



Dipartimento di Impresa e Management

Laurea triennale in “Economia e Management”

Cattedra di Economia Aziendale dello Sport

**Corporate Governance e gestione strategica
nello sport: il modello “De Laurentiis” e la
Società Sportiva Calcio Napoli**

RELATORE

Prof. Simona Caricasulo

CANDIDATO

Andrea Coccozza

Matricola 288381

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

<u>Introduzione</u>	<u>p.4</u>
<u>Capitolo 1. Il concetto di governance aziendale applicato allo sport</u>	<u>p.7</u>
<u>1.1 Modelli di governance nel calcio professionistico</u>	<u>p.16</u>
<u>1.2 Il ruolo degli stakeholder nel calcio moderno</u>	<u>p.24</u>
<u>Capitolo 2 Gestione familiare</u>	<u>p.30</u>
<u>2.1 Vantaggi e criticità della gestione familiare nelle società sportive e nel calcio</u>	<u>p.34</u>
<u>2.2 Il quadro normativo ed economico della Serie A</u>	<u>p.45</u>
<u>2.3 Le principali fonti di ricavo: diritti TV, sponsor, ticketing e merchandising</u>	<u>p.50</u>
<u>Capitolo 3 . Dalla crisi all'acquisizione della società (2004)</u>	<u>p.57</u>
<u>3.1 La rifondazione</u>	<u>p.65</u>
<u>3.2 La crescita sostenibile e la stabilità finanziaria</u>	<u>p.68</u>
<u>3.3 Le strategie e politiche di sponsor e calciomercato</u>	<u>p.70</u>
<u>Capitolo 4. Risultati sportivi ed economici (trofei e bilanci)</u>	<u>p.80</u>
<u>4.1 Le scelte manageriali (marketing ed internazionalizzazione)</u>	<u>p.86</u>
<u>4.2 Le politiche societarie e d'investimento</u>	<u>p.91</u>
<u>4.3 I problemi e le critiche legate al modello</u>	<u>p.96</u>
<u>Capitolo 5.Sintesi dei risultati e possibili sviluppi ed evoluzioni del modello</u>	<u>p.101</u>
<u>Bibliografia</u>	<u>p104</u>

Introduzione

Nel contesto odierno dello sport professionistico, sempre più permeato da logiche industriali, investimenti globali e modelli societari complessi, la gestione familiare emerge come un'alternativa gestionale capace di coniugare continuità strategica, identità territoriale e controllo diretto, il caso della SSC Napoli, guidata da Aurelio De Laurentiis dal 2004, rappresenta uno degli esempi più emblematici in Italia e in Europa di come una struttura familiare possa governare con successo una società calcistica di alto livello, mantenendo al tempo stesso solidità economica, competitività sportiva e coerenza valoriale.

La riflessione su tale modello richiede in primo luogo un inquadramento teorico del concetto di governance aziendale applicato allo sport, ovvero la trasposizione dei principi gestionali classici (trasparenza, accountability, sostenibilità) nell'ambito dell'economia sportiva, in particolare, si analizzeranno i principali modelli di governance nel calcio professionistico, distinguendo tra club controllati da holding internazionali, fondi sovrani, municipalità o famiglie imprenditoriali, all'interno di questo panorama, verrà evidenziato il ruolo sempre più centrale degli stakeholder, tifosi, sponsor, media, istituzioni locali e internazionali, che oggi non solo influenzano, ma condizionano attivamente le scelte strategiche e comunicative delle società sportive. Sarà quindi fondamentale approfondire la gestione familiare nel suo duplice aspetto: da un lato come forma organizzativa centrata sul controllo diretto e la visione unitaria, dall'altro come modello esposto a criticità strutturali quali l'accentramento decisionale, la personalizzazione e la difficoltà di transizione generazionale, verranno discussi in dettaglio i vantaggi e le criticità della gestione familiare nelle società sportive, con attenzione alla dimensione affettiva, alla continuità gestionale e alla tenuta nei periodi di crisi. Il quadro si completerà con

una ricognizione del contesto normativo ed economico della Serie A, focalizzandosi sulle regole imposte dalla FIGC, dalla UEFA e dal Financial Fair Play, nonché sulle pressioni finanziarie che derivano dal sistema calcio nazionale, nel quale le principali fonti di ricavo, diritti televisivi, sponsorizzazioni, ticketing e merchandising, giocano un ruolo sempre più determinante nella sostenibilità delle società.

Nel cuore dell'analisi si inserisce la vicenda della SSC Napoli, che ha visto nel 2004 il passaggio drammatico dal fallimento alla rinascita, la crisi societaria e l'acquisizione del titolo sportivo da parte della Filmauro di Aurelio De Laurentiis rappresentano l'incipit di un percorso di ricostruzione che ha preso forma attraverso una solida rifondazione organizzativa, fondata su principi di rigore finanziario, autonomia operativa e attenzione strategica.

Nei due decenni successivi, il club ha perseguito una crescita sostenibile, mantenendo stabilità finanziaria e raggiungendo risultati di assoluto rilievo, promozioni, successi nazionali, continuità europea e, infine, la conquista dello scudetto nel 2022–2023, a coronamento di un progetto tecnico, economico e identitario, un'attenzione particolare sarà dedicata alle strategie e politiche di sponsor e calciomercato, che hanno distinto il Napoli per l'adozione di un modello basato su player trading, plusvalenze mirate e attenzione alla valorizzazione dei talenti emergenti. In parallelo, saranno analizzate le scelte manageriali nel campo del marketing e dell'internazionalizzazione, che hanno permesso al club di sviluppare il brand SSC Napoli anche al di fuori dei confini nazionali, rafforzando la sua riconoscibilità attraverso i social media, le sponsorizzazioni internazionali e la comunicazione corporate. Si esamineranno inoltre le politiche societarie e d'investimento, con focus sulla scelta di non indebitarsi strutturalmente, sul rifiuto dell'acquisto dello stadio, sull'autonomia nella produzione mediatica e sulla

gestione interna dei diritti di immagine. Verranno quindi affrontati i problemi e le critiche che hanno accompagnato il modello De Laurentiis, ossia il rapporto a tratti conflittuale con la tifoseria, la gestione autoritaria della comunicazione e la mancata patrimonializzazione infrastrutturale, infine, si proporrà una sintesi dei risultati raggiunti, valutando le condizioni che hanno permesso il successo del modello e i possibili sviluppi futuri, tra cui l'istituzionalizzazione della governance familiare, l'eventuale transizione generazionale e l'apertura selettiva a capitali esterni. Verranno formulate considerazioni conclusive sulla replicabilità del modello De Laurentiis, sottolineandone i tratti distintivi, i limiti e il potenziale in un'epoca in cui la sostenibilità economica nel calcio si impone come necessità strutturale.

Capitolo 1. Il concetto di governance aziendale applicato allo sport

Il concetto di governance aziendale applicato al mondo dello sport rappresenta una svolta paradigmatica nella gestione delle organizzazioni sportive, tanto a livello professionistico quanto dilettantistico. In una prospettiva scientifica e sistemica, si tratta dell'innesto metodologico e valoriale delle logiche proprie della corporate governance all'interno del contesto sportivo, con l'obiettivo di elevare gli standard di trasparenza, accountability, sostenibilità e performance organizzativa. Nel linguaggio economico-aziendale, la corporate governance designa l'insieme dei principi, regole e strutture attraverso cui un'impresa è diretta, controllata e monitorata, definisce la distribuzione delle responsabilità e dei poteri decisionali tra gli attori chiave dell'organizzazione, azionisti, dirigenti, consiglieri, stakeholder, al fine di garantire il perseguimento degli obiettivi aziendali nel rispetto dell'etica, della legalità e dell'efficienza gestionale¹. Trasferito nel contesto sportivo, tale modello assume connotazioni peculiari, adattandosi alla natura ibrida delle organizzazioni sportive, che si collocano all'intersezione tra attività economica, funzione sociale e missione educativa. La governance sportiva non può, pertanto, limitarsi a criteri economico-finanziari, ma deve inglobare dimensioni normative, etiche, istituzionali e partecipative, che ne fanno un campo di sperimentazione avanzata di modelli di gestione responsabile. La governance nello sport si articola attraverso una serie di elementi chiave, che ne definiscono l'architettura e ne orientano il funzionamento, risulta essenziale una netta separazione tra funzioni politiche, normative e operative, in particolare tra organismi federali, leghe e club. Una governance efficace richiede che le attività

¹ Cherubini, S. (2015). *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni: Analisi, strategie, azioni* (Vol. 844). FrancoAngeli, Bologna, pp. 64 -67

regolatorie siano indipendenti da quelle esecutive, per evitare conflitti di interesse e garantire la coerenza delle decisioni con il bene comune del sistema sportivo. Gli organi decisionali devono rendere conto delle proprie azioni non solo ai soggetti interni (atleti, tecnici, staff), ma anche agli stakeholder esterni, quali sponsor, tifosi, media, istituzioni pubbliche e comunità locali. La trasparenza e la responsabilità costituiscono il fondamento etico di ogni governance sostenibile. La pubblicazione dei bilanci certificati, l'adozione di standard internazionali di rendicontazione e il tracciamento delle risorse, soprattutto quelle pubbliche, sono strumenti indispensabili per garantire la legittimità e la reputazione delle organizzazioni sportive, evitando derive opache e mala gestio. La trasposizione dei principi della corporate governance al settore sportivo non è una mera applicazione tecnica, ma un processo evolutivo profondo, volto a ristrutturare il modo in cui lo sport viene pensato, gestito e vissuto, implica una visione strategica integrata, capace di coniugare efficienza organizzativa, integrità etica e impatto sociale, rendendo le organizzazioni sportive più resilienti, legittimate e responsabili. In un'epoca in cui lo sport è sempre più globale, mediatizzato e interconnesso con la società, una governance solida e trasparente non è più un'opzione, ma una necessità imprescindibile per garantire credibilità, equità e sostenibilità nel tempo. La presenza di audit interni ed esterni, organi di vigilanza indipendenti e meccanismi anticorruzione è necessaria per prevenire abusi, clientelismi e comportamenti contrari all'etica sportiva, contribuendo alla tutela della credibilità dell'intero ecosistema².

² Balletto, G., Sinatra, M., Borruso, G., Sechi, F., Meloni, I., & Fancello, G. (2024). Governance dei Mega Eventi Sportivi, tra comunità locale e prossimità urbana. In I processi di pianificazione urbanistica e territoriale nella gestione delle crisi energetiche e alimentari (Vol. 10, pp. 17-24). Planum Publisher/Società Italiana degli Urbanisti. In iris.unica.it - <https://iris.unica.it/handle/11584/401663>

Un modello di governance maturo deve prevedere forme strutturate di consultazione e coinvolgimento degli attori sportivi, atleti, tecnici, dirigenti, tesserati, nelle decisioni strategiche e promuove una cultura della corresponsabilità e valorizza la dimensione collettiva dello sport come bene pubblico. La governance sportiva contemporanea si orienta verso modelli di sviluppo sostenibile, ispirati ai principi della corporate social responsibility (CSR), equità di genere, inclusione, tutela ambientale, promozione della salute, contrasto alla discriminazione e al doping. L'applicazione del paradigma della governance istituzionale al mondo dello sport ha innescato, negli ultimi decenni, una profonda trasformazione degli assetti normativi, organizzativi e valoriali di federazioni, leghe e club, tanto a livello internazionale quanto nazionale. Il concetto, mutuato dal lessico della corporate governance, ha portato alla formulazione di codici di condotta, riforme statutarie e linee guida regolamentari, volte a strutturare in maniera più razionale e trasparente l'intero ecosistema sportivo. Organizzazioni sovranazionali di primario rilievo, quali il Comitato Olimpico Internazionale (CIO) e la UEFA, hanno assunto un ruolo guida nella promozione di standard di buona governance, fondati su principi di trasparenza, responsabilità, inclusività e integrità sistemica. Tra i pilastri fondamentali emergono l'indipendenza degli organi di vigilanza e controllo, per garantire l'autonomia delle funzioni ispettive e disciplinari rispetto agli organi politici ed esecutivi; l'equilibrio di genere e rappresentanza democratica, come elementi imprescindibili per la legittimità delle strutture decisionali e per il superamento di dinamiche escludenti; le procedure di nomina trasparenti e fondate sul merito, volte a valorizzare la competenza tecnica e la neutralità istituzionale; la gestione efficace dei conflitti di interesse, attraverso regimi di incompatibilità,

disclosure obbligatoria e codici etici vincolanti³. Anche la Commissione Europea, attraverso il Libro Bianco sullo Sport del 2007 e le successive comunicazioni strategiche, ha più volte richiamato il sistema sportivo alla necessità di modernizzare le proprie strutture di governance, sottolineando il nesso inscindibile tra integrità gestionale, sviluppo economico e funzione sociale dello sport⁴. Nel contesto contemporaneo, una governance sportiva evoluta non è più soltanto una condizione etica o normativa, ma un fattore determinante di competitività sistemica. Le organizzazioni che si dotano di modelli di gestione ispirati ai principi di trasparenza, efficienza e responsabilità sono in grado di attirare con maggiore facilità capitali privati, sponsorizzazioni e investimenti istituzionali, grazie alla credibilità costruita su processi decisionali chiari e tracciabili; rafforzare la propria reputazione presso i media, i tifosi e l'opinione pubblica, elemento oggi cruciale nell'era della comunicazione istantanea e della brand reputation; incrementare la propria efficienza gestionale, grazie a una migliore allocazione delle risorse, alla riduzione delle aree grigie e alla valorizzazione delle competenze; assumere decisioni più lungimiranti, fondate su visioni strategiche condivise, sostenibili e orientate al medio-lungo periodo. L'esperienza di numerose società sportive europee di vertice ha dimostrato che una governance solida, trasparente e partecipativa costituisce una condizione abilitante per il successo sportivo stesso, in quanto favorisce una pianificazione coerente, la coesione interna e l'attrazione di talenti e competenze. Il passaggio dalla concezione tradizionale del club sportivo, spesso percepito come una "famiglia allargata" informale, dominata da logiche emozionali e da relazioni personali, a una visione moderna e strutturata del sistema

³ Bove, A. (2015). 77 competenze di management. HOEPLI EDITORE, Milano, pp. 124-126

⁴ Libro bianco sullo sport - EUR-Lex.europa.eu- <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/white-paper-on-sport.html?fromSummary=15>

sportivo implica un cambio di paradigma culturale. Governare lo sport non può più significare solo amministrare la passione, ma richiede la capacità di dirigere un sistema complesso di natura economica, sociale e culturale, dove si intersecano interessi molteplici, diritti collettivi, responsabilità istituzionali e aspettative pubbliche. Guardando al futuro, il destino delle organizzazioni sportive, tanto a livello professionistico quanto nella dimensione amatoriale e territoriale, sarà sempre più legato alla capacità di strutturare modelli di governance fondati sulla partecipazione, sull'integrità e sulla sostenibilità. Una governance sportiva efficace non si limita a "controllare", ma orienta, ispira e costruisce valore condiviso. Essa si fa motore di trasformazione sociale, contribuendo a rendere lo sport non solo luogo di competizione, ma anche laboratorio di democrazia, inclusione e innovazione istituzionale⁵. In questa prospettiva, la governance sportiva diventa non un vincolo, ma un'opportunità: la chiave per traghettare il sistema sportivo del XXI secolo verso una nuova stagione di legittimazione pubblica, sostenibilità operativa e impatto sociale positivo, perciò impone l'adozione di regole codificate, meccanismi di controllo, trasparenza finanziaria e competenze manageriali avanzate, capaci di affrontare le sfide contemporanee, quali la sostenibilità ambientale, l'inclusione sociale, la digitalizzazione e la lotta alla corruzione. La governance aziendale applicata allo sport rappresenta un'evoluzione concettuale e strutturale che segna il passaggio da una gestione istintiva e personalistica delle organizzazioni sportive a un modello regolato, razionale e orientato alla sostenibilità sistemica. In termini scientifici e funzionali, essa si configura come l'insieme integrato di processi, norme, pratiche e strutture decisionali che regolano la conduzione e il controllo delle entità operanti nel settore sportivo, siano esse

⁵ MORETTI, E. (2021). LO SPORT COME STRUMENTO DI BUSINESS: POLITICHE DI MARKETING RELATIVE AL SISTEMA CALCIO. In tesi.univpm.it- <https://tesi.univpm.it/handle/20.500.12075/9800>

club, federazioni, leghe o enti territoriali. Tale paradigma si fonda sulla trasposizione degli strumenti della corporate governance tradizionale in un contesto dalle specificità peculiari, quale quello sportivo, caratterizzato da una natura ibrida, in cui convivono elementi economici, sociali, culturali e valoriali. L'obiettivo è quello di assicurare trasparenza, accountability e coerenza strategica, in un'ottica di lungo periodo, che tenga in considerazione le esigenze e le aspettative di una pluralità di stakeholder: atleti, tecnici, tifosi, sponsor, media, istituzioni pubbliche e comunità locali. Un'organizzazione sportiva che ambisce a essere efficiente e legittimata non può prescindere da un regime di trasparenza amministrativa e decisionale. Ciò implica la pubblicazione di bilanci, la tracciabilità delle decisioni e la rendicontazione delle risorse, soprattutto quando di origine pubblica o collettiva. Al contempo, si richiede una chiara attribuzione delle responsabilità, affinché gli organi dirigenti siano chiamati a rispondere delle proprie scelte dinanzi a organi di controllo interni ed esterni. Nel quadro delle sfide del XXI secolo, la governance sportiva assume anche una funzione pedagogica e trasformativa. Essa è chiamata a promuovere l'accesso equo alle pratiche sportive, valorizzando la diversità di genere, etnica e culturale, nonché a integrare la sostenibilità ambientale nelle proprie politiche gestionali, attraverso pratiche ecocompatibili, eventi a impatto zero e infrastrutture sostenibili. Si tratta, dunque, di coniugare obiettivi economici con finalità civiche, in un'ottica di sport come bene comune. Un modello di governance efficace deve essere in grado di prevedere, valutare e mitigare i rischi di varia natura: finanziari, legali, reputazionali, etici. La presenza di strumenti di audit, protocolli anticorruzione e policy anti-conflitto d'interessi rafforza la resilienza organizzativa e preserva l'integrità del sistema sportivo, proteggendone l'immagine e la fiducia pubblica. L'etica non può essere relegata a principio astratto, ma deve costituire la bussola quotidiana delle decisioni manageriali. La

governance sportiva, per essere credibile, deve promuovere l'osservanza delle regole, contrastare ogni forma di doping, frode, manipolazione di risultati e discriminazione, e agire in coerenza con i valori fondanti dello sport: lealtà, rispetto, solidarietà e spirito di squadra. Parlare di governance nello sport significa superare una visione puramente tecnica o economica della gestione, per abbracciare una concezione integrata, intersettoriale e orientata alla sostenibilità sistemica⁶. Il governo delle organizzazioni sportive non si esaurisce nella mera amministrazione delle risorse, ma implica la costruzione di un sistema di fiducia, equità e visione strategica, che riconosce nello sport un motore di benessere sociale, coesione territoriale e innovazione educativa. Solo attraverso un impianto di governance trasparente, etico, inclusivo e responsabile, sarà possibile garantire la crescita sostenibile del movimento sportivo e preservarne il ruolo cruciale nella formazione dei cittadini e nella promozione di una società più giusta, partecipativa e resiliente. I principi di buona governance nello sport costituiscono oggi uno degli assi portanti della riforma del sistema sportivo europeo e nazionale. Tali principi, sottoposti all'attenzione del Consiglio dell'Unione Europea, rappresentano una cornice di riferimento strategica e normativa, finalizzata a migliorare in modo strutturale la gestione, la trasparenza e la legittimità delle organizzazioni sportive a ogni livello, dal vertice delle federazioni internazionali fino alla base del tessuto associativo locale. Le raccomandazioni elaborate in sede europea si fondano su quattro pilastri fondamentali, trasparenza, responsabilità, inclusione e sostenibilità, che delineano gli standard minimi cui le organizzazioni sportive dovrebbero ispirarsi per garantire una gestione democratica, equa ed efficiente. In particolare, si promuove la

