

POLITECNICO DI TORINO

Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

Facility Management: La Gestione di un impianto sportivo da parte di una Società Calcistica

Relatore
Prof. Luigi BUZZACCHI

Candidato
Luca BASLER

Dicembre 2021

Abstract

La gestione di grandi impianti è un argomento molto diffuso e che, negli ultimi anni, sta acquistando sempre maggiore visibilità per via della rapidità del mercato nel cambiare e innovarsi. In questo, lo Sporting Facility Management è precursore poiché, per via del momento difficile in cui versa il settore e per via della pandemia, la gestione degli impianti sportivi e degli eventi deve essere sempre più proficua e sicura. Se da un lato, infatti, i ricavi sono scesi poiché gli impianti sono stati chiusi in seguito alla pandemia, dall'altro, viene richiesta molta più attenzione alla sicurezza e alla salute dei tifosi, sia con eventi a porte chiuse che con eventi a porte aperte. In questo, il Facility Manager è il responsabile della sicurezza all'interno dell'impianto, il responsabile delle risorse, dell'organizzazione e la persona che meglio conosce la facility. In questa tesi, grazie ad un periodo di tirocinio accademico, è trattato il caso reale dell'AC ChievoVerona, una storica società calcistica italiana che gestisce l'impianto sportivo del Comune di Verona, lo "Stadio Marcantonio Bentegodi". L'analisi tratta la gestione dell'impianto, l'organizzazione degli eventi, l'analisi dei costi e dei ricavi e il cambiamento che c'è stato nel periodo pandemico, in uno dei settori che per primo è stato fermato e che maggiormente ne ha risentito, sia durante che dopo i lockdown. In particolare, il lavoro è stato organizzato come segue: il primo capitolo tratta del Facility Management e ne spiega la teoria alla base, il secondo capitolo tratta di Sport Facility Management e collega il mondo del Facility Management con il mondo dello sport e, nel dettaglio, collega la gestione dello Stadio Marcantonio Bentegodi da parte dell'AC ChievoVerona; il terzo capitolo tratta l'analisi economica della gestione dell'impianto. In conclusione, è stata riscontrata una coerenza di risultati con quelli delle altre società calcistiche nel periodo pandemico e con analisi di aziende di consulenza ed enti federali.

Sommario

Abstract	1
Indice delle Figure	5
Indice delle Tabelle.....	6
Capitolo 1.....	8
Il Facility Management	8
1.1 Cos'è il Facility Management.....	8
1.2 Cenni storici sul Facility Management	13
1.3 Classificazione delle "Facility"	18
1.4 Auditing nel Facility Management.....	20
1.5 Facility Management in Italia.....	22
1.6 Le norme del Facility Management in Italia.....	24
Capitolo 2.....	27
Sport Facilities Management	27
2.1 Sport Facilities.....	27
2.2 Dal Facility Manager al Sport Facility Manager.....	29
2.3 L' AC ChievoVerona srl.....	31
2.4 L'organizzazione dell'impianto	33
2.5 Gestione dell'Evento	37
2.6 Influenza della Pandemia sulla Gestione dell'Evento.....	41
Capitolo 3.....	45
Analisi economica ed organizzativa dell'evento	45
3.1 Obiettivi	45
3.2 Costi di Gestione dello Stadio	46

3.3	Introduzione e Distinzione dei costi	47
3.4	Analisi Ticketing	50
3.5	Ricavi	55
3.6	Analisi consuntivo profitti e perdite dell'evento	56
	Conclusioni.....	63
	Ringraziamenti.....	66
	Bibliografia	68

Indice delle Figure

Figura 1 - La piramide del Facility Management.....	10
Figura 2 - The Mole Map.....	14
Figura 3 - Approccio americano al FM.....	15
Figura 4 - Approccio britannico al FM.....	15
Figura 5 - Domanda di FM in Italia.....	22
Figura 6 - Concorrenti nei vari settori.....	23
Figura 7 - Organizational Flowchart.....	34
Figura 8 - Pianta Stadio Marcantonio Bentegodi.....	36
Figura 9 - Ricavi vs Costi.....	59
Figura 10 - Costi di BEP e dinamica di Costo.....	61

Indice delle Tabele

Tabella 1 - Ricavi da Abbonamenti Serie A 16/17	51
Tabella 2 - Storico titoli emessi.....	52
Tabella 3 - Analisi Costi Stadio Aperto.....	57
Tabella 4 - Analisi costi Stadio Chiuso	58

Capitolo 1

Il Facility Management

1.1 Cos'è il Facility Management

L'IFMA Italia è un'associazione italiana no-profit che discende direttamente dall'International Facility Management Association, associazione fondata nel 1980 negli USA.

L'IFMA definisce il Facility Management come “la disciplina aziendale che coordina lo spazio fisico di lavoro con le risorse umane e l'attività propria dell'azienda. Integra i principi della gestione economica e finanziaria d'azienda, dell'architettura e delle scienze comportamentali e ingegneristiche”.

Ovvero, per Facility si intendono tutti gli edifici e i servizi necessari per espletare, facilitare e supportare l'attività dell'azienda e per Facility Management si intende proprio il processo di progettazione, implementazione e controllo attraverso il quale esse sono specificate, individuate, reperite ed erogate allo scopo di fornire e mantenere i livelli di servizio in grado di far fronte alle esigenze aziendali o di produzione, creando un ambiente di lavoro di qualità con il contenimento dei costi.

Per questo il Facility Management viene visto come un approccio integrato che, grazie alla pianificazione e la progettazione di servizi di supporto all'attività dell'azienda, ha il compito di aumentare l'efficacia dell'organizzazione, la produttività dello stabilimento e la capacità di adattamento tempestiva in caso di cambiamenti del consumatore o del mercato.

Il Facility Management per un'organizzazione significa:

- Definire politiche delle facilities che esprimono i valori dell'impresa;
- Dare alle unità organizzative responsabili dello stabilimento l'autorità di migliorare la qualità dei servizi;
- Sviluppare le facilities per perseguire gli obiettivi di business;
- Riconoscere il valore che le facilities possono aggiungere al business.

Il Facility Management è caratterizzato da tre aspetti principali:

- L'Aspetto Strategico riguarda ogni decisione relativa alla politica di gestione dei servizi, di organizzazione e distribuzione delle risorse da impiegare (gestione del budget, ripartizione dei costi ecc.).
- L'Aspetto Analitico è relativo alla comprensione delle necessità dei Clienti Interni relative ai servizi e al controllo dei risultati della gestione e dell'efficienza nell'erogazione del servizio, all'individuazione di nuove tecniche e tecnologie che supportino il business aziendale.
- L'Aspetto Gestionale-Operativo riguarda la gestione e il coordinamento di tutti i servizi e include la definizione di sistemi e procedure e l'implementazione e reingegnerizzazione dei processi di erogazione.

Inoltre, è particolarmente importante avere un focus sul ruolo strategico dell'organizzazione che comporta la formulazione e comunicazione di una politica delle facilities e la pianificazione di un miglioramento continuo della qualità dei servizi.

E' altresì fondamentale per l'individuazione dei bisogni del business e delle richieste degli utilizzatori, per la definizione di efficaci strategie di acquisto e negoziazione, per la creazione di partnership di servizio e per la verifica sistematica dei servizi, in termini di qualità, valore e rischio. [1]

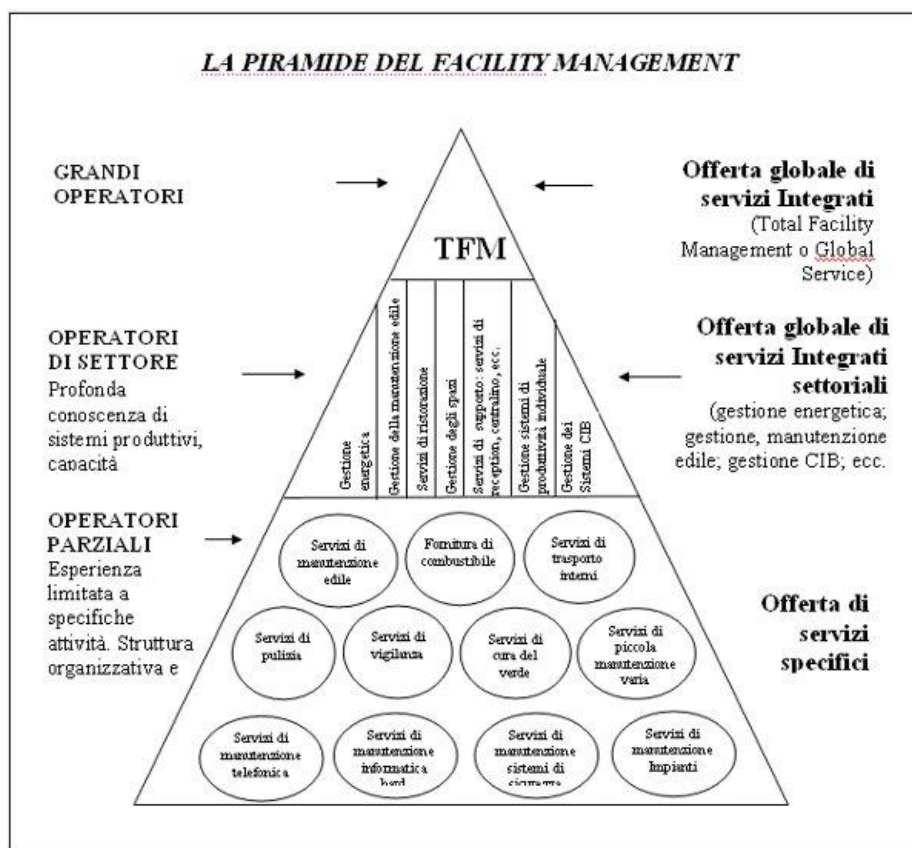


Figura 1 - La piramide del Facility Management

In figura 1 è descritta la piramide del Facility Management, cioè la descrizione delle attività svolte dalle diverse tipologie di operatori.

Sulla punta della piramide ci sono i grandi operatori che riescono ad offrire globalmente la gestione delle facilities, questi operatori sono leader del settore e con un forte know-how sono in grado di integrare completamente il servizio richiesto.

Dopo i grandi operatori ci sono gli operatori di settore, queste società offrono un servizio settoriale (si pensi alla gestione energetica dell'impianto o alla parte della manutenzione) e riescono ad integrare più servizi in uno unico, questo grazie alla conoscenza dei sistemi produttivi o delle capacità dell'impianto.

Il livello più basso della piramide è occupato dagli operatori parziali, essi hanno esperienza limitata a specifiche attività e l'offerta è dunque riferita a servizi molto specifici, si pensi ai servizi di pulizia, ai servizi di vigilanza o ai servizi della cura del verde. Ogni "compito" è assegnato ad un operatore, il risultato sarà quindi quello di avere tanti contratti con tanti operatori diversi che, se da una parte rende la gestione della singola operazione più

controllabile in termini di risultati, rende il sistema organizzativo del Facility Management molto più pesante e complesso.

Dunque, si può dire che il FM integra tre diversi principi di gestione:

1. Gestione finanziaria ed economica dell'azienda
2. Gestione dell'ingegneria e dell'architettura
3. Gestione delle scienze comportamentali

Si tratta dunque di un approccio che integra diverse caratteristiche dell'opera ma che ha come finalità quella di implementare degli standards a supporto delle attività primarie aziendali che rendono la gestione e l'organizzazione più efficace e adattabile a nuove esigenze come la modernizzazione del settore.

Inoltre, dal momento in cui il Facility Manager è garante della qualità della struttura, il Facility Management sta acquistando sempre maggior importanza poiché garantisce l'affidabilità dell'impianto, la continuità aziendale, il perfetto funzionamento e l'efficacia produttiva.

Il Facility Manager, quindi, ha compiti diversificati poiché le attività tipiche da affrontare possono essere di seguente natura:

1. Decisionale e di relazione:

Svolgere meeting con le figure coinvolte, task principale è quelli di definire le strategie aziendali e capire come queste strategie possano essere messe in atto attraverso una gestione delineata ed efficiente.

2. Finanziaria:

Il FM deve effettuare una stima dei costi, deve delineare un budget, deve effettuare l'analisi degli scostamenti e valutarli, deve effettuare attività di benchmarking con impianti simili.

3. Progettazione:

La progettazione dei processi avviene grazie alla scelta di procedure operative che devono sposarsi con la strategia perseguita dall'azienda, importante è che all'interno di queste procedure siano sempre stabilite le manutenzioni da effettuare.

4. Gestione Operativa:

Il FM deve organizzare e guidare a livello manageriale la gestione operativa day-by-day, cioè egli deve essere la figura di riferimento all'interno dell'impianto.

5. Controllo:

Avviene attraverso l'auditing che diventa fondamentale sia per l'analisi dei risultati che per la definizione di cambiamenti e innovazioni da attuare nell'impianto.

6. Innovazioni:

Compito del FM non è innovare l'impianto ma supportare e realizzare chi di dovere

nella creazione di innovazione, questo poiché classiche innovazioni possono essere la realizzazione di nuovi spazi o implementazioni di nuovi macchinari o ristrutturazioni varie; il FM deve poter permettere all'impianto di innovarsi continuamente e deve coordinare e gestire le attività coinvolte.

Detto ciò, è evidente che il Facility Manager debba saper gestire le risorse da un punto di vista umano, da un punto di vista manageriale e deve essere capace di leggere numeri da un punto di vista analitico e contabile così che possano essere perseguiti i principali obiettivi aziendali all'interno dell'impianto sapendo cogliere le esigenze presenti e future.

Inoltre, il FM non deve rispondere solo al top management ma risponde anche agli operatori o ai clienti che entrano nell'impianto poiché deve garantire loro sicurezza e fluidità nella vita all'interno, cercando di massimizzare l'efficienza e minimizzare i costi. [2]

1.2 Cenni storici sul Facility Management

Già dagli ultimi anni '80, il Facility Management ha gradualmente guadagnato piede come disciplina e professione all'interno della Property e Construction Industry.

La costituzione di professionali istituzioni di Facility Management in tutto il mondo (es. IFMA negli Stati Uniti, JFMA in Giappone, BIFM nel Regno Unito, FMA in Australia, ecc.) ne testimoniano la crescente importanza e l'interesse da parte delle aziende e delle istituzioni.

Sebbene la popolarità della materia fosse in costante aumento, ad oggi ci sono ancora poche persone che la apprezzano davvero, questo perché sono poco chiari i ruoli e le responsabilità dei FM. In questo senso, è molto importante capire come evolve il FM, così da conoscere gli elementi della materia e la loro evoluzione nel tempo.

La frase "Facility Management" è in qualche modo nuova in Europa e molti sub-appaltatori o fornitori di servizi usano il termine senza realmente sapere cosa si intende, c'è quindi una specie di tendenza delle società di servizi ad aggiungere il termine "FM" per sembrare professionali ed offrire un servizio in più al cliente.

Il lavoro di ricerca svolto da Anna-Lissa (2005) ha rivelato come diversi paesi, con un diverso background economico, adottino il FM. Lo studio ha infatti mostrato la diversità degli approcci adottati dalle società nell'incentivare l'efficientamento organizzativo, direttamente influenzati dal progresso storico, economico e sociale.

Ogni paese ha infatti la propria cultura, il proprio tipo di organizzazione e leadership che determinano diversi livelli di gestione delle strutture nelle diverse fasi di sviluppo.

Per indicare questa differenza Jhon Mole (1996) nella sua ricerca ha elaborato la Mole-Map (in Figura 2) dove sull'asse delle ascisse c'è l'Organizzazione e su quello delle ordinate c'è la Leadership.

