

Perché gli impianti sportivi sono per tutti un business vincente

di Dino Ruta e Antonio Palmieri*



Gli stadi e le arene moderne non sono più semplici luoghi di gioco: sono anche spazi che catalizzano la crescita economica e il cambiamento sociale all'interno delle loro comunità. In un contesto in cui la domanda di sport e intrattenimento è in costante aumento ed evoluzione, la convergenza tra business e sviluppo di impianti è ora diventata più evidente che mai. Secondo il rapporto *Sports Outlook 2023* di PwC, si prevede che il fatturato del mercato sportivo nordamericano raggiungerà gli 83 miliardi di dollari entro il 2023, di cui una buona parte derivante dal business degli impianti sportivi e dei relativi sviluppi.

Mentre l'Italia rappresenta un'eccellenza per competitività di atleti e squadre, siamo ancora indietro sul fronte degli impianti: 131 impianti ogni 100.000 abitanti è la dotazione italiana infrastrutturale nel settore sportivo: 4,6 volte in meno della Finlandia e quasi la metà della media dei principali Paesi UE, come Spagna, Germania e Francia. Gli impianti sono luoghi dove nascono e crescono i campioni dello sport, ma non solo.

Le strutture finalizzate a sport e intrattenimento hanno la capacità di generare valore finanziario e sociale in quanto sono caratterizzate da ampi numeri di partecipazione e aggregazione, attività motoria orientata al benessere, esposizione di un'ampia varietà di attività dell'intrattenimento per finalità culturali, fruizione di molteplici prodotti e servizi durante gli

** Dino Ruta è Professor of Practice di Leadership in Sports and Events e Direttore dello Sport and Entertainment Knowledge Center presso SDA Bocconi School of Management.*

Antonio Palmieri è Fellow di Competitive Strategy Sport and Entertainment Knowledge Center SDA Bocconi.

© Egea SpA - TUTTI I DIRETTI SONO RISERVATI

eventi, integrazione della comunità, identificazione con un dato territorio e creazione di impatti positivi per lo stesso.

Per misurare la qualità degli impianti si calcola il *Social Return On Investment* (SROI) al fine di valutare l'impatto sociale, economico e ambientale. Tale impatto è generalmente misurato tenendo conto delle externalità positive che si creano intorno all'impianto, per esempio attività commerciali e residenziali, attività quindi che si attivano e si apprezzano attorno al principale asset. Gli impianti generano molteplici ricadute e rappresentano sempre di più un modello di sviluppo territoriale, con grande potenziale per l'Italia.

MODELLI DI BUSINESS INNOVATIVI

Se è vero che gli impianti possono generare valore su un territorio è anche altresì vero che meritano una progettazione accurata. Come ogni asset, richiedono di essere dapprima pensati e poi gestiti in un'ottica di sostenibilità a trecentosessanta gradi, senza tralasciare nessuno degli aspetti economici, sociali e ambientali. Per costruire un impianto che possa accogliere le diverse esigenze operative, occorre immaginare già in fase di ideazione quali attività ed eventi vi si dovranno svolgere.

La creatività è un elemento centrale. Mentre immobili destinati a residenziale, uffici e alberghi hanno parametri standard e consolidati per le diverse fasce di clientela, gli impianti dello sport e dell'intrattenimento sono più modellabili ma al tempo stesso vincolanti. Se non si prevedono, per esempio, adeguati spogliatoi, magazzini, tribune, spazi per la ristorazione, parcheggi ecc., oppure adeguate logiche di modularità e flessibilità, non si potranno cambiare le cose in corso d'opera. Tutte queste funzionalità hanno un impatto diretto sul ritorno dell'investimento e meritano la costruzione di modelli di business più articolati, possiamo dire innovativi. Occorre far coesistere attività diverse dove i clienti possono usufruire di servizi e prodotti anche parallelamente, per esempio un museo e una partita, un concerto e dei ristoranti. Esempi emblematici sono la O2 Arena di Londra e il SoFi Stadium di Los Angeles che vengono descritti nei box con maggiori dettagli.

MULTIFUNZIONALITÀ PER ESPERIENZE UNICHE

Tifosi e spettatori occupano un posto di centrale importanza nei processi di creazione di valore nel settore dello sport e dell'intrattenimento. Ogni impianto diventa una destinazione di consumo di esperienze uniche, anche di generi diversi. Il tradizionale stadio per la partita di calcio si deve trasformare in un luogo dove durante la settimana accadono altre cose.

Per raggiungere questo scopo e per sapersi differenziare all'interno di una competizione ampia e va-

riegata, i progetti innovativi sul mercato propongono strutture capaci di offrire esperienze di alto livello 365 giorni all'anno. Questo, facendo riferimento a uno stadio o a una struttura prettamente sportiva, si declina per esempio in un utilizzo sia nei giorni di gara sia in quelli non di gara. A sua volta, questa nuova generazione di infrastrutture, integrata nel disegno urbano delle città, può fungere da importante catalizzatore di crescita e sviluppo di un'intera area, ricoprendo un ruolo di primo piano nella società.