⁶ VILLETTAZ, G. (2019). La rendicontazione della sostenibilità nello sport. Un'analisi dei report di sostenibilità dei club calcistici. In univda.unitesi.cineca.it-
https://univda.unitesi.cineca.it/bitstream/20.500.14084/4851/ECO_537_Villettaz_Giorgio.pdf

trasparenza nei processi decisionali, nella rendicontazione economica e nella composizione degli organi dirigenti; la responsabilità degli attori apicali nei confronti di tutti gli stakeholder, siano essi atleti, tecnici, partner istituzionali o comunità locali; l'inclusione sociale e la parità di accesso, con attenzione particolare alle minoranze, alle donne e alle persone con disabilità; la sostenibilità ambientale e sociale, quale orizzonte etico e operativo dello sport moderno. Tali principi non hanno soltanto una funzione normativa o deontologica, ma rappresentano un modello di governance ispirato ai valori europei e volto a contrastare fenomeni distorsivi quali la corruzione, il clientelismo, le pratiche discriminatorie e la marginalizzazione sociale. In Italia, l'adeguamento agli standard europei ha trovato concreta attuazione attraverso il Decreto Legislativo n. 39 del 28 febbraio 2021⁷, parte integrante della più ampia riforma dell'ordinamento sportivo, questo provvedimento ha introdotto obblighi innovativi e stringenti per le associazioni e società sportive dilettantistiche e professionistiche, imponendo l'adozione di modelli organizzativi e gestionali, strutturati su principi di legalità, equità e trasparenza; l'implementazione di codici etici e di condotta, volti a prevenire comportamenti lesivi della dignità delle persone, con particolare attenzione alla tutela dei minori e dei soggetti vulnerabili; l'istituzione di organi di vigilanza interni, preposti al monitoraggio della conformità e all'attivazione di misure correttive in caso di violazioni. Suddetto approccio normativo introduce anche nel settore sportivo italiano una logica di "compliance", mutuata dal diritto societario e penale, fondata su prevenzione, controllo e responsabilizzazione diffusa, e volta a ridurre il rischio di abusi, discriminazioni, molestie e derive autoritarie nelle relazioni sportive. Sul piano della cooperazione transnazionale, il

⁷ DECRETO LEGISLATIVO 28 febbraio 2021, n. 39- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/03/19/21G00046/SG>

Programma Erasmus+ si è affermato negli ultimi anni come strumento privilegiato dell'Unione Europea per la promozione della buona governance nello sport⁸. Attraverso il finanziamento di progetti specifici e reti istituzionali, il programma contribuisce a prevenire e contrastare fenomeni patologici quali la corruzione, le combine, il doping e il riciclaggio nel mondo dello sport; favorire la circolazione delle buone pratiche gestionali, attraverso lo scambio di esperienze tra organizzazioni sportive, enti pubblici e università; promuovere l'inclusione sociale, la cittadinanza attiva e le pari opportunità, in linea con i valori fondanti dell'UE⁹ e con gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile¹⁰. Il programma Erasmus+, dunque, non si limita a incentivare la mobilità sportiva, ma si configura come volano di rinnovamento culturale e istituzionale, contribuendo alla costruzione di una governance sportiva europea integrata, etica e partecipativa. L'integrazione del principio di buona governance nelle politiche sportive europee e italiane segna un passaggio di maturità nella concezione dello sport come istituzione pubblica e bene comune. Non più dominio esclusivo della passione o della spontaneità associativa, lo sport è oggi un settore che richiede regole, trasparenza, professionalità e vigilanza etica, al pari di qualsiasi altro ambito sociale ed economico. Solo attraverso modelli di governance chiari, condivisi e multilivello, sarà possibile garantire la credibilità, l'efficacia e la sostenibilità del sistema sportivo nel suo complesso, rafforzandone il valore educativo, sociale e culturale per le generazioni presenti e future.

⁸ Erasmus+: Homepage- <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/it>

⁹ Obiettivi e valori | Unione europea- https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/aims-and-values_it

¹⁰ Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile- <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

1.1 Modelli di governance nel calcio professionistico

I modelli di governance nel calcio professionistico costituiscono oggi un tema di crescente rilevanza strategica, configurandosi come l'insieme delle architetture normative, decisionali e regolative attraverso cui viene governato, organizzato e monitorato l'intero ecosistema calcistico, dal vertice delle federazioni internazionali e delle leghe nazionali, fino alla dimensione gestionale dei singoli club. In un'epoca in cui il calcio ha oltrepassato i confini dell'attività sportiva per assumere i tratti strutturali di una industria globale ad alta intensità economica, simbolica e politica, la riflessione sulla governance diviene imprescindibile per assicurare sostenibilità, trasparenza e integrità competitiva. Nel contesto del calcio contemporaneo, la governance non si limita alla mera amministrazione delle risorse o alla gestione tecnica delle competizioni, ma si configura come l'insieme dei principi, delle regole e delle dinamiche istituzionali che regolano chi detiene il potere decisionale all'interno delle strutture calcistiche come federazioni, leghe, consigli di amministrazione dei club; con quali procedure vengono prese le decisioni, e in quale misura esse rispondano a criteri di trasparenza, responsabilità e partecipazione; come vengono allocate le risorse economiche, i diritti mediatici e le prerogative regolamentari, sia a livello orizzontale, tra club, sia verticale, tra livelli federali; quali strumenti vengono adottati per tutelare l'etica sportiva, garantire la correttezza delle competizioni e favorire un ambiente competitivo equo e non distorto¹¹. Il calcio professionistico, soprattutto nei grandi campionati europei, è divenuto un sistema ad alta complessità multilivello, dove coesistono gli enti regolatori sovranazionali, come la FIFA¹² e la UEFA¹³, depositari della

¹¹ Aliberti Locascio Enrico (2021), Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistico, Giappichelli, Torino, pp. 348 -352

¹² FIFA | The Home of Football- <https://www.fifa.com/en>

¹³ UEFA.com: The official website for European football- <https://www.uefa.com/>

normazione e del coordinamento globale; leghe professionistiche, che gestiscono i calendari, i diritti audiovisivi e le politiche redistributive, come la Premier League o la Serie A; club calcistici, che si comportano sempre più come vere e proprie imprese transnazionali, con assetti societari sofisticati, mercati di riferimento globalizzati e strategie di branding, marketing e investimento. In tale contesto, il modello di governance adottato incide direttamente sulla qualità della competizione, sulla sostenibilità finanziaria e sulla reputazione complessiva del sistema, divenendo parametro di valutazione per investitori, sponsor, tifoserie e istituzioni pubbliche. Tra le questioni più critiche e attuali nella governance del calcio professionistico vi sono il bilanciamento tra potere economico e principio di equità sportiva, specie in presenza di club finanziariamente iperdotati o sostenuti da fondi sovrani; la redistribuzione delle risorse tra élite e periferia del sistema, per evitare che le disuguaglianze compromettano la competitività e la tenuta sociale del modello calcistico; la gestione dei conflitti d'interesse, specie nei casi in cui soggetti privati controllino più club, piattaforme mediatiche o strutture regolative; il rispetto dei principi di integrità, legalità e trasparenza, in relazione a scandali di corruzione, match-fixing o violazioni del fair play finanziario. A ciò si aggiungono nuove dimensioni di vulnerabilità, cybersecurity, diritti digitali, governance dei dati, sostenibilità ambientale, che impongono una rivisitazione profonda degli strumenti e dei paradigmi gestionali tradizionali¹⁴. Il futuro del calcio professionistico richiede l'adozione di modelli di governance innovativi, trasparenti, partecipativi e multilaterali, capaci di coniugare la logica del mercato con i valori dello sport, evitando la mercificazione totale del gioco; coinvolgere attivamente i tifosi, i

¹⁴ Cozzitorto, C. (2019). *IeSF e e-sports governance: un nuovo modello di business= IeSF and e-sports governance: a new business model* (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino). In [webthesis.biblio.polito.it](https://webthesis.biblio.polito.it/10588/)

territori e gli stakeholder sociali, riconoscendone il ruolo come portatori di interessi legittimi e non solo come consumatori; garantire la sostenibilità finanziaria dei club, attraverso sistemi di controllo interni ed esterni, standard di rendicontazione e meccanismi di compliance efficaci; rendere le decisioni più accessibili e responsabili, promuovendo l'equilibrio tra governance tecnica e rappresentanza democratica.

La governance nel calcio professionistico non è solo una dimensione regolativa, ma una questione di visione strategica e di architettura istituzionale. Solo attraverso un sistema di regole chiaro, equo e condiviso sarà possibile preservare la credibilità del calcio come fenomeno culturale e sociale, garantendone al contempo la competitività economica e l'attrattività globale. In un tempo in cui il calcio è al crocevia tra passione popolare e logiche finanziarie, la governance diviene lo strumento cardine per armonizzare interessi divergenti, rafforzare l'integrità del gioco e garantire la sua sopravvivenza come spazio di confronto, identità e coesione collettiva. Nel panorama del calcio professionistico contemporaneo, la governance assume un ruolo centrale nel definire l'identità, la sostenibilità e la legittimità dei soggetti sportivi, siano essi federazioni, leghe o club. Essa si articola attraverso modelli organizzativi differenti, che riflettono tradizioni giuridiche, assetti culturali, logiche economiche e visioni del ruolo dello sport nella società. Di seguito, si delineano le principali tipologie di governance adottate a livello internazionale, ognuna delle quali presenta peculiarità funzionali, vantaggi operativi e criticità strutturali.

Il modello federale tradizionale, eredità storica dell'organizzazione sportiva europea, questo assetto è tuttora prevalente in Paesi come Italia (FIGC), Germania

(DFB) e in molte federazioni del continente¹⁵. In questo modello, la federazione nazionale esercita un controllo integrale sia sugli aspetti regolatori che sull'organizzazione sportiva, configurandosi come ente di governo centrale. Le leghe professionistiche, pur dotate di autonomia gestionale, sono formalmente subordinate alla federazione, che mantiene la titolarità ultima delle decisioni strategiche. I club partecipano alle assemblee federali, ma la governance rimane fortemente accentrata, talvolta influenzata da rapporti istituzionali con lo Stato o altri enti pubblici, presentano il presidio dell'interesse sportivo generale, una unitarietà normativa e regolativa ed il coordinamento nazionale tra professionismo e dilettantismo, al contrario si riscontrano alcune criticità come una eccessiva burocratizzazione, conflitti d'interesse tra ruoli regolatori e promozionali ed una limitata trasparenza e accountability¹⁶.

Il modello aziendale o privatistico diffusi progressivamente a partire dagli anni '90, soprattutto nel Regno Unito e in Italia, è oggi emblematico nei club strutturati come società per azioni o quotati in borsa come la Juventus FC e il Manchester United. La governance è affidata a consigli di amministrazione, con la presenza di azionisti, investitori e figure manageriali che operano con logiche tipiche dell'impresa capitalistica¹⁷. Le leghe professionistiche, come la Premier League, si strutturano come consorzi autonomi, con forte indipendenza rispetto alle federazioni nazionali. Il focus gestionale è orientato alla massimizzazione del valore del brand, all'espansione sui mercati globali e alla redditività degli asset sportivi.

¹⁵ Porro, N. R. (2020). Sport e cittadinanza. Passato e presente, (2020/111), Franco Angeli, Bologna, pp. 93 -97

¹⁶ Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). Marketing management 14/e. Pearson, Milano, pp. 115-121

¹⁷ Prunesti, A. (2020). Sport marketing e comunicazione: Dal digital fan engagement alla gestione delle sponsorizzazioni. FrancoAngeli, Bologna, pp. 305 306

Presentano una elevata efficienza gestionale, l'accesso a capitali internazionali, una forte competitività economica e mediatica ma anche una eccessiva finanziarizzazione del calcio, l'allontanamento della base tifosa e del legame territoriale, possibili conflitti tra interesse sportivo e obiettivo di profitto.

Il modello associativo o mutualistico resiste ancora, soprattutto in alcuni club storici spagnoli, come Athletic Club Bilbao, FC Barcelona, Real Madrid, un modello basato sulla partecipazione diretta dei soci-tifosi¹⁸. I club sono entità senza scopo di lucro, gestite secondo il principio della democrazia interna: i soci votano i bilanci, eleggono i vertici e decidono sulle strategie generali. Il legame con il territorio e la comunità locale è forte, e lo sport è vissuto come bene comune e identitario, più che come prodotto da monetizzare con una elevata legittimità sociale e partecipazione democratica, la preservazione dell'identità storica e culturale del club, il controllo dal basso delle scelte strategiche ma, tuttavia, con difficoltà ad attrarre investimenti esterni significativi, una minore competitività nel contesto del calcio globalizzato ed una complessità gestionale e il rischio di immobilismo decisionale.

Il modello ibrido o misto è in via di crescente affermazione nei grandi club internazionali, questo modello rappresenta una sintesi tra la logica imprenditoriale e la dimensione sociale dello sport, si fonda su strutture societarie complesse come holding, fondi di investimento, joint ventures, ma conserva spazi di rappresentanza per la base associativa o per finalità sociali¹⁹. Esempio emblematico è il Bayern Monaco, dove il 75% delle quote resta in mano ai soci, mentre il restante è detenuto da partner commerciali come Adidas, Audi, Allianz. Frequentemente, questo

¹⁸ I MODELLI DI IMPRESA COOPERATIVA SPORTIVA -

https://emiliaromagna.coni.it/images/emiliaromagna/SCUOLA_SPORT/I_Modelli_di_Impresa_Cooperativa_Sportiva.pdf

¹⁹ Sica Tommaso (2021), La responsabilità della società di calcio per fatto dei tesserati e dei tifosi: regole e modelli di allocazione del rischio nella giustizia sportiva, Giappichelli, Torino, pp. 9-11

modello è integrato con fondazioni o iniziative di responsabilità sociale (CSR), volte a mantenere il radicamento etico e territoriale. Questo modello delinea un equilibrio tra performance economica e identità sociale, una capacità di attirare capitali preservando i valori sportivi nonché una governance flessibile e multilivello, al converso presenta una complessità nella gestione dei poteri tra le diverse componenti, il rischio di ambiguità nei rapporti tra azionisti e base associativa nonché la necessità di elevata competenza manageriale.

La pluralità dei modelli di governance riflette la diversità culturale, giuridica ed economica del calcio europeo e globale. Tuttavia, in un'epoca in cui il calcio è chiamato a rispondere a sfide sistemiche complesse, come la sostenibilità finanziaria, l'integrità sportiva, l'inclusione sociale e la pressione dei mercati globali, appare sempre più urgente l'elaborazione di modelli ibridi, adattivi e responsabili.

Il futuro del calcio professionistico richiede dunque una governance capace di coniugare efficienza economica, partecipazione democratica e responsabilità sociale, restituendo allo sport la sua funzione originaria di patrimonio collettivo, generatore di coesione, identità e valore pubblico. Negli ultimi anni, il calcio professionistico internazionale è stato attraversato da una sequenza ricorrente di crisi sistemiche, che hanno messo in luce le fragilità profonde del suo assetto di governo e regolazione. Da fenomeno sportivo globale, il calcio è oggi anche un settore ad altissima intensità economica, esposto a logiche finanziarie speculative, a dinamiche geopolitiche e a un crescente disallineamento tra l'identità culturale del gioco e la sua dimensione industriale. In questo scenario, la governance calcistica è divenuta il terreno nevralgico del confronto tra etica sportiva e interessi economici. Numerosi eventi recenti hanno alimentato un crescente malessere istituzionale, suscitando interrogativi sulla legittimità, l'efficienza e la giustizia

dell'attuale modello di governance calcistica con scandali di corruzione, come quelli che hanno colpito la FIFA e la UEFA, hanno minato la credibilità delle autorità sportive internazionali, rivelando opacità nei processi decisionali e forme strutturate di clientelismo e mala gestio; una inflazione spropositata del mercato dei trasferimenti, con cifre multimilionarie che hanno alimentato dinamiche speculative, contribuendo ad aumentare il divario tra élite finanziarie e club medi o minori, una disparità economiche sempre più marcate tra le società, che compromettono la competitività e snaturano la funzione sportiva dei campionati; fallimenti societari e l'instabilità gestionale, spesso causati da gestioni opache, da un'eccessiva dipendenza da investitori esterni e da modelli insostenibili nel lungo termine; tentativi di creazione di una Superlega chiusa, percepiti come un attacco diretto alla struttura piramidale tradizionale del calcio europeo, hanno sollevato questioni etiche e democratiche, oltre a incrinare ulteriormente il rapporto tra vertici calcistici e tifoseria²⁰. A fronte di tali criticità, si è imposta con forza la necessità di un ripensamento complessivo dei meccanismi di governance, orientato verso modelli più trasparenti, equi e partecipativi. Tra le proposte più significative emerse nel dibattito europeo e internazionale si evidenziano l'adozione di codici etici vincolanti e di standard minimi di trasparenza, come quelli promossi dal Financial Fair Play UEFA, volti a garantire una gestione finanziaria sana e controllata. L'introduzione di organismi indipendenti di vigilanza, come le commissioni per la concessione delle licenze UEFA, per monitorare il rispetto delle regole, prevenire abusi e garantire l'equilibrio competitivo. Il coinvolgimento attivo dei tifosi nei processi decisionali, attraverso meccanismi di consultazione, rappresentanza e partecipazione, con l'obiettivo di restituire centralità alla base popolare dello sport.

²⁰ Sanguigni Vincenzo (2022), *La corporate governance delle società di calcio professionistiche*, Franco Angeli, Roma-Milano, pp. 54 -57

Una regolamentazione più stringente sulla proprietà dei club, con maggiore trasparenza sugli assetti societari e restrizioni nei confronti di fondi d'investimento opachi o operazioni speculative, che minano l'identità e la sostenibilità del sistema. Il modello di governance auspicabile per il calcio del XXI secolo dovrebbe saper integrare le esigenze della gestione manageriale con i principi fondativi dello sport, coniugando dimensione economica e vocazione sociale. Un sistema equilibrato dovrebbe garantire la sostenibilità economica, attraverso budget responsabili e riduzione della dipendenza da meccanismi finanziari speculativi; trasparenza procedurale, per assicurare la tracciabilità delle decisioni e la legittimità delle istituzioni calcistiche; l'equilibrio competitivo, con politiche redistributive, salary cap e meccanismi di fair play regolamentare; la centralità del tifoso, considerato non più solo come consumatore, ma come attore co-costruttore dell'identità e della vitalità del calcio. Il dibattito odierno sulla governance del calcio professionistico non è semplicemente un confronto tecnico tra modelli organizzativi, ma riflette una tensione identitaria profonda, il calcio è ancora uno sport collettivo, radicato nel territorio e nella cultura popolare, o è ormai soltanto un'industria dell'intrattenimento globale?

La governance, in questo senso, si presenta come lo spazio critico in cui questa domanda cerca ogni stagione una risposta, tra pressioni di mercato e richiami etici, tra interessi privati e funzione pubblica, solo attraverso un'azione riformatrice consapevole e multilivello, fondata su principi di trasparenza, democrazia e responsabilità, sarà possibile restituire al calcio la sua legittimità sociale e la sua

forza simbolica: quella di essere, prima di tutto, gioco, comunità, passione e bene comune²¹.