A causa di questa diversa struttura di leadership e organizzazione sarebbe logico che le richieste per il FM fossero diverse da paese a paese e che la qualità del servizio fosse valutata in maniera diversa. Invece la letteratura ci ha dimostrato che, sebbene ci fossero differenze importanti nella vita lavorativa in tutti questi diversi paesi, comunque la domanda di FM è stata alta e in ogni Paese il Facility Management è riuscito a prendere piede, o a livello istituzionale o a livello aziendale.

Anna Lissa ha citato Freling che ha affermato che gli Stati Uniti e il Regno Unito sono andati oltre il ciclo di vita del FM e stanno già pensando al prossimo passo, questo dimostra quanto velocemente stia progredendo la disciplina del FM e quanto impatta sulla gestione delle risorse.

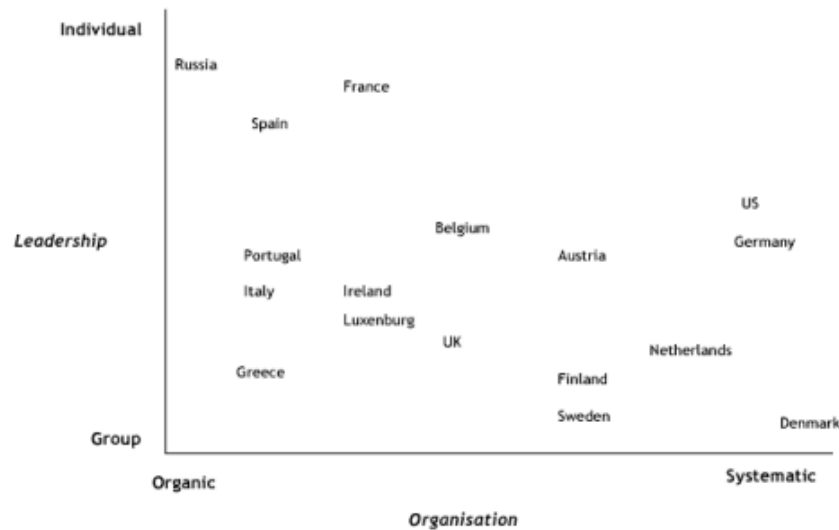


Figura 2 - The Mole Map

Un confronto tra l’approccio americano e quello britannico da un punto di vista sociale e un punto di vista demografico servirà come un buon punto di riferimento per comprendere la varianza nelle pratiche FM a causa di differenze culturali, sociali e di background.

Questo confronto è particolarmente pertinente perché si dice che il termine FM abbia avuto origine dagli Stati Uniti e che poi, pian piano, abbia trovato la sua strada in Regno Unito. In questo momento ci si concentrerà sulle sottili differenze in questi due paesi e si metteranno in relazione le ragioni per cui gli Stati Uniti si differenziano molto dal Regno Unito nelle pratiche di FM.

La Figura 3 e la Figura 4 mostrate di seguito hanno lo scopo di riassumere i principi di FM negli Stati Uniti e nel Regno Unito basati proprio sull’interpretazione delle informazioni da parte dello studioso Noor Azman Mohamat Nor nel suo paper “Facility Management History and Evolution”.

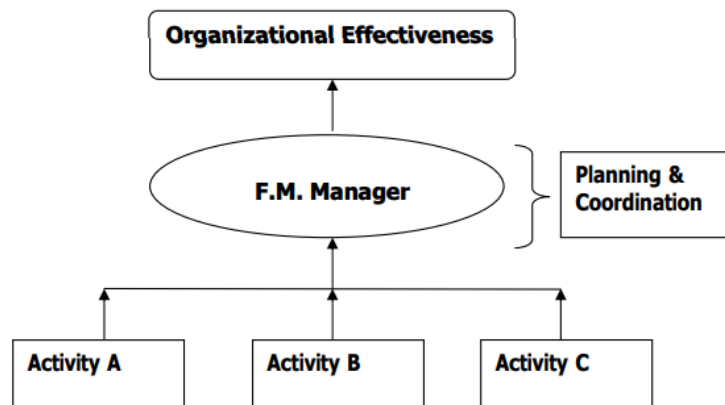


Figura 3 - Approccio americano al FM

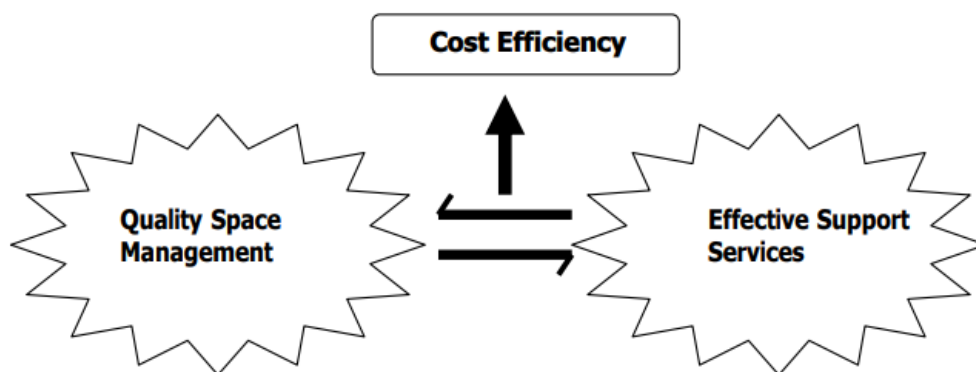


Figura 4 - Approccio britannico al FM

Quando si comparano le due pratiche di FM di cui sopra, è chiaro che l'approccio americano varia in termini di esecuzione. Essi, infatti, vedono il Facility Manager come una risorsa che pianifica e coordina le attività e che, grazie al suo sguardo d'insieme e alla sua bravura, riesce a rendere più efficiente l'organizzazione dell'impianto, con conseguente ritorno dal punto di vista economico.

Dal punto di vista britannico invece, il FM è più un organizzatore degli spazi e funziona solo da supporto per l'effettiva operatività del business.

Partendo dal fatto che il termine Facility Management è emerso in Nord America alla fine degli anni '70 per descrivere il campo di studio in via di sviluppo nella progettazione e gestione dei luoghi di lavoro ed il loro impatto sulle organizzazioni aziendali; nell'attraversare l'atlantico lo stesso corpo di conoscenze è diventato noto in Regno Unito come Facility Management ma fu confuso il modo originale di intenderlo.

A conferma di ciò si ha anche un estratto di Sir Monty Finniston che, parlando nell'Aprile del 1983 alla Manchester Society of Architects, disse: "Vorrei che l'architetto si occupasse di quello che credo gli americani chiamino Facility Management ponendo una costante attenzione al miglioramento dell'efficienza dell'edificio, valorizzando l'ambiente al suo interno e mantenendolo in buono stato".

A questo punto è diventato evidente che ci fosse un errore di fondo poiché nel Regno Unito il FM venne adottato sia dagli specialisti della progettazione del posto di lavoro che dai responsabili operativi degli edifici, dall'altra parte invece, in USA, l'approccio è più orientato al processo poiché l'attenzione è rivolta alla pianificazione e al coordinamento delle attività. Il vantaggio visto qui è che esistono processi di lavoro dettagliati per scopi di monitoraggio e audit, lo svantaggio è quello che, non essendo focalizzato sull'uomo, può essere percepito come un modello imposto e socialmente più difficile da far accettare. E' interpretato come un modello orientato al profitto e al risultato finale, ma senza gli elementi necessari per fornire un tocco umano in più al business. Lo stile americano, infatti, descrive chiaramente i processi di lavoro senza molto spazio per la creatività, cosa che non pone in primo piano per le decisioni aziendali i sentimenti e le emozioni degli operatori.

Dal punto di vista storico, per l'economia nordamericana il mercato aveva rapidamente modificato le sue caratteristiche e a pagarne le conseguenze sono state proprio le imprese.

- Emerge un'offerta differenziata che porta più libertà nell'offerta e maggior concorrenza con conseguente possibilità di scelta da parte del consumatore;
- Si iniziano a chiedere prodotti e servizi personalizzati;
- I clienti iniziano a guardare il rapporto qualità/prezzo e non solo il prezzo più basso;
- Barriere geografiche meno rigide e circolazione delle merci più semplice;
- Aziende statunitensi che avevano standardizzato la produzione si trovano ad essere incapaci di rispondere alle nuove esigenze del mercato.

La concentrazione delle risorse sul business principale dell'azienda è la conseguenza della richiesta di una maggiore rapidità ed efficacia nelle decisioni da prendere in relazione all'efficienza dell'impresa stessa.

L'obiettivo diventa dunque quello di incrementare le performance e l'efficacia dell'azienda sposando però soluzioni elastiche e modelli organizzativi collaborativi.

L'evoluzione organizzativa e strategica si concentra dunque su tre cardini: il primo è che i processi si basino su soluzioni ingegneristiche, il secondo è che le task vengano considerate funzioni integrate del sistema e il terzo è che i sistemi informativi rendano accessibili i dati dell'azienda a tutti gli interessati, con le dovute limitazioni di ruolo/posizione.

La conseguenza è quindi una rivisitazione del patrimonio immobiliare e della sua gestione, per la manutenzione e per l'ottimizzazione dei processi collegati alle attività e agli spazi nell'azienda.

Questi elementi sono stati individuati come basilari per superare la crisi degli anni '80 e, una volta messi in atto negli anni '90, hanno significato la nascita del Facility Management come materia in via di sviluppo e della nascita lavorativa del Facility Manager che ormai ogni grande azienda possiede. [9]

1.3 Classificazione delle “Facility”

L'IFMA ha deciso di classificare le “Facility” in due modi: per destinazione e per categorie. La classificazione per destinazione divide le “Facility” in tre macroaree di servizi: all'edificio, allo spazio e alle persone.

I Servizi all'edificio sono quei servizi che racchiudono tutte le attività che hanno l'obiettivo di salvaguardare l'immobile. Cioè si deve garantire il funzionamento dell'edificio e della sua continuità.

Esempi di servizi all'edificio sono:

- Manutenzione impianti elettrici
- Manutenzione impianti di climatizzazione
- Manutenzione impianti di sollevamento
- Manutenzione impianti speciali
- Manutenzione edile

I Servizi allo spazio racchiudono invece le attività che rendano lo spazio di lavoro un supporto all'azienda, facilitando i task degli operatori, la socializzazione, la circolazione della conoscenza e la comunicazione.

Esempi di servizi allo spazio sono:

- Progettazione degli spazi
- Sistemi d'arredo
- Move In
- Move Out
- Sicurezza

I Servizi alle persone comprendono tutti quei servizi che hanno il compito di far star bene le persone, fidelizzare chi lavora, incrementare la produttività ed offrire servizi indispensabili alla vita quotidiana dell'azienda.

Esempi di servizi alle persone sono:

- Igiene ambientale
- Ristorazione
- Gestione Documentale
- Vigilanza e sicurezza
- Flotta auto
- Viaggi
- Utility (luce, gas, acqua)
- Reception

La classificazione per categorie invece si divide in:

- Manutenzione degli edifici e degli impianti
- Servizi di supporto: mensa, pulizie, gestione archivio, mobili ed arredi, cancelleria, traslochi interni, reception, security, viaggi
- Trasporti: auto aziendali, trasporti all'interno dei siti
- Infrastrutture: utility, manutenzione reti stradali, manutenzioni reti tecnologiche
- Ambiente: energy management, safety, gestione dei rifiuti, pulizie
- ITT: gestione sistemi, servizi tecnici hardware e software, help desk, servizi centralino
- Proprietà immobiliari: space management, gestione trasferimenti interni, progettazione ristrutturazioni e nuove costruzioni.

1.4 Auditing nel Facility Management

Un “Facility Management Audit” può essere definito come un audit che segue un processo ordinato e oggettivo per controllare e confrontare l’organizzazione del FM con aspettative interne e benchmark esterni.

Lo scopo di un FMA (Facility Management Audit) è quello di valutare ed analizzare la fornitura dei servizi di gestione delle strutture che vengono resi alla proprietà dalla società appaltatrice o da chi se ne occupa. Questo audit dovrebbe fornire un’opinione obiettiva, indipendente e professionale dell’efficacia dei processi, delle procedure, delle strategie di approvvigionamento, dell’uso di tecnologie, della struttura di personale che sono adottati dalla società di Facility Management e raccomandano modifiche che possono essere implementate al fine di migliorare il modo in cui le strutture sono mantenute e gestite. L’audit, appunto, aiuta a fornire una garanzia che vengano prese precauzioni ragionevoli e appropriate per mitigare i rischi e a fornire un ambiente sicuro per gli occupanti che si trovano nei rispettivi spazi.

Un audit non è solo una necessità per i proprietari; a volte, il Senior Management, esamina tramite gli audit il contributo dei vari dipartimenti al successo complessivo di un’organizzazione. Inoltre, al fine di migliorare il lavoro all’interno del proprio dipartimento, i responsabili devono prima capire come sta andando il team e questo può avvenire proprio tramite l’audit.

L’auditing è strutturato in tre fasi:

1. Raccolta dei dati.

Attraverso colloqui e interview con i singoli responsabili dell’azienda e del dipartimento incaricato della gestione, solitamente queste interview si avvalgono di questionari strutturati con domande e sezioni specifiche.

I dati raccolti sono di tanti tipi, da dati contrattuali a dati economici, tecnici, organizzativi.

2. Elaborazione dei dati e analisi dei punti critici dell’organizzazione.

I risultati della raccolta dati vengono elaborati, completati ed analizzati in una mappa articolata dei fattori che possono creare dei punti critici dal punto di vista organizzativo o tecnico, che possono limitare lo sviluppo e la gestione e che possono essere un peso dal punto di vista economico e contabile per l’impianto e per la proprietà.

3. Progettazione e individuazione di possibili soluzioni.

L’audit ha come scopo ultimo quello di migliorare i processi e la gestione della

proprietà attraverso ipotesi di miglioramento o progetti di fattibilità. Questi progetti devono però essere facilmente realizzabili ed economicamente sostenibili.

Un FM auditor deve avere una buona conoscenza di tutti i codici di manutenzione previsti dalla legge, essenzialmente loro si assumono l'onere di valutare lo standard di lavoro e forniscono ai proprietari degli impianti rapporti che li aiuteranno a mitigare i rischi e qualsiasi responsabilità indesiderata.

E' per questo che l'attività di auditing è svolta da professionisti del settore, strutture universitarie o da società di consulenza che sono in grado di offrire servizi di ricerca e consulenza.

L'auditing dell'impianto consente di acquisire un'importante base informativa che rappresenta la premessa necessaria per ideare soluzioni alternative dal punto di vista gestionale, organizzativo, tecnologico ed innovativo. [1]

1.5 Facility Management in Italia

I servizi di Facility Management sono servizi a gestione integrata che riguardano sia il mantenimento delle componenti fisiche del patrimonio immobiliare, sia l'organizzazione di tutte le attività necessarie per le funzioni (come, ad esempio, i servizi di pulizia, di ristorazione, di sorveglianza, ecc.).

In Italia, è abbastanza solito offrire servizi generalmente integrati destinati alle imprese o ad altre organizzazioni, questo perché il Facility Management richiede competenze specialistiche, ma differenziate, per le quali un'attività di governo, coordinamento e controllo risulta prioritario e strategico.

La domanda di FM in Italia è cambiata molto negli ultimi anni.