Si pensi agli stadi: il battito del cuore dei tifosi risuona negli stadi, generazione dopo generazione, permeandoli di un senso di appartenenza che trasforma gli impianti in strutture dalla componente emotiva altamente elevata. Se vero è che la domanda di mercato è sempre più costituita da esperienze, diviene necessario che anche il settore degli impianti sportivi e dell'intrattenimento adotti modelli di business finalizzati a migliorare e soddisfare la *experience* di fan e spettatori, includendo il «sentimento» e la «passione» fra gli *outcome* da garantire. Per questi motivi è utile coinvolgere archistar in grado di creare luoghi unici, a patto che siano in grado di garantire la funzionalità necessaria a modelli di business sostenibili. La sola estetica purtroppo non garantisce il ritorno economico, sociale e ambientale che i moderni investimenti meritano, rischiando poi di creare cattedrali nel deserto che si aprono solo in occasione di grandi eventi o addirittura solo per l'evento per il quale sono stati costruiti generando perdite economiche e di immagine.

L'IDENTITÀ E L'IMMAGINE DEGLI IMPIANTI

Dare un'identità chiara a un impianto è indispensabile, e deve andare anche oltre la società sportiva di riferimento. Un esempio recente ed emblematico è il Tottenham Hotspur Stadium, chiamato anche New White Hart Lane. Dal 2019 è la casa del Tottenham Hotspur Football Club, che ne è anche proprietaria, vantando una capacità di 62.303 spettatori, è il secondo stadio più capiente della Premier League (dopo Old Trafford, con 76.078) e il terzo stadio più grande della capitale britannica (dopo Wembley, con 90.000 e Twickenham con 82.000).

Si tratta di uno stadio moderno e di gran lunga apprezzato dai suoi fan: spalti vicini al campo di gioco, uno sviluppo verticale della struttura che agevola la visuale anche dal seggiolino più irto, una curva imponente, senza divisioni in anelli, con 17.500 posti concepiti sul modello del «Muro Giallo» del Borussia Dortmund. Uno stadio moderno disegnato non solo per il calcio, ma per essere un hub di riferimento per l'intrattenimento cittadino.

Il Tottenham Hotspur Stadium non apre le porte solamente qualche giorno al mese: è una struttura

che vive sette giorni su sette, anche nei giorni in cui non sono previsti appuntamenti di Premier League. In particolare, il tour dello stadio è una delle attrazioni più richieste: si può anche camminare sul tetto della struttura, arrivando fin dove svetta il galletto dorato, simbolo del club, offrendo una panoramica a trecento-sessanta gradi della città di Londra. I grandi eventi, poi, spaziano ben oltre i match di calcio. Si tratta quindi di un'arena capace di vivere 365 giorni all'anno e non solamente durante le partite, un impianto che trascende i propri confini d'utilizzo, estendendoli oltre il calcio; a tutti gli effetti, un polo d'attrazione che evade il concetto ormai retrogrado di mero stadio calcistico.

Lo stadio fu appositamente costruito per ospitare anche le partite di football americano, motivo per cui il club è stato capace della chiusura di un accordo epocale con la National Football League (NFL). Questo grazie a una tecnologia estremamente all'avanguardia per la quale il campo predisposto per le partite di calcio è retrattile, può essere spostato e «nascosto» sotto la curva, svelando al di sotto il manto per il football americano. Lo stadio è inoltre capace di ospitare match di rugby e incontri di pugilato. In parallelo, l'impianto è divenuto progressivamente una delle *venue* predilette per ospitare i concerti di artisti internazionali, quali Guns N'Roses, Beyoncé, Lady Gaga e Red Hot Chili Peppers.

Non è finita: è stata di recente siglata una partnership fra Formula 1 e Tottenham Hotspur, che prevederà la costruzione di un circuito per *kart* all'interno dello stadio e quindi capace di coesistere con l'anima calcistica dell'impianto.

Ma musica e sport non bastano. Al nuovo White

Hart Lane si beve anche molto bene: all'interno della maestosa struttura, infatti, vi è un birrificio artigianale che produce parte dei 10.000 litri di bevanda consumata ogni minuto durante gli eventi.

Un modello di business articolato immaginato ben prima della sua costruzione. Esempi simili anche per il rimodernato stadio del Real Madrid pronto per fine 2023 e il nuovo Wanda Metropolitano aperto nel 2017, stadio dell'Atletico. Due stadi che rappresentano due piattaforme di intrattenimento nella stessa città, a dimostrazione che l'industria è in fase di crescita e gli impianti guidano i consumi a patto che vi sia allineamento tra competenze manageriali, di progettazione e di gestione.

Gli impianti possono anche non avere un cosiddetto *tenant*, società sportiva affittuaria o proprietaria che riempie gran parte delle giornate e degli eventi, ed essere comunque di successo come capita alla O2 Arena a Londra.

INVESTIMENTI PUBBLICI E PRIVATI

I dati dell'ultimo censimento degli impianti sportivi pubblicato da *Sport e Salute* nel 2022 parlano di un totale di 77.000 infrastrutture sportive sull'intero territorio nazionale. Rispetto a questo numero, vi è una forte disparità fra Nord Italia, con il 51,8 per cento delle strutture e un'incidenza di 143,9 impianti ogni 100.000 abitanti, e Mezzogiorno, con una dotazione inferiore del 35 per cento circa. Il 60 per cento delle strutture per lo sport è stato costruito più di quarant'anni fa e, su dieci edifici scolastici italiani, sei non sono dotati di una palestra.

Per sviluppare questa industria è necessaria una confluenza di investimenti pubblici e privati, per esempio sotto forma di fondi di investimento. In Arabia Saudita, l'Events Investment Fund (EIF), creato nel 2019 dal governo, ha l'obiettivo di sviluppare l'industria degli eventi nel Paese costruendo *venue* all'avanguardia per ospitare eventi internazionali nei settori della cultura, dell'intrattenimento, del turismo e dello sport. Un altro esempio è la Madison Square Garden Entertainment Corp, una holding americana leader nell'intrattenimento, fondata nel 2020 con sede a New York City e proprietaria di un ampio portafoglio di asset costituito da strutture per sport e intrattenimento.

Dunque, nel contesto italiano dove è necessario un rinnovamento delle strutture sportive di cui i proprietari delle società non riescono a farsi carico, non sarebbe utopico immaginare un intervento di nuovi fondi di investimento, di natura privata, pubblica, e istituzionale, con obiettivi finanziari e sociali. Tali fondi metterebbero a disposizione nuovi capitali dedicati all'innovazione, alla restaurazione e alla digitalizzazione delle infrastrutture (*financial benefit*), favorirebbero



l'accesso a nuove competenze professionali (*knowledge benefit*) nonché a un ampio network di clienti, fornitori e banche (*network benefit*) e infine attrarrebbero nuovi investitori nel mercato italiano.

Costruire e gestire un impianto per lo sport e per l'intrattenimento non è un'iniziativa banale né immediata, poiché sono coinvolte diverse industrie e portatori d'interesse. È necessario pensare una governance adeguata e una pianificazione attenta in fase di costruzione. Non è semplice ma è un mercato in evoluzione

che sta arrivando in Europa con grande velocità, importando il modello americano, e dove non deve sempre essere necessario aspettare che ci sia una squadra di calcio che debba costruire il proprio stadio, come nel già citato caso della O2 Arena di Londra.

Occorre saper immaginare modelli di business integrando sport e intrattenimento, con competenze diverse, lasciandosi ispirare dai tanti contenitori pieni di contenuti interessanti che generano spettatori spendenti soddisfatti.

BOX

SoFi Stadium di Los Angeles

Definito dal Los Angeles Times come lo stadio più tecnologicamente avanzato del pianeta, il SoFi Stadium è situato a Inglewood in California e rappresenta la casa dei Los Angeles Rams e dei Los Angeles Chargers della National Football League. Inaugurato nel 2020, è una struttura di grande architettura moderna. A copertura dello stadio, infatti, c'è un tetto fisso e traslucido, dalla duplice funzione: consentire di vedere il cielo e fungere da schermo. Nella tettoia sono situati 28.000 dischi a led che possono appunto proiettare immagini e video. Volando nei pressi dell'Aeroporto Internazionale di Los Angeles, i passeggeri aerei non possono non notare questa iconica struttura, attirati da quello che alcuni hanno definito il «tetto televisivo». L'impianto è dotato di una capacità di 70.240 spettatori, con la possibilità di poter essere ampliato di altri 30.000, circostanza che si è verificata in occasione del SuperBowl nel febbraio dello scorso anno.

Una volta entrati nel SoFi, è impossibile non accorgersi dell'innovazione tecnologica che lo caratterizza: l'Infinity Screen, il primo nel suo genere, uno schermo unico al mondo, a trecentosessanta gradi e su due lati, progettato da Samsung. Si tratta un pannello video ovale in 4K HDR sospeso sul tetto dello stadio e progettato per essere visto da qualsiasi punto all'interno della vasca. Conosciuto formalmente come The Oculus, questo capolavoro di tecnologia contemporanea da 2,2 milioni di sterline visualizza ben 80 milioni di pixel.

Lo stadio SoFi, infine, è a tutti gli effetti una fully cashless venue. Grazie a una partnership con Square, lo stadio fornisce unicamente pagamenti digitali senza contatto in tutti i punti di pagamento e di acquisto, tra le centinaia di concessionari, bar, negozi di merchandising e persino venditori ambulanti di dolciumi. Il risultato è che le transazioni sono affidabili, sicure e convenienti, con una maggiore velocità di check-out che riduce le file.

Considerando tutto ciò, il SoFi Stadium si impegna costantemente a rimanere all'avanguardia in qualsiasi innovazione che possa arricchire il divertimento dei tifosi e la loro experience, rendendola poi all'altezza di ospitare le cerimonie di apertura e chiusura dei giochi olimpici di Los Angeles 2028, oltre alle competizioni di calcio e tiro con l'arco.

Lo stadio è stato inaugurato nel maggio 2021. Per l'occasione si è tenuto un concerto con Selena Gomez, Jennifer Lopez, J Balvin, Foo Fighters, H.E.R. e Eddie Vedder. Indubbiamente lo stadio di casa dei Rams rappresenta una delle smart arene più all'avanguardia al mondo; a contribuire è sicuramente il suo partner principale, che ne detiene il naming right e che ha investito da subito per rendere la struttura sempre più «connessa».



BOX

O2 Arena di Londra

Millennium Dome, The O2 Arena, nota anche con il nome di North Greenwich Arena, è un'arena coperta polifunzionale situata all'interno del salone espositivo The O2 di Londra. Edificata tra il 2003 ed il 2007, è stata la venue di molteplici manifestazioni sportive, concerti e produzioni teatrali degli ultimi decenni. Con una capacità di 20.000 persone, l'arena è un palcoscenico d'eccezione per tutti i grandi eventi della capitale, ospitando inoltre diversi bar e ristoranti, un cinema, uno spazio espositivo e alcune piste da bowling.

Fra gli eventi sportivi ospitati:

- ATP World Tour Finals dal 2009 al 2020;
- partita di NHL, National Hockey League tra Los Angeles Kings e Anaheim Ducks nel 2008;
- diversi incontri di pallacanestro NBA, National Basketball Association (il primo nel 2007 fra i Boston Celtics e i Minnesota Timberwolves);
- numerose partite della nazionale di basket del Regno Unito;
- incontri di pugilato, wrestling e arti marziali miste;
- torneo olimpico di pallacanestro, ginnastica e partite di pallacanestro in carrozzina dei XIV giochi paralimpici estivi nel 2012;
- campionati europei di atletica leggera indoor nel 2015;
- torneo Star Sixes nel luglio 2017;
- quinta edizione della Laver Cup, torneo di tennis a squadre, nel 2022;
- pay-per-view della WWE Money in the Bank, il primo Premium Live Event della federazione che si è tenuto a Londra in oltre due decenni, il primo luglio del 2023.

Oltre agli eventi sportivi, dalla sua apertura, l'arena ha ospitato centinaia di concerti di superstar britanniche e internazionali. Nel 2009 è stata nominata da Pollstar la miglior venue al mondo. È stata inoltre definita l'arena al coperto più frequentata al mondo, con oltre 1.819.487 biglietti venduti solo nel 2015.

Quello di The O2 Arena rappresenta sicuramente un caso virtuoso di come la corretta gestione di un impianto, attraverso sinergie fra sport e intrattenimento, possa generare valore e divenire un simbolo e un'icona di una città come quella di Londra. Tutto ciò pur non essendo la casa di club sportivo, ma avendo a disposizione strutture e competenze in grado di generare valore economico e sociale per la città.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Berners, P. (2019), *The Practical Guide to Managing Event Venues*, Routledge.

Schwarz, E. C., Westerbeek, H., Liu, D., Emery, P., Turner, P. (2016), *Managing Sport Facilities and Major Events*. Routledge

Sport Innovation Lab (2020), *Designing Breakthrough Venue Experiences*. The Fan Project.

IN SINTESI

- Gli impianti sportivi sono un asset dalle caratteristiche sempre più complesse: vanno progettati con lungimiranza, in modo da poterli sfruttare per eventi destinati a pubblici diversi dai tifosi di un evento sportivo.
- Il SoFi Stadium di Los Angeles e la O2 Arena londinese sono due esempi di utilizzo della struttura sportiva ad ampio raggio: le arene ospitano manifestazioni di diverse discipline sportive, produzioni teatrali e concerti, creando un indotto decisamente superiore a quello generato dal solo evento sportivo.
- In Italia, dove la maggior parte delle strutture sportive si trova nel Nord, sono necessari investimenti pubblici e privati sia per innovare gli impianti esistenti (la cui costruzione risale, in molti casi, a quarant'anni fa) sia per progettarne di nuovi, in un'ottica polifunzionale.