1.2 Il ruolo degli stakeholder nel calcio moderno

Nel panorama del calcio professionistico contemporaneo, profondamente trasformato dall'espansione economica, dalla globalizzazione dei flussi e dalla crescente mediatizzazione, il ruolo degli stakeholder ha assunto una rilevanza strutturale e sistemica. Non si tratta più, come un tempo, di soggetti accessori o spettatori silenti, ma di attori co-determinanti del funzionamento, delle scelte strategiche e dell'identità stessa del fenomeno calcistico. Lungi dall'essere una semplice metafora gestionale, il concetto di stakeholder, nel lessico della governance, si riferisce a tutti i portatori di interessi legittimi, interni o esterni, che influenzano o sono influenzati dall'attività di un'organizzazione. Nel caso del calcio, tale rete di relazioni è estremamente articolata, poiché il sistema calcistico contemporaneo non è più soltanto sport, ma anche impresa, media, cultura e società²². Gli stakeholder interni costituiscono il nucleo funzionale delle società calcistiche, ovvero coloro che operano direttamente all'interno delle dinamiche del club. Tra essi rientrano i giocatori, veri protagonisti dello spettacolo sportivo e portatori di capitale umano e simbolico; gli allenatori e lo staff tecnico, garanti del

²¹ Peculiarità fiscali, legali e di governance dello sport professionistico-
<https://www.rsm.global/italy/rsmsts/it/insights/peculiarita-fiscali-legali-e-di-governance-dello-sport-professionistico?languages=it>

²² Gli stakeholder del mondo del calcio concordano sulla crescita della competitività, del calcio femminile e della buona governance- <https://it.uefa.com/news-media/news/027b-16906e464331-3967ef5b74a1-1000--gli-stakeholder-del-mondo-del-calcio-concordano-sulla-cres/>

rendimento sportivo e della valorizzazione del talento; i dirigenti, i manager e le proprietà, responsabili delle strategie aziendali, dei rapporti istituzionali e della sostenibilità economica; i dipendenti e i collaboratori, che assicurano il funzionamento quotidiano dell'organizzazione, dalla logistica alla comunicazione, dall'amministrazione al marketing. Il coinvolgimento efficace di questi attori richiede modelli di governance partecipativi, basati su trasparenza, motivazione e responsabilizzazione. Una gestione che ne ignori le istanze compromette la coesione interna e, in ultima istanza, la competitività sportiva ed economica del club. Nel contesto odierno, tuttavia, è sul fronte degli stakeholder esterni che si gioca la vera complessità della governance calcistica. Il calcio moderno è inserito in una rete globale di relazioni, aspettative e responsabilità, che coinvolge i tifosi, non più solo "pubblico" ma comunità identitaria, fondamentale per la legittimazione sociale del club e spesso dotata di forme di partecipazione organizzata; le comunità locali, che ospitano stadi, centri sportivi e infrastrutture, e che subiscono o beneficiano degli impatti territoriali del calcio; sponsor, marchi e partner commerciali, attratti dalla visibilità globale e dai valori associati al club, ma anche esigenti in termini di reputazione e coerenza etica; media, broadcaster e piattaforme digitali, che gestiscono il capitale mediatico del calcio e influenzano i linguaggi, i tempi e i ritmi del gioco; federazioni e leghe, che svolgono funzioni regolative e organizzative e, spesso, arbitrano i conflitti tra i diversi livelli del sistema; governi e istituzioni pubbliche, che interagiscono con il calcio sul piano legislativo, fiscale, infrastrutturale e sociale; organismi internazionali (FIFA, UEFA), che dettano regole transnazionali e standard di governance; investitori, fondi e azionisti, portatori di interessi economici e finanziari, spesso provenienti da settori estranei allo sport; organizzazioni non governative, ambientaliste e per i

diritti umani, che richiamano il calcio alle sue responsabilità etiche, sociali e ambientali²³.

Il coinvolgimento strutturato e consapevole di questa molteplicità di stakeholder rappresenta oggi una sfida imprescindibile per il futuro della governance calcistica. La legittimità e la sostenibilità del sistema passano per l'ascolto e la consultazione sistematica dei portatori di interesse, attraverso tavoli di confronto, rappresentanze ufficiali e meccanismi di accountability; la trasparenza nelle decisioni, per evitare opacità, conflitti d'interesse e pratiche escludenti; l'equilibrio tra istanze economiche e valori sportivi, affinché la dimensione commerciale non annichilisca la funzione sociale e culturale del calcio; l'adozione di strumenti di misurazione dell'impatto sociale e ambientale, in linea con i criteri ESG, Environmental, Social and Governance. Comprendere il ruolo degli stakeholder nel calcio moderno significa rileggere il gioco del pallone come un ecosistema interdipendente e polifonico, in cui ogni soggetto è al tempo stesso parte in causa, risorsa e responsabilità. Nel calcio globale del XXI secolo, la governance non può più essere verticale né autoreferenziale: essa deve fondarsi su una visione integrata, orizzontale e dialogica, in cui la gestione del potere sia accompagnata dalla costruzione di fiducia, reciprocità e partecipazione, solo un sistema che riconosce e valorizza i propri stakeholder sarà in grado di coniugare competitività, equità e legittimità, restituendo al calcio la sua funzione originaria di spazio pubblico, simbolico e universale. Nel panorama complesso e interconnesso del calcio moderno, la centralità degli stakeholder emerge in tutta la sua forza come elemento fondativo della governance sportiva del XXI secolo. In un ecosistema sempre più ibrido, sospeso tra logiche economiche, vocazioni sportive e istanze sociali, ogni

²³ I NOSTRI STAKEHOLDER - Home - Rivista di Diritto Sportivo-
https://rivistadirittosportivo.coni.it/images/BilancioSostenibilita2018/capitoli/5_Stakeholders.pdf

categoria di stakeholder agisce come un vettore di influenza, portatore di interessi specifici che, spesso, si intrecciano o si contrappongono²⁴. Lungi dall'essere un sistema lineare e gerarchico, il calcio odierno si configura come una rete fluida di poteri e di aspettative, in cui le decisioni non possono più essere imposte verticalmente, ma devono maturare in un processo inclusivo, trasparente e responsabile. I tifosi rappresentano la componente emotiva, storica e culturale del calcio. Essi non sono semplici consumatori dello spettacolo sportivo, ma attori comunitari, custodi della memoria collettiva del club e legittimatori della sua esistenza pubblica. In epoca contemporanea, la loro voce è moltiplicata dai social media, che ne amplificano la visibilità e la capacità di mobilitazione. Le proteste contro la Superlega europea (2021), contro proprietà percepite come estranee o speculative, o contro scelte simboliche (stadio, colori, nome), hanno mostrato come il consenso popolare sia oggi un elemento strutturale della governance²⁵. Buone pratiche di governance prevedono la consultazione dei tifosi su temi identitari, il loro coinvolgimento in progetti sociali e la valorizzazione del legame con il territorio. Nel calcio-industria, sponsor e investitori costituiscono la linfa finanziaria dell'intero sistema, orientando strategie di marketing, sviluppo del brand e internazionalizzazione, essi ricercano visibilità, ritorno economico e reputazione. La sponsorizzazione sportiva è oggi un atto politico e culturale, che richiede coerenza etica e impegno valoriale. Molti stakeholder economici esigono comportamenti inclusivi, sostenibili, conformi ai principi ESG, contribuendo a spingere i club verso politiche più responsabili. Organismi come la UEFA, le

²⁴ L'evoluzione di una logica imprenditoriale nello sport tra shareholder e stakeholder-
<https://www.federsupporter.it/index.php/114-levoluzione-di-una-logica-imprenditoriale-nello-sport-tra-shareholder-e-stakeholder>

²⁵ Caso Superlega vs UEFA e FIFA: ora la CGUE passa la palla al Tribunale di Madrid-
<https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/caso-superlega-vs-uefa-e-fifa-ora-cgue-passa-palla-tribunale-madrid-AFJFZotC>

federazioni nazionali e le leghe professionistiche definiscono norme, regolano le competizioni, impongono vincoli finanziari, come il Fair Play, ma al tempo stesso sono soggetti istituzionali con interessi propri, spesso legati a diritti televisivi e logiche di potere. La governance multilivello richiede che questi enti agiscano con neutralità, trasparenza e accountability, evitando di esercitare un doppio ruolo di arbitri e beneficiari delle regole. I media tradizionali e digitali plasmano la percezione pubblica del calcio, costruendo narrazioni eroiche, scandali, rivalità e mitologie. Essi generano valore attraverso diritti di trasmissione, pubblicità e contenuti. Il loro potere è tale da condizionare l'agenda pubblica dei club, il posizionamento reputazionale e le strategie di comunicazione. Una governance efficace deve prevedere una comunicazione istituzionale chiara, onesta e accessibile, evitando derive manipolative o opacità informative. Sempre più club sono oggi controllati da holding internazionali, fondi speculativi, miliardari privati o entità statali, che agiscono secondo logiche di business globale, diplomazia del brand o proiezione geopolitica²⁶.

L'ingresso di capitali esterni, se non accompagnato da regole chiare e limiti di trasparenza, rischia di produrre scollamento tra proprietà e comunità locale, disuguaglianze strutturali, e distorcimenti etici. Per questo, si moltiplicano le richieste per una regolamentazione della proprietà dei club, in grado di prevenire speculazioni, infiltrazioni opache o strategie estranee alla missione sportiva. In questo contesto complesso e interdipendente, si afferma con forza la necessità di una governance calcistica fondata sul pluralismo degli attori, sulla trasparenza dei processi decisionali, sulla rendicontazione delle scelte e sulla responsabilità sociale diffusa. Le migliori pratiche internazionali suggeriscono una consultazione attiva

²⁶ Il coinvolgimento degli stakeholder nella sostenibilità- <https://aworld.org/it/engagement-it/il-coinvolgimento-degli-stakeholder-nella-sostenibilita-un-passo-cruciale/>

dei tifosi, specie su tematiche che toccano l'identità e la memoria collettiva; il coinvolgimento delle comunità locali nei progetti di rigenerazione urbana, sostenibilità ambientale e inclusione sociale; una comunicazione istituzionale trasparente, che riduca il gap informativo tra governance e pubblico; la responsabilità etica verso le nuove generazioni, le minoranze e l'ambiente, in linea con i principi della "sport integrity". Il fallimento della Superlega nel 2021 ha rappresentato una svolta simbolica, rivelando che il calcio non è un'entità verticale dominata dai capitali, ma un ecosistema interattivo, in cui ogni voce, dal tifoso al legislatore, dal media all'investitore, contribuisce a definire la legittimità, il senso e la direzione del gioco. Nel calcio moderno, ogni decisione, dalla politica dei prezzi all'acquisto di un calciatore, ha impatti trasversali. Essa non è mai neutra, ma riflette e produce valori, disuguaglianze, aspettative e identità. Per questo, governare il calcio significa oggi amministrare una polis sportiva, un bene comune attraversato da istanze plurime, dove la partecipazione non è più un'opzione, ma una condizione di sostenibilità e giustizia. Il calcio, in fondo, non è solo un gioco. È una narrazione collettiva, una struttura sociale viva, e chi ne detiene il governo ha il dovere di ascoltarne ogni voce, senza distinzione di potere o visibilità²⁷.

²⁷ Stakeholders Theory, obiettivi ESG e interesse sociale- http://www.rivistaodc.eu/Article/Archive/index_html

Capitolo 2 Il modello di Gestione familiare

La gestione familiare nelle società sportive, in particolare in ambito calcistico, rappresenta un modello organizzativo in cui il potere di indirizzo strategico e operativo è esercitato da una singola famiglia o da un ristretto nucleo di soggetti legati da vincoli parentali. L'esperienza storica offre diversi esempi emblematici, in Italia, la dinastia degli Agnelli guida da generazioni la Juventus FC; nel Regno Unito, i Glazer controllano il Manchester United; in Spagna, l'influenza della famiglia Pérez ha marcato la presidenza del Real Madrid; infine, in ambito nazionale, Aurelio De Laurentiis incarna la leadership familiare alla guida del Napoli. L'assetto familiare imprime all'organizzazione calcistica una serie di tratti peculiari, che si riflettono su più livelli, il baricentro decisionale resta saldamente nelle mani della famiglia, la quale orienta in modo autonomo le scelte fondamentali dell'impresa sportiva. L'interesse familiare si proietta spesso nella costruzione di un'eredità (legacy) intergenerazionale, privilegiando la continuità rispetto al profitto immediato, le famiglie proprietarie mostrano generalmente una minore propensione al rischio rispetto agli investitori istituzionali, adottando strategie più prudenti e caute, può emergere una commistione tra le esigenze del nucleo familiare e gli obiettivi societari, con il rischio di subordinare il bene collettivo dell'ente sportivo a logiche private. Pur presentando dei limiti questa gestione comporta una serie di benefici strutturali, la stabilità direzionale, le famiglie tendono a privilegiare la sostenibilità nel tempo, rifuggendo da operazioni speculative di breve respiro²⁸. Il legame personale con la storia e i valori del club si traduce in una forte coesione con la tifoseria e il territorio. Nei frangenti di crisi economica o sportiva, la famiglia

²⁸ Come organizzare una Società Sportiva- <https://www.mauriziomondoni.com/2015/07/come-organizzare-una-societa-sportiva/>

spesso interviene con risorse proprie per garantire la continuità del progetto, sono frequenti le iniziative volte alla costruzione di infrastrutture permanenti, stadi di proprietà, centri sportivi, accademie giovanili, che alimentano la crescita futura del club, le relazioni familiari, alleanze, rivalità, successioni, si riflettono direttamente sulla gestione e sull'efficacia delle decisioni. Pur presentando dei limiti, la governance familiare comporta una serie di benefici strutturali, le famiglie tendono a privilegiare la sostenibilità nel tempo, rifuggendo da operazioni speculative di breve respiro. Il legame personale con la storia e i valori del club si traduce in una forte coesione con la tifoseria e il territorio, nei frangenti di crisi economica o sportiva, la famiglia spesso interviene con risorse proprie per garantire la continuità del progetto, sono frequenti le iniziative volte alla costruzione di infrastrutture permanenti, stadi di proprietà, centri sportivi, accademie giovanili, che alimentano la crescita futura del club. Il modello familiare non è esente da insidie e vulnerabilità gestionali, la tendenza a perpetuare modelli tradizionali può ostacolare l'innovazione tecnologica, strategica o manageriale, la preferenza per figure interne o di fiducia può escludere professionisti di alto profilo, riducendo la qualità tecnica della governance. Nel contesto odierno, segnato da una crescente globalizzazione del calcio, la gestione familiare si confronta con sfide di portata sistemica: dalla competizione con fondi sovrani e capitali speculativi, alla necessità di adottare modelli di business complessi e multidisciplinari. Per garantire sopravvivenza e competitività, le società a gestione familiare sono chiamate a introdurre meccanismi di corporate governance robusti, con organi indipendenti e processi di controllo efficaci. Diversificare le fonti di ricavo, sviluppando progetti di marketing globale, piattaforme digitali, contenuti audiovisivi e investimenti in real estate sportivo, il passaggio generazionale può generare fratture, divergenze di visione e crisi identitarie, specialmente in assenza di una pianificazione sistematica, l'assenza di

distinzione netta tra risorse personali e risorse societarie può compromettere la trasparenza e la solidità finanziaria²⁹.

La Juventus FC sotto l'egida della famiglia Agnelli, il club ha implementato una marcata managerializzazione, sebbene la proprietà resti salda, la gestione è stata affidata nel tempo a dirigenti con comprovata esperienza internazionale, contribuendo alla crescita del brand e all'espansione globale.

Nella SSC Napoli, la leadership di Aurelio De Laurentiis rappresenta un esempio di gestione familiare centralizzata e fortemente personalistica, nonostante ciò, il club ha ottenuto significativi successi economici e sportivi, mostrando che anche modelli più accentratrici possono risultare efficaci, se guidati con visione e competenza. La gestione familiare nelle società calcistiche, pur essendo un retaggio tradizionale, continua a rappresentare una forza vitale nel panorama sportivo. Tuttavia, la sua sopravvivenza nel medio-lungo termine dipenderà dalla capacità di adattarsi alle esigenze di un calcio che richiede efficienza gestionale, trasparenza istituzionale e visione imprenditoriale globale. Il futuro di questo modello non è nella sua scomparsa, bensì nella sua trasformazione. La gestione familiare delle società sportive, qualora opportunamente strutturata e integrata con elementi di modernità gestionale, può costituire una leva straordinaria per lo sviluppo armonico e duraturo dell'organizzazione. Tuttavia, se tale modello resta chiuso in una logica autoreferenziale e priva di apertura evolutiva, rischia di trasformarsi in un serio ostacolo alla competitività sportiva ed economica, quando la direzione familiare si accompagna a solide competenze professionali, essa può garantire continuità, identità e visione strategica di lungo periodo. Il valore affettivo e storico che una famiglia può nutrire verso il club si traduce, in questi casi, in un impegno autentico

²⁹ Germano, I. (2012). La società sportiva: significati e pratiche della sociologia dello sport (pp. 1-198). Rubbettino, Milano, pp. 83 -86

e costante, che va oltre il mero interesse economico, tuttavia, tale passione deve necessariamente coniugarsi con una governance trasparente, fondata su regole di funzionamento chiare, ruoli ben definiti e organi di controllo realmente indipendenti. Senza trasparenza, infatti, si rischia di alimentare dinamiche opache che minano la fiducia degli stakeholder, dal pubblico agli sponsor fino agli investitori istituzionali. Inoltre, in un contesto calcistico globalizzato, dominato da flussi finanziari internazionali e da una crescente interconnessione tra sport, media e tecnologia, la famiglia alla guida del club deve dimostrare una concreta capacità di adattamento al mercato globale, questo implica la volontà di confrontarsi con modelli di business avanzati, di investire nella digitalizzazione, di valorizzare l'internazionalizzazione del marchio e di esplorare nuove forme di ricavo, come real estate sportivo, entertainment digitale, sponsorizzazioni globali.

Al contrario, una gestione familiare priva di managerializzazione, chiusa a visioni esterne, incapace di innovare e di comunicare con trasparenza, rischia di diventare un freno allo sviluppo sportivo ed economico. La fedeltà alla tradizione, se non accompagnata da competenza, apertura e adattabilità, può degenerare in immobilismo, inefficienza e perdita di competitività. La gestione familiare può essere un potente motore identitario e strategico, a patto che evolva da modello statico a struttura dinamica, ibrida, capace di unire il calore della proprietà affettiva con il rigore della gestione professionale. La governance di natura familiare nelle società sportive, e in particolar modo in quelle calcistiche, si configura frequentemente come un modello accentrato e fortemente personalistico, nel quale il potere decisionale risulta concentrato nelle mani di uno o più membri della famiglia proprietaria. Tali figure, che possono ricoprire ruoli apicali sia nella proprietà sia nell'amministrazione attiva dell'ente sportivo, esercitano un'influenza

diretta non solo sulle scelte strategiche e finanziarie, ma talvolta anche sugli aspetti tecnici, incidendo dunque sull'intero spettro della governance societaria³⁰.

La conformazione tipica di questo assetto si articola secondo una struttura organica ben definita, la famiglia detiene la maggioranza assoluta, e in alcuni casi la totalità, del capitale sociale, godendo così di un controllo incontrastato sulle deliberazioni assembleari. Le cariche esecutive di vertice, come quella di Presidente o di Amministratore Delegato, sono frequentemente ricoperte da componenti del nucleo familiare, talvolta in modo ereditario o senza processi di selezione manageriale aperta, spesso composto da individui legati alla famiglia da vincoli fiduciari o parentali, piuttosto che da consiglieri indipendenti dotati di competenze settoriali specifiche, nella maggior parte dei casi risulta debole o assente, con una sovrapposizione fra la sfera proprietaria e quella gestionale che può compromettere l'efficacia del controllo interno.

