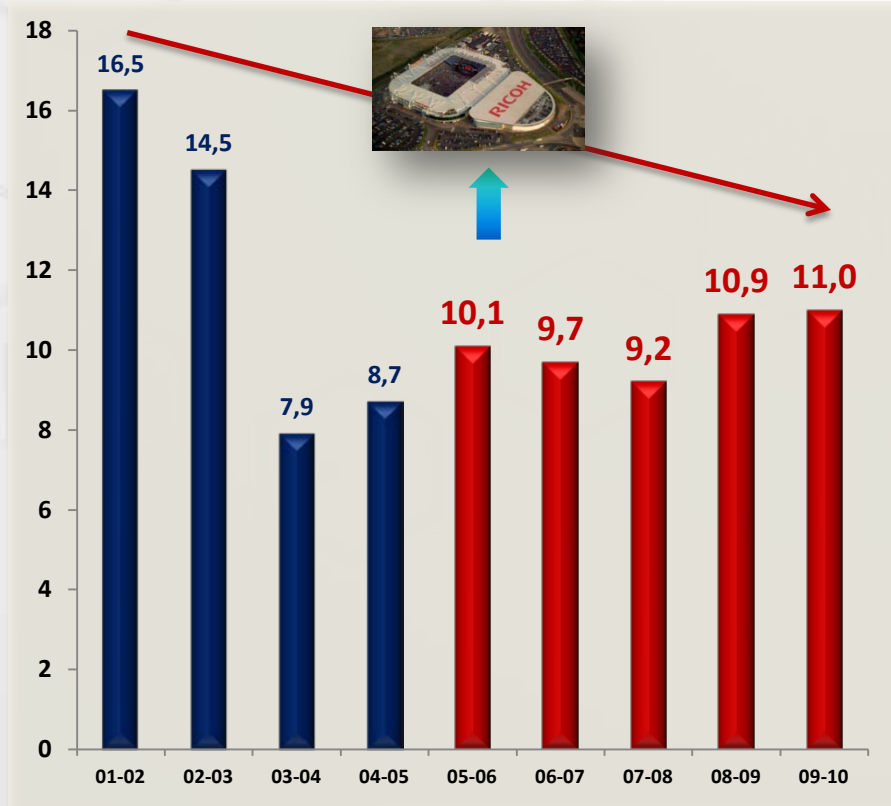
Gestione mista

Naming rights

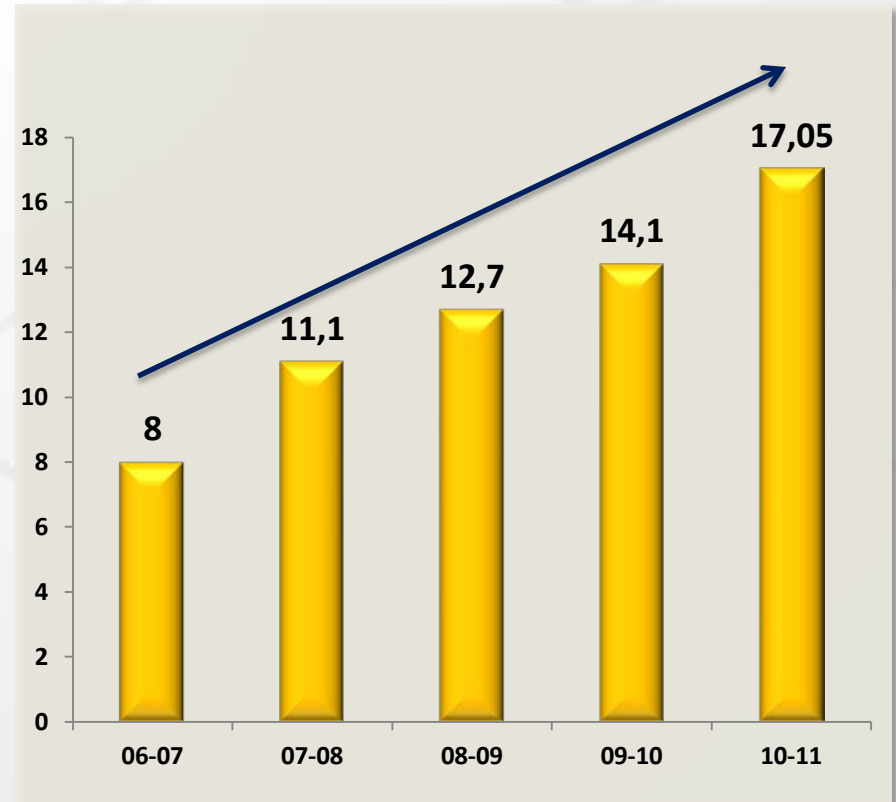


RICOH ARENA

Coventry Football Club



Arena Coventry Ltd



Ricavi totali (£ mio)



RICOH ARENA



Arena Coventry Ltd

Conferenze / Esposizioni 42%

Sponsor 18%

Calcio 15%

Hotel 9%

Concerti 5%

Altro 11%



BENTELER ARENA



Opening 2008

**Coerenza con il
contesto**

Business modulare

Capienza 15.000



BENTELER ARENA



PADERBORN

Capienza 15.000

Costo € 11 mio

Spettatori +37%

Fatturato +110%

Family oriented

Modularità

Fotovoltaico

Naming rights



BAD PRACTICE

Stadio Delle Alpi - Torino



1990 - 2009

Nou Mestalla - Valencia



2007- ...

Stadio Nazionale - Pechino



2008

FNB Stadium - Johannesburg



2010



LA LEGACY DI UNA NUOVA GENERAZIONE DI STADI

IMPATTO SOCIALE

Sicurezza

**Riqualificazione
urbana**

**Aumento
fruibilità e
vivibilità**

**Nuove figure
professionali**

IMPATTO ECONOMICO

Conti pubblici

Comuni

Società sportive

Occupazione



RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Diversità

Sportiva

Contesto urbano

Economica

Progettuale

Investitori

Finanziatori

Società sportiva

Istituzioni

Successo



STADIA MANAGEMENT

Nuove competenze



Nuovi corsi di formazione specifici



Sessione IX: CUSTOMER E SOSTENIBILITA'

Centro Tecnico Federale di Coverciano, 6-7 giugno 2013



RIFERIMENTI

La presentazione è disponibile on-line sul sito

<http://biblioteca.figc.it>



BIBLIOTECA
CALCIO E-LIBRARY