Come si può vedere in Figura 5, sicuramente il settore che ha più necessità è quello industriale poiché, avendo impianti molto grandi e che operano molto spesso ventiquattro ore su ventiquattro a ciclo continuo, si deve avere un livello di attenzione alla sicurezza, alle manutenzioni e ai servizi molto alto e che, spesso, non si riesce ad avere se non si ha un Facility Manager o qualcuno che offre il servizio dall'esterno.

Un altro settore che si avvale dei principi del Facility Management è quello della sanità, in questo settore è evidente che gli impianti non possono avere guasti e si deve sempre essere pronti a qualsiasi emergenza.

Il resto della torta è diviso tra Assicurazioni, Alberghi e Ristoranti, Trasporti e Comunicazioni e Commercio.

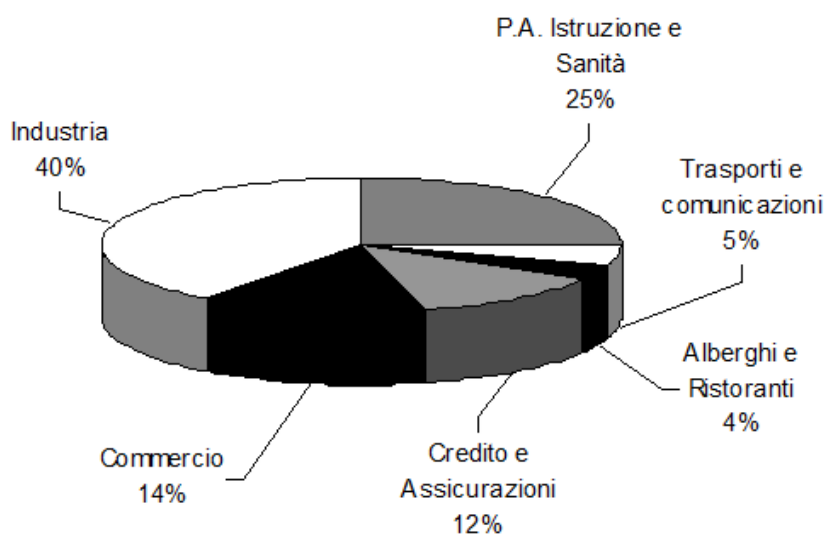


Figura 5 - Domanda di FM in Italia

Come detto nel primo paragrafo, i servizi del FM sono reperibili anche da tanti diversi contractors, cioè, non avere un servizio integrato ma tanti diversi “fornitori”.

In questo senso, si possono andare a vedere i principali concorrenti nei vari ambiti nella Figura 6.

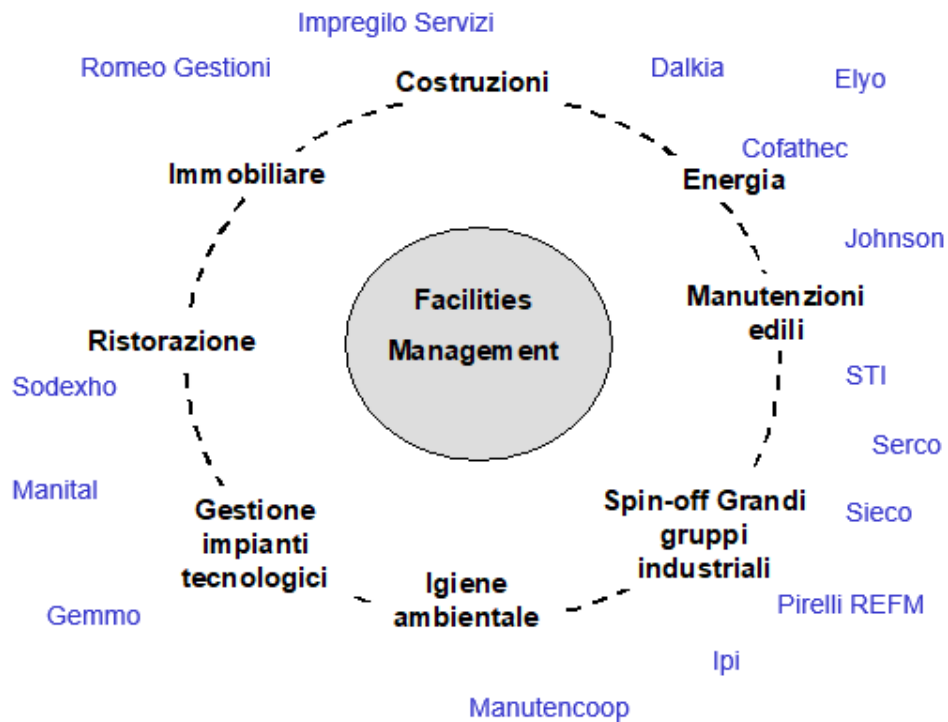


Figura 6 - Concorrenti nei vari settori

Esempio abbastanza esplicativo è quello riferito alla ristorazione: con un fornitore di Facility Management integrato, sarebbe l'azienda appaltatrice a preoccuparsi del servizio di mensa; nel caso contrario, invece, uno dei servizi più famosi è quello di Sodexo che fornisce buoni pasto ai dipendenti che possono scegliere dove spenderli.

Come detto, in un mercato competitivo come quello italiano ogni ramo del FM è coperto da tanti concorrenti di settore.

1.6 Le norme del Facility Management in Italia

Vista l'importanza del Facility Management sulla vita aziendale e, dunque, sulla vita dei lavoratori e/o dei consumatori, questa disciplina è severamente regolamentata con delle norme nazionali ed internazionali.

Le norme UNI sono un corpus di norme giuridicamente riconosciute che regolamentano i livelli di sicurezza e qualità di molteplici settori dell'attività produttiva, dell'attività industriale e del terzo settore.

“UNI” contraddistingue tutte le norme nazionali italiane e, nel caso sia l'unica sigla presente, significa che la norma è stata elaborata direttamente dalle commissioni UNI o dagli Enti Federati; mentre “EN” identifica le norme elaborate dal CEN (Comité Européen de Normalisation).

Le norme tecniche sono approvate da un organismo regionale, nazionale, sovranazionale o internazionale di normazione riconosciuto; sono disponibili al pubblico, mentre ci sono altre, le cosiddette norme interne, che solitamente non sono disponibili al pubblico, per esempio utilizzate da un'azienda nei confronti dei fornitori.

La differenza tra Norma e Legge è che la Legge costituisce un atto e la Norma è la conseguenza di quest'atto. La norma, dunque, è un comando che deriva dall'interpretazione giuridica della fonte.

L'acronimo UNI deriva dall'Ente Nazionale Italiano di Unificazione che è un'associazione privata, senza scopo di lucro, che svolge l'attività di normazione tecnica.

Come detto, le norme sul FM sono tante, le seguenti sono le più importanti:

- UNI 10604 sulla Manutenzione: Fornisce indicazioni per l'attività legate alla manutenzione degli immobili.
- UNI 10874 sui criteri di stesura dei manuali d'uso e sulla manutenzione: guida la stesura dei manuali di manutenzione degli immobili.
- UNI 10831 sulla Manutenzione dei Patrimoni immobiliari: documentazione di base per il servizio di manutenzione da produrre per progetti dichiarati eseguibili ed eseguiti.
- UNI CEN/TS 15331 sui criteri di progettazione, gestione e controllo dei servizi di manutenzione degli edifici.
- UNI 11136 fornisce una guida ai committenti per i processi di Global Service di manutenzione immobiliare.
- UNI EN 15221-1 fornisce i termini e le definizioni applicabili all'area del Facility Management e fornisce conoscenze sullo scopo e campo di applicazione.

- UNI EN 15221-2 fornisce una linea guida per la presentazione di accordi di Facility Management.

Capitolo 2

Sport Facilities Management

2.1 Sport Facilities

Nel primo capitolo si è trattato del Facility Management e di tutto quello che si intende per facility, sotto questa definizione ricadono anche gli impianti sportivi, i cosiddetti Sport Facilities.

Si possono elencare tanti tipi di impianti sportivi come gli stadi, le arene, le palestre, i centri fitness, le piscine, i palazzetti e tanti altri. Solitamente, si escludono dalla definizione di sport facility le aree, come i laghi, dove le persone possono svolgere sport acquatici o le aree in cui si gioca a golf.

Per definirsi Sport Facility, infatti, si richiede una struttura installata permanentemente in cui si gioca ad uno sport.

Le due strutture più frequentemente analizzate come impianti sportivi sono le Arene e gli Stadi.

Lo stadio è definito come quel posto in cui c'è una superficie di gioco circondata da posti a sedere (per gli spettatori) e sono utilizzati principalmente per eventi sportivi all'aperto. Le arene sono invece strutture interne chiuse molto ampie circondate da aree con posti a sedere a più livelli. Il livello più basso è, chiaramente, quello della superficie di gioco per permettere agli spettatori di vedere l'evento.

Entrambi gli impianti, tuttavia, vengono spesso convertiti per eventi non strettamente correlati allo Sport, si pensi a concerti, a presentazioni, a eventi sociali, a feste o a team building.

E' anche per questo che un termine importante è *Public Assembly Facility (PAF)* che include tutte le sport facilities con altri impianti come teatri, cinema, convention centers.

Tutti questi tipi di impianti possono ospitare eventi collegati allo sport. [1]

Un esempio è quello degli stadi da calcio che negli ultimi anni vengono convertiti in stadi da football americano o le arene da basket che vengono convertite in arene per il tennis, esempi più esplicativi e attuali sono sicuramente il "Tottenham Hotspur Stadium" (anche chiamato "New White Hart Lane") inaugurato nel 2019 che ospita sia partite di calcio che partite di football americano e costato circa 850 milioni £ o anche il PalaAlpitour, da sempre utilizzato per il basket e per i concerti ma che da quest'anno ospiterà le "Nitto ATP Finals" di Tennis.

Queste conversioni mostrano in maniera evidente che gli impianti possono essere facilmente “manipolati” per sposare le esigenze degli eventi e dei clienti.

E’ per questo che il Facility Management è così collegato al mondo dello Sport, perché permette di andare incontro a queste esigenze in maniera rapida ed abitudinaria e perché, come si vedrà nel corso della tesi, permette di aumentare in maniera significativa i ricavi di un impianto sportivo.

L’impianto sportivo, specialmente negli ultimi anni, non ha più il solo obiettivo di ospitare un evento ma anche quello di monetizzare il più possibile dalla presenza di persone (potenziali clienti) all’interno della struttura: si pensi a bar, ristoranti, centri commerciali; le società sportive devono cercare di rendere l’esperienza all’interno della struttura più proficua possibile sia per la società stessa che per le aziende partner, come sponsor o appaltatori di servizi.

Più la società riesce in quest’impresa, più è appetibile per le aziende esserne partner e, specialmente in un periodo come quello pandemico, avere tanti partner in termini di ricavi commerciali permette di differenziare le proprie revenue e non essere “schiavo” dell’evento sportivo che, vuoi per Covid o vuoi per risultati sportivi non ottimali, potrebbe non portare il ritorno economico previsto in fase di pianificazione.

In questo, i modelli più seguiti sono sicuramente quelli statunitensi con l’NBA e inglesi con la Premier League che, grazie a strutture di ultima generazione, sono stati capaci di rendere le partite non solo competizioni sportive ma vere e proprie esperienze per il tifoso e per le famiglie che vanno allo stadio per passare un giorno di festa, indipendentemente dalla partita. [2]

2.2 Dal Facility Manager al Sport Facility Manager

Come detto, il termine Facility Manager è usato in contesti di impianti generici come impianti industriali, palazzi di uffici e la maggior parte dei compiti e delle responsabilità si applicano anche nel campo dello Sport.

La differenza importante tra FM e SFM (Sport Facility Manager) si ha però in relazione agli eventi: infatti, mentre il FM vive la sua quotidianità in maniera abbastanza simile, lo SFM vive la sua giornata quasi sempre in relazione ad un evento, possa essere esso una partita, un concerto, uno spettacolo o un evento benefico.

Negli eventi ci sono tante diverse responsabilità come la parte di ticketing, di marketing, di operations durante il match, di assistenza e lo SFM deve saper organizzare, gestire e controllare tutto ciò all'interno dell'impianto.

Dal momento in cui i PAF sono dedicati ad attrarre persone agli eventi che genereranno dei ricavi (sia diretti che indiretti) il PAF Manager deve sempre esaminare il miglior uso dell'impianto al fine di produrre il miglior ritorno economico.

Una delle analisi principali per un FM è la Constituent Analysis: quest'analisi permette di bilanciare gli interessi del FM con gli interessi di tutti i costituenti l'evento.

Un Facility Leader necessita di tre costituenti:

- Customers – chi partecipa all'evento ed entra nell'impianto, non per forza pagando il biglietto ma anche perché sponsor o promoter
- Internal Constituents – il board, i proprietari, gli impiegati, i colleghi, tutti quelli coinvolti attivamente all'evento e che lavorano per l'azienda
- External Constituents – politici, i media, i giornalisti, persone del mondo dello sport, tutte le persone coinvolte attivamente all'evento che non sono però interni all'azienda

La primissima responsabilità del FM è che i clienti possano partecipare all'evento in una maniera sicura e sana.

Poi, ogni tipologia di cliente ha dei bisogni diversi: ci sono i clienti che vogliono il cibo che amano al prezzo migliore, clienti che vogliono vedere la partita bene e in un posto buono, clienti VIP che vogliono guardare la partita nei box VIP per intrattenere relazioni commerciali.

Questo è infatti uno dei punti critici per il FM, quello di offrire il più alto livello di servizi possibili con il numero di dipendenti che deve essere in linea con il budget dell'evento. Se non c'è un budget tale da poter offrire ai clienti la migliore qualità, l'importante è che il cliente veda comunque lo sforzo del management e della parte operativa di fare il massimo, anche se non gli si offrirà tutto quello che vuole. A proposito di ciò, è stato analizzato che

il 90% dei problemi di customer service sono collegati ad errate scelte manageriali, questo significa che i clienti sono insoddisfatti non per colpa dell'impianto, ma perché i dipendenti non sono istruiti bene o non eseguono i loro compiti. Per esempio: se lo stadio non è pulito bene non è colpa del gestore dell'impianto in sé, ma deve esserci un problema (magari di controllo) tra il management e gli impiegati che puliscono o la ditta appaltatrice dei servizi di pulizia (caso del Bentegodi). [2]

Come detto, gli Internal Constituents possono essere impiegati, contractors che lavorano nell'impianto o investitori dello stabilimento.

Anche qui, ogni gruppo ha un bisogno diverso e ogni gruppo spinge con il FM affinché migliori l'impianto per beneficiarne; tuttavia, il FM deve assicurarsi che la facility sposi i bisogni di tutti e permetta di raggiungere gli obiettivi prefissati senza consumare tropo risorse economiche dell'azienda.

Tra gli External Constituents le due categorie più importanti sono le entità governative e le entità private. Gli impianti infatti, specialmente quelli sportivi, influenzano fortemente la vita a livello locale delle persone e molto spesso la costruzione degli impianti viene fatta in zone periferiche che si ha l'obiettivo di riqualificare, esemplare in questo senso il caso dell'Amsterdam Arena (1996) che ha rappresentato un vero e proprio punto di riferimento per le società calcistiche europee impegnate in nuove progettualità essendo stato il primo esempio di riqualificazione urbana. La parte istituzionale ha giocato un ruolo rilevante nella regia degli interventi e il successo di questo approccio si è tradotto nella realizzazione di un impianto all'avanguardia che ha dato il via a meccanismi di rigenerazione urbana in un quartiere un tempo degradato (*Bijlmer*).

Casi simili sono stati messi in atto in Germania, Spagna e in Inghilterra e non si sono esauriti alla mera riqualificazione fisica dell'opera ma a logiche manageriali innovative come opportunità d'integrare qualità di luoghi e servizi. [8]

In Italia l'esempio è quello della Juventus F.C. che, in sinergia con il Comune di Torino, è riuscita a realizzare il suo stadio con annesso centro polivalente (Centro Commerciale, J-Medical, J-Museum) riutilizzando buona parte delle strutture del precedente Stadio Delle Alpi costruito per i Mondiali di calcio Italia '90. Contestualmente a ciò, infatti, è stata avviata la riqualificazione dell'area *Continassa* portando alla realizzazione di attività legate al calcio, come la nuova sede della società, un centro di allenamento, un hotel, un centro benessere-divertimento e residenze private. In questo senso, buona parte dell'area (circa 800.000mq) è rimasta di proprietà del Comune di Torino con destinazione a servizi pubblici che si concretizzerà anche grazie agli oneri di urbanizzazione versati dalla Juventus. [6]

2.3 L' AC ChievoVerona srl

La Associazione Calcio Chievo Verona, comunemente nota come Chievo, è una società calcistica italiana con sede nella città di Verona, di preciso nella frazione di Chievo, un quartiere di circa sei mila residenti.

La squadra nasce nel 1929, messa in piedi con pochi mezzi ma con grandi sogni, all'inizio non partecipa a nessun campionato ufficiale della Federazione ma disputa tornei amatoriali e amichevoli con il nome di Ond Chievo (Opera Nazionale Dopolavoro Chievo).

L'Ond Chievo negli anni cambia tanti nomi, tanti presidenti, tante categorie, tanti allenatori e soprattutto tanti giocatori fino a quando, il 3 Giugno 2001, il Chievo del presidente Luca Campedelli, il più giovane presidente nella storia del calcio, passa alla storia: conquista la promozione in Serie A vincendo 2-0 contro la Salernitana in un Bentegodi tripudiante.

Il ChievoVerona diventa, nella stagione 2001/02, la Favola del Calcio che tutti conoscono. Tutti ne parlano, in Italia, in Europa e nel mondo, per la prima volta in Italia la squadra di un quartiere è riuscita ad arrivare in Serie A e a dare fastidio alle grandi. Il Chievo di Gigi Del Neri finisce la sua prima stagione in Serie A con 54 punti, al quinto posto dietro Juve, Roma, Inter e Milan e conquistando l'accesso diretto alla Coppa Uefa e sfiorando di un soffio la Champions League.

Da quella stagione 2001/02 per sei stagioni consecutive il Chievo permarrà nella massima serie, facendo sempre campionati rispettosi e salvandosi con largo anticipo.

La stagione 2005/06 è una delle più belle per i tifosi clivensi quando, complice anche il caso Calciopoli, il Chievo dal settimo posto si ritrova al quarto posto, questo consente ai gialloblù di disputare il terzo turno preliminare di Champions League, dalla quale però verrà subito eliminata.

La stagione 2006/07 è quella in cui il Chievo retrocede nella serie cadetta per tornare solo una stagione dopo, nel 2007/08, in Serie A con una giornata d'anticipo. Dal 2008/09 il Chievo non tornerà mai più in Serie B fino al 2018/19, quando il Chievo arriverà ultima e andrà in B da dove non riuscirà più a salire.

Per venire ai fatti più recenti, il Chievo quest'estate ha fatto parlare molto di sé. E' stata infatti bocciata la sua iscrizione al campionato di Serie B per un debito con l'Agenzia delle Entrate, da parte sua il Chievo premeva sul fatto che l'Agenzia delle Entrate avesse approvato una rateizzazione del debito ma formalmente non c'è stato nessun documento che provasse ciò.

Il Chievo dunque, da famosa favola, si è ritrovata a non poter iscriversi e tutti i suoi

giocatori sono stati svincolati dalla Lega, provocando un danno immane per la società gialloblù.

Ad oggi, non si sa ancora nulla del futuro del ChievoVerona.

2.4 L'organizzazione dell'impianto

La fase organizzativa è una delle fasi più importanti del Facility Management, riguarda principi di competenza in gestione delle risorse umane e in termini di leadership.

Uno dei compiti più difficili è quello di assegnare le giuste persone con determinate competenze, skills ed interessi ai determinati compiti o tasks. Il manager deve saper riconoscere e capire cosa le persone possono portare all'azienda e come possono essere utili per migliorare l'impianto. Se questo processo non avviene nel modo corretto sia il manager sia la risorsa performeranno in maniera inadeguata.

Altro compito fondamentale è quello di fornire alle risorse gli strumenti giusti per espletare il loro lavoro, per esempio, se si dispone di un ottimo commerciale che vende tanti biglietti ma non gli si forniscono i tool informatici per vedere quanti biglietti sono ancora disponibili, lui non potrà eseguire in maniera ottimale il suo lavoro.

Inoltre, i Manager devono coprire ogni task del business con una risorsa, non si possono permettere di lasciare un compito scoperto perché andrebbe ad intaccare in negativo tutta la struttura organizzativa dell'evento.

Per fare ciò, i manager utilizzano un Organizational Flowchart (mostrato in Figura 7), questo grafico mostra a chi riportare e quali sono le funzioni e le supervisioni che ogni risorsa ha. Il flowchart non solo dice chi sono i superiori di ogni risorsa, ma anche chi deve rispondere ad ogni risorsa, in altre parole, il flowchart non spiega nel dettaglio il ruolo di ogni persona ma stabilisce il job title e la gerarchia all'interno dell'azienda. Inoltre, nell'ultimo periodo, grazie alla tecnologia, ogni manager riesce a supervisionare più persone rispetto al passato e questo rende più efficiente il processo e riduce le spese di personale.

Si può passare ora a vedere in maniera più specifica gli attori principali per l'AC ChievoVerona srl nella gestione dell'impianto Bentegodi e nella gestione degli eventi.

L'impianto utilizzato dal Chievo per i suoi eventi (partite) è lo Stadio Marcantonio Bentegodi di Verona.

Lo stadio Marcantonio Bentegodi è una struttura inaugurata nel 1963 con circa 40mila posti, per questo all'epoca soprannominato anche "Lo stadio dei quarantamila", tuttavia, ad oggi, dispone di 39211 posti di cui solo 31045 omologati.

Lo stadio Bentegodi viene utilizzato congiuntamente dal ChievoVerona e dall'altra società calcistica veronese, l'Hellas Verona.

Inoltre, molto spesso si sono tenuti concerti e manifestazioni in questo stadio, sebbene Verona disponga di una location molto più famosa e suggestiva per questo tipo di eventi, l'Arena.

Il Bentegodi è un impianto abbastanza vecchio e fatiscente, è strutturato su tre anelli, di cui il primo poco funzionale per la vendita dei biglietti, tanto che negli ultimi anni né il Chievo né l’Hellas hanno aperto questi anelli al pubblico.

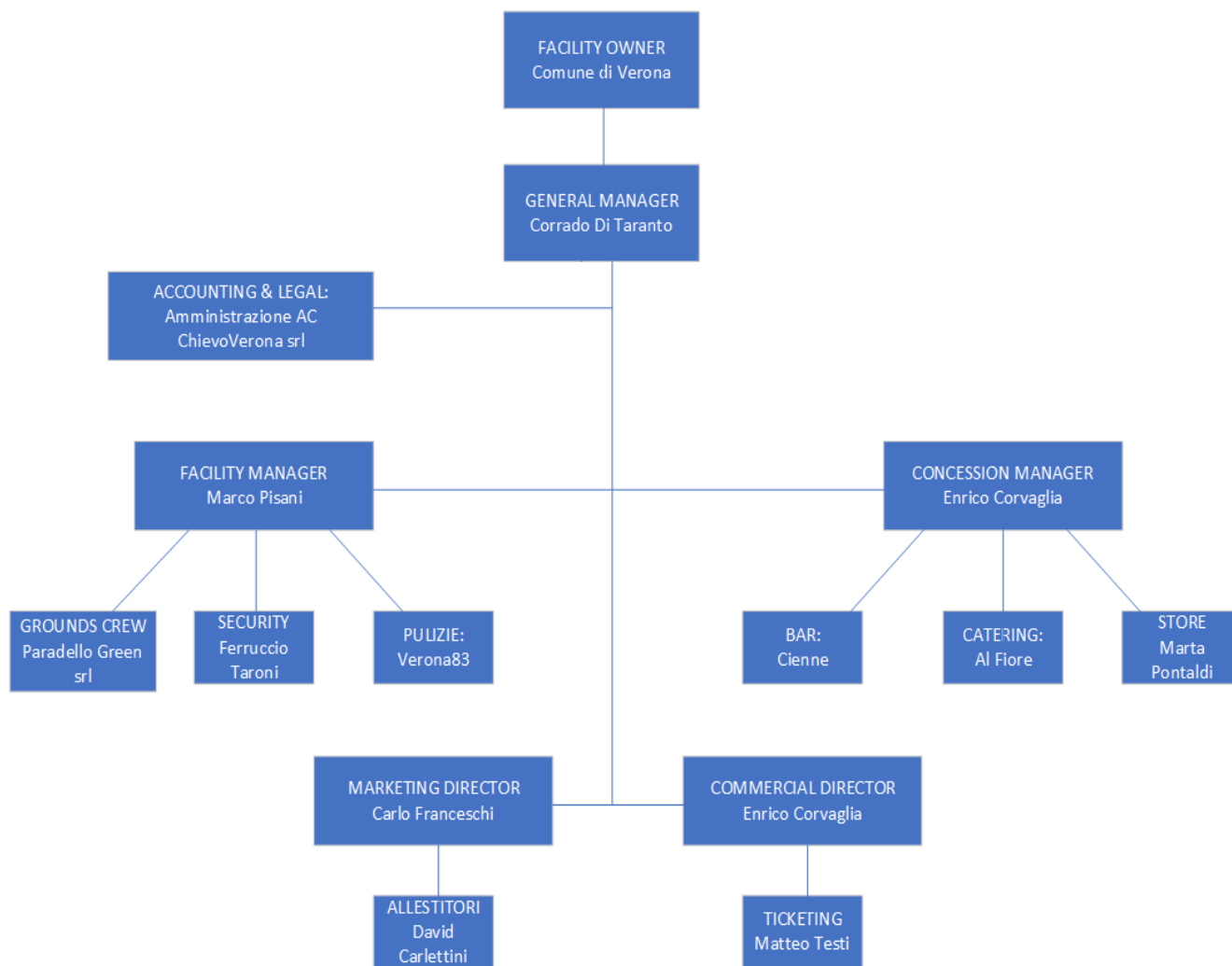


Figura 7 - Organizational Flowchart

Come si vede nell’Organizational Flowchart, il Comune di Verona è l’Owner dello stabilimento che lo concede in locazione alla società “AC ChievoVerona Football & Fencing”, una controllata dell’AC ChievoVerona che si occupa della gestione degli immobili, tra questi ricordiamo il “Bottagisio Sport Center” e l’ “Hotel Veronello”: il primo, inaugurato il 14 Gennaio 2014 e interamente di proprietà della società clivense, funge da

casa dell'Academy gialloblù, tutto il settore giovanile si allena lì sui tre campi in erba sintetica, mangia al ristorante Bottagisio e, chi abita lontano da casa, dorme nella foresteria del centro sportivo; il secondo è invece la casa della prima squadra clivense e della Primavera, l'Hotel Veronello che, a differenza del Bottagisio, non è di proprietà ma è concesso in locazione dalla società "Garonzi Motors" e dispone di tre campi in erba naturale e cinquantaquattro camere per far risiedere i giocatori e lo staff tecnico, questa struttura si trova un po' fuori Verona, di preciso a Bardolino, sul Lago di Garda, in una location molto suggestiva.

Nella Figura 7 si evince che il ruolo più alto all'interno dell'azienda è ricoperto dal Direttore Generale Corrado Di Taranto che funge da primo interlocutore con il Comune di Verona proprietario dell'impianto. Il collegamento tra il Direttore Generale e il Comune di Verona è l'Assessore allo Sport, Filippo Rando, tuttavia, come detto nel corso del primo capitolo, è molto solito che Di Taranto si interfacci direttamente con il Sindaco di Verona, Federico Sboarina, questo perché gli eventi sportivi sono molto importanti per la comunità, tanto che le proposte vengono comunicate in prima persona ai Decision Makers della pubblica amministrazione.

Corrado Di Taranto è supportato nella gestione legale ed economica dall'Amministrazione del Chievo, nelle persone di Elisabetta Longaro, responsabile amministrazione del ChievoVerona ed Elisabetta Lenotti.

Direttamente subordinato al Direttore Generale si colloca il Facility Manager, Marco Pisani, cui rispondono il direttore alla Sicurezza, Ferruccio Taroni, la società appaltatrice responsabile del manto erboso, "Paradello Green srl" e l'impresa appaltatrice della pulizia dell'impianto, "Verona83".

Il Facility Manager lavora a stretto contatto con il Concession Manager, Enrico Corvaglia, che è anche il Direttore Commerciale della società. Molto insolito questo doppio ruolo del Direttore Commerciale ma la spiegazione è nella dimensione contenuta della società clivense e nel periodo pandemico che non permette l'apertura dell'impianto.

Il Concession Manager si occupa di quello che riguarda i servizi al pubblico come i diciotto bar presenti all'interno dell'impianto, appaltati alla società "CiEnne", il servizio Catering per i clienti nelle Lounge con i vari pacchetti di hospitality, l'azienda "Al Fiore", e lo Store, ubicato anch'esso nella parte Sud dell'impianto, come si può vedere in Figura 8, e gestito da una risorsa interna, Marta Pontaldi.

Compito di fondamentale importanza, inoltre, è quello dei direttori marketing e commerciale.

Il primo dirige l'allestimento dello stadio nel match-day, questo è un ruolo particolarmente delicato perché ogni sponsor ha una certa visibilità in base all'importo del contratto, gli allestimenti sono guidati dal direttore marketing Carlo Franceschi e a livello operativo da

David Carlettini.

Enrico Corvaglia dirige tutta la parte di ticketing, anche qui c'è da fare una considerazione: nei grandi club non succede che il direttore commerciale sia anche direttamente responsabile della fase di ticketing, tuttavia, dato il numero contenuto di tifosi del Chievo, è la stessa persona a occuparsi di guidare la biglietteria da un punto di vista strategico, poi la fase operativa è gestita dal ticketing manager, Marco Testi.

Come si può vedere, non compaiono per niente figure sportive come il Direttore Sportivo, la parte della Segreteria Sportiva, il Team Manager che, all'interno di una società calcistica, sono figure molto importanti e con molto potere decisorio: questo perché la gestione del Facility ha dei compiti ben definiti e che non hanno nulla a che fare con la gestione della parte sportiva e della squadra.

Questa è una differenza infatti netta e marcata nelle aziende calcistiche, la gestione sportiva e quella generale non hanno quasi punti di contatto eccetto alcune figure, come il direttore generale o l'amministrazione, che fungono da collante; è da specificare però che i due lati della medaglia sono fortemente correlati, si pensi ad un periodo in testa alla classifica: indubbiamente ci saranno più spettatori del caso in cui la squadra lotti per non retrocedere o, dall'altro punto di vista, si pensi ad una società che non è riuscita a chiudere accordi di sponsorizzazione importanti, sicuramente non avrà la liquidità e la forza economica per poter comprare giocatori migliori e che, dunque, creano maggiore entusiasmo tra i supporters.

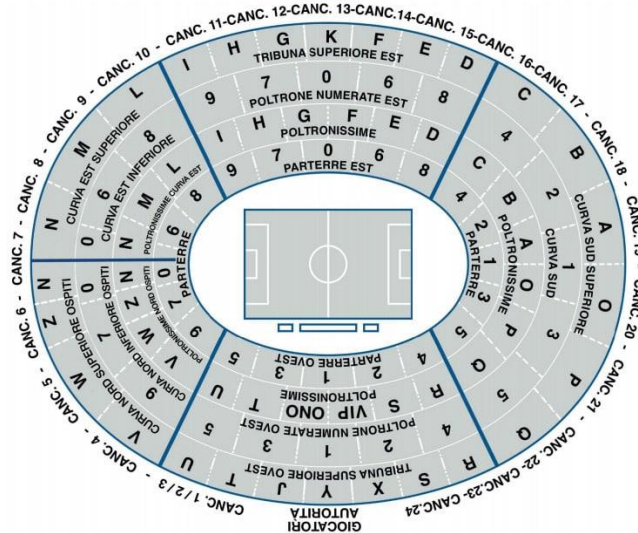


Figura 8 - Pianta Stadio Marcantonio Bentegodi

2.5 Gestione dell'Evento

Lo Sport Facility Management, come detto nel corso del terzo paragrafo, trova la sua massima applicazione nella gestione dell'evento sportivo, nel caso del Chievo nella gestione del Match-Day.

Il Match-Day nelle aziende calcistiche rappresenta il giorno-chiave della settimana lavorativa: tutti i team con i propri lavori convergono, per esempio il team commerciale durante la settimana (e quelle precedenti, ovviamente) pianifica tutta la fase di sponsorship durante la partita, quale visibilità dare, per quanto tempo, l'organizzazione delle Lounge; altresì, il Facility Manager supervisiona durante la settimana la preparazione dello stadio all'evento, dagli allestitori, all'accoglienza dei Media alla sicurezza all'interno dell'impianto.

L'organizzazione e la gestione del Match-Day si può dire che rappresenti il picco di attenzione e pianificazione di un'azienda calcistica, questo non solo per l'evento a livello sportivo, ma anche e soprattutto perché la parte più importante di ricavi di una società calcistica entra proprio in questo giorno.

A riguardo, si sono andati ad analizzare i dati dell'ultimo bilancio prima della pandemia per capire che percentuale rispetto ai ricavi di un club dipendano dallo stadio e, di conseguenza, dai Match-Day.

Nel bilancio al 30 Giugno 2018 del Chievo, i "Ricavi da gare in casa prima squadra" erano di 2.076.879€ e nel bilancio dell'anno successivo, al 30 Giugno 2019, questo dato era aumentato a 2.333.699€; si tenga conto che in queste due stagioni il Chievo militava in Serie A.

Questi ricavi sono riferiti solo alla vendita di biglietti e abbonamenti.

A questi, ci sono da aggiungere i "Proventi pubblicitari" pari ad Euro 445.300 (2019) che si riferiscono principalmente ai ricavi relativi alla cartellonistica pubblicitaria all'interno dell'impianto per le partite casalinghe della prima squadra.

La gestione dell'evento è affidata al Facility Manager, il Concession Manager e tutto il supporto dalle persone di cui sopra.

L'evento inizia "operativamente" tre giorni prima quando gli allestitori, quattro persone per otto ore al giorno, provvedono ad allestire i Settori 1, 2 e 3 dello Stadio.

Questo avviene poiché, data l'alternanza delle due società Hellas Verona e ChievoVerona, ogni settimana devono essere smontati tutti gli allestimenti di una squadra e montati quelli dell'altra come per esempio le panchine, il tunnel d'ingresso dei giocatori, i totem nelle Lounge, i vari scudetti all'interno dello Stadio ecc., questo comporta sicuramente una spesa

in più per le società e un'operazione in più che, nel caso di Stadio di proprietà o non condiviso con un'altra società, non si avrebbe.

L'organizzazione poi continua con gli accreditamenti e i pass: due giorni prima della partita due persone per otto ore al giorno provvedono ad accreditare tutte le persone addette alla realizzazione dell'evento e stampare i pass, rispondere a Lega, Sponsor, giocatori e società in merito alla richiesta accrediti e provvedere alla stesura della lista per l'ingresso.

L'evento continua con l'accoglienza dei mezzi TV: arrivano circa due giorni prima e iniziano a posizionare le varie camere e collegarsi alla rete elettrica. Può sembrare un'operazione facile e veloce ma in realtà è una delle operazioni più delicate perché, se qualcosa dovesse andare storto, non verrebbe trasmessa la partita e comporterebbe multe salate per la società appaltatrice del servizio (Sky o Dazn, nel caso della Serie B).

In questa operazione di accoglienza, lato Chievo, sono coinvolte due persone per due giorni (otto ore).

Circa sei ore prima della partita si deve provvedere all'accensione dell'impianto, anche otto nel caso di partite in notturna, questa operazione sia la società ChievoVerona che Hellas Verona hanno sempre preferito appaltarla ad un'impresa di impianti elettrici che conosce bene l'impianto da ormai tanti anni. Anche in questo caso la scelta viene fatta più per un motivo legato ai rischi, nel caso l'impianto non dovesse partire o ci fosse qualche cortocircuito la società ospitante l'evento avrebbe una multa importante da parte della società che gestisce i diritti TV e per questo entrambe preferiscono trasferire il rischio, sebbene il costo sia decisamente maggiore, circa 1000€ a partita.

Sei ore prima della partita arrivano i sei addetti alla bonifica, cioè l'operazione tramite la quale viene ispezionato tutto l'impianto sportivo prima della sua apertura al pubblico e i tre addetti agli incartamenti, cioè la fase di documentazione dei biglietti e addetti ad eventuali problematiche legate alla fase ticketing.

Quattro ore prima della gara arrivano gli steward, in caso di Serie A la necessità è di 180 steward a partita, nel caso di Serie B circa di 140, questo poiché in base alla Serie in cui si milita si ha un afflusso di persone più alto o più basso.

Tra i 180 Stewards circa 35 sono capi-steward e ad ogni settore ne è assegnato uno, ogni macrosettore invece ha un capo-steward di reparto; questo succede nel caso generale di partite a medio-alto afflusso di persone, tuttavia, nel caso in cui la partita non abbia un gran pubblico, questi reparti vengono snelliti e si tende a chiamare meno stewards.

Si consideri che gli stewards lavorano circa cinque ore e hanno un ingaggio di 40€ netti.

Gli steward vanno via mezz'ora dopo la partita, nei settori dove ci sono le Lounge e dove spesso dopo la partita si mangia o si aspettano i giocatori, staff, sponsor per eventuali

incontri si può arrivare a liberare gli steward massimo un'ora e mezza dopo il termine della partita.

Due ore prima dell'evento arrivano le Hostess che in base alla loro posizione fungono da supporto ai vari reparti: per esempio, le hostess all'ingresso dello stadio supportano gli steward ad incanalare il flusso di persone verso i vari settori, le hostess nelle Lounge hanno invece il compito di supportare i clienti VIP con la richiesta dei pasti o dei drinks.

Generalmente, le hostess hanno il compito principale di saper indirizzare le persone verso il loro settore o verso il loro posto e offrire un supporto ai clienti per rendere più semplice l'evento allo stadio e migliorare l'experience.

Le hostess vanno via un'ora dopo la partita e hanno un salario di circa 60€ netti per le cinque ore in cui sono impegnate.

Il Catering che, come detto, è gestito da una ditta esterna ("Al Fiore") ha una richiesta di personale molto variabile: dipende dal match, dall'afflusso di persone, dalle Lounge prenotate; paradossalmente, potrebbe servire più personale in una partita di fascia bassa ma con tante Lounge prenotate che in una di fascia alta.

Dato che il servizio catering è presente solo nelle Aree VIP, l'organizzazione è standard: una parte di responsabili del catering arrivano circa 4 ore prima della partita, iniziano a organizzare i tavoli, la cucina, il materiale e i prodotti che utilizzeranno e iniziano a preparare. Il Bentegodi dispone di due cucine ma, essendo molto vecchie, il catering preferisce portare tutto già pronto e riscaldare solo su una piastra elettrica che è direttamente portata da loro all'evento.

Prima dell'inizio della partita viene preparato un buffet di aperitivo per i clienti dell'Hospitality per poi, durante la partita o a fine primo tempo in base alle preferenze di ogni Lounge, servire i pasti.

In questa fase sono importanti le hostess, di cui si parlava in precedenza, poiché, sebbene non facenti parte del servizio catering, comunque durante l'evento raccolgono eventuali richieste o necessità dei clienti e le passano ai camerieri del catering. Questo perché, sebbene le Lounge del Bentegodi siano più piccole rispetto a quasi tutti gli altri stadi, comunque si estendono su una zona molto ampia e a più livelli e quindi, spesso accade che nei Box o nelle sue vicinanze non ci sia direttamente un cameriere.

Il servizio catering solitamente va via almeno due ore dopo la fine dell'evento perché deve sistemare le cucine, i Lounge, pulire e riportare tutto quello di sua competenza indietro.

Inoltre, nel caso di partite a metà pomeriggio (per esempio alle 18:00), il catering è solito far mangiare anche tutto il gruppo squadra (e dirigenti) a fine partita.

Al termine della gara, in base all'orario dell'incontro e agli impegni dei giorni successivi dello stadio, gli allestitori provvedono a eseguire lo smontaggio che consiste nel togliere gli

allestimenti della società ChievoVerona per permettere all'altra società di poter montare i suoi allestimenti in vista dell'evento successivo.

Può anche succedere sporadicamente che la stessa società giochi due settimane di fila in casa e l'altra società due settimane di fila in trasferta, in quel caso le società tendono a non effettuare lo smontaggio e lasciare lo stadio già pronto. In teoria, per accordi contrattuali, questo non potrebbe succedere ma, vista l'ormai fiducia tra il comune e le due squadre veronesi, questo accade.

Lo smontaggio impegna quattro persone per circa due giorni lavorativi nel caso di Serie A, nel caso di Serie B è un'operazione più snella e impegna solo due persone.

Lo smontaggio nel best case inizia due ore dopo la fine della partita, tuttavia, questo dipende molto da quanto tempo dopo gioca l'altra società: l'anno scorso, per esempio, c'è stato un weekend in cui il Chievo ha giocato il Sabato alle 15:00 e l'Hellas ha giocato la Domenica alle 20:45, in quel caso lo smontaggio è iniziato subito dopo il termine della partita ed è durato fino alla notte con un aumento di risorse coinvolte nelle operazioni.

Il giorno seguente (nel caso di evento serale) o in serata (nel caso di evento pomeridiano) si tiene la verifica danni: due persone, una del Chievo e una dell'Hellas (molto spesso proprio i due Facility Manager), controllano che il Bentegodi non abbia subito danni e, nel caso sia successo, lo comunicano al Comune di Verona e insieme vedono come andare ad intervenire.

Anche quest'operazione è molto delicata perché la responsabilità di eventuali danni è a carico della società che gestiva l'evento e, se qualche danno passa inosservato durante la verifica danni e viene poi rivendicato dal Comune di Verona, saranno entrambe le società a doverlo ripagare.

2.6 Influenza della Pandemia sulla Gestione dell'Evento

Il Covid-19 ha influenzato pesantemente lo Sport e il Calcio, ovviamente tra le primissime misure adottate c'è stata la chiusura degli stadi per evitare assembramenti e scongiurare la propagazione del virus.

Per dare un'idea della dimensione sportiva in Italia, si riportano alcuni numeri significativi:

- 4,6 milioni di persone pratica calcio in Italia, con 1,4 milioni di tesserati per la FIGC
- Il 20% dei ragazzi italiani tra i cinque e i sedici anni sono tesserati per la Federcalcio
- Oltre 570 mila partite ufficiali ogni anno (in media, una ogni 55 secondi)
- Impatto socioeconomico (Economia, Socialità e Salute) di circa 3,1 miliardi di uro.

Per quanto concerne l'Interesse generato e l'impatto economico che il calcio ha sulla nostra economia:

- Oltre 32 milioni di tifosi, pari al 64% della popolazione italiana di età superiore ai diciotto anni
- 50 partite di calcio tra i primi 50 programmi televisivi più visti della storia della TV italiana
- Audience mondiale: 2,3 miliardi di telespettatori
- Fatturato diretto: 5 miliardi di euro, il 12% del PIL del Football Business Mondiale
- Impatto indiretto e indotto sul PIL: 10,1 miliardi di euro, con oltre 120 mila posti di lavoro attivati
- Contribuzione Fiscale e previdenziale (calcio professionistico): 1,4 miliardi di Euro
- Per ogni euro investito dal governo italiano nel calcio, il Sistema paese ha ottenuto un ritorno in termini fiscali e previdenziali pari a 17,3 Euro

Durante questo periodo di pandemia, in Italia, i ricavi da Ingresso stadio sono diminuiti di 341 milioni di euro, gli spettatori potenziali andati persi a causa della pandemia ammontano ad oltre 22,1 milioni (di cui 5,9 milioni nel 2019/20 e 16,2 milioni nel 2020/21).

Anche su tutto quello che riguarda sponsorship e attività commerciali l'impatto è stato forte, con circa 244 milioni di euro in meno.

A livello indiretto e indotto, la pandemia ha prodotto un significativo impatto su tutti i settori della filiera produttiva e della catena del valore attivata dal calcio italiano: si stima che l'impatto sul PIL sia diminuito del 18% (da 10,1 miliardi di euro a 8,2 miliardi di euro)

con un decremento di oltre 27 mila posti di lavoro attivati dal calcio (da 121.737 a 94.462).[10]

Dal punto di vista operativo, con il Covid le cose sono state molto rapide e confusionarie: si è partiti dall'interrompere momentaneamente il calcio (Febbraio2020) a giocare con lo stadio a porte chiuse (fino a fine stagione 2020/21).

Tra gli eventi rinviati si ricordano gli Europei di calcio Euro2020 e le Olimpiadi di Tokyo.

Gli stadi, da Maggio 2021, sono stati pian piano riaperti, i primi a riaprire sono stati quelli inglesi tanto che gli Europei 2021 hanno visto la fase finale spostata tutta su suolo britannico.

Durante il periodo degli stadi a porte chiuse, in Italia, la policy era di far accedere in Serie A seicento persone (gruppi squadra, media, dirigenti, sponsor ufficiali) e in Serie B trecentocinquanta persone.

Come si può facilmente immaginare, nel caso di porte chiuse la richiesta di personale è notevolmente inferiore e, i numeri citati nel paragrafo 2.5, sono decisamente rivisti al ribasso.

Se, da una parte, il fabbisogno di personale con mansioni non rivolte al cliente sono rimasti standard (nel proseguo del paragrafo si vedrà nello specifico), dall'altra quello di personale con mansioni di supporto ai clienti e ai tifosi è inevitabilmente diminuito.

Operazioni come l'accensione dell'impianto, accoglienza dei mezzi TV o verifica danni sono rimaste uguali in termini di fabbisogno di personale poiché, indifferentemente da categoria, stadio a posti esauriti o porte chiuse, sono operazioni standard e fondamentali per l'inizio della gara.

Altre operazioni invece hanno subito una grossa variazione.

Partendo dagli allestimenti, dalle quattro persone per i tre giorni si passa alle quattro persone per un solo giorno (solitamente sempre il giorno precedente alla gara), questo perché dall'allestimento di un intero stadio si passa all'allestimento dei soli Box Vip, delle panchine, dell'ingresso in campo e degli spogliatoi.

Per la fase di accreditamenti e pass, il personale richiesto diventa di una persona per un solo giorno.

Sei ore prima della partita arrivano i due addetti alla bonifica (cioè, quattro unità in meno).

Per quanto riguarda gli stewards, i numeri sono ben diversi: si passa dai 180 stewards ai 25 stewards in caso di evento a porte chiuse, dai 35 capi-stewards si passa a 3 capi-stewards. Il motivo è facilmente intuibile, il fatto che non ci sono tifosi nello stadio annulla sia i

problemi all'ingresso che le potenziali invasioni di campo, tanto che durante le partite nel periodo della pandemia si poteva vedere che non c'erano steward al perimetro del campo, cosa che invece è obbligatoria nel caso di eventi a porte aperte e che avviene ad ogni partita.

Situazione ancora più complicata quella del Catering e del Servizio Bar che, per via del Virus, hanno dovuto temporaneamente sospendere il servizio, anche nelle Lounge. Questo perché, oltre a non aver persone a cui poter vendere o offrire il servizio, nel primo periodo di pandemia tutto quello che riguardava ristorazione & beverage è stato bloccato per scongiurare il propagarsi della pandemia, tanto che ancora oggi i buffet sono vietati se tutto non viene imbustato singolarmente.

Durante il periodo pandemico, infatti, il ChievoVerona ha preferito non fornire pasti all'interno dello stadio ma dei semplici punti dove poter trovare merende confezionate, macedonie confezionate e bibite in lattina per minimizzare la possibilità di diffusione del virus.

Operazione successiva è quella di smontaggio che, invece di due persone per due giorni lavorativi, impiega due persone per un solo giorno lavorativo.

Il servizio delle hostess rimane un servizio molto importante all'ingresso dello stadio e nelle Lounge, tuttavia, dato il numero minimo di persone all'interno e l'impossibilità di ordinare cibo o drinks, il numero è esponenzialmente sceso tanto che ne bastano un paio situate in due punti strategici: una all'ingresso dello stadio per fornire i pass e spiegare dove poter andare e l'altra all'ingresso dei Box per spiegare quali sono i lounge attribuiti e come si svolgerà l'evento.

Capitolo 3

Analisi economica ed organizzativa dell'evento

3.1 Obiettivi

Nel corso della tesi si è parlato di Facility Management e della gestione dell'impianto, uno degli obiettivi principali del Facility Management è di saper rivelare le attività che apportano scarso valore aggiunto al business per ridurre i costi. Occorre, cioè, ottimizzare tutte le spese, garantendo al cliente finale un pari livello di servizio ed efficienza per i dipendenti.

Per poter ottimizzare le spese e i costi dell'azienda, si parte da una Analisi dei costi che vada a tener conto di tutte le spese che la società compie per la finalità del Match Day così da poter effettuare l'attività di pricing del biglietto all'evento. In tal senso, è molto importante saper definire e valutare quali spese competono all'evento e quali no.

A seguito dell'analisi dei costi, si effettua un'analisi dei ricavi nelle stagioni precedenti, in questo modo si cerca di capire quante persone (cioè, clienti) sono attratte dal nostro evento e, in base ai vari prezzi e alle varie partite, come cambia la domanda.

Tuttavia, c'è da fare una precisazione: come detto, il mondo calcistico è un mondo fortemente influenzato dal periodo in cui la squadra si trova, per esempio, ci sono periodi in cui fa molto freddo e in cui, dunque, dovrebbe esserci molta meno domanda di partecipazione all'evento in cui, paradossalmente, dato il momento particolarmente positivo della squadra, la domanda cresce; o ci sono altri periodi in cui avviene l'esatto contrario.

E' anche per questo che i club, specialmente quelli molto importanti, stanno cercando di differenziare le fonti dei propri ricavi. Essere troppo dipendenti dal lato sportivo è sempre stato un nervo scoperto per questa industry perché, a seguito di infortuni, squalifiche, giocatori che non performano come pianificato, allenatore che trova difficoltà, ne risente fortemente anche il lato del business che ha pianificato, soprattutto a livello finanziario, determinati impegni con i propri stakeholders e con i propri fornitori.

Nel corso del capitolo, dunque, sarà presente questo percorso di analisi, fornirà gli strumenti che il Facility Manager utilizza o può utilizzare per la gestione dell'impianto e sarà la base per le conclusioni della tesi.

3.2 Costi di Gestione dello Stadio

L'AC ChievoVerona ha un contratto di locazione con il Comune di Verona per l'utilizzo dello Stadio Marcantonio Bentegodi, in concomitanza con la società Hellas Verona FC.

In questi casi, infatti, è la Lega che pianifica il calendario tenendo in considerazione lo Stadio condiviso dalle due società, cioè, adempie alle richieste delle due società e permette che ogni weekend giochi una sola squadra. Ci sono situazioni limite in cui a distanza di pochi giorni giochino entrambe, ma succede molto di rado e in via del tutto eccezionale, massimo un paio di volte a Stagione.

Il contratto di locazione tra il Comune di Verona e l'AC ChievoVerona è così definito: l'AC ChievoVerona paga una fee di concessione annuale di circa 400 mila euro ed effettua interventi di ordinaria amministrazione come la manutenzione del manto erboso, in concomitanza con l'Hellas Verona FC, o la riparazione di eventuali piccoli problemi all'interno dell'impianto.

Il Comune di Verona, dal canto suo, paga le utenze dello Stadio ed effettua interventi di straordinaria amministrazione come, per esempio, la rottura di eventuali porte d'ingresso, guasti tecnici.

Inoltre, clausola molto importante e che ha portato anche ad uno scontro la società Hellas Verona ed il Comune, è che "eventuali spese di straordinaria manutenzione e riqualificazione dell'impianto vanno scomputate dal canone di locazione al pari dei crediti, a titolo di risarcimento danni, vantati dalle società nel corso della gestione dello stadio" (ad esempio i costi interamente sostenuti dalle società in seguito al danneggiamento del manto erboso durante i concerti nello stadio).

Questa clausola ha portato ad un contenzioso l'Hellas Verona e il Comune poiché, all'inizio del 2021, entrambe le società veronesi erano insolventi per il mancato pagamento del canone annuo di utilizzo dell'impianto relativo a sei stagioni di campionato, dal 2014 al 2020.

Il contenzioso era di circa 2,7 milioni di euro per ognuna della due società, tuttavia, l'Hellas, con una nota ufficiale, ha reso noto che il complessivo da sua rendicontazione era superiore al debito.

Il procedimento giudiziale non contenzioso (accertamento tecnico preventivo) si è concluso con l'importo di 1,9 milioni da dare al Comune in 12 rate.

Dunque, nel corso dell'anno 2018/19 la società AC ChievoVerona ha pagato 1.282.085,00 euro di "Costi sostenuti per Affitto stadio e Campi sportivi vivaio" di cui circa 400.000,00 euro di costi sostenuti per affitto stadio.

Spalmato su Home-Match, questa cifra risulta di circa 20.000,00 euro a partita poiché, in una stagione, il Chievo disputa normalmente 18 partite di campionato in casa ed almeno una di Coppa Italia, molto più probabilmente almeno due, visto che la prima è sempre contro squadre di categoria inferiore.

3.3 Introduzione e Distinzione dei costi

Per andare ad analizzare i costi dello stadio è necessario conoscere il comportamento dei costi, cioè come variano al variare dell'output.

Per questo motivo, si andranno prima a presentare i vari concetti di costo fisso, costo variabile, costo semi-variabile e costo a gradino e si andrà a spiegare la relazione tra i vari costi ed il volume finale di output prodotto.

- I costi fissi (*fixed cost*) sono i costi il cui ammontare complessivo non varia al modificarsi dell'output prodotto. Esempi classici sono gli stipendi dei dirigenti, i canoni di affitto degli impianti o i loro costi di assicurazione. Da notare che la dicitura “costo fisso” potrebbe essere parzialmente non corretta perché, sebbene essi non varino rispetto al volume di output, i costi fissi possono però aumentare o diminuire per vari motivi come la decisione della direzione di aumentare le competenze dell'ufficio assumendo nuovo personale. Per questo motivo potrebbe risultare più corretta la dicitura “costo non variabile”, ma nel testo si continuerà ad utilizzare la denominazione “costo fisso” perché più diffusa.
- I costi variabili sono costi il cui valore complessivo varia in misura direttamente proporzionale ad un determinato livello di attività o di output. Per esempio, se il volume di prodotto aumenta del 20% allora anche i costi variabili aumentano del 20%. Un classico esempio è il costo della materia prima per produrre l'output, per fare un computer si necessita di un monitor, per farne due si necessita invece di due monitor.

Altri esempi di costo variabile sono: le provvigioni agli agenti piuttosto che il costo del carburante dei veicoli. Queste cause sono chiamate “determinanti del costo” o “cost-driver”.

I costi fissi a loro volta possono essere di due tipi: i costi impegnati e i costi discrezionali.

- I costi impegnati (*committed cost*) o anche costi da capacità (*capacity cost*) sono quelli riferiti ad elementi di costo necessari ad attivare e rendere disponibile una capacità produttiva.
In molti tipi di business come un ospedale o un'università, la parte principale dei costi è proprio quella inerente ai costi impegnati.
- I costi discrezionali sono invece quei costi frutto di decisioni che il management rinnova periodicamente in fase di programmazione delle attività. Sono quei “budget” che possono essere modificati e ridotti anche radicalmente. L'impresa non è quindi bloccata nelle decisioni riguardanti questo tipo di costi.

Un altro tipo di costi sono i costi semivariabili o costi misti, questo tipo di costi sono formati da una combinazione tra costi variabili e costi fissi; l'ammontare di un costo

semivariabile cambia nella stessa direzione del cambiamento del volume o del livello di attività crescendo però meno che proporzionalmente.

Un esempio classico potrebbe essere il costo dell'energia elettrica rispetto ai livelli di attività: infatti, il costo dell'energia del macchinario è variabile rispetto al tempo in cui viene utilizzato il macchinario, mentre il costo dell'illuminazione e della climatizzazione è un costo fisso.

Stessa cosa potrebbe esser detta con il costo di gestione di un'autovettura: mentre l'olio e il carburante sono variabili rispetto ai chilometri percorsi, il costo del bollo di circolazione, dell'assicurazione e all'ammortamento sono costi fissi.

Una delle più grandi fonti di perplessità nell'analisi dei costi è la classificazione della manodopera.

Infatti, questo tipo di classificazione è strettamente collegato al diritto del lavoro del Paese al quale si fa riferimento.

Per esempio in Italia, come in Giappone, Francia e Germania, la possibilità delle imprese di adeguare la manodopera ai cambiamenti di fabbisogno è decisamente inferiore alla flessibilità che hanno paesi come Regno Unito e Stati Uniti. Tuttavia, la cassa integrazione, il ricorso agli straordinari, i vari tipi di forme di assunzione a tempo determinato, l'acquisto temporaneo di manodopera da società di lavoro interinale hanno aumentato visibilmente la flessibilità del costo del lavoro.

A prescindere da ciò, tuttavia, la manodopera è a tutti gli effetti una risorsa coinvolta che non sarebbe conveniente staccare e riattaccare a seconda delle necessità perché innanzitutto sarebbe molto costoso e, in seconda battuta, sarebbe necessario molto tempo con l'impiego di molte risorse affinché si ricostruisca il fabbisogno di personale.

Ciò detto, non si ha una risposta definita e definitiva sulla classificazione del costo del lavoro, tuttavia, nel caso in esame, si allocherà il costo della manodopera spesso ai costi variabili e spesso ai costi fissi in base alle mansioni svolte e alla tipologia di processo in cui la risorsa è coinvolta.

Per esempio, le risorse umane coinvolte nell'organizzazione del Match-Day come il Facility Manager piuttosto che le persone coinvolte nella Bonifica e nella Gestione degli Incartamenti verranno allocati come costi fissi poiché senza di loro la partita non potrebbe iniziare, indipendentemente se lo stadio sia chiuso o aperto e se si giochi in Serie A o in Serie B.

Altro esempio è il personale coinvolto nell'accoglienza dei Mezzi-TV o nella verifica danni, questi sono obbligatoriamente presenti allo stadio per motivi contrattuali con terze parti come Dazn, la società che si occupa della trasmissione della partita, o con il Comune che offre la concessione alla società.

Più nel dettaglio, questi costi possono essere descritti proprio come *capacity-cost* o

committed-cost poiché, come da definizione stessa, essi attivano la capacità produttiva (che, in questo caso, è l'evento sportivo).

Discorso diverso invece vale per altre figure come gli Steward, i Coordinatori-Unità, gli Allestitori, lo Smontaggio degli allestimenti o i Capo-Unità Steward: questo perché, nella letteratura, si identificano solitamente come figure che dipendono fortemente dal tipo di evento e dalla quantità di afflusso all'evento, un esempio chiaro si ha con il caso Stadio Aperto/Stadio Chiuso per quanto concerne gli Stewards, infatti la richiesta passa da circa 180 persone nel caso di apertura dell'impianto a circa 25 persone (e spesso anche meno) nel caso di impianto chiuso cioè circa il 13,9% della manodopera necessaria inizialmente.

Direttamente collegata è poi la richiesta di Coordinatori-Unità e di Capo-Unità, essi infatti diminuiscono notevolmente non dovendo gestire numeri di steward così alti e importanti.

Gli esempi di cui sopra, dunque, spiegano i motivi alla base dell'allocazione del costo del lavoro e contestualizzano queste allocazioni ai centri di costo classici nel tema del Facility Management. [3] [4]

3.4 Analisi Ticketing

Il ticketing è l'attività di vendita dei biglietti dell'evento sportivo, determinata dalla domanda dei clienti (tifosi o più in generale appassionati sportivi) che decidono di assistere alla partita.

L'attività di ticketing va gestita effettuando un pricing, determinandone il prezzo di vendita in base a un'analisi storica della domanda a quell'evento, segmentandone la domanda e sostenendo l'evento attraverso la comunicazione che, se funziona bene, dovrebbe stimolare l'acquisto ed aumentare la domanda.

Per analizzare nel dettaglio la gestione dell'impianto Marcantonio Bentegodi da parte del Chievo, bisogna per prima cosa capire quale è la vera richiesta di biglietti da parte dei clienti, in questo caso da parte dei tifosi.

Per effettuare quest'analisi, i dati più importanti sono quelli delle stagioni precedenti, i dati sul numero di biglietti venduti in base alle partite è un dato molto importante perché permette di stimare il giusto prezzo dei biglietti in base all'importanza e all'appetibilità dell'evento.

Per quanto riguarda il Bentegodi, si è detto che la capienza dello stadio è di circa 39211 persone, di questi, tuttavia, solo 31045 posti sono agibili; dunque, il tutto esaurito durante un match del ChievoVerona, si riferisce a questi 31045 biglietti venduti.

A questo punto diventa doveroso spiegare cosa significhi "Abbonamento Stagionale": i tifosi più appassionati o che più seguono la squadra, sia per un discorso di residenza limitrofa a Verona che per un discorso di attaccamento alla maglia, possono evitare di acquistare i biglietti delle partite domenica per domenica ed acquistare direttamente tutti i biglietti di tutta la stagione (a prezzo scontato), questo pacchetto è chiamato "Abbonamento".

Gli abbonati per i club sono la risorsa più importante poiché sono quelle persone che nel corso della stagione, sia la squadra vada male, sia la squadra vada bene, rimangono fedeli ai colori e rispondono presente alle iniziative commerciali della società.

Nel corso della stagione 2019/20, che è quella di riferimento, il ChievoVerona aveva venduto 2090 abbonamenti al prezzo minimo di 25€ (nel caso di ragazzi sotto i 14 anni o di persone sopra i 65 anni).

Il prezzo medio degli abbonamenti è stato di 128,61€ con un picco massimo di 396€ ad abbonamento, nei settori più belli come la tribuna centrale.

Come si può ben vedere il prezzo dell'abbonamento spalmato sulle diciannove partite stagionali più le (almeno) due di Coppa Italia è molto inferiore rispetto al prezzo del biglietto acquistato ogni partita, questo chiaramente perché si spinge a far abbonare i tifosi e fare da subito un grande incasso così da poter pianificare la stagione e avere più

disponibilità economica all'inizio dell'anno quando ci sono da fare investimenti più importanti, sia lato-tecnico che lato-commerciale.

Nel 2018/19 l'incasso da abbonamenti è stato di 577.354,98 euro. Se si rapporta questo valore con quello degli altri club italiani si può evincere che l'incasso da abbonamenti del Chievo è molto più basso della media degli incassi da abbonamento in Serie A.

Il valore del 2019/20 di 163.919,77 euro deve anche essere rapportato alla Serie B in cui militava il Chievo nell'anno di riferimento: se si guardano i dati del 2016/17, invece, si evince che il Chievo incassava più del doppio dagli abbonamenti, cioè 691.119,01 euro, questo è sicuramente dovuto al numero di abbonati più alto ma soprattutto al prezzo più alto del titolo emesso. [5] [7]

Un club con cui è più consono confrontare gli incassi da abbonamenti è il Sassuolo che, per piazza, tipologia di club e risultati, è il Club più simile al Chievo: nel 2017/18 il Sassuolo ha venduto 5.281 abbonamenti con un incasso di 900.000 euro e nel 2018/19 ha avuto il suo record con 7.167 tessere vendute per un incasso di circa 1 milione di euro. Come si evince, i numeri tra i due Club sono molto simili, a dimostrazione che variabile fondamentale per l'analisi dei ricavi da abbonamento è la grandezza della Fan-Base. [11]

Tabella 1 - Ricavi da Abbonamenti Serie A 16/17

	Ricavi abbonamenti	Ricavi totali	% impatto
Juventus	18.791.000	562.711.054	3,34%
Roma	9.085.000	278.442.000	3,26%
Inter	8.079.309	318.214.565	2,54%
Milan*	4.643.000	211.846.000	2,19%
Fiorentina	4.457.131	184.779.269	2,41%
Bologna	3.500.000	73.009.776	4,79%
Napoli	3.134.681	308.088.866	1,02%
Sampdoria	2.959.000	114.019.000	2,60%
Atalanta	2.813.857	147.702.000	1,91%
Genoa	2.769.780	93.147.490	2,97%
Torino	2.419.000	146.381.653	1,65%
Udinese	2.036.997	107.558.615	1,89%
Lazio	1.602.208	129.060.393	1,24%
Cagliari	1.564.443	67.973.140	2,30%

In Tabella 1 è abbastanza evidente che il Chievo sia una piccola realtà poiché si discosta nettamente dalla media dei ricavi da abbonamento della Serie A, che è di 4.568.826,4€.

In Tabella 2 si possono vedere tutti i dati riferiti alle ultime quattro stagioni del ChievoVerona, si va dagli incassi biglietti agli incassi abbonamenti, al numero di titoli emessi, spettatori totali, abbonamenti e omaggi.

Tabella 2 - Storico titoli emessi

	16/17	17/18	18/19	19/20
INCASSI BIGLIETTI	€ 1.523.766,01	€ 1.790.231,10	€ 2.084.406,60	€ 77.280,50
INCASSI ABBONAMENTI	€ 691.119,01	€ 593.087,57	€ 577.354,98	€ 163.919,77
TOTALE INCASSI	€ 2.214.885,02	€ 2.383.318,67	€ 2.661.761,58	€ 241.200,27
TITOLI EMESSI	211687	245135	244806	65314
BIGLIETTI VENDUTI	75546	89050	68582	13524
PARTITE CASALINGHE GIOCATE	20	19	19	12
MEDIA TITOLI EMESSI	10584	12902	12885	5443
MEDIA BIGLIETTI A PARTITA	3777	4687	3610	1127
SPETTATORI TOTALI	N.D.	77797	152990	34850
MEDIA SPETTATORI A PARTITA	N.D.	6483	8052	2904
MEDIA ABBONATI+OMAGGI	8402	7979	9039	3998

Come si può vedere in Tabella, il numero di titoli emessi nella stagione 19/20 è nettamente inferiore rispetto alle stagioni precedenti, addirittura il 73,32% in meno della stagione precedente, tuttavia, questo è anche dovuto al numero di partite casalinghe giocate, 12, poiché per via della Pandemia il campionato è stato sospeso ed è ripartito solo quattro mesi dopo con gli stadi a porte chiuse e, cioè, senza la possibilità di vendere biglietti.

Per quanto concerne il Facility Manager, il dato più importante di questa Tabella è sicuramente quello della penultima riga, cioè la Media Spettatori a partita: questo dato è un dato “pulito” per il FM che, indipendentemente da abbonati, biglietto ridotto o biglietto normale, sa che gli spettatori medi all’interno dell’impianto sono quelli.

Il Facility Manager ha un compito molto importante nella gestione ticketing: dato che la fase di vendita, come si è visto nel capitolo precedente, è demandata al Direttore Commerciale e al Ticketing Manager, il FM ha il compito di fornire al Ticketing Manager un elenco dei settori che è più opportuno vendere per una data partita o, al contrario, un elenco di settori che non conviene aprire alla società.

Questo avviene poiché, come detto, lo Stadio Marcantonio Bentegodi è un impianto

abbastanza obsoleto e, sebbene i settori siano tutti utilizzabili in termini di sicurezza e di permessi, in alcuni settori la partita si vede molto male e si è molto lontani tanto che la domanda in quei settori è praticamente nulla.

A questo punto, in partite non di cartello, si preferisce chiudere quei settori e non permetterne proprio la vendita ai tifosi così che, in fase di organizzazione dell'evento, non si considerano quei settori. Questo permette infatti di diminuire la richiesta di personale e di allocare delle risorse in attività non proficue per l'azienda.

Il Facility Manager effettua questa operazione in tutte le partite e comunica i settori che è preferibile lasciare chiusi al Direttore Commerciale, Enrico Corvaglia, che informa contestualmente il Ticketing Manager e il responsabile del Software Gestionale di vendita di ticketing.

Il ChievoVerona, infatti, da tantissimi anni si appoggia nella vendita dei biglietti a TicketOne: avere una Ticket Agency permette al club di ridurre i costi di struttura e di sfruttare il network degli intermediari esterni per la consegna ed acquisto; tuttavia, si ha un minor ritorno economico dato che l'intermediario trattiene una commissione sui biglietti venduti e comporta una minor conoscenza del pubblico e delle informazioni su di esso, questo perché, sebbene TicketOne invii reportistica mensile all'AC ChievoVerona, trattiene dei dati molto importanti che possono servire per costruire campagne strategiche più efficaci.

Per quanto riguarda l'ottimizzazione nella chiusura dei settori, il Facility Manager permette alla società di diminuire la domanda di stewards di almeno trenta unità, con un risparmio in termini economici di circa 1200€.

Questo numero può aumentare a 50 nelle partite di fascia bassa e può invece toccare lo zero nelle partite di cartello quando c'è il tutto-esaurito con relativa apertura totale dell'impianto.

Se si moltiplica quindi una media di 1200€ a partita per le (almeno) 19 partite stagionali si evince che il Facility Manager, solo con questa task, permette alla società di risparmiare circa 22.800€ a stagione.

Quest'attività è permessa tramite un tool per il Ticketing che permette di tracciare le richieste di intervento nei vari settori, pianificare gli interventi, stabilire le priorità e monitorare l'andamento dei lavori.

Il Software CMMS (Computer Maintenance Management System - Mainsim) permette di emettere la richiesta di assistenza, che può emettere chiunque si trovi in un determinato settore come l'addetto alle pulizie o il personale addetto al controllo dei danni dopo le partite, e dall'altra parte risponde il Facility Manager che trasforma le richieste in ordine di lavoro affidandole ad un tecnico interno o ad un fornitore esterno.

Questo sistema semplifica e velocizza le richieste di intervento e standardizza il canale dal

quale arrivano, gli addetti ai lavori possono aprire richieste illimitate grazie a questo tool dedicato.

Il FM può assegnare ad ogni ticket un livello di priorità: per esempio, un problema ad un tornello all'ingresso dei distinti ovest del secondo anello avrà sicuramente una priorità molto più bassa di un guasto nel bagno dei giudici di gara o della squadra ospite.

Il FM in questo modo resta sempre aggiornato in tempo reale su tutto ciò che succede all'interno dell'impianto.

Inoltre, grazie a questo software, il Facility Manager possiede un tracciamento degli interventi effettuati essenziali per poter conteggiarli e riportarli al Comune di Verona, proprietario dell'impianto.

Ogni tre mesi il Direttore Generale riceve un report dal Facility Manager in cui sono elencati gli interventi e la quantificazione economica di essi, è infatti il Direttore Generale che si interfaccia con la Proprietà e con il Comune di Verona.

3.5 Ricavi

Nel bilancio al 30 Giugno 2018 del Chievo, i “Ricavi da gare in casa prima squadra” erano di 2.076.879,00 euro e nel bilancio dell’anno successivo, al 30 Giugno 2019, questo dato era aumentato a 2.333.699,00 euro; si tenga conto che in queste due stagioni il Chievo militava in Serie A. Questi ricavi sono riferiti solo alla vendita di biglietti e abbonamenti.

A questi, ci sono da aggiungere i “Proventi pubblicitari” pari a 445.300,00 euro (2019) che si riferiscono principalmente ai ricavi relativi alla cartellonistica pubblicitaria all’interno dell’impianto per le partite casalinghe della prima squadra.

Se si va a vedere il contributo dei ricavi da stadio sul totale si evince che il Match-Day contribuisca per circa 2.778.999,00 euro su un totale di ricavi di 57.667.411,00 euro cioè per il 4,82%.

Tuttavia, c’è da fare un’analisi ulteriore. Nella stagione presa in esame il Chievo ha usufruito del cosiddetto “Bonus Paracadute” per le società che dalla Serie A vanno in Serie B. Detto in altro modo, la Lega Serie A garantisce, alle società che retrocedono, un bonus per poter far fronte alle difficoltà della retrocessione in termini economici.

In quella stagione 2018/19 il Chievo prese il massimo di Paracadute poiché stazionava in Serie A da quasi dieci anni continuativamente.

I “Proventi televisivi” che nella stagione 2019 per il Chievo erano di 40.988.116,00 euro derivanti dalla cessione di diritti di trasmissione satellitare, digitale terrestre e internet/adsl, diritti internazionali e telefonia mobile e dal 40% del cosiddetto Bonus Paracadute (circa 10milioni).

Se si andasse a misurare ora il contributo dei Ricavi da Stadio sottraendo ai ricavi totali questo bonus che, per l’appunto, è un caso eccezionale ed una-tantum, si potrebbe vedere che i ricavi da stadio per i ricavi del Chievo contribuiscono per circa il 6% sul totale.

Questo dato è in linea con quello del U.S. Sassuolo che ha un contributo dei Ricavi da Gare circa del 4,3% sul totale nella Stagione 2018/19. [11]

3.6 Analisi consuntivo profitti e perdite dell'evento

Questo paragrafo tratta nello specifico il risultato economico dell'evento "Match-Day" per la società AC ChievoVerona, lato stadio.

Nel paragrafo saranno trattate in maniera differente le partite prima del periodo pandemico, cioè con gli stadi aperti, e durante il periodo pandemico, con gli stadi chiusi; l'obiettivo è quello di evidenziare la differenza per una società calcistica tra un evento a porte chiuse e un evento a porte aperte.

Nella Tabella 3 si evidenzia il costo finale dell'evento in caso di partita di Serie A o Serie B a porte aperte, in azzurro si evidenziano i costi variabili e in giallo i costi fissi. Come si può vedere, i costi fissi sono pressoché simili (come afferma la definizione stessa), cambia semplicemente l'importo dell'accoglienza dei mezzi TV che in Serie A sono molto più numerosi e si necessita di più personale per più giorni.

Tabella 3 - Analisi Costi Stadio Aperto

	STADIO APERTO			
	Serie A		Serie B	
	Persone	Costo	Persone	Costo
Organizzazione Match-Day	2	€ 320,00	2	€ 320,00
Accensione Impianti	1	€ 60,00	1	€ 60,00
Accoglienza Mezzi-TV	2	€ 320,00	1	€ 80,00
Bonifica	6	€ 480,00	6	€ 480,00
Gestione Incartamenti	3	€ 240,00	3	€ 240,00
Coordinatori-unità	10	€ 700,00	10	€ 700,00
Capo-unità steward	25	€ 1.750,00	20	€ 1.400,00
Steward	180	€ 7.200,00	140	€ 5.600,00
Allestitori	4	€ 960,00	4	€ 640,00
Smontaggio	4	€ 640,00	4	€ 320,00
Verifica Danni	2	€ 80,00	2	€ 80,00
Impresa Impianti Elettrici	€			1.000,00
Pulizie	€			947,37
Canone Noleggio Led - Infront	€			6.842,11
Catering	€ 1.500,00		€	1.200,00
Giardinieri	€			467,11
Fee Utenze Bar/Punti Ristoro (by match)	€			145,77
Fee Concessione Bar/Punti Ristoro (by match)	€			5.105,26
Fee Utenze Stadio (by match)	€			3.684,21
Fee Concessione Comunale Stadio (by match)	€			20.000,00
TOTALE	A-APERTO	€ 52.441,82	B-APERTO	€ 49.311,82
COSTI FISSI TOTALI	A-APERTO	€ 39.691,82	B-APERTO	€ 39.451,82
COSTI VARIABILI TOTALI	A-APERTO	€ 12.750,00	B-APERTO	€ 9.860,00

Per quanto riguarda invece un evento a porte chiuse, in Tabella 4 si può vedere come cambiano i costi.

Tabella 4 - Analisi costi Stadio Chiuso

	STADIO CHIUSO			
	Serie A		Serie B	
	Persone	Costo	Persone	Costo
Organizzazione Match-Day	2	€ 320,00	2	€ 320,00
Accensione Impianti	1	€ 60,00	1	€ 60,00
Accoglienza Mezzi-TV	2	€ 320,00	1	€ 80,00
Bonifica	2	€ 160,00	2	€ 160,00
Gestione Incartamenti	2	€ 160,00	2	€ 160,00
Coordinatori-unità	1	€ 70,00	1	€ 70,00
Capo-unità steward	2	€ 140,00	2	€ 140,00
Steward	25	€ 1.000,00	25	€ 1.000,00
Allestitori	4	€ 320,00	4	€ 320,00
Smontaggio	2	€ 160,00	2	€ 160,00
Verifica Danni	1	€ 40,00	1	€ 40,00
Impresa Impianti Elettrici				€ 1.000,00
Pulizie				€ 560,00
Canone Noleggio Led - Infront				€ 6.842,11
Catering				€ -
Giardinieri				€ 467,11
Fee Utenze Bar/Punti Ristoro (by match)				€ 145,77
Fee Concessione Bar/Punti Ristoro (by match)				€ 5.105,26
Fee Utenze Stadio (by match)				€ 3.684,21
Fee Concessione Comunale Stadio (by match)				€ 20.000,00
TOTALE	A-CHIUSO	€ 40.408,68	B-CHIUSO	€ 40.314,45
COSTI FISSI TOTALI	A-CHIUSO	€ 38.864,45	B-CHIUSO	€ 38.624,45
COSTI VARIABILI TOTALI	A-CHIUSO	€ 1.690,00	B-CHIUSO	€ 1.690,00

Come si evince dalle due tabelle, il totale dei costi può andare da un minimo di 40.314,45 euro nel caso di Serie B a porte chiuse, ad un massimo di 52.441,82 euro nel caso di Serie A a porte aperte.

Questi risultati sono molto importanti per la società AC ChievoVerona perché riesce a calcolare il Break Even Point di ticket che deve vendere per poter pareggiare le spese e perché riesce a vedere a consuntivo quanti ricavi riesce a fare a dispetto dei costi.

Andando ad analizzare i dati visti nella Tabella 2 al Paragrafo 3.4, si può costruire il seguente grafico in Figura 9, Ricavi vs Costi, in ognuno dei quattro casi.

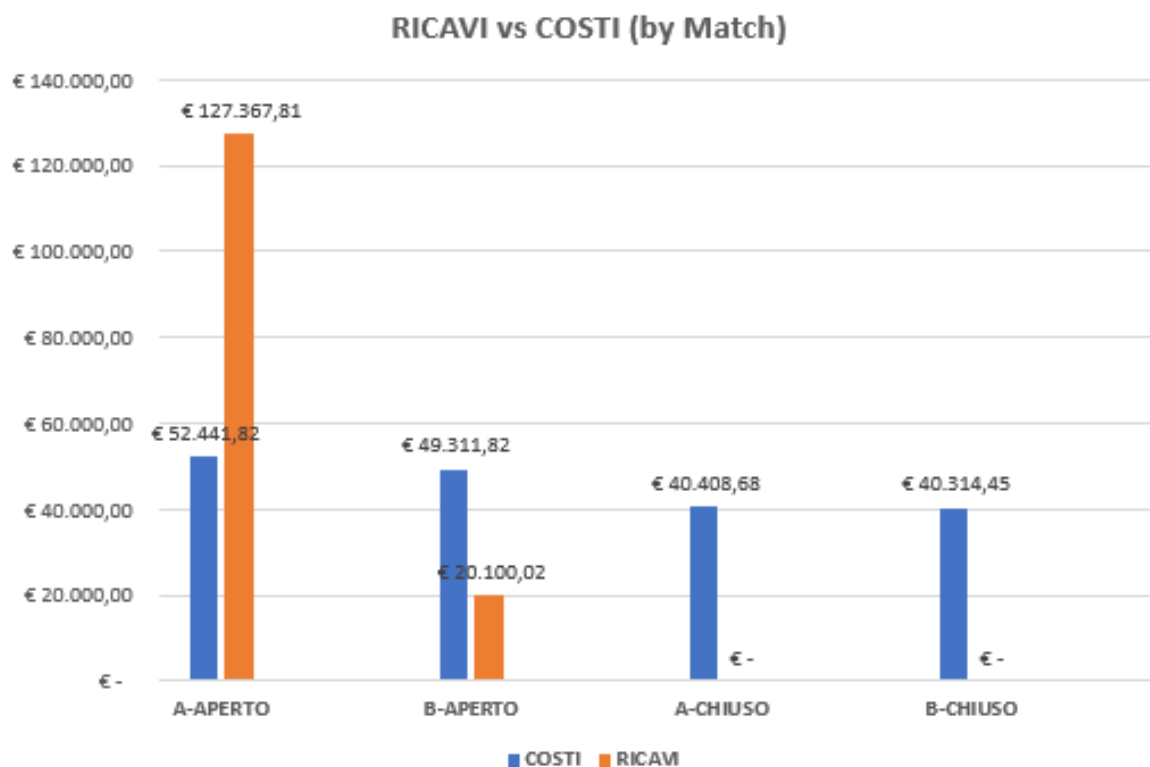


Figura 9 - Ricavi vs Costi

La Figura 9 è un resoconto importante poiché è evidente che nel caso della Serie B, il Chievo con la media di spettatori presenti nella stagione 2019/20 va in perdita ad ogni evento.

Questo è un dato che, preso singolarmente, rappresenterebbe un'inefficienza della proprietà, tuttavia, come già largamente trattato nel corso della discussione, si deve rammentare che il Chievo è una società piccola con pochi tifosi e, nel momento in cui è retrocessa in Serie B, ha subito una grave diminuzione di ingressi allo stadio: infatti, molte delle persone che andavano allo Stadio, lo facevano per vedere lo spettacolo della Serie A senza essere realmente fidelizzati al Chievo.

Inoltre, è di palese importanza il dato riguardante gli eventi a porte chiuse perché, sebbene non ci siano tifosi e afflusso di persone allo stadio, comunque la società è costretta a spendere una cifra importante per la realizzazione dell'evento.

Questo rappresenta uno dei problemi principali del periodo pandemico per questa industry poiché, sebbene il mancato guadagno sia la parte ovviamente più importante della questione, la parte di spese è rimasta pressoché tale. Nel caso del ChievoVerona infatti,

l'evento a porte chiuse in Serie B costa solo 8.997,37€ in meno e, per un club piccolo con poco personale e con pochi ritorni economici, ogni Match-Day durante la pandemia ha avuto un peso importante sia economicamente che organizzativamente.

Per questo, il problema si spiega maggiormente con un'attività di Fan-Engagement poco efficiente nei tanti anni di Serie A che si è resa evidente alla prima difficoltà con la retrocessione in Serie B nella stagione 2018/19.

Si procede quindi al calcolo del costo di BEP di ogni singolo ticket (senza tenere in considerazione il settore più o meno panoramico ai fini dell'evento) per capire quanto è il margine finale su ogni biglietto; il calcolo viene fatto in quattro situazioni che si sono analizzate precedentemente:

- Minimo di Spettatori in Serie B – 1200 persone
- Massimo di Spettatori in Serie B – 6002 persone
- Media Spettatori in Serie A – 12000 persone
- Stadio a capacità massima, Sold-Out – 31045 persone

In Figura 10 è possibile visualizzare il risultato dell'analisi ed un grafico su come varia il costo del biglietto (in Blu) rispetto ai biglietti venduti (in Arancione).

	Minimo in B	Massimo in B	Media in A	SOLD-OUT
COSTO MEDIO UNITARIO BIGLIETTO	€ 43,70	€ 8,74	€ 4,37	€ 1,69
NUMERO BIGLIETTI	1200	6002	12000	31045

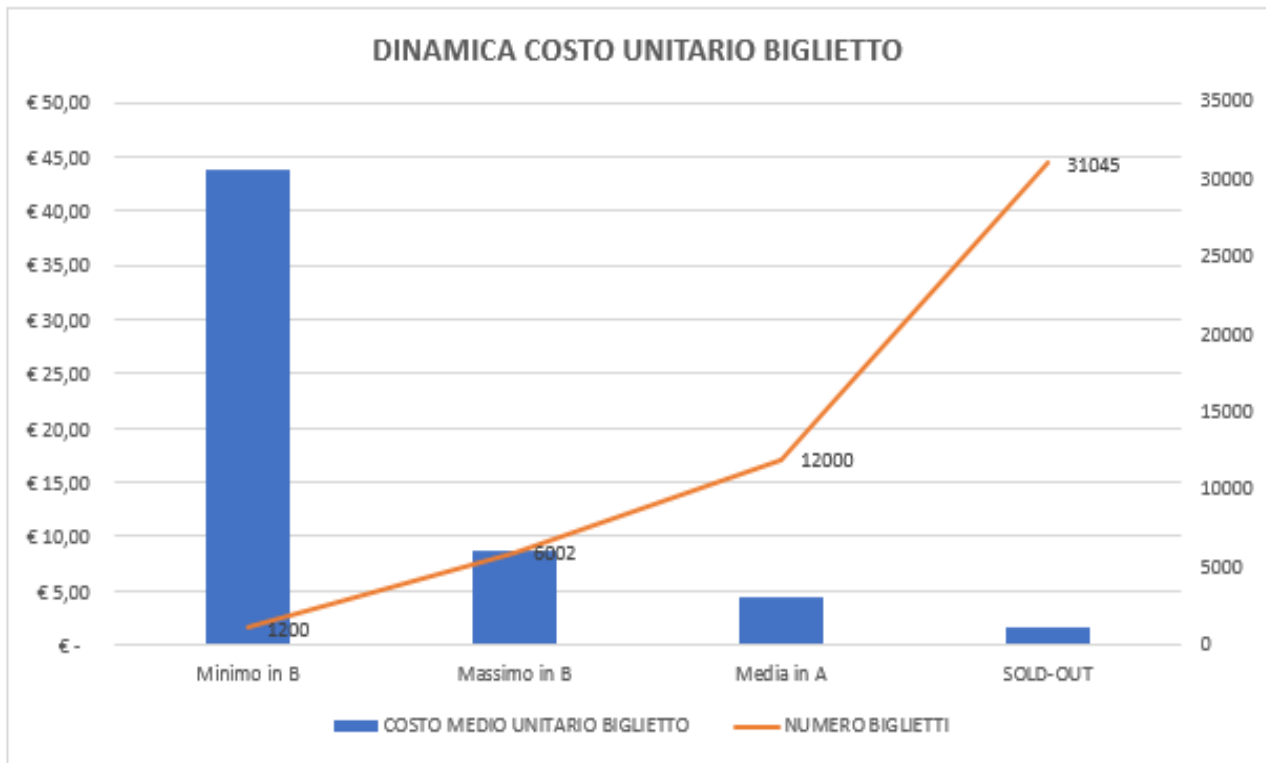


Figura 10 - Costi di BEP e dinamica di Costo

Capitolo 4

Conclusioni

Giunti al completamento dello studio svolto riguardo il Facility Management è opportuno trarre delle conclusioni e marcare i risultati raggiunti.

L'obiettivo principale della tesi è quello di dimostrare come il Facility Management porti un valore aggiunto nella gestione di un impianto sportivo, sia da un punto di vista organizzativo che da un punto di vista economico.

Questa analisi è stata portata a termine grazie al periodo di tirocinio presso l' "AC ChievoVerona srl", società che al momento del tirocinio militava nella Seconda Divisione italiana, la Serie B; il percorso fatto nella stesura della tesi è iniziato con le definizioni teoriche e con la letteratura riguardante il Facility Management, è proseguito con l'applicazione di questa disciplina ad una industry specifica come quella dello Sport e, nello specifico, nel calcio, ed è terminata con un'analisi della gestione dello stadio da parte dell'azienda.

Quest'analisi ha portato a dei risultati noti: l'AC ChievoVerona, non avendo una grande fan-base e non avendo uno stadio di proprietà, nell'organizzazione dell'evento spesso va in perdita rispetto ai costi sostenuti.

Queste perdite sono più che tamponate dai match di prima fascia, quando il Chievo riesce a vendere molti più biglietti grazie al blasone delle altre squadre.

Tuttavia, nel periodo della Serie B, il Chievo ha avuto molta difficoltà a monetizzare e avere un profitto dalla gestione dello Stadio.

Durante la pandemia, però, le norme vigenti in termini di sicurezza e prevenzione hanno portato alla chiusura degli stadi e, dunque, il Chievo, come tutte le altre società calcistiche italiane, europee e mondiali [10], ha continuato a sostenere ingenti spese per permettere l'esecuzione delle gare, senza poterne ricavare nulla in termini di vendita dei ticket.

Il Facility Manager in tutto ciò, grazie ad analisi e tool, come il CMMS, ha cercato di tamponare le spese diminuendo la richiesta di personale d'ufficio e operativo, la manutenzione in settori chiusi, la pulizia, le utenze; tuttavia, i costi fissi sono rimasti tali e, nel lungo periodo, hanno impattato molto sulle casse dell'azienda.

L'analisi della Gestione dell'evento si è conclusa con il calcolo dei costi di BEP di ogni biglietto, senza fare distinzioni tra i settori, e si è dimostrato che, nel caso di partite a bassa affluenza, il Chievo va in perdita rispetto ai costi sostenuti mentre, nel caso di

partite ad alta affluenza o addirittura tutto-esaurito, il Chievo riesce a fare un profitto importante che va a coprire le spese dei match a bassa affluenza.

Nel caso della Serie B, tuttavia, sono poche le gare che portano tanti tifosi allo stadio e, come si è visto nel corso della tesi, il massimo risultato raggiunto è stato di 6002 presenti; questo dimostra che per un Club come il Chievo, con un grande passato in Serie A, scendere di categoria non ha comportato solo una diminuzione dei Ricavi Commerciali ma anche una significativa diminuzione di Ricavi da Gare.

Ringraziamenti

Nel corso dello sviluppo della Tesi, ho avuto la possibilità di incontrare, lavorare e collaborare con tutto il team del ChievoVerona. Vorrei ringraziare in particolar modo il Dott. Corrado Di Taranto, CEO del ChievoVerona e persona che ha permesso tutto ciò: poter collaborare quotidianamente con una figura così importante e stimata nel Settore Calcistico è stata, per me, la realizzazione di uno dei più grandi sogni nel cassetto.

Vorrei, inoltre, ringraziare Enrico Corvaglia e Carlo Franceschi per l'affetto dimostratomi nei mesi al Chievo, per avermi sopportato quando facevo infinite domande e per aver contribuito in maniera importante allo sviluppo del lavoro. Vorrei ringraziare Alberto Cattel e Andrea Patrone per tutti i giorni in cui abbiamo collaborato e in cui si sono fatti sogni e progetti futuri e, specialmente, per i giorni meno belli, quando a vicenda ci siamo fatti forza.

Vorrei ringraziare Evaluna, che più di ogni altra persona al mondo mi è stata vicina in questi anni, quando le cose andavano bene e quando andavano meno bene, festeggiando insieme ogni vittoria e rialzandoci più forti di prima dopo ogni sconfitta. Non avrei mai potuto avere una compagna di viaggio migliore.

Vorrei ringraziare la mia famiglia per avermi supportato sempre e per avermi tirato su nei momenti più bui.

Infine, ma non per ordine di importanza, vorrei ringraziare tutte le persone con cui ho avuto a che fare in questi cinque anni: dai miei compagni di corso ai miei compagni di Erasmus, dai colleghi in Amazon ai colleghi in ItalianGas; è solo grazie a Voi che sono potuto crescere professionalmente e come persona.

Grazie

Bibliografia

- [1] Gil Fried – Managing Sport Facilities – Human Kinetics (2010)
- [2] Hans Westerbeck, Aaron Smith, Paul Turner, Paul Emery, Christine Green, Linda Van Leeuwen – Managing Sport Facilities and Major Events – Routledge (2006)
- [3] Robert Anthony, David Hawkins, Kenneth Merchant. – Sistemi di Controllo. Analisi Economiche per le Decisioni Aziendali – McGraw-Hill (2016)
- [4] Analisi dei Costi – Programmazione e Controllo a cura della Dott.ssa Silvia Macchia
- [5] Calcio e Finanza, Top 10 Revenues 2015-16
- [6] Cherubini S., Canigiani M., Santini A. (2003), Il Co-Marketing degli Impianti Sportivi, Milano Franco Angeli
- [7] Jones D., Annual Review of Football Finance (2017) Deloitte, Sports Business Group
- [8] Mecucci F., La lenta corsa ai nuovi stadi italiani (2017)
- [9] International Journal of Facility Management – Facility Management History and Evolution, Noor Azman Mohamat Nor, Abdul Hakim Mohammed, Buang Alias
- [10] Analisi ed Impatto Socio-Economico del calcio professionistico italiano – Federazione Italiana Giuoco Calcio & PricewaterhouseCoopers (2021)
- [11] Sport Business Management – Analisi Tecnica sul Bilancio dell'US Sassuolo