2.1 Vantaggi e criticità della gestione familiare nelle società sportive e nel calcio

La governance accentrata di natura familiare, in taluni contesti specifici, può configurarsi come un modello operativo dotato di peculiari vantaggi funzionali. In particolare, essa consente una celerità e una coerenza decisionale difficilmente riscontrabili in strutture più complesse e articolate. L'assenza di molteplici livelli gerarchici, unitamente alla concentrazione del comando, favorisce la rapidità d'azione, elemento particolarmente prezioso in situazioni di crisi aziendale, di improvvisa instabilità ambientale o in contesti caratterizzati da elevata incertezza competitiva. In tali circostanze, il baricentro decisionale ristretto si traduce in una

³⁰ Baldascino, U. (2022). Società sportive: aspetti economici & finanziari. Gruppo Albatros Il Filo, Roma, pp. 192-194

maggior stabilità strategica e in una continuità di indirizzo che può rappresentare un fattore critico di successo. Tuttavia, accanto a questi benefici contingenti, emergono criticità strutturali che assumono rilevanza crescente in un panorama sportivo e imprenditoriale sempre più segnato da complessità organizzativa, visibilità mediatica e pressanti obblighi regolamentari, tra i principali limiti sistemici si possono individuare, deficit di trasparenza gestionale: la concentrazione del potere decisionale in un ambito ristretto comporta una riduzione della chiarezza nei processi di elaborazione delle decisioni. Questo deficit può compromettere la fiducia degli stakeholder esterni, tifosi, sponsor, autorità regolatrici, ostacolando una corretta rendicontazione e minando la legittimità della governance. In assenza di organi di controllo effettivamente autonomi e di una netta separazione tra proprietà e gestione operativa, si registra un indebolimento della responsabilizzazione degli amministratori. L'attribuzione delle responsabilità, in caso di risultati negativi o di scelte gestionali fallimentari, diventa opaca e difficoltosa, l'esclusione di visioni plurali e l'assenza di competenze manageriali diversificate espongono la società sportiva a rischi strategici, finanziari e reputazionali, decisioni basate su logiche personali, piuttosto che su analisi oggettive e criteri di performance, possono compromettere gravemente la sostenibilità a lungo termine dell'organizzazione³¹. Alla luce di tali considerazioni, appare imprescindibile che il modello familiare intraprenda un processo di evoluzione culturale e organizzativa, la sopravvivenza e la competitività delle società sportive a conduzione familiare dipenderanno dalla capacità di adottare una governance ibrida: una configurazione in cui il nucleo familiare continui a esercitare un ruolo di indirizzo strategico e valoriale, ma delegando la gestione

³¹ politiche pubbliche e strategie di impresa- <https://www.italiadecide.it/wp-content/uploads/2019/07/scarica-tutte-le-relazioni-conclusive.pdf>

operativa quotidiana a professionisti qualificati, dotati di autonomia decisionale e valutabili secondo criteri di merito, tale modello evolutivo implica l'istituzione di strutture di controllo indipendenti (Consigli di amministrazione composti da membri esterni, comitati di audit, revisori terzi); l'adozione di prassi di trasparenza e rendicontazione ispirate alle migliori pratiche internazionali, atte a garantire accountability verso gli stakeholder; l'implementazione di sistemi di valutazione basati su indicatori di performance oggettivi e comparabili. L'adattamento della gestione non implica l'abbandono delle proprie radici storiche, né la rinuncia all'identità profonda che lega la famiglia al destino sportivo e sociale del club, al contrario, si tratta di una trasformazione culturale consapevole, volta a preservare e a potenziare il valore intrinseco della leadership familiare, rendendola compatibile con le esigenze di trasparenza, efficienza e sostenibilità proprie del calcio globale contemporaneo. Solo attraverso tale sintesi tra tradizione e innovazione gestionale sarà possibile trasformare la governance familiare da potenziale vulnerabilità a potente vantaggio competitivo. Nell'attuale panorama sportivo internazionale, emergono differenti modelli di governance che si pongono come alternativi, o complementari, rispetto al tradizionale modello familiare, questi modelli rispondono alle esigenze di crescente managerializzazione, partecipazione sociale e sostenibilità finanziaria, che caratterizzano il calcio contemporaneo³². Nel modello Corporate puro, la gestione della società sportiva è interamente affidata a manager professionisti, i quali operano sotto la supervisione di un Board of Directors indipendente, il capitale è frequentemente distribuito tra una molteplicità di azionisti istituzionali o privati, e le decisioni seguono criteri di efficienza

³² amministrazione e gestione delle realtà sportive-
https://www.med.unich.it/sites/sc01/files/amministrazione_e_gestione_delle_realta_sportive_-_prof._antonucci_-_parte_i.pdf

economica e logiche di mercato, esempio emblematico è il Bayern Monaco, club in cui il modello aziendale è associato a una rigorosa disciplina finanziaria e a un'elevata capacità competitiva. Invece nel modello Multistakeholder si prevede il coinvolgimento diretto di una pluralità di attori, tifosi, sponsor, enti territoriali, nella governance del club, spesso in forma cooperativa o associativa. I soci sono chiamati ad eleggere i vertici societari, e il club mantiene una forte radice popolare e territoriale, esempi illustri: Barcellona e Real Madrid, ove i "socios" detengono la sovranità assembleare³³. Nel modello Fondo d'investimento, la proprietà e il controllo strategico del club sono detenuti da fondi d'investimento privati, che agiscono secondo logiche industriali e di ritorno sull'investimento (ROI), il club diventa un asset su cui realizzare valorizzazioni economiche e sportive nel medio-lungo termine, esempi rilevanti sono il Paris Saint-Germain sotto il controllo di Qatar Sports Investments (QSI); l'AC Milan sotto la gestione del fondo RedBird Capital Partners³⁴. Una versione evoluta del tradizionale modello familiare professionalizzato, la proprietà resta saldamente nelle mani della famiglia, ma la gestione operativa viene affidata a dirigenti esterni di alto profilo, dotati di autonomia operativa e competenze manageriali avanzate, casi di riferimento sono la Juventus, sotto la proprietà della famiglia Agnelli-Elkann, e il Napoli di Aurelio De Laurentiis, che ha iniziato a integrare professionalità esterne per supportare la crescita societaria. Nonostante i suoi vantaggi identitari e strategici, la gestione familiare è esposta a rischi intrinseci che, se non gestiti, possono compromettere gravemente la stabilità e il futuro dei club. Il passaggio di testimone dalla

³³ Russo, G., & Della Sala, V. (2023). Sport e ambiente: verso un modello culturale di sostenibilità. Didattica della storia–Journal of Research and Didactics of History, 5(1S), 35-50. In dsrivista.unibo.it-
<https://dsrivista.unibo.it/article/view/18420>

³⁴ RICCHEZZE PATRIMONIALI: LO SPORT PUNTA AGLI INVESTIMENTI ATTRAVERSO FONDI DI PRIVATE EQUITY- <https://rossellofamilyoffice.it/2024/11/25/ricchezze-patrimoniali-lo-sport-punta-agli-investimenti-attraverso-fondi-di-private-equity/>

generazione fondatrice agli eredi rappresenta un momento di estrema vulnerabilità. L'assenza di una pianificazione successoria chiara può generare conflitti interni, divergenze sulla visione strategica e indebolimento del club, esempi di rilievo si rinvencono nei numerosi casi di club italiani o sudamericani minori, in cui le lotte familiari hanno provocato disgregazione e perdita di competitività³⁵. L'accentramento del potere decisionale entro la cerchia familiare, associato a una scarsa apertura verso contributi esterni, conduce spesso a processi decisionali autoreferenziali, le scelte vengono orientate da relazioni personali e preferenze emotive, anziché da valutazioni tecniche, finanziarie o di mercato, riducendo così la razionalità e l'efficacia strategica delle decisioni. Molte società sportive a conduzione familiare sopravvivono grazie all'iniezione diretta di capitali personali da parte della famiglia proprietaria, questo modello finanziario, pur sostenibile nel breve termine, si rivela estremamente fragile: qualora la famiglia dovesse decidere di ridurre il proprio impegno, il club rischierebbe di implodere finanziariamente, esemplificazioni drammatiche di tale dinamica si rinvencono nei casi storici del Parma, Palermo e Bari prima delle rispettive ripartenze post-crisi. Il ventaglio dei modelli di governance disponibili oggi nel calcio internazionale dimostra che non esiste una formula unica per il successo, ma che ogni assetto organizzativo deve essere coerente con le caratteristiche storiche, sociali ed economiche del club. La gestione familiare, pur mantenendo una forte valenza simbolica e identitaria, necessita di una progressiva evoluzione culturale, affinché possa integrarsi proficuamente con le esigenze di efficienza, trasparenza e sostenibilità proprie del contesto sportivo globale contemporaneo. Gestire una società sportiva a conduzione familiare può essere un'enorme opportunità, ma richiede attenzione a una serie di

³⁵ NORME ORGANIZZATIVE INTERNE DELLA F.I.G.C.- <https://figc.it/Utility/ExportAllegatiPdf?id=1300>

buone pratiche che possono fare davvero la differenza tra successo e stagnazione, prima di tutto, è fondamentale stabilire una separazione chiara tra proprietà e gestione. I proprietari devono mantenere il controllo strategico, ma è importante che la gestione operativa quotidiana sia affidata a figure competenti e specializzate. Solo così si evita il rischio di ingerenze personali e si permette all'organizzazione di funzionare in modo professionale ed efficiente. La trasparenza è un altro pilastro irrinunciabile. Pubblicare bilanci chiari e accessibili, formalizzare i processi decisionali e comunicare in modo aperto sulle scelte strategiche aiuta a costruire credibilità e fiducia, sia all'interno che all'esterno del club, una società sportiva moderna non può basarsi solo sulla passione: deve poter contare su manager qualificati, esperti di sport management, finanza, marketing e diritto sportivo. Investire nella professionalizzazione della struttura è fondamentale per competere ad alti livelli. Pensare solo al risultato della prossima partita non basta, serve una pianificazione a medio-lungo termine, con programmi di sviluppo chiari su un orizzonte di 5–10 anni. Che si tratti di infrastrutture, settore giovanile o branding internazionale, avere una visione d'insieme permette di crescere in modo solido e sostenibile³⁶. Un altro aspetto chiave è la comunicazione, mantenere un dialogo strutturato e costante con tifosi, media e istituzioni aiuta a costruire un senso di appartenenza e a rafforzare il legame tra il club e il suo territorio, ascoltare e dialogare significa anche prevenire conflitti e malintesi. Infine, ogni famiglia dovrebbe pensare seriamente alla successione generazionale. Preparare i successori con percorsi di formazione specifici, sia sportiva sia manageriale, è essenziale per garantire continuità e qualità nella guida del club. Non si tratta solo di "passare il testimone", ma di farlo nel modo più consapevole e responsabile possibile. Il Napoli

³⁶ Sport e Famiglia: una sinergia vincente- <https://www.ansmes.it/progetti-speciali/2254-sport-e-famiglia-una-sinergia-vincente.html>

rappresenta un esempio interessante di gestione familiare nel calcio moderno. Il club è di proprietà della famiglia De Laurentiis, con Aurelio alla guida e, più recentemente, con Edoardo che ha assunto un ruolo sempre più attivo, la strategia seguita dalla proprietà è molto chiara: rigoroso controllo finanziario, attenzione ai conti e investimenti mirati soprattutto sullo scouting e sulla sostenibilità sportiva, non a caso, il Napoli è riuscito a costruire una squadra competitiva senza mai dover ricorrere a spese folli o a indebitamenti pericolosi. Sul fronte della governance, però, il modello adottato è molto centralizzato, le decisioni principali vengono prese direttamente dalla famiglia, e raramente viene comunicato un piano pluriennale strutturato, questo approccio, se da un lato garantisce coerenza e stabilità, dall'altro ha portato a critiche: in particolare, si evidenzia una scarsa apertura al confronto, oltre a relazioni spesso tese sia con la tifoseria sia con i media. Nonostante queste dinamiche, il Napoli ha saputo consolidarsi come uno dei club più solidi e competitivi della Serie A e anche a livello europeo, dimostrando che un modello familiare può funzionare se guidato con intelligenza e disciplina³⁷. Guardando avanti, le società sportive a guida familiare si trovano di fronte a sfide sempre più complesse, come competere con fondi e multinazionali: le famiglie, per quanto solide, non sempre dispongono di capitali sufficienti per competere nel lungo termine contro investitori istituzionali o fondi sovrani, integrare competenze tecnologiche e analitiche: il calcio moderno richiede una padronanza crescente di strumenti come analisi dei dati, intelligenza artificiale, sistemi CRM per la gestione dei tifosi, senza queste competenze, si rischia di restare indietro, diventa fondamentale tessere collaborazioni con territori, università, aziende tecnologiche

³⁷ De Laurentiis, il progetto Napoli è chiaro e ambizioso. È realizzabile con una gestione familiare-
<https://www.ilnapolista.it/2024/09/de-laurentiis-il-progetto-napoli-e-chiaro-e-ambizioso-e-realizzabile-con-una-gestione-familiare/>

e altri attori dell'ecosistema sportivo, per di più bisogna spingere sull'internazionalizzazione del brand, occorre superare una visione troppo "domestica" e abbracciare una prospettiva globale, con strategie di marketing e comunicazione all'altezza dei mercati internazionali. La gestione familiare rimane un modello forte, capace di trasmettere identità, valori e stabilità, tuttavia, per continuare a essere competitivi nel calcio globale, le famiglie devono trovare il giusto equilibrio tra tradizione e innovazione, sarà fondamentale managerializzare la gestione, affidando compiti chiave a professionisti competenti; aprire la governance a forme più trasparenti e partecipative; adattarsi a un ambiente sempre più tecnologico e globale. In altre parole, il futuro dei club familiari sarà brillante solo per chi saprà evolvere senza rinnegare la propria storia³⁸. In ambito economico e gestionale, la struttura organizzativa del club calcistico SSC Napoli sotto la proprietà di Aurelio De Laurentiis può essere interpretata attraverso la lente teorica del "sistema padronale chiuso", una configurazione ampiamente analizzata nella letteratura sulla governance delle imprese familiari italiane. Tale modello, talvolta definito anche come familismo padronale, si caratterizza per la forte concentrazione del potere decisionale nelle mani di una singola figura imprenditoriale o del nucleo familiare di riferimento, la cui influenza si estende tanto alla direzione strategica quanto alla gestione operativa quotidiana. A differenza dei modelli corporate aperti, fondati su criteri di delega, accountability e managerializzazione, il sistema padronale predilige una logica personalistica e fiduciaria, in cui i ruoli chiave vengono spesso attribuiti a soggetti legati da vincoli familiari o relazionali, piuttosto che selezionati per competenza tecnico-professionale. La struttura gestionale così

³⁸ ASSOCIAZIONI SPORTIVE: LE NOVITÀ 2024 SUGLI ADEMPIMENTI -
https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/5264012/magazine/TeamSystem_eBook_Associazioni_Sportive_novit%C3%A00.pdf

delineata tende a sottrarsi ai processi formali di rendicontazione, privilegiando un rapporto diretto e informale tra proprietà e amministrazione. Ne risulta un'organizzazione fortemente accentrata, autoreferenziale e scarsamente permeabile all'apporto di competenze esterne, fattore che può rappresentare tanto una leva di efficienza quanto un limite all'innovazione e all'adattamento in contesti competitivi ad alta complessità.

Nel caso specifico del Napoli, si assiste a una gestione rigidamente presidiata dalla famiglia De Laurentiis sin dall'acquisizione del club nel 2004, in seguito al fallimento della SSC Napoli S.p.A. Sotto la nuova proprietà, il club ha vissuto una costante crescita in termini di risultati sportivi e solidità finanziaria: nel bilancio 2021/2022, il Napoli ha chiuso con un utile netto superiore ai 60 milioni di euro, distinguendosi come una delle poche realtà virtuose nel panorama calcistico italiano per sostenibilità economica. Tuttavia, tale risultato è stato raggiunto mantenendo un assetto decisionale fortemente centralizzato, con lo stesso Aurelio De Laurentiis nel ruolo di presidente e il figlio Edoardo progressivamente inserito in funzioni operative. La mancanza di organi gestionali indipendenti, come consigli di amministrazione con membri esterni o comitati di controllo strategico, ha sollevato interrogativi sulla trasparenza e l'apertura del modello, pur riconoscendo la sua efficacia in termini di stabilità e controllo dei costi. Il sistema padronale chiuso, nella sua applicazione al caso Napoli, appare come un modello di governance ancorato alla tradizione imprenditoriale familiare, che ha saputo garantire risultati concreti sul piano economico e sportivo, ma che pone interrogativi sul piano della modernizzazione strutturale, della resilienza organizzativa e della capacità di

affrontare le sfide sistemiche del calcio globale contemporaneo³⁹. La gestione della Società Sportiva Calcio Napoli sotto la guida di Aurelio De Laurentiis rappresenta un caso esemplare di modello padronale familiare evoluto, caratterizzato da una struttura organizzativa fortemente accentrata e da una strategia gestionale improntata all'autonomia, alla sostenibilità e all'identità territoriale. Questo assetto, consolidatosi a partire dal 2004, si fonda su una serie di elementi distintivi che, nel loro insieme, definiscono una traiettoria di sviluppo unica nel panorama sportivo italiano ed europeo. Uno dei tratti più evidenti di questo modello è la centralizzazione del potere decisionale. La guida del club è saldamente nelle mani del fondatore Aurelio De Laurentiis, figura operativa e carismatica, che ha assunto il ruolo di presidente sin dalla rifondazione del Napoli. Le decisioni strategiche non sono condivise con organi amministrativi indipendenti: il club non dispone di un consiglio di amministrazione con poteri effettivi, ma segue una catena di comando verticale e autonoma, interamente controllata dalla famiglia. A rafforzare questa impronta patrimoniale e familiare, si aggiunge il coinvolgimento del figlio Edoardo, già attivo nella gestione della SSC Bari, in un'ottica di successione imprenditoriale progressiva. A sostenere questa impostazione vi è una forte autonomia finanziaria, perseguita sin dal principio. Nel 2004 il club ripartì da zero, con un bilancio netto privo di debiti, e ha adottato da allora una politica anti-indebitamento che si discosta radicalmente dalla prassi del calcio italiano. Su 18 stagioni, 12 sono state chiuse in utile. Particolarmente significativo è anche il rispetto costante del rapporto tra monte ingaggi e ricavi, sempre mantenuto sotto il 70%, in conformità ai criteri UEFA per la sostenibilità economica. Questo approccio si accompagna a una totale

³⁹ De Laurentiis, il progetto Napoli è chiaro e ambizioso. È realizzabile con una gestione familiare-
<https://www.ilnapolista.it/2024/09/de-laurentiis-il-progetto-napoli-e-chiaro-e-ambizioso-e-realizzabile-con-una-gestione-familiare/>

indipendenza da capitali esterni: la proprietà è detenuta al 100% dalla famiglia De Laurentiis, senza l'ingresso di fondi d'investimento, banche o soggetti terzi. Tale scelta consente un controllo totale della strategia comunicativa e commerciale, evitando condizionamenti esterni e rafforzando l'identità del club. Un ulteriore asse portante del modello è il legame identitario con il territorio. La rifondazione del Napoli nel 2004, dopo il fallimento della precedente società, fu vissuta come una rinascita collettiva per la città, e non semplicemente come un'operazione economica. Il marchio SSC Napoli è stato valorizzato come emblema culturale e simbolico, e la figura del presidente ha assunto un ruolo narrativo centrale, diventando l'interprete privilegiato del rapporto tra squadra e città.

Parallelamente, la gestione familiare ha saputo evolversi verso una professionalizzazione selettiva, introducendo gradualmente figure manageriali esperte, come i direttori sportivi Riccardo Bigon e Cristiano Giuntoli, senza mai rinunciare al primato decisionale del presidente. Questo equilibrio ha generato un modello ibrido, capace di coniugare passione familiare e razionalità aziendale.

Sul piano tecnico-sportivo, il Napoli ha adottato strategie di mercato fondate su acquisizioni mirate, privilegiando profili giovani e di prospettiva, spesso rivalutati con successo (basti pensare a Cavani, Koulibaly, Osimhen). Tale politica ha permesso la realizzazione di plusvalenze rilevanti, reinvestite secondo un ciclo virtuoso orientato alla crescita sostenibile. Anche la politica salariale si è mantenuta entro limiti ragionevoli, evitando squilibri eccessivi. Analogo rigore è stato applicato alla gestione delle sponsorizzazioni, condotta in modo autonomo e coerente. Il Napoli ha sempre evitato la dipendenza da grandi sponsor istituzionali o politici, optando per una formula modulare e flessibile (sponsorizzazioni su maglia in posizioni multiple), in linea con i valori e l'immagine del club.

Tale assetto ha consentito una visione strategica di lungo periodo, con una pianificazione pluriennale che ha permesso al club di crescere in modo costante: dai circa 30 milioni di euro di fatturato nel 2006 si è passati a oltre 200 milioni nel 2023, con una partecipazione stabile alle competizioni europee e un palmarès arricchito da Coppe Italia, Supercoppe e lo storico terzo scudetto (2022–2023).

Tuttavia, questo modello presenta anche criticità strutturali. In quanto sistema chiuso, la governance familiare può faticare ad attrarre investitori o professionisti esterni, rischiando di alimentare meccanismi autoreferenziali o personalismi gestionali. Inoltre, la fusione tra affetti familiari e strategie economico-sportive può, in assenza di competenze manageriali elevate, ostacolare l'innovazione e la razionalità decisionale.

2.2 Il quadro normativo ed economico della Serie A

La Serie A, vertice della piramide calcistica nazionale, rappresenta il massimo livello del professionismo sportivo in Italia. Essa non si configura semplicemente come una competizione sportiva, bensì come un sistema complesso e interconnesso, soggetto a una fitta rete normativa di natura nazionale, internazionale e statale, che ne disciplina ogni aspetto, dallo svolgimento delle gare ai meccanismi economici e giuridici che ne sostengono l'operatività. Il primo livello di regolamentazione è rappresentato dagli organi interni del sistema sportivo italiano, la FIGC – Federazione Italiana Giuoco Calcio, è l'ente federale preposto alla governance tecnica e disciplinare del calcio italiano. Tra le sue competenze rientrano l'emissione di regolamenti sportivi, i meccanismi di tesseramento e vincolo dei

calciatori, la gestione dei procedimenti disciplinari e l'omologazione delle competizioni⁴⁰.

La Lega Serie A agisce quale organismo organizzativo e commerciale della competizione, cura la formulazione del calendario, l'attribuzione e gestione dei diritti audiovisivi nazionali e internazionali, nonché la regolazione dei rapporti intersocietari e istituzionali tra i club aderenti⁴¹. Il CONI – Comitato Olimpico Nazionale Italiano è l'organo di supervisione sull'intero ordinamento sportivo nazionale, attraverso la propria funzione di vigilanza, garantisce il rispetto delle regole di autonomia e correttezza delle federazioni, incluse le attività della FIGC⁴². L'inquadramento normativo della Serie A si estende oltre i confini nazionali, riflettendo la partecipazione del calcio italiano al sistema sportivo globale, la UEFA – Union of European Football Associations regola la partecipazione delle società italiane alle competizioni continentali (Champions League, Europa League, Conference League), impone l'osservanza del sistema delle licenze UEFA e del Financial Fair Play, strumenti fondamentali per garantire equilibrio competitivo e sostenibilità finanziaria⁴³. La FIFA – Fédération Internationale de Football Association⁴⁴ stabilisce i principi generali che sovrintendono i trasferimenti internazionali dei calciatori, i rapporti con gli agenti sportivi e il rispetto delle normative sui tesseramenti transnazionali. Parallelamente alla normativa sportiva, le società di Serie A operano entro il perimetro della legislazione civile e fiscale italiana, il Decreto Legislativo 36/2021 (Riforma dello Sport)⁴⁵ ha riformulato in profondità la disciplina del lavoro sportivo, regolando i rapporti contrattuali, la

⁴⁰ DI DIRITTO ED ETICA DELLO SPORT- <https://urbeetius.org/wp-content/uploads/2020/06/Rides-1-2-3-4-5-6-7-8.pdf>

⁴¹ Lega Serie A | Home- <https://www.legaseriea.it/it>

⁴² Home - Comitato Olimpico Nazionale- <https://www.coni.it/it/>

⁴³ UEFA.com: Il sito ufficiale del calcio europeo-

⁴⁴ FIFA- <https://www.fifa.com/>

⁴⁵ DECRETO LEGISLATIVO 28 febbraio 2021, n. 36- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/03/18/21G00043/sg>

tutela dei lavoratori e le modalità di inquadramento giuridico delle figure professionali all'interno del club; mentre il Codice civile e la normativa tributaria vede le società calcistiche, in quanto soggetti giuridici a tutti gli effetti, sono tenute al rispetto della normativa in materia di diritto societario, contabilità, fisco e lavoro, al pari di qualsiasi altra impresa operante sul territorio nazionale. Nonostante la sua posizione apicale nel sistema sportivo italiano, la Serie A presenta una struttura economica fortemente sbilanciata, caratterizzata da fenomeni di dipendenza finanziaria, disparità competitive e fragilità strutturale, in particolare nei club di fascia media e bassa. Se guardiamo ai dati più recenti, è chiaro che i club di Serie A si sostengono grazie a entrate piuttosto diverse tra loro, ma non distribuite in modo equilibrato. Infatti, la maggior parte dei ricavi arriva da una fonte principale: i diritti televisivi, sia nazionali che internazionali, che da soli pesano per circa il 50% del totale. A seguire, troviamo sponsorizzazioni e pubblicità, che incidono per circa il 20%, ricavi da stadio, attraverso biglietteria e Hospitality, che portano un ulteriore 10%, merchandising e licensing (maglie, prodotti ufficiali), con appena un 5%, plusvalenze da mercato e cessioni di giocatori, che incidono per circa il 15%⁴⁶. Questi numeri parlano chiaro: la Serie A è troppo dipendente dai diritti TV. Più della metà dei ricavi di tutto il sistema proviene infatti da questa singola fonte, rendendo i club particolarmente vulnerabili a eventuali oscillazioni dei contratti televisivi o a cali di interesse del pubblico, ma i problemi strutturali non finiscono qui. Ce ne sono almeno quattro che pesano in modo particolare, gli stipendi di giocatori e allenatori, uniti alle commissioni per gli agenti sportivi, rappresentano oltre il 60% del fatturato medio dei club. Questo significa che gran parte delle risorse viene "bruciata" per mantenere la rosa, lasciando poco margine per investire in

⁴⁶ Il merchandising a bilancio: gli incassi delle big di Serie A - <https://www.calcioefinanza.it/2024/12/26/serie-a-ricavi-merchandising-inter-milan-juve-roma-napoli/>

infrastrutture, innovazione o sviluppo del settore giovanile. Molte società, soprattutto quelle di fascia media e bassa, si trovano in perenne difficoltà finanziaria. Il debito accumulato negli anni rende difficile sostenere nuovi investimenti e mette a rischio la stessa sopravvivenza in caso di imprevisti o cali di rendimento sportivo. Tanti club non si reggono su capitali propri solidi, ma dipendono da finanziamenti esterni, prestiti bancari o anticipazioni su futuri introiti, come quelli derivanti dalla cessione dei diritti TV, questo rende il sistema fragile, esposto a tensioni finanziarie continue, infine, c'è il problema della poca fantasia nei modelli di business, troppi club si affidano quasi esclusivamente a diritti TV e sponsorizzazioni tradizionali, trascurando altre fonti potenzialmente redditizie: progetti immobiliari legati agli stadi, espansione nel digitale, attività di branding sui mercati internazionali. La Serie A rimane un campionato affascinante, seguito e amato, ma dal punto di vista economico cammina su un equilibrio molto sottile. Per garantire la crescita e la competitività nel tempo, sarà indispensabile ridurre la dipendenza dai diritti TV, abbassare i costi del personale, aumentare la solidità patrimoniale dei club e soprattutto diversificare le fonti di ricavo con nuove idee e investimenti intelligenti. Nonostante il suo prestigio storico e la sua rilevanza internazionale, il sistema della Serie A italiana presenta numerose criticità strutturali, che ne limitano il pieno sviluppo e la competitività su scala europea e globale. Una delle maggiori debolezze risiede nell'inadeguatezza degli impianti sportivi. Soltanto una ristretta élite di club dispone di stadi di proprietà moderni, mentre la maggior parte delle società gioca in strutture datate e spesso di proprietà pubblica, questo limita drasticamente i ricavi da match-day, inibendo lo sfruttamento commerciale di eventi, Hospitality e merchandising collegati all'esperienza dello stadio. La Lega Serie A manifesta croniche difficoltà di coesione interna: i club, anziché agire in modo unitario, perseguono frequentemente

interessi particolaristici, rendendo difficile assumere decisioni strategiche condivise, questo deficit di governance compromette l'efficacia negoziale collettiva, ad esempio nella vendita centralizzata dei diritti televisivi o nelle riforme strutturali. Nonostante l'introduzione del Financial Fair Play da parte della UEFA, numerosi club di Serie A faticano a rispettare i parametri richiesti. I bilanci in utile netto restano un'eccezione, mentre la gestione corrente è spesso caratterizzata da disequilibri finanziari, ricorso a plusvalenze da mercato e difficoltà nel generare flussi di cassa operativi stabili, persistono modelli gestionali poco industrializzati, in cui la componente emotiva e tradizionale prevale spesso sulla pianificazione strategica, l'approccio al marketing, alla gestione del brand e all'innovazione digitale risulta ancora arretrato rispetto ai benchmark europei, limitando la capacità di monetizzazione delle società. Nonostante queste criticità, sono in corso dinamiche di rinnovamento che potrebbero imprimere una svolta positiva al sistema, l'introduzione del Fair Play Finanziario UEFA 2.0, dal 2023, che accentua l'attenzione sui costi fissi e sulla sostenibilità dei salari, promuovendo un equilibrio finanziario più rigoroso, altra innovazione è l'evoluzione dei modelli di business, con crescente interesse verso la valorizzazione del brand globale, l'espansione del digitale e lo sviluppo delle Academy giovanili come asset strategici e l'interesse dei fondi d'investimento, che si manifesta con operazioni significative come l'acquisizione del Milan da parte di RedBird Capital, della quota Atalanta da BC Partners, e il supporto finanziario a Inter da parte di Oaktree Capital (via Suning)⁴⁷. A questi si aggiungono i progetti di ristrutturazione e costruzione di nuovi stadi, attivati da club come Roma, Bologna e Fiorentina, che cercano di ridurre il gap infrastrutturale rispetto ai concorrenti europei. La Serie A occupa, sotto il profilo

⁴⁷ Calcio, i diritti tv sono in lento declino- <https://www.italiaoggi.it/marketing-e-media/media/calcio-i-diritti-tv-sono-in-lento-declino-rzkoipul>

del fatturato aggregato, una posizione di rilievo nel panorama continentale, rientrando tra le prime cinque leghe europee, tuttavia, essa si colloca ancora al di sotto della Premier League (Regno Unito), la Liga (Spagna), Bundesliga (Germania).

Il fatturato complessivo stimato per la stagione 2023–2024 si aggira intorno ai 2,8 miliardi di euro, con la metà di tale somma generata da cinque o sei club principali, evidenziando un'evidente polarizzazione economica all'interno del sistema. Il sistema Serie A continua a essere frenato da inefficienze gestionali, insufficiente modernizzazione delle infrastrutture, carente centralizzazione decisionale a livello di governance collettiva. Per garantire un futuro competitivo e sostenibile alla Serie A, sarà imprescindibile attrarre capitali esteri, valorizzando il brand calcio italiano come asset internazionale; introdurre riforme strutturali, riguardanti il format del campionato, la riqualificazione degli stadi e il rafforzamento degli strumenti di governance; investire in formazione manageriale, sviluppo digitale e marketing strategico, adottando un approccio più imprenditoriale e meno tradizionale. La Serie A possiede risorse storiche, culturali e sportive straordinarie. Tuttavia, senza un cambio di paradigma nella gestione e senza il superamento delle inefficienze attuali, rischia di consolidare il suo ruolo secondario rispetto ai campionati più dinamici d'Europa. Il futuro del calcio italiano passa attraverso un equilibrio sapiente tra innovazione manageriale e valorizzazione della propria identità storica.

2.3 Le principali fonti di ricavo: diritti TV, sponsor, ticketing e merchandising.

La Serie A, quale sistema economico complesso e stratificato, fonda la propria sostenibilità finanziaria su un insieme di fonti di ricavo articolate, la cui rilevanza e incidenza variano sensibilmente tra i diversi club. Una corretta comprensione di

queste voci di entrata è essenziale per cogliere le dinamiche economiche del massimo campionato italiano. I diritti televisivi rappresentano, senza ombra di dubbio, la principale fonte di sostentamento per i club di Serie A. La loro struttura si distingue in due componenti fondamentali, i diritti nazionali, ceduti a broadcaster operanti sul territorio italiano, quali DAZN e Sky Italia ed i diritti internazionali, negoziati con piattaforme e agenzie estere come Infront, CBS Sports e beIN Sports. Il valore complessivo annuo dei diritti televisivi per il ciclo 2021–2024 si attesta intorno ai 927 milioni di euro, la ripartizione dei proventi avviene secondo criteri misti: 50% distribuito in modo equo tra i club, 30% parametrato ai risultati sportivi e 20% determinato dall'audience televisiva e dai dati mediatici. Ne deriva che le società più popolari e performanti, Juventus, Inter, Milan, percepiscono annualmente oltre 80 milioni di euro, mentre i club di dimensioni minori si collocano su un range compreso tra 20 e 30 milioni.

La seconda voce per importanza all'interno del bilancio dei club è costituita dalle sponsorizzazioni e dalle partnership commerciali, le principali tipologie sono main sponsor, che occupano spazi sulla maglia da gara, sulle maniche o sui pantaloncini; sponsor tecnici, rappresentati dai fornitori ufficiali di abbigliamento sportivo (Nike, Adidas, Puma); naming rights, ovvero la concessione del nome degli stadi o dei centri sportivi a fini commerciali (pratica ancora marginale nel contesto italiano); innovazioni digitali, come accordi con aziende di cryptovalute, betting online, ove consentito, e piattaforme di streaming. La Juventus percepisce circa 50 milioni di euro annui da sponsor quali Adidas e Jeep. Inter e Milan generano ricavi annuali compresi tra 30 e 40 milioni di euro. I club di fascia medio-piccola si attestano invece su livelli molto inferiori, generalmente tra 1 e 5 milioni di euro. Il ticketing, comprensivo di vendite di biglietti singoli, abbonamenti stagionali, e pacchetti Hospitality e VIP Seats, costituisce una fonte di ricavo di crescente importanza, ma

ancora limitata in Italia a causa della vetustà degli impianti. Le problematiche strutturali, ovvero molti stadi sono obsoleti o in gestione comunale, il che limita l'autonomia dei club nella gestione degli eventi. Solo pochi club, come Juventus, Udinese e Sassuolo, dispongono di impianti di proprietà, mentre il resto della Serie A è penalizzato da strutture datate o insufficienti in termini di comfort e servizi⁴⁸.

Milan e Inter, condividendo il San Siro, riescono a registrare oltre 70.000 spettatori medi a partita, generando circa 30 milioni di euro a stagione, club come Napoli, Roma e Lazio possiedono un potenziale elevato, ma sono frenati dalla gestione pubblica dei loro stadi.

Le realtà minori producono ricavi da stadio spesso inferiori a 5 milioni di euro annui, rispetto alla Premier League o alla Bundesliga, il divario in termini di introiti da matchday resta ancora significativo. Il merchandising e il licensing costituiscono una voce di ricavo ancora sottosviluppata rispetto agli standard dei principali club europei, gli ambiti di sviluppo comprendono la vendita di prodotti ufficiali, maglie, gadget, articoli da collezione; licensing su piattaforme videoludiche, ad esempio con EA Sports per FIFA e successivi e su prodotti di moda; sfruttamento di NFT, contenuti digitali e fan engagement su scala globale. Dati chiave sono la Juventus e il Milan sono i club più attivi e performanti, con ricavi compresi tra 15 e 25 milioni di euro annui. La maggior parte degli altri club fatica a superare 1 milione di euro in ricavi da merchandising. Esiste dunque un enorme margine di crescita, in particolare attraverso lo sviluppo dell'e-commerce, il rafforzamento della presenza globale e l'adozione di strategie innovative di engagement dei tifosi. Il modello di ricavo della Serie A evidenzia un eccessivo sbilanciamento sulla componente audiovisiva, una relativa arretratezza commerciale e una scarsa valorizzazione degli

⁴⁸ Le sponsorizzazioni sportive: un'analisi nel mondo del calcio- <https://bodai.unibs.it/bdsports/wp-content/uploads/sites/2/2019/02/Carlo-Ribolla.pdf>

asset fisici e digitali. Affinché il campionato italiano possa mantenere, e possibilmente rafforzare, la propria rilevanza internazionale, sarà indispensabile diversificare le fonti di ricavo, modernizzare le infrastrutture e adottare strategie di marketing globale capaci di competere con i principali campionati europei. Il modello economico della Serie A si fonda su una struttura di ricavi che, pur essendo diversificata nelle componenti, mostra una distribuzione ancora fortemente sbilanciata, con una netta prevalenza della componente audiovisiva. Nel panorama economico della Serie A, la distribuzione delle entrate nei bilanci dei club segue uno schema relativamente consolidato, ma non privo di squilibri significativi. Una stima generale, infatti, permette di delineare una mappa delle principali fonti di ricavo, con incidenze medie che riflettono le attuali priorità (e fragilità) del sistema⁴⁹. La composizione percentuale delle entrate può essere sintetizzata come segue, diritti televisivi: circa 50% del fatturato medio; sponsorizzazioni e partnership commerciali: tra il 20% e il 25%; ricavi da stadio, inclusi biglietteria, abbonamenti e Hospitality: tra il 10% e il 15%; merchandising e licensing: intorno al 5%; altre fonti, plusvalenze da trasferimenti, attività delle Academy, eventi extra-sportivi, circa 10%. Questi dati evidenziano una realtà strutturalmente sbilanciata, dove la componente audiovisiva, in particolare i diritti TV, domina il quadro economico, rappresentando da sola la metà delle entrate complessive, questo modello, adottato e consolidato nel corso degli anni, si è rivelato funzionale alla crescita del settore nel breve termine, ma ha anche mostrato limiti rilevanti, soprattutto in momenti di crisi o di incertezza contrattuale. La dipendenza dai diritti televisivi comporta numerosi rischi per la stabilità finanziaria dei club, in primo luogo, la contrattazione centralizzata dei diritti è soggetta a fluttuazioni del mercato

⁴⁹ Serie A spettatori 2024 2025: tutti i dati e la classifica- <https://www.calcioefinanza.it/2025/04/29/serie-a-spettatori-2024-2025-classifica/>

audiovisivo, a cambiamenti tecnologici, streaming, pay-per-view, disintermediazione, nonché all'andamento dell'interesse del pubblico. Una riduzione dei valori di vendita o l'insorgenza di dispute con i broadcaster può incidere in modo diretto e sostanziale sulla sostenibilità dei bilanci⁵⁰. Inoltre, tale modello indebolisce la proattività economica dei club, che finiscono per affidare una quota eccessiva del proprio equilibrio finanziario a una fonte esterna e difficilmente controllabile. In periodi di emergenza, si pensi, ad esempio, alla crisi pandemica, l'interruzione dei campionati o la disputa di partite a porte chiuse ha mostrato tutta la fragilità del sistema, non solo nei confronti degli spettatori fisici, ma anche in relazione alle penali contrattuali e alla compressione degli introiti TV. Alla luce di queste considerazioni, appare evidente l'urgenza per la Serie A di diversificare le proprie fonti di ricavo, adottando una logica economica più articolata e resiliente. In particolare sponsorizzazioni e partnership devono essere sviluppate in chiave strategica, puntando su brand internazionali, progetti a lungo termine e attivazioni digitali innovative; i ricavi da stadio possono crescere sensibilmente attraverso investimenti in infrastrutture moderne, di proprietà dei club, capaci di generare valore anche al di fuori del giorno partita; il settore del merchandising deve evolversi sfruttando il commercio digitale, il marketing globale e l'identità del club per attrarre fan e consumatori anche al di fuori dei confini nazionali; le plusvalenze e le attività delle Academy dovrebbero essere interpretate come strumenti di sviluppo sostenibile, e non come meccanismi straordinari per coprire perdite operative. Il sistema economico della Serie A necessita di una transizione culturale e manageriale: da un modello basato prevalentemente su rendite garantite a un ecosistema dinamico, fondato su creazione autonoma di

⁵⁰ Il Fair Play finanziario e l'impatto sul mondo del calcio-
https://tesi.luiss.it/32532/1/720091_ARICO%27_GABRIELE.pdf

valore, innovazione e solidità patrimoniale. La riduzione della dipendenza dai diritti televisivi, unita a una valorizzazione intelligente degli altri asset economici, rappresenta una condizione necessaria per restituire al calcio italiano la sua piena centralità nello scenario europeo e globale. Per rafforzare la resilienza sistemica della Serie A e garantire una sostenibilità di lungo periodo, è imprescindibile un intervento organico su quattro direttrici strategiche, Ridurre la dipendenza strutturale dai diritti televisivi⁵¹.

La centralità economica della componente audiovisiva, pur rappresentando un volano di sviluppo, espone i club a rischi esogeni legati al mercato dei media. Un calo nei valori dei diritti TV, una contrazione degli abbonamenti o l'entrata in crisi di broadcaster rilevanti possono generare effetti a catena sul sistema calcistico italiano. Una strategia virtuosa dovrà quindi puntare alla diversificazione delle entrate, riducendo progressivamente questa dipendenza. La Serie A deve sapersi presentare come prodotto competitivo e attrattivo, tanto a livello nazionale quanto internazionale. Ciò implica interventi sulla qualità del gioco, sull'esperienza del tifoso (sia dal vivo che digitale, sulla narrazione sportiva, e sulla creazione di contenuti originali capaci di generare engagement anche al di fuori dei confini italiani. La modernizzazione degli stadi rappresenta una condizione essenziale per aumentare i ricavi da ticketing, Hospitality e servizi accessori. Parallelamente, è necessaria una decisa spinta verso la digitalizzazione, intesa sia come canale di monetizzazione, e-commerce, app, contenuti streaming, sia come leva gestionale, CRM, analytics, intelligenza artificiale. In un mercato sempre più globale, la brand reputation dei singoli club, e della lega nel suo complesso, va promossa con logiche industriali e proiezione strategica, questo comporta la necessità di penetrare

⁵¹ L'impatto economico del calcio sulle attività aziendali- <https://www.calcioefinanza.it/2024/12/13/limpatto-economico-del-calcio-sulle-attivita-aziendali/>

nuovi mercati, Asia, Stati Uniti, Medio Oriente; rafforzare le identità visive e narrative dei club; stringere partnership internazionali con aziende, media e istituzioni sportive. Il futuro economico della Serie A dipenderà dalla sua capacità di evolvere da un sistema basato su rendite passive (diritti TV) verso un ecosistema dinamico e produttivo, fondato sulla valorizzazione degli asset tangibili e intangibili. Solo attraverso un riequilibrio delle fonti di ricavo, accompagnato da investimenti intelligenti e da un piano industriale condiviso, sarà possibile restituire al calcio italiano quella centralità economica e culturale che per lungo tempo ha caratterizzato la sua storia⁵².

⁵² IL CALCIO TRA CONTESTO LOCALE ED OPPORTUNITÀ
GLOBALI.- https://www.rdes.it/rdes_2_07_bof_montanari_baglioni.pdf

Capitolo 3 SSC Napoli: Dalla crisi all'acquisizione della società (2004)

La rifondazione della SSC Napoli post-2004 si impone oggi come modello di riferimento per coloro che intendono coniugare ambizione sportiva, equilibrio economico e radicamento territoriale, l'esperienza partenopea dimostra che la crisi non è, di per sé, la fine di un percorso, bensì può rappresentare l'occasione per un nuovo inizio fondato sulla disciplina, sulla responsabilità e su una visione industriale dello sport. Nel panorama odierno, spesso caratterizzato da operazioni speculative, instabilità proprietaria e risultati disallineati rispetto agli investimenti, il “modello Napoli” si configura come un paradigma virtuoso e replicabile, dimostra che è possibile costruire una società calcistica solida e competitiva senza rinunciare alla sostenibilità, all'identità e alla trasparenza, principi oggi più che mai necessari per immaginare un futuro credibile per il calcio italiano ed europeo. Nel corso del ventennio successivo alla rifondazione del 2004, la Società Sportiva Calcio Napoli ha saputo coniugare l'ambizione sportiva con una gestione finanziaria rigorosa, dando vita a un modello di equilibrio economico e competitività agonistica che trova pochi eguali nel panorama calcistico nazionale, a testimonianza di tale solidità, si possono individuare alcuni indicatori strutturali che attestano con chiarezza la stabilità e la resilienza del club nel lungo periodo, in primo luogo, merita menzione il risultato netto di esercizio, che ha registrato bilanci in utile in dodici stagioni su diciotto, un dato estremamente significativo in un settore frequentemente caratterizzato da disavanzi cronici, questa costanza nella chiusura positiva dei bilanci riflette una governance prudente, ma non rinunciataria, capace di sostenere l'investimento sportivo senza compromettere l'equilibrio contabile. Parallelamente, i ricavi societari hanno conosciuto un'espansione progressiva e strutturata, da una base annua di circa 30 milioni di euro nel 2006, il fatturato complessivo ha superato nel 2023 la soglia dei 200 milioni di euro, grazie

all'incremento delle entrate da diritti televisivi, alle plusvalenze da mercato, al merchandising e alla partecipazione costante alle competizioni europee. Si tratta di una crescita organica e sostenuta, che testimonia la capacità del club di consolidare la propria posizione anche sul piano industriale. Un ulteriore indice di buona salute gestionale è rappresentato dal rapporto tra il monte ingaggi e il fatturato, costantemente mantenuto al di sotto della soglia del 70%, ovvero entro i parametri fissati dalla UEFA per garantire la sostenibilità finanziaria delle società calcistiche, questo dato non solo evidenzia il rispetto delle norme internazionali, ma anche una gestione delle risorse umane orientata all'efficienza e alla meritocrazia. Sul piano strettamente sportivo, la continuità dei risultati rappresenta un altro elemento di solidità, il Napoli ha partecipato ininterrottamente alle competizioni europee per numerose stagioni, affermandosi tra le prime posizioni della Serie A, e ha arricchito la propria bacheca con tre Coppe Italia e lo storico Scudetto della stagione 2022–2023, tali risultati non sono solo frutto di cicli sportivi felici, ma di una programmazione pluriennale coerente, nella quale la performance agonistica si è alimentata della stessa disciplina che ha guidato le scelte economiche, infine, il riconoscimento della crescita del club si riflette anche sul piano internazionale, come dimostra la presenza ricorrente del Napoli nella “Football Money League” redatta da Deloitte, classifica che elenca le società calcistiche con il maggior volume di ricavi su scala globale, un segnale, questo, non solo di prosperità, ma anche di rilevanza sistemica all'interno dell'economia calcistica europea⁵³. Gli indicatori finanziari del Napoli non si limitano a fotografare una situazione positiva: essi testimoniano un percorso di consolidamento consapevole, in cui il rispetto delle

⁵³ Napolipiu.com_ <https://napolipiu.com/>

regole, la crescita organica e l'attenzione ai conti hanno costituito le fondamenta di una competitività duratura e sostenibile.

Nel primo decennio del XXI secolo, lo sport professionistico italiano, con particolare riferimento alle discipline calcistiche e alle principali leghe di pallacanestro e pallavolo, ha attraversato una fase critica, segnata da profonde instabilità strutturali e da un crescente disallineamento tra dimensione economica e sostenibilità gestionale, questo periodo ha coinciso con una crescente esposizione delle società sportive a fattori di rischio sistemico, interni ed esterni, che ne hanno progressivamente compromesso l'equilibrio finanziario e operativo, tali difficoltà hanno assunto forme diverse, ma spesso ricorrenti, tra cui la fragilità economico-strutturale, derivante da modelli di bilancio sbilanciati verso la spesa e scarsamente resilienti agli shock; la dipendenza cronica da finanziamenti pubblici o da sponsorizzazioni volatili, prive di visione strategica a lungo termine; la mancanza di una governance manageriale, sostituita da forme di amministrazione occasionali, talvolta clientelari; la crescita incontrollata dei costi operativi, con particolare incidenza su ingaggi, infrastrutture e oneri derivanti dalla partecipazione ai campionati professionistici.⁵⁴

Il risultato di tale combinazione di fattori è stato l'avvicinamento di numerose società al collasso economico, con conseguente esclusione dai campionati, retrocessioni forzate o fallimenti tecnici che ne hanno compromesso la continuità sportiva e giuridica, l'acquisizione imprenditoriale come momento di discontinuità strategica diviene il paradigma del 2004, in questo scenario di progressiva disgregazione del tessuto sportivo professionistico, l'anno 2004 si configura, in più contesti locali, come un momento di svolta. Diverse realtà sportive, ormai vicine

⁵⁴ Di Fiore, G. (2021). Storia del Napoli. Utet, Milano, pp. 52 -57

all'estinzione, sono state oggetto di un intervento di salvataggio da parte di soggetti imprenditoriali familiari, spesso connotati da una forte appartenenza territoriale e da un legame affettivo e culturale con la squadra o il club in questione, questi interventi, lungi dall'essere meri salvataggi economici, si sono configurati come azioni di rifondazione identitaria e progettuale, il caso-tipo, generalizzabile a diverse esperienze, è rappresentato da una storica società calcistica o cestistica, gravemente compromessa sotto il profilo finanziario e istituzionale, la quale, dopo aver perso il diritto di partecipare ai campionati ufficiali, viene acquisita da un nucleo familiare imprenditoriale locale, questo gruppo non solo subentra nella gestione, ma si pone come attore di una ricostruzione etica e valoriale, fondata su tre pilastri fondamentali la passione sportiva, intesa come motore propulsivo e forza rigeneratrice; il radicamento territoriale, visto come leva di consenso sociale, ma anche come risorsa culturale e simbolica; la sostenibilità gestionale, perseguita attraverso una maggiore razionalità economica, investimenti mirati e un modello organizzativo semplificato ma efficiente, in tale cornice, la gestione familiare si configura non come un ritorno al dilettantismo, bensì come modello di governance alternativa, capace di ricucire il legame tra società sportiva, comunità locale e dimensione economica, in un'ottica di resilienza e rigenerazione urbana⁵⁵. Nel contesto del management sportivo contemporaneo, la gestione familiare rappresenta una forma peculiare di governance, alternativa ai modelli aziendalistici tradizionali e a quelli finanziarizzati tipici delle società multi sponsor o partecipate da fondi d'investimento, si tratta di un assetto in cui la proprietà e il controllo dell'organizzazione sportiva sono concentrati nelle mani di un nucleo familiare, spesso radicato nel territorio e animato da una visione identitaria, più che

⁵⁵ Demarco, M. (2007). *L'altra metà della storia. Spunti e riflessioni su Napoli da Lauro a Bassolino* (Vol. 9). Guida Editori, Napoli, pp. 103-107

speculativa, dell'impresa sportiva, questo modello è particolarmente diffuso nel panorama sportivo italiano, specie nelle leghe minori e nei contesti di provincia, dove la funzione sociale del club assume una valenza pari, se non superiore, a quella economica o sportiva, la gestione familiare, in tali casi, si configura come strumento di rigenerazione in seguito a crisi gestionali o fallimenti tecnici, ma anche come veicolo di continuità valoriale, capace di generare appartenenza e coesione comunitaria, l'adozione di un modello gestionale di tipo familiare porta con sé peculiarità distintive, che possono costituire punti di forza o elementi di fragilità, a seconda del contesto e del grado di professionalizzazione raggiunto.

La gestione familiare all'interno delle organizzazioni sportive si caratterizza per una serie di peculiarità che ne definiscono al tempo stesso la forza identitaria e i suoi potenziali limiti operativi, tra i punti di forza più evidenti si annovera anzitutto il profondo coinvolgimento emotivo che lega la famiglia dirigente al destino del club, generando un senso di appartenenza autentico e spesso inscindibile dal tessuto sociale e culturale in cui la società sportiva è radicata, questo legame si traduce in una gestione fortemente partecipata, animata da uno spirito di dedizione e responsabilità intergenerazionale, a ciò si aggiunge la presenza di un presidio costante di valori etici e relazionali, che contribuisce a stabilire un clima interno improntato alla fiducia, alla lealtà e alla continuità, elementi rari nei contesti ad alta rotazione societaria, in parallelo, si registra una genuina attenzione al territorio e alle comunità locali, che rende la società non solo un'impresa sportiva, ma anche un presidio culturale e simbolico della collettività, infine, all'interno del nucleo gestionale, si osserva generalmente una forte coesione interna e un alto grado di fiducia reciproca, fattori che agevolano la stabilità e la capacità di affrontare le sfide

con spirito unitario, tuttavia, tali prerogative comportano anche criticità potenziali, che non vanno sottovalutate⁵⁶.

Il coinvolgimento emotivo, se non disciplinato da strumenti razionali, può infatti condurre a decisioni impulsive o scarsamente ponderate, in contrasto con le esigenze di programmazione strategica, la commistione tra affetti familiari e strategie economico-sportive può inoltre ostacolare l'adozione di criteri oggettivi nella valutazione delle performance o nelle scelte dirigenziali, un ulteriore limite si riscontra nella difficoltà di attrarre capitali esterni e investitori istituzionali, poiché la struttura familiare, per sua natura chiusa e autonoma, non sempre si presta all'inserimento di attori terzi o alla logica del mercato aperto, infine, se non accompagnata da una crescita professionale adeguata, la gestione familiare rischia di rimanere priva delle competenze manageriali tecniche e specialistiche oggi indispensabili per competere nel complesso ecosistema dello sport moderno.

La gestione familiare rappresenta un modello dotato di profonda forza simbolica e coesione valoriale, ma richiede una costante maturazione culturale e tecnica affinché possa tradurre la propria vocazione affettiva in una governance efficace e sostenibile nel lungo periodo. Nel panorama delle organizzazioni sportive italiane, la gestione familiare rappresenta un modello di conduzione nel quale il controllo e le decisioni strategiche sono concentrate nelle mani di una famiglia o di un singolo imprenditore, spesso con il coinvolgimento diretto di altri membri della famiglia, questa impostazione è particolarmente frequente nel calcio italiano, soprattutto in società a forte radicamento territoriale, esempio emblematico è quello della Società Sportiva Calcio Napoli, presieduta da Aurelio De Laurentiis, che ha trasformato il

⁵⁶ De Ianni, N. (2022). Sull'economia del calcio italiano, 1982-2021. STORIA E PROBLEMI CONTEMPORANEI, (2021/86).Franco Angeli, Roma Bari, pp. 13-21

club da una realtà in crisi (post fallimento) a un modello di sostenibilità e competitività internazionale.

L'ingresso della famiglia De Laurentiis nella gestione della Società Sportiva Calcio Napoli, avvenuto nel 2004, rappresenta uno dei casi più emblematici di trasformazione manageriale a guida familiare nell'ambito dello sport professionistico italiano, tale subentro avvenne a seguito del fallimento legale del club, decretato attraverso procedura ex art. 2409 del Codice Civile, che sancì la fine della precedente gestione, compromessa da anni di dissesto finanziario e cattiva amministrazione, l'acquisizione fu effettuata da Aurelio De Laurentiis, figura di spicco dell'imprenditoria culturale italiana, esponente di una storica dinastia cinematografica legata alla Filmauro, nota casa di produzione cinematografica, a partire da tale passaggio cruciale, si sviluppa un modello gestionale peculiare, che combina elementi propri della gestione familiare accentrata, con un graduale inserimento di logiche manageriali strutturate, l'assetto proprietario rimane pienamente nelle mani della famiglia, con Aurelio De Laurentiis in veste di presidente operativo della SSC Napoli, e Luigi De Laurentiis, suo figlio, successivamente coinvolto nella guida della SSC Bari, ulteriore progetto sportivo gestito in parallelo secondo una visione imprenditoriale analoga.

L'acquisizione non fu un semplice passaggio di consegne, ma costituì una cesura netta con il passato e l'avvio di un nuovo paradigma gestionale, che riflette un cambiamento culturale più profondo, in precedenza, la società era stata guidata da modelli gestionali di tipo clientelare, fortemente dipendenti da equilibri politico-economici locali, con una governance poco trasparente e scarsamente orientata alla sostenibilità, la nuova gestione familiare imposta da De Laurentiis segnò invece una svolta netta verso l'efficienza economica, l'autonomia strategica e la valorizzazione del brand, tre furono gli assi fondamentali su cui si articolò questa riconversione, il

risanamento economico e controllo dei costi, fin dall'inizio, il presidente De Laurentiis pose come obiettivo primario la stabilizzazione finanziaria del club, operando con rigore contabile, evitando l'indebitamento strutturale e garantendo una gestione oculata delle risorse, i reinvestimenti, infatti, vennero effettuati secondo una logica progressiva e programmata, fondata su criteri di auto sostenibilità; la professionalizzazione e la razionalizzazione operativa, gradualmente, la gestione familiare si arricchì dell'apporto di figure professionali specializzate, pur mantenendo una forte centralità decisionale in capo al presidente, tale equilibrio permise una crescente strutturazione organizzativa, in grado di rispondere in modo efficiente alle esigenze tecniche, amministrative e commerciali di un club competitivo⁵⁷.

Il modello De Laurentiis rappresenta un caso di ibridazione virtuosa tra impresa familiare e sport professionistico, in cui la visione imprenditoriale si è rivelata determinante nel ricondurre un club in difficoltà verso un modello di crescita sostenibile, competitivo e culturalmente riconoscibile, un approccio che, pur centralizzato, ha saputo conciliare la continuità familiare con l'apertura selettiva a competenze manageriali, configurandosi come un esempio di "managerializzazione progressiva" della gestione sportiva in ambito calcistico italiano.

Un ulteriore tratto distintivo fu la particolare attenzione riservata alla costruzione dell'immagine del Napoli a livello nazionale e internazionale, forte della propria esperienza nel settore cinematografico, De Laurentiis applicò strategie di media marketing e gestione del marchio, trasformando la SSC Napoli in un vero e proprio prodotto culturale, capace di trasmettere identità territoriale e, al contempo, attrarre nuovi mercati e sponsor.

⁵⁷ CHESI, L. (2020). Financial fair play nelle società sportive.
<https://tesi.univpm.it/bitstream/20.500.12075/692/2/Tesi%20Luca%20Chesi%20pdf-a.pdf>

3.1 La rifondazione

L'anno 2004 rappresenta una cesura drammatica e profondamente simbolica nella lunga vicenda della Società Sportiva Calcio Napoli, storicamente al centro dell'immaginario collettivo della città partenopea, in seguito a una gestione amministrativa opaca e strutturalmente deficitaria, il club fu condotto sull'orlo dell'abisso economico, fino alla cancellazione dagli albi del calcio professionistico italiano, questo evento, ben più che un semplice fallimento sportivo, si configurò come un trauma culturale e sociale per una città in cui il calcio non è solo passatempo o industria, ma elemento costitutivo dell'identità urbana⁵⁸. In tale scenario, la crisi non poté essere affrontata con meri strumenti giuridico-sportivi, si rese necessaria una rifondazione sistemica, capace di restituire non solo l'operatività formale della società, ma anche la sua legittimazione simbolica, la fiducia dei tifosi e il suo radicamento nella coscienza collettiva cittadina. A seguito della messa in liquidazione della SSC Napoli e della conseguente revoca del titolo sportivo, si attivò quanto previsto dall'articolo 52, comma 10 delle Norme Organizzative Interne della FIGC, che consente, in casi eccezionali, la fondazione di una nuova società sportiva nella medesima città, con la possibilità di conservarne il nome e la tradizione, nacque così la Napoli Soccer S.r.l., una società nuova sotto il profilo giuridico, ma erede del capitale simbolico e affettivo dell'antico club.⁵⁹ A promuovere questa rinascita fu Aurelio De Laurentiis, imprenditore cinematografico di caratura nazionale, che assunse su di sé il compito di ricostruire dalle fondamenta un'identità calcistica apparentemente perduta, la nuova società,

⁵⁸ Bellinazzo, M. (2015). I veri padroni del calcio. Feltrinelli, Milano, pp. 43-47

⁵⁹ FIGC (2004). Norme Organizzative Interne della FIGC (NOIF), art. 52

pur formalmente discontinua, fu percepita sin da subito come continuazione autentica del Napoli storico, tanto dal pubblico quanto dalle istituzioni, in virtù della sua aderenza valoriale e territoriale all'esperienza precedente.

Il progetto di rifondazione non fu affidato all'estemporaneità né guidato da logiche emozionali: esso si fondò su una visione imprenditoriale chiara, disciplinata e sostenibile, il nuovo corso gestionale si articolò attorno a tre pilastri principali, il risanamento economico, la nuova società fu concepita libera da ogni passività pregressa, avviando la propria attività con un bilancio integralmente risanato, fu attuato un rigoroso controllo dei costi, in particolare del monte ingaggi, e si puntò su entrate autofinanziate, quali la vendita dei biglietti, il merchandising e le sponsorizzazioni locali; la gradualità e realismo sportivo. Il primo obiettivo non fu il ritorno immediato al vertice, bensì il consolidamento tecnico e gestionale in Serie C1, con una strategia di promozione graduale, gli innesti nella rosa furono oculati: si privilegiarono atleti motivati, funzionali al progetto, e fu posta grande enfasi sulla disciplina interna e sulla coesione del gruppo squadra; la Presidenza forte e comunicazione diretta, De Laurentiis assunse un ruolo centrale e visibile, firmando contratti, dialogando con la stampa, gestendo la comunicazione in prima persona, la sua figura divenne l'architrave narrativa e strategica del nuovo corso, improntato a un'immagine manageriale, distante dalla retorica populista e caotica che aveva segnato parte della storia recente del club⁶⁰.

I risultati della rifondazione non tardarono a manifestarsi, in soli tre anni, il club realizzò un'ascesa fulminea, ma coerente con i principi di sostenibilità e gradualità, dopo la vittoria del campionato di Serie C1 (2005–2006), il Napoli conquistò la promozione in Serie B, e nella stagione immediatamente successiva ottenne

⁶⁰ Ghirelli, F. (2021). Governance nello sport professionistico. Giappichelli, Torino, pp. 32-38

l'accesso alla Serie A (2006–2007). Nel 2006, con il ritorno nella massima serie, la società riassunse ufficialmente la storica denominazione di Società Sportiva Calcio Napoli S.p.A., suggellando così il ritorno alla piena continuità storica e sportiva.

Nel decennio successivo, la forza del nuovo modello gestionale si affermò in maniera solida e duratura, il Napoli divenne una presenza costante nei vertici della Serie A, qualificandosi con regolarità alle competizioni europee (Champions League ed Europa League) e conquistando trofei nazionali di rilievo, tra cui tre Coppe Italia (2012, 2014, 2020), una Supercoppa italiana (2014), e soprattutto il terzo scudetto della sua storia (2022–2023), a trentatré anni dall'epopea maradoniana, questi risultati furono il frutto di una gestione aziendale rigorosa ma lungimirante, capace di coniugare sostenibilità economica, ambizione sportiva e forte identità territoriale. Il Napoli si configurò come un esempio raro, in Italia e in Europa, di club al tempo stesso competitivo, autonomo e radicato nella propria comunità⁶¹.

La rifondazione della SSC Napoli, tuttavia, trascende i confini dello sport e si impone come fenomeno culturale e simbolico di straordinaria rilevanza. Essa costituisce un caso paradigmatico di resilienza identitaria urbana, capace di trasformare una crisi in rinascita; ibridazione tra passione collettiva e impresa familiare, dove l'equilibrio tra affetto e disciplina genera stabilità; trasformazione di un simbolo sportivo locale in un brand globale, senza rinunciare al proprio DNA culturale. Il Napoli post-2004 è oggi uno dei pochi club italiani a potersi definire economicamente solido, managerialmente stabile, competitivo a livello europeo e profondamente legato al proprio tessuto sociale. La rifondazione del Napoli dopo il

⁶¹ De Laurentiis, A. (Interviste varie). La mia visione del Napoli. Sky Sport, Rai, Il Mattino.

fallimento del 2004 costituisce un unicum virtuoso nel panorama calcistico nazionale ed europeo⁶². Essa dimostra che una crisi sistemica, se affrontata con visione imprenditoriale, disciplina finanziaria e radicamento culturale, può essere trasformata in un'occasione di rigenerazione strutturale e simbolica. Il “modello Napoli” si impone oggi come esempio di transizione sostenibile, in cui la coesistenza di identità, pragmatismo e pianificazione consente non solo di sopravvivere, ma di eccellere, può essere studiato, adattato e replicato, in contesti simili, come forma moderna di rinascita sportiva integrata alla vita urbana⁶³.

3.2. La crescita sostenibile e la stabilità finanziaria

Il fallimento della Società Sportiva Calcio Napoli nel 2004 ha rappresentato non soltanto un momento di cesura profonda nella storia ultracentenaria del club partenopeo, ma anche un episodio emblematico nel più ampio contesto del calcio italiano, ha segnato l'epilogo di una lunga parabola discendente, determinata da gestioni amministrative fallaci, dissipazione di risorse economiche e un progressivo scollamento tra la società sportiva e la sua base identitaria. In questa cornice, la rifondazione operata sotto la guida di Aurelio De Laurentiis non può essere interpretata semplicemente come un intervento di salvataggio sportivo, bensì come l'inizio di un processo sistemico di rigenerazione fondato su solidità finanziaria, coerenza gestionale e visione sostenibile, l'avvento della nuova proprietà ha coinciso con l'introduzione di un modello di governance sportiva alternativo, in netto contrasto con la cultura dell'indebitamento e dell'estemporaneità che, nel medesimo periodo, portava numerosi altri club italiani verso crisi irreversibili.

⁶² Deloitte Football Money League (2023)

⁶³ SSC Napoli – Bilanci ufficiali, comunicati stampa (2004–2023)

Il Napoli, in tale contesto, ha costituito una virtuosa eccezione: un'esperienza in cui la solidità dei bilanci ha camminato in parallelo con la credibilità sportiva, segnando un'evoluzione culturale prima ancora che tecnico-amministrativa, sin dall'atto fondativo della nuova società, la dirigenza ha delineato un impianto strategico costruito su principi non negoziabili, che hanno rappresentato l'ossatura dell'intero percorso di crescita, tali pilastri possono essere sintetizzati nel risanamento strutturale e disciplina finanziaria, elemento cardine della rinascita è stata la rinuncia programmatica all'indebitamento strutturale, il club ha scelto una politica di prudente compatibilità economica, rifiutando l'assunzione di passività bancarie o finanziarie a lungo termine, in un sistema calcistico spesso incline all'espansione incontrollata dei costi, il Napoli ha adottato un approccio rigorosamente anticiclico, garantendo bilanci in attivo o in pareggio anche durante le stagioni caratterizzate da investimenti elevati; autonomia patrimoniale rispetto al sistema creditizio; un monte ingaggi sostenibile, sempre proporzionato alla capacità di generazione dei ricavi.

Questa filosofia ha consolidato nel tempo una credibilità economica distintiva, rendendo il club attrattivo sia per i partner commerciali sia per gli osservatori istituzionali, l'efficienza operativa e reinvestimento strategico, lungi dall'essere mera conservazione finanziaria, la politica del Napoli si è fondata su un modello circolare di reinvestimento delle risorse prodotte. I profitti generati da diritti televisivi, incassi da biglietteria, operazioni di merchandising e plusvalenze da trasferimenti sono stati reimpiegati in modo mirato per alimentare un ciclo virtuoso di crescita, con investimenti specifici in infrastrutture moderne, come l'ampliamento e la riqualificazione del centro tecnico di Castel Volturno; il settore giovanile, inteso non solo come vivaio tecnico, ma come infrastruttura educativa e sociale; gli acquisti selettivi di giocatori giovani e ad alto potenziale, capaci di

garantire rendimento sportivo e valorizzazione economica futura, questa visione ha consentito di perseguire una competitività progressiva, senza cedere a logiche speculative o a pressioni emotive. Uno degli elementi più distintivi del modello Napoli è stato il mantenimento di una totale indipendenza economica e strategica, a differenza di molte realtà contemporanee, il club ha scelto di non affidarsi a fondi d'investimento, cordate finanziarie o mecenatismi politici. L'assetto proprietario, fortemente concentrato, ha consentito un governo stabile, coerente nel tempo e svincolato da logiche di breve periodo o da influenze esterne, tale autonomia ha permesso al club di coltivare una progettualità lineare e non condizionata, basata su criteri imprenditoriali autentici, nella quale ogni scelta, tecnica, commerciale o comunicativa, risponde a un disegno complessivo di sostenibilità e sviluppo⁶⁴.

3.3. Le strategie e politiche di sponsor e calciomercato.

Dall'anno della rifondazione (2004) ad oggi, la gestione del Napoli sotto la presidenza di Aurelio De Laurentiis si è distinta per un'impostazione fortemente imprenditoriale, nella quale la politica degli sponsor e le strategie di calciomercato non sono state strumenti occasionali o reattivi, ma assi portanti di un progetto organico, tale visione ha coniugato sostenibilità finanziaria, crescita del brand, valorizzazione del capitale umano e una costante attenzione all'equilibrio tra risultati sportivi e integrità patrimoniale.

Fin dal principio, De Laurentiis ha perseguito una linea di indipendenza strutturale anche nel campo delle sponsorizzazioni, evitando l'asservimento a grandi gruppi industriali o a mecenatismi di carattere politico, la filosofia della società è stata quella di valorizzare il marchio SSC Napoli come asset centrale, costruendo partnership commerciali coerenti con l'identità del club e redditizie in termini di

⁶⁴ il Napolista - Tutto sul Calcio Napoli e su Napoli- <https://www.ilnapolista.it/>

ritorno economico. La sua gestione si contraddistingue per una selezione autonoma degli sponsor, senza intermediari fissi e con contratti flessibili, capaci di essere rimodulati stagione per stagione, una ricerca di partner nazionali e internazionali disposti a investire non solo per visibilità, ma anche per sinergie di mercato, l'utilizzo strategico della maglia, con sponsorizzazioni multiple (main, back, manica), in un'ottica commerciale moderna ed una attenzione all'immagine istituzionale del club: coerenza del messaggio pubblicitario con i valori del marchio Napoli, evitando operazioni che potessero risultare incongrue rispetto all'identità territoriale, grazie a questa impostazione, il Napoli ha potuto generare nel tempo ricavi costanti da sponsorizzazioni, pur mantenendo il controllo sulla propria narrazione e su una comunicazione istituzionale sobria e coerente⁶⁵.

Il calciomercato, nell'era De Laurentiis, non è stato concepito come una corsa all'acquisto di nomi altisonanti, ma come una leva strategica multifunzionale, orientata alla creazione di valore sportivo ed economico, il club ha puntato su un modello misto di scouting internazionale, valorizzazione di giocatori emergenti, e un uso intelligente del mercato in uscita con acquisti mirati, giocatori con margini di crescita, spesso sconosciuti al grande pubblico al momento dell'acquisto come Cavani, Lavezzi, Koulibaly, Higuaín, Osimhen.. Questo ha comportato una valorizzazione patrimoniale, il Napoli ha spesso acquistato a basso costo e rivenduto ad alto margine, generando plusvalenze strategiche reinvestite nel club e il rifiuto di ingaggi fuori scala: il monte stipendi è stato mantenuto entro limiti sostenibili, rispettando le soglie UEFA (rapporto ingaggi/ricavi sempre sotto il 70%) con una stabilità e continuità tecnica, la costruzione delle squadre ha seguito un'idea di progetto pluriennale, riducendo al minimo gli interventi radicali e

⁶⁵ Le strategie e politiche di sponsor e calciomercato- <https://www.sporteconomy.it/marketing-nuovo-accordo-pluriennale-di-ssc-napoli-con-socios-com/>

valorizzando la permanenza degli elementi chiave, si delinea la centralità della dirigenza sportiva, il direttore sportivo (prima Bigon, poi Giuntoli) ha goduto di ampia autonomia tecnica, ma sempre all'interno di parametri economici rigidamente definiti, questo modello ha permesso al Napoli di mantenere la competitività sportiva ai massimi livelli, ottenendo qualificazioni europee continuative, incrementando la propria visibilità internazionale e consolidando una reputazione di club virtuoso nel calciomercato.

L'aspetto più rilevante delle strategie di sponsorship e mercato adottate dal Napoli è la loro integrazione nel più ampio progetto di sostenibilità, sponsorizzazioni, plusvalenze, diritti TV e merchandising non sono elementi a sé stanti, ma tessere di un mosaico coerente, nel quale ogni componente contribuisce all'equilibrio complessivo dell'organizzazione, questa impostazione ha consentito al club di evitare l'indebitamento strutturale; mantenere il controllo familiare senza ricorso a capitali esterni; rafforzare il proprio valore economico e simbolico nel panorama calcistico europeo.

Le politiche adottate dal Napoli sotto la presidenza De Laurentiis costituiscono oggi un modello di riferimento per una gestione calcistica razionale e lungimirante, la capacità di conciliare rigore finanziario, identità territoriale e ambizione sportiva ha reso il club un caso virtuoso nel contesto italiano ed europeo, dove spesso l'emotività e la speculazione prevalgono sulla programmazione, in un calcio sempre più esposto a rischi finanziari e alla volatilità dei risultati, il "modello Napoli" si distingue come una strategia replicabile, fondata su coerenza, autonomia e visione⁶⁶. Tra il 2005 e il 2023, la Società Sportiva Calcio Napoli ha vissuto un'evoluzione progressiva e coerente, sia sul piano sportivo sia sotto il profilo

⁶⁶ Calciomercato Napoli: ultime trattative e rumors di mercato-
<https://www.gazzetta.it/calcio/squadre/napoli/calciomercato/>

economico-finanziario, un'analisi comparata dei principali indicatori di performance permette di delineare con chiarezza le traiettorie di crescita che hanno caratterizzato il cosiddetto modello Napoli, dal ritorno nel calcio professionistico nel 2005, il Napoli ha registrato un incremento graduale del proprio rendimento sportivo. Nelle prime stagioni, l'obiettivo primario era la stabilizzazione in Serie A, obiettivo raggiunto nel 2007, negli anni successivi, il club ha consolidato la propria presenza ai vertici del campionato, conquistando numerose qualificazioni alle competizioni europee e aggiudicandosi trofei nazionali come tre Coppe Italia (2012, 2014, 2020), una Supercoppa Italiana (2014) e, soprattutto, il terzo Scudetto della storia azzurra nella stagione 2022–2023 e quello 2025, questo picco rappresenta non solo un successo sportivo, ma anche la maturazione di un progetto costruito nel tempo con metodo e coerenza. Sul fronte economico, i primi anni successivi alla rifondazione furono inevitabilmente segnati da investimenti contenuti e margini operativi ridotti. Tuttavia, a partire dal 2010 si registra una tendenza positiva, con 12 stagioni su 18 chiuse in utile, questo dato evidenzia l'adozione di una politica finanziaria disciplinata e anticiclica, in netta controtendenza rispetto alla prassi diffusa nel calcio italiano, dove i disavanzi strutturali sono spesso la norma.

I ricavi del club hanno conosciuto una crescita impressionante: si è passati da circa 30 milioni di euro nel 2005 a oltre 200 milioni nel 2023. Questo sviluppo è stato trainato da più fattori, tra cui:

La partecipazione regolare alla Champions League e all'Europa League,

I ricavi da diritti televisivi nazionali e internazionali,

Le plusvalenze di mercato (come nei casi di Cavani, Higuaín, Koulibaly, Osimhen),

Lo sviluppo del merchandising e licensing, grazie anche a una strategia di branding fortemente identitaria.

Elemento distintivo della gestione De Laurentiis è stata la costante attenzione alla sostenibilità del monte ingaggi. Sebbene la spesa per gli stipendi sia aumentata con la crescita della competitività sportiva, essa è sempre stata mantenuta sotto la soglia del 70% dei ricavi, in linea con i parametri UEFA per la sostenibilità finanziaria, questo equilibrio ha consentito al club di garantire una competitività tecnica elevata, evitando il ricorso all'indebitamento strutturale.

Il confronto tra le performance sportive e quelle economico-finanziarie restituisce l'immagine di un club che ha saputo coniugare ambizione e disciplina, successo e sostenibilità, il Napoli è riuscito, attraverso una gestione familiare fortemente accentrata ma progressivamente professionalizzata, a costruire un modello replicabile nel panorama europeo, un modello che dimostra come il calcio possa essere, al tempo stesso, impresa, cultura e identità, senza per questo rinunciare al rigore gestionale⁶⁷. Il modello gestionale adottato dalla SSC Napoli sotto la guida di Aurelio De Laurentiis rappresenta un caso atipico nel panorama calcistico italiano, distinguendosi per la capacità di coniugare successi sportivi con una rigorosa sostenibilità economica, a differenza di molte società che ricorrono a indebitamenti strutturali e capitali esterni, il Napoli ha costruito una crescita solida e autonoma, focalizzandosi su una gestione finanziaria prudente e su investimenti mirati.

Dal 2006 al 2023, il fatturato del Napoli ha mostrato una crescita costante, passando da circa 12 milioni di euro nel 2006 a oltre 359 milioni nel 2023, questa espansione è stata sostenuta principalmente dai ricavi derivanti dai diritti televisivi, dalle

⁶⁷ Il Sole 24 Ore, *Dossier Sport & Business*

competizioni europee, dalle sponsorizzazioni e dalle plusvalenze generate dalle cessioni di giocatori.

I ricavi da diritti televisivi hanno rappresentato una componente significativa del fatturato del club. Nel 2006, il Napoli incassava circa 2,7 milioni di euro da questa voce, cifra che è cresciuta fino a superare i 73 milioni nel 2022, questa crescita riflette l'aumento della visibilità e della competitività del club sia a livello nazionale che europeo. Il Napoli ha mantenuto una politica finanziaria prudente, evitando indebitamenti strutturali e mantenendo il monte ingaggi sempre al di sotto del 70% dei ricavi, in linea con i requisiti UEFA. Questo approccio ha permesso al club di chiudere 12 stagioni su 18 in utile, con un record di 79,7 milioni di euro di utile netto nel 2023. Parallelamente alla crescita economica, il Napoli ha ottenuto risultati sportivi di rilievo, culminati con la conquista dello Scudetto nella stagione 2022-2023, questo successo è stato il frutto di una strategia basata su investimenti mirati in giovani talenti e su una gestione tecnica efficace.

A differenza di molte altre società calcistiche italiane, il Napoli ha evitato il ricorso a capitali esterni, mantenendo la proprietà al 100% nelle mani della famiglia De Laurentiis, questa scelta ha garantito al club un controllo totale sulla strategia commerciale e sulla narrazione del brand, evitando le pressioni e le instabilità spesso associate a investitori esterni.

Il "modello Napoli" dimostra che è possibile raggiungere l'eccellenza sportiva senza compromettere la sostenibilità economica, attraverso una gestione accentrata, investimenti oculati e una forte identità territoriale, il club partenopeo ha costruito un percorso di crescita solido e replicabile, rappresentando un esempio virtuoso nel panorama calcistico italiano.

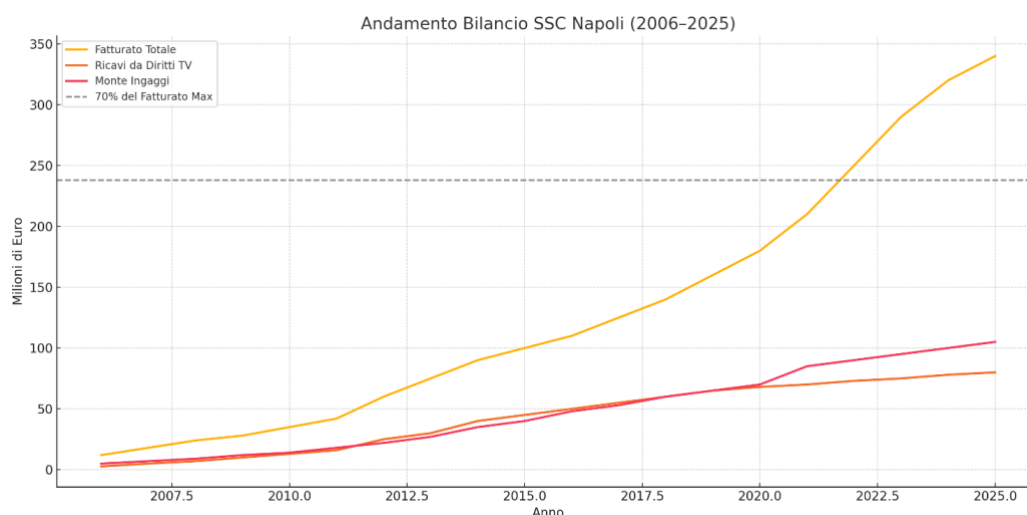


Fig.1. Andamento Bilancio SSC Napoli (2006–2025) – Fonte: Autoprodotta

L'analisi dell'andamento economico-finanziario della SSC Napoli tra il 2006 e il 2025 mette in luce un'evoluzione strutturata e coerente, fondata su tre indicatori principali:

Fatturato complessivo: il volume dei ricavi ha conosciuto un'espansione regolare e costante, passando da circa 12 milioni di euro nel 2006 a una stima di circa 340 milioni nel 2025, segno di una crescita organica e progressiva del club sul piano economico.

Ricavi derivanti dai diritti televisivi: pur registrando un significativo incremento in termini assoluti, questi proventi hanno progressivamente ridotto il loro peso percentuale sul fatturato complessivo. Tale dinamica evidenzia un progressivo processo di diversificazione delle fonti di entrata, con un minore grado di dipendenza strutturale dal comparto televisivo.

Monte ingaggi: la voce relativa al costo del personale sportivo è aumentata nel tempo, ma sempre in modo proporzionato alla crescita dei ricavi. In nessun esercizio considerato si è superata la soglia del 70% rispetto al fatturato, parametro indicato dalla UEFA come limite prudenziale per la sostenibilità economica. Ciò riflette una politica salariale improntata a rigore gestionale e razionalità economica.

Nel complesso, questi dati dimostrano che il cosiddetto “modello De Laurentiis” ha fondato la competitività sportiva della SSC Napoli non sull’indebitamento o sul ricorso a capitale esterno, bensì su un equilibrio finanziario solido, un’attenta pianificazione e un reinvestimento continuo delle risorse generate, un modello atipico rispetto alla prassi del calcio europeo contemporaneo, e per questo tanto più significativo.

Composizione del Fatturato della SSC Napoli (2021/22 – 2023/25)					
Voce di Ricavo	2021/22 (€ mln)		2022/23 (€ mln)		2023/24 (€ mln)
Diritti TV (Serie A + UEFA)	89,8		160,9	142,2	
Plusvalenze da cessioni	10,8	79,6	70,7		
Ricavi da stadio (matchday)	12,1	37,9	27,4		
Ricavi commerciali e sponsor	37,2	58,6	70,2		
Totale Fatturato	175,9	359,2	328,2		

Fonte: calcioefinanza.it

Evoluzione della Dipendenza dai Diritti Televisivi

2021/22: 89,8 mLN su 175,9 mLN → 51%

2022/23: 160,9 mLN su 359,2 mLN → 44,8%

2023/25: 142,2 mLN su 328,2 mLN → 43,3%

Fonte : luckmar.blogspot.com

La dipendenza dai diritti televisivi è rimasta significativa ma ha mostrato una leggera diminuzione, indicando una diversificazione delle fonti di reddito.

Monte Ingaggi e Rapporto con i Ricavi

2022/23: Monte ingaggi totale di 111,2 mln su 359,2 mln → 30,9%

2023/24: Monte ingaggi totale di 116,4 mln su 328,2 mln → 35,5%

Fonte: sport.sky.it

Il rapporto tra monte ingaggi e ricavi è rimasto ben al di sotto del limite del 70% imposto dal Fair Play Finanziario, evidenziando una gestione sostenibile dei costi del personale.

Indicatori di Solidità Finanziaria

Patrimonio netto:

2022/23: 148,5 mln

2023/24: 211,6 mln

Debiti complessivi:

2022/23: 264,4 mln

2023/24: 242,5 mln

Liquidità:

2022/23: 168,9 mln

2023/24: 210,5 mln

Fonte: sport.sky.it

Questi indicatori mostrano un rafforzamento della posizione finanziaria del club, con un aumento del patrimonio netto, una riduzione dei debiti e un incremento della liquidità. La SSC Napoli ha dimostrato una notevole capacità di crescita e diversificazione dei ricavi, mantenendo una gestione oculata dei costi, la dipendenza dai diritti televisivi, pur significativa, è stata bilanciata da un aumento delle entrate da sponsorizzazioni e plusvalenze, il rapporto tra monte ingaggi e ricavi è rimasto ben al di sotto dei limiti imposti dal Fair Play Finanziario, e gli indicatori di solidità finanziaria evidenziano una situazione economica sana e sostenibile.

Capitolo 4 Risultati sportivi ed economici (trofei e bilanci)

La parabola evolutiva della Società Sportiva Calcio Napoli, a partire dal fallimento del 2004 fino all'affermazione internazionale nei primi decenni del XXI secolo, costituisce una delle più emblematiche narrazioni di rigenerazione sportiva ed economica nel contesto del calcio europeo contemporaneo. Dopo l'estromissione dai campionati professionistici a seguito del collasso finanziario, la rifondazione del club sotto la guida di Aurelio De Laurentiis non ha rappresentato una mera operazione di salvataggio, ma l'avvio di una riflessione strategica profonda sul modello di gestione, sulla sostenibilità e sul ruolo culturale della società sportiva nel contesto urbano e nazionale. Nel ventennio successivo, il Napoli ha saputo armonizzare tre elementi fondanti, la competitività sportiva, espressa attraverso titoli, promozioni e partecipazioni europee regolari; la solidità economico-finanziaria, testimoniata da bilanci coerenti e indebitamento sotto controllo; una politica gestionale lungimirante e sostenibile, riconosciuta come virtuosa dai principali osservatori continentali, inclusi UEFA e Deloitte⁶⁸.

Il percorso del Napoli dal 2004 al 2024 può essere letto come una graduale scalata dalla periferia del calcio professionistico italiano fino al vertice della Serie A e alla ribalta continentale. Dalla sua rifondazione nel 2004, la Società Sportiva Calcio Napoli ha intrapreso un cammino ascensionale segnato da una serie di tappe sportive fondamentali, che testimoniano l'efficacia di una strategia tecnico-manageriale fondata sulla continuità, la sostenibilità e la valorizzazione delle risorse umane, il club ha saputo unire competenza gestionale e progettualità tecnica, trasformandosi da realtà periferica del calcio italiano a protagonista stabile del

⁶⁸ Estate 2004, quando il Napoli ha rischiato di sparire- <https://www.ilnapolista.it/2014/09/estate-2004-quando-il-napoli-ha-rischiato-di-sparire/>

panorama nazionale ed europeo. Il primo atto concreto della rinascita sportiva si è compiuto con la promozione dalla Serie C1 alla Serie B nella stagione 2005–2006. Sotto la guida tecnica di Edy Reja e con una rosa composta da giocatori di esperienza e giovani emergenti, il Napoli ha saputo imporsi come modello di resilienza sportiva, questa fase, pur di natura transitoria, ha costituito la base psicologica e identitaria su cui costruire l'intero progetto di rilancio del club.

La stagione successiva ha sancito il ritorno nella massima serie, completando in appena due anni un percorso che ha riportato il club nel gotha del calcio italiano, il successo non fu soltanto tecnico, ma anche organizzativo, la promozione in Serie A rappresentò la legittimazione del progetto De Laurentiis, mostrando come una governance razionale e centrata potesse tradursi in risultati immediati anche sul piano agonistico. Il decennio 2011–2020 segna l'ingresso del Napoli in una nuova fase: la maturità sportiva e il consolidamento tra le grandi del calcio italiano. In questi anni, il club conquista tre Coppe Italia (stagioni 2011–2012, 2013–2014, 2019–2020), una Supercoppa Italiana (2014), questi trofei rappresentano la materializzazione della crescita tecnica e dell'equilibrio raggiunto tra ambizione sportiva e sostenibilità gestionale.

Il Napoli, senza eccessi finanziari o fughe in avanti, si è imposto come alternativa credibile e competitiva ai grandi club storici (Juventus, Milan, Inter), la costruzione di una rosa di qualità unita a un'identità tattica definita, ha favorito una continuità di rendimento a livelli d'élite, pur in un contesto calcistico altamente competitivo e in evoluzione, il culmine dell'intero percorso è stato raggiunto nella stagione 2022–2023, con la vittoria del terzo Scudetto nella storia del club, a distanza di trentatré anni dal trionfo dell'era Maradona, tale successo, tuttavia, non è frutto di un exploit isolato, ma rappresenta l'esito coerente di un ciclo tecnico e manageriale virtuoso, basato su un'accurata politica di scouting internazionale, la valorizzazione di

giovani talenti (Kvaratskhelia, Osimhen, Lobotka), un impianto tattico moderno e coraggioso (sotto la guida di Luciano Spalletti), una disciplina finanziaria esemplare, coerente con le normative UEFA di sostenibilità economica. Lo Scudetto è, in questo senso, la consacrazione di un modello gestionale sportivo capace di coniugare lungimiranza, pazienza e competitività⁶⁹.

A partire dal 2008, il Napoli ha partecipato a ben tredici edizioni delle competizioni UEFA, alternando presenze in Champions League e Europa League, e raggiungendo i quarti di finale in Europa League (2014–2015, 2018–2019), i quarti di finale in Champions League (2022–2023), miglior risultato europeo dell'era moderna, questa costanza internazionale ha accresciuto notevolmente il prestigio del club a livello globale, consolidando anche la reputazione economico-finanziaria del marchio SSC Napoli. Tra i dati più rilevanti, si evidenzia la straordinaria continuità nei piazzamenti in Serie A, il Napoli ha concluso tra le prime sette posizioni del campionato per 14 stagioni consecutive (dal 2010 al 2024), qualificandosi regolarmente alle competizioni europee, un apice statistico di questa traiettoria è stato raggiunto nella stagione 2017–2018, quando, sotto la guida tecnica di Maurizio Sarri, la squadra ha totalizzato 91 punti, secondo miglior punteggio nella storia della Serie A a girone unico, pur non sufficiente per vincere il titolo in quell'occasione, tale performance ha rappresentato un'evidente prova di eccellenza tecnica e progettualità calcistica.

La traiettoria sportiva del Napoli post-2004 non è stata né casuale né improvvisata. Essa costituisce una costruzione progressiva e coerente, fondata su investimenti oculati, coerenza tattica, visione societaria e capacità di adattamento ai mutamenti del calcio moderno. Il club ha dimostrato che è possibile coniugare crescita sportiva,

⁶⁹ La parabola del Napoli, dallo scudetto alla disfatta in soli 12 mesi- <https://www.barbadillo.it/114379-la-parabola-del-napoli-dallo-scudetto-alla-disfatta-in-soli-12-mesi/>

sostenibilità e risultati, senza cedere alle logiche speculative o all'instabilità gestionale che hanno travolto molte realtà calcistiche italiane, la storia sportiva recente del Napoli è, in tal senso, una delle più riuscite esperienze di ricostruzione e affermazione nel calcio europeo contemporaneo. Il successo della Società Sportiva Calcio Napoli nel ventennio successivo alla sua rifondazione non ha trovato fondamento in politiche di spesa opulente né in pratiche finanziarie ad alto rischio, al contrario, esso si è costruito su una visione imprenditoriale misurata, rigorosa e performativa, capace di coniugare l'efficienza amministrativa con l'eccellenza sportiva, l'approccio adottato da Aurelio De Laurentiis e dalla sua dirigenza ha rappresentato una rara forma di capitalismo calcistico autosufficiente, orientato alla crescita organica e immune dalle derive speculative che spesso affliggono i club di vertice, tale impostazione si è tradotta in risultati concreti, misurabili attraverso una serie di indicatori chiave che testimoniano la stabilità economica e la coerenza strategica della società.

Gli indicatori economico-finanziari determinano un equilibrio duraturo, i ricavi annuali hanno conosciuto una traiettoria costantemente ascendente, passando da circa €30 milioni nel 2006 a oltre €220 milioni nel 2023, con un incremento correlato non a espansione artificiale, bensì a performance sportive, marketing strategico e valorizzazione del brand. Il valore della rosa, stimato nel 2023 in oltre €500 milioni, è frutto di un'attenta politica di acquisti mirati e valorizzazione tecnica, che ha permesso al club di generare plusvalenze significative e rafforzare l'asset patrimoniale. L'indebitamento finanziario netto è rimasto costantemente tra i più bassi della Serie A, in più esercizi prossimo allo zero, garantendo alla società una solvibilità effettiva e non solo contabile, l'utile netto è stato registrato in 12 delle ultime 18 stagioni, un dato eccezionale in un settore contraddistinto da ciclicità negativa e cronica esposizione debitoria, il rapporto tra costo del personale

e ricavi è stato mantenuto al di sotto della soglia del 70%, indicata dalla UEFA come limite di sostenibilità: ciò ha permesso al Napoli di operare con margini di sicurezza, evitando tensioni di cassa e squilibri strutturali. Gli investimenti infrastrutturali si sono concretizzati in opere tangibili e durature, il potenziamento del centro sportivo di Castel Volturno, la nuova sede sociale e gli interventi di riqualificazione allo Stadio Diego Armando Maradona costituiscono manifestazioni concrete di una progettualità manageriale proiettata nel lungo periodo⁷⁰. L'affidabilità e la reputazione costruite dalla SSC Napoli nel tempo sono state riconosciute su scala europea, il club è stato inserito in più occasioni nella Football Money League di Deloitte, che seleziona le venti società calcistiche con il maggior volume di ricavi su scala continentale, in parallelo, ha costantemente rispettato i parametri del Financial Fair Play UEFA, mantenendo l'equilibrio tra entrate e uscite e non incorrendo mai in sanzioni disciplinari o restrizioni operative.

A tale livello di conformità normativa si aggiunge un progressivo consolidamento del brand Napoli nel panorama calcistico internazionale, favorito dalla partecipazione regolare alle competizioni UEFA e da una strategia commerciale coerente con i valori identitari della società. Uno degli aspetti più rilevanti del modello Napoli risiede nella coerenza delle scelte tecnico-manageriali. Lontano dalle logiche dell'emergenza o della pressione mediatica, il club ha impostato il proprio calciomercato secondo criteri di razionalità economica e valorizzazione sportiva.

Le cessioni eccellenti, come quelle di Cavani, Higuaín, Lavezzi, Koulibaly, sono state gestite con grande abilità finanziaria e hanno costituito il capitale per

⁷⁰ Bellinazzo, M. (2015). I veri padroni del calcio. Feltrinelli, Milano, pp. 24-26

reinvestimenti intelligenti su giovani promesse a basso costo e alto potenziale, come Osimhen, Kvaratskhelia e Lobotka, lo sviluppo del brand è stato perseguito senza sacrificare l'anima popolare e territoriale del club, che ha continuato a parlare alla sua città e alla sua tifoseria attraverso un linguaggio autentico, non omologato ai modelli globalizzati. Il mantenimento di una struttura proprietaria familiare, con Aurelio De Laurentiis in posizione centrale, ha assicurato stabilità direzionale, unita alla capacità di decisione rapida, al controllo diretto della governance e alla tenuta del club nei momenti critici.

Nel panorama calcistico europeo, la SSC Napoli si configura come un caso esemplare di rigenerazione strutturata e sostenibile, la società è riuscita a risorgere da un fallimento, a riconquistare la vetta sportiva nazionale e a mantenere solidi equilibri finanziari, tutto ciò in assenza di capitali esterni illimitati, fondi sovrani o partecipazioni industriali di matrice speculativa, il "modello Napoli", oggi oggetto di interesse negli studi di economia dello sport, management e sociologia urbana, rappresenta la dimostrazione che la competitività nel calcio moderno non necessita di eccessi, ma di visione, disciplina e coerenza, in un'epoca in cui la volatilità finanziaria e la corsa al risultato tendono a minare la tenuta dei club, l'esperienza del Napoli insegna che il successo può e deve essere progettato, attraverso un processo di costruzione lenta, ma solida, guidato da principi di responsabilità, sostenibilità e appartenenza⁷¹. Nel 2025 la SSC Napoli ha conquistato uno storico terzo Scudetto, confermandosi nuovamente al vertice del calcio italiano. Dopo la trionfale stagione 2022/23, il club partenopeo è riuscito a replicare il successo dimostrando continuità tecnica, solidità tattica e una gestione societaria efficace, la squadra, guidata da un mix vincente di esperienza e giovani talenti, ha saputo

⁷¹ *Ibidem*

imporsi con un gioco propositivo e organizzato, mostrando carattere nei momenti decisivi della stagione; il titolo è arrivato con alