



Il mondo accademico in campo per la sicurezza «Conoscere per migliorare»

Napoli, 28 ottobre 2014

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II
Dipartimento di Scienze Sociali
Vico Monte della Pietà 1, Aula Magna (I piano)

Un profilo economico dell'industria del calcio professionistico in Italia

Francesco Pirone
Dipartimento Scienze Sociali
Università degli Studi di Napoli Federico II
francesco.pirone@unina.it

1. Il «nuovo calcio»¹

La dimensione economica è imprescindibile per comprendere il funzionamento attuale del calcio professionistico. Lo sviluppo economico di questo settore è stato così rapido e così rilevante da spingere diversi studiosi a parlare di «mutazione genetica»² del calcio. A partire, infatti, dai primi anni Novanta si sviluppa rapidamente lo *spettacolo televisivo del calcio*, con forti investimenti nei principali campionati europei da parte degli operatori televisivi che promuovono le forme emergenti di TV a pagamento e che trovano proprio nel calcio il veicolo più potente di diffusione di nuove pratiche di consumo televisivo. L'industria del calcio affronta una profonda rifondazione attraverso due principali processi: l'aziendalizzazione dei club e la commercializzazione del calcio-spettacolo televisivo. Il risultato è l'incorporazione della logica economica dello *show business* in quella sportiva tradizionale. Questo è quello che possiamo definire il "nuovo calcio".

Il risultato di tale rifondazione è una rapida crescita del valore economico complessivo del calcio professionistico: nel caso italiano, ad esempio, l'aumento del valore del volume d'affari generato dai campionati professionistici triplica dal 1991 al 2011, passando da 455 milioni euro a 1,5 miliardi euro³.

Gli effetti di questa trasformazione si osservano nell'intero sistema di relazioni sociali, professionali e politiche che avvolge l'attività sportiva, comprese le pratiche del tifo. La diffusione dello spettacolo calcistico in TV crea in particolare una nuova figura sociale di massa: il *teletifoso*. L'effetto iniziale della diffusione del calcio in TV è la rapida riduzione della presenza di pubblico allo stadio per assistere allo spettacolo dal vivo; questo effetto si manifesta con forza fino a metà anni Novanta, poi si riduce drasticamente portando ad un equilibrio abbastanza stabile nel tempo di pubblico televisivo e di quello da stadio. Oggi il calcio in TV e quello allo stadio si presentano come spettacoli distinti, anche se interdipendenti, ognuno con una propria specifica domanda e un nucleo stabile di pubblico. Le società di calcio, le leghe e le federazioni si muovono avendo di fronte queste due macro-aree di tifo che hanno differenziate e variabile peso economico, ma anche diverso significato sociale e influenza politica. Ciò condiziona profondamente le scelte relative alle relazioni con il proprio pubblico e gli stessi orientamenti sul tema della sicurezza negli stadi.

2. La sostenibilità economica del modello di crescita

Il modello di crescita economica del calcio professionistico italiano ha prodotto uno sviluppo squilibrato delle società di calcio, segnato nel complesso dalla ridotta capacità di produrre redditività diretta e da un eccessivo indebitamento. Si tratta di un modello di crescita non sostenibile come hanno già dimostrato negli anni passati i diversi fallimenti di società blasonate e la necessità dell'intervento pubblico a sostegno del settore. Ma soprattutto si tratta

¹ Il testo riproduce, con alcune modifiche e l'aggiunta delle note, l'intervento svolto il 28 ottobre 2014 al convegno "Il mondo accademico in campo per la sicurezza. Conoscere per migliorare", svolto a Napoli presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Napoli Federico II in collaborazione con Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive.

² Si veda in particolare per l'Italia PORRO N., *Sociologia del calcio*, Carocci, Roma, 2008; RUSSO P., *L'invasione dell'Ultracalcio. Anatomia di uno sport mutante*, Ombre Corte, Verona, 2005.

³ Nostre elaborazioni su dati della SIAE, diffusi attraverso la pubblicazione periodica degli annuari statistici (SIAE 1992; 2012); il valore della produzione si riferisce ai campionati di Serie A, Serie B, Coppa Italia e gare internazionali; il valore del 1991 è attualizzato al 2011 e convertito da lire in euro.

di un modello di crescita non più compatibile con la regolamentazione UEFA, concordata su scala europea, emblematicamente rappresentata dalle norme sul *Fair Play finanziario*⁴.

In termini schematici, l'industria italiana del calcio si presenta con un patrimonio ridotto, un elevato indebitamento e con costi che annualmente superano i ricavi, producendo anno dopo anno nuovi deficit da ripianare.

A fronte di fatturati crescenti si sono registrati anche costi sempre più elevati. Le informazioni economiche più aggiornate sul calcio professionistico in Italia⁵, riferite alla stagione 2012-2013, registrano un valore della produzione di 2,3 miliardi di euro con risultato netto in perdita per 200 milioni di euro. Osservando i risultati economici per un periodo più lungo, si rileva che dal 2007 al 2012 il calcio professionistico italiano ha accumulato un deficit di 1,2 miliardi di euro. È vero che anche altri grandi campionati europei, nell'insieme, fanno registrare deficit rilevanti, ma è anche vero che la *Bundesliga* è in attivo e che, quindi, ha trovato un modello di crescita più equilibrato. Per l'Italia oltre al deficit, lo squilibrio si osserva nello stato patrimoniale attraverso soprattutto il livello di indebitamento: nel periodo 2007-2013, infatti, l'indebitamento accumulato è stato di 2,9 miliardi di euro, con una crescita del 56%. Si tratta di un valore critica, in quanto il fatturato annuale copre il 50% dell'indebitamento, mentre nella *Bundesliga* il valore prodotto annualmente è oltre due volte il valore del debito.

Negli ultimi anni le società di calcio italiane, in misura diversa ma comunque nell'insieme nella stessa direzione, hanno agito soprattutto sul piano dei costi, vale a dire sostanzialmente sugli stipendi dei calciatori, la cui crescita ha rappresentato la principale causa del deficit. Nel frattempo, però, il sistema-calcio italiano è diventato meno attrattivo in comparazione con quello inglese, spinto - non senza squilibri - dalla *Premier League*, e con quello tedesco, basato sulla ben più equilibrata *Bundesliga*. Sono calati anche i risultati sportivi che, lo dimostra la ricerca econometrica⁶, sono correlati con alcuni parametri economici e finanziari. Nel suo insieme il calcio italiano attira minori investimenti stranieri rispetto alle altre grandi leghe europee e questo rappresenta un limite alla crescita e alla qualificazione del sistema nazionale.

3. I limiti della Serie A: uno schema sintetico

I principali limiti economici del settore calcio in Italia possono essere schematicamente presentati attraverso l'analisi del conto economico aggregato delle società di *Serie A*⁷ per gli ultimi anni disponibili.

L'analisi della gestione ordinaria evidenzia tre limiti principali.

Il primo riguarda la forte dipendenza dei ricavi dai proventi della vendita dei diritti TV sul mercato nazionale. Guardando più nel dettaglio i dati riferiti ai

⁴ Si rimanda a UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Genève, 2010.

⁵ I dati economici riportati in questo paragrafo sono nostre elaborazioni a partire dai dati diffusi dalla FIGC nei *ReportCalcio* annuali. Per approfondimenti si rimanda agli studi: TEOTINO G., UVA M., *La ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia*, il Mulino, Bologna, 2010; TEOTINO G., UVA M., *Il calcio ai tempi dello spread*, il Mulino, Bologna, 2012; DONNÀ N., TEOTINO G., UVA M., *Il calcio conta. Annuario di infografiche nel pallone*, Bur-Rizzoli Rai-Eri, Milano, 2014.

⁶ Per il riferimento al caso italiano, si rimanda in particolare a LAGO U., BARONCELLI A., SZYMANSKI S., *Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, Milano, 2004.

⁷ Per un'analisi più approfondita si rimanda al nostro lavoro PIRONE F., «La partita degli affari nell'industria del calcio», in BIFULCO L., PIRONE F., *A tutto campo. Il calcio da una prospettiva sociologica*, Guida, Napoli, 2014, pp. 105-158.

cinque principali campionati europei, si osserva che il campionato di *Serie A* è quello dove i ricavi dalla vendita dei diritti media – un miliardo a stagione per il periodo 2012-2015 – hanno l'incidenza percentuale più elevata (56,8%) a causa di una ridotta diversificazione dei ricavi. Questo determina una maggiore dipendenza del calcio professionistico dal "cartello" dei due network televisivi a pagamento presenti sul mercato domestico, vista anche la ridotta incidenza del valore dei diritti TV internazionali⁸.

Il secondo limite riguarda la perdita di attrattività dello spettacolo dal vivo allo stadio e la riduzione dei ricavi del *match day*. Le squadre della *Serie A* ottengono un valore medio dei ricavi da spettatori per società più basso rispetto agli altri quattro grandi campionati europei, con una incidenza inferiore sul totale dei ricavi dei club e un ricavo unitario per spettatore rimasto invariato dal 2003 al 2011. La «fuga dagli stadi» è un fenomeno italiano che non si riscontra negli altri campionati europei di vertice. Entrando più in dettaglio dei dati comparati internazionali riferiti alla stagione 2011-2012, i livelli di pubblico dal vivo più elevati li registrano le società di calcio tedesche (oltre 16 milioni di spettatori in 352 incontri) a cui si avvicinano le squadre della Premier League che giocano però più incontri stagionali (16,2 milioni di spettatori in 473 incontri). La diversa capacità di attrazione del pubblico allo stadio da parte del calcio tedesco e inglese è, inoltre, espressa dall'indicatore del riempimento percentuale degli impianti: mentre per le squadre di Premier League e Bundesliga si arriva al 90%, mentre in Italia ci si ferma al 53%. Vale a dire che le società di calcio italiane in una stagione riescono a sfruttare poco più della metà della capacità degli impianti.

Il terzo limite riguarda l'insufficiente sviluppo delle attività di *merchandising*, *sponsor*, *partnership* commerciali e sfruttamento dei nuovi media. In altri termini si rileva la debolezza delle strategie finora messe in campo per diversificare le fonti di ricavo. La capacità di produrre ricavi da attività commerciali è più elevata per le squadre della Bundesliga, 816 milioni di euro nel 2011, ed è cresciuta del 46% nel corso delle ultime sette stagioni, con un'incidenza media del 39% su totale delle entrate. Nel caso delle squadre di Serie A i ricavi complessivi per questa via si attestano a 302 milioni di euro.

Passando all'analisi della gestione straordinaria emergono due limiti molto rilevanti per la sostenibilità economica. Il primo riguarda il ridotto patrimonio immobiliare, a cominciare dal ridotto numero di società che hanno uno stadio di proprietà e dei centri sportivi. Mentre il secondo limite riguarda il ritardo complessivo, con eccezione di alcune società, nello sviluppo dei settori giovanili, dei *talent scouting* e di misure di promozione e valorizzazione dei potenziali di sviluppo di giovani calciatori di talento.

Questo insieme di fattori comportano una sensibile inerzia delle società all'innovazione e all'impegno delle relazioni con il suo pubblico e con il tifo, strettamente legata alla capacità finanziaria e alla disponibilità all'investimento.

⁸ I diritti TV internazionali contrattati dalla Lega Calcio per la Serie A per il periodo 2012-2015 ammontano a 117 milioni di euro a stagione. Si tratta di un valore ancora molto distante dai risultati della Premier League che ha puntato su una strategia di crescita fortemente orientata all'internazionalizzazione. Il calcio inglese, infatti, ha aumentato costantemente i ricavi dalla vendita dei diritti TV internazionali arrivando a 479 milioni di sterline all'anno per il triennio 2010-2013, cresciuti a 665 milioni per il successivo triennio di contrattazione.

4. Le società di calcio e le tifoserie

Il processo di valorizzazione economica del calcio si basa su un meccanismo-chiave che consiste nello sfruttamento economico della capacità di questo sport di calamitare l'attenzione dei suoi appassionati. Il calcio, infatti, ha avuto tradizionalmente la capacità di catturare l'attenzione di masse estese e diversificate di persone. Ciò ha reso il calcio un'attività di grande interesse economico, poiché l'attenzione umana è una risorsa finita e tra le più scarse che ci siano al mondo e per questo motivo preziosa⁹.

Gli obiettivi delle società di calcio oggi, oltre quelli strettamente sportivi, sono di preservare e estendere l'attenzione e l'interesse per il calcio. Lo sviluppo e la sostenibilità nel tempo dell'industria calcistica richiede, infatti, delle attività di marketing in grado, in primo luogo, di preservare l'attenzione e l'interesse per il calcio, agendo sulle dimensioni socio-psicologiche della passione e della reputazione sociale e poi, in secondo luogo, di trovare le modalità più efficienti per valorizzare e sfruttare economicamente le risorse che la passione per il calcio è in grado di generare.

Bisogna però tener conto che *le società di calcio non sono imprese come le altre*. La gestione economica delle società di calcio è fortemente condizionata dalla sua identità - una risorsa immateriale costruita in un rapporto di reciproco riconoscimento con i tifosi e la comunità locale di riferimento - e dai risultati sportivi che non sempre sono conciliabili con i principi di buona gestione di un'impresa economica. D'altra parte *i tifosi non sono mai soltanto dei clienti*, poiché il rapporto tra la società di calcio e i tifosi non è riconducibile all'idealtipo del rapporto di consumo. I tifosi, anche se consumano, sono altra cosa rispetto ai consumatori, poiché il tifo comprende processi di identificazione, appartenenza sociale e territoriale, il coinvolgimento emotivo, cioè tutti elementi che creano una relazione più complessa tra l'appassionato e la sua squadra di calcio. In relazione a tale complessità, il tifo richiede un diverso riconoscimento da parte del *management* e lo sviluppo di pratiche di relazione non schiacciate esclusivamente sul marketing.

5. Riqualificare il rapporto con le tifoserie

La ricerca sulle tifoserie ha evidenziato diverse linee di differenziazione, a partire dalle specificità sociologiche dei contesti territoriali di riferimento della squadra e della storia stessa del club.

Tralasciando queste differenze - comunque cruciali per la comprensione del tifo - ai fini dell'analisi economica, ad un livello più alto di astrazione, ci soffermiamo su una variabile di differenziazione che agisce all'interno delle singole tifoserie. Consideriamo cioè il grado di coinvolgimento emotivo che consente di guardare ai tifosi come un gruppo segmentato, lungo un *continuum* che va dai tifosi più appassionati che seguono con regolarità le partite allo stadio in gruppi organizzati - ad esempio gli ultras - e i tifosi meno coinvolti emotivamente che seguono saltuariamente la squadra a cui tengono, prevalentemente in TV, per esempio nei casi di partite il cui risultato sportivo è molto rilevante e costituisce in sé un evento di richiamo. Da questa prospettiva,

⁹ Sulla rilevanza economica di questa capacità si rimanda a BOERI T., *Parlerò solo di calcio*, il Mulino, Bologna, 2012.

si assume che i gruppi di tifosi più appassionati che hanno una relazione di appartenenza con la squadra, sono più sensibili ai risultati sportivi, mentre i tifosi meno coinvolti emotivamente, con un più blando vincolo di appartenenza, sono più sensibili alla spettacolarizzazione, alla creazione di eventi e alla fornitura di servizi connessi alla partita di calcio. Tenuto conto del diverso grado di appassionamento, è necessario differenziare le pratiche di relazione con le tifoserie sia ai fini economici, sia anche ai fini di governo del tifo. Per valorizzare economicamente il rapporto con la tifoseria si può agire due leve principali. La prima leva consiste nell'*intensificare* lo sfruttamento commerciale della passione dei tifosi, attraverso nuove offerte commerciali; questa strategia, da una parte, incontra l'avversione dei tifosi più appassionati che si oppongono alla commercializzazione spinta del calcio, dall'altra, può ottenere dei risultati con i tifosi meno appassionati a patto però che l'offerta commerciale si accompagni a spettacoli sportivi di rilievo. La seconda leva consiste nell'estendere la tifoseria, vale a dire conquistare nuovi tifosi; questa strategia guarda ovviamente alla componente non appassionata di calcio e per la sua efficacia è necessario offrire uno spettacolo sportivo accattivante e ottenere dei risultati sportivi rilevanti.

Risulta, pertanto, evidente che la componente meno appassionata può essere conquistata e conservata a partire dai risultati sportivi e con opportune strategie di marketing; la componente più appassionata, invece, risulta insensibile a queste leve e richiede relazioni di natura politica, basate sul riconoscimento sociale. Il *tifo organizzato*, in particolare, inserisce la partecipazione alla partita entro un quadro di fedeltà alla squadra, ma anche in un rapporto politico con la società, scegliendo non soltanto se partecipare agli incontri, ma anche le modalità più o meno appassionate di sostenere il club, con episodi di scioperi del tifo e di contestazione.

È utile assumere la prospettiva di differenziazione per affrontare i limiti di crescita del calcio nazionale a cominciare dalla rivalutazione dello spettacolo dal vivo e riqualificazione il rapporto con le tifoserie. Andare allo stadio, infatti, è una pratica sociale ritualizzata che assume valore e significato in rapporto alle relazioni sociali e ai gruppi di appartenenza del tifoso. Per rilanciare lo spettacolo del calcio allo stadio è necessario pensare a nuove pratiche sociali significative, radicate in diversi contesti che offrono risorse (simboli, reti sociali), ma anche costrizioni (gerarchie, convenzioni) oggi non presenti. Si pensi a gruppi sociali quali famiglie con bambini, anziani, in alternativa o in integrazione ai gruppi di tifo organizzato le cui pratiche hanno incluso anche significati violenti e/o antagonistici.

Il pubblico allo stadio, d'altra parte, non è soltanto una fonte diretta di ricavi economici, ma è un elemento essenziale dell'estetica dello spettacolo del calcio in TV, tant'è che per indicare il protagonismo televisivo degli tifosi si parla oggi di «*SpettAttori*»¹⁰: il tifoso allo stadio assume consapevolmente un ruolo codificato nella realizzazione dello spettacolo televisivo ed è uno degli elementi essenziali per la valorizzazione delle produzioni TV.

Non va, infine, trascurato il fatto che i tifosi partecipano attivamente alla valorizzazione del marchio delle società di calcio. Il marchio, infatti, nelle attività di pubblicità e *merchandising* ha un valore in sé e funziona come veicolo commerciale autonomo sulla base dei contenuti simbolici che incorpora. Tali

¹⁰ Si veda SCONCERTI M., *Il calcio dei ricchi*, Baldini Castoldi Dalai, Milano, 2012.

contenuti, tuttavia, non dipendono soltanto dall'azione diretta della società, ma sono socialmente costruiti, come rete di significati prodotti dall'intera comunità di riferimento della società di calcio, compresa la sua tifoseria.

Questo è un punto di rilevanza cruciale, soprattutto per le società che ambiscono all'internazionalizzazione del proprio marchio. I tifosi non sono consumatori passivi dello spettacolo di calcio, ma sono invece parte attiva nei processi di connotazione simbolica del marchio della società di calcio. I gruppi di tifosi organizzati, in particolare, esprimono sottoculture che tradizionalmente connotano la squadra di calcio e ne condizionano l'immagine pubblica con ripercussioni dirette sul valore del marchio e della sua desiderabilità per i partner commerciali. Lo sviluppo dei *new media* e delle forme di comunicazione non gerarchica sta ampliando lo spazio di comunicazione e di produzione simbolica dei gruppi di tifosi organizzati secondo logiche reticolari che s'intrecciano e spesso si oppongono alla comunicazione aziendale.

A partire da queste considerazioni appare auspicabile una più ampia riflessione delle società di calcio professionistico sulla riqualificazione del rapporto con le tifoserie e la costruzione di nuove pratiche efficaci nell'estendere e intensificare il tifo, con l'ambizione che tali pratiche possano poi essere riprese e imitate anche nelle serie minori.



Il testo è rilasciato sotto

[Licenza Creative Commons Attribuzione 3.0 Italia](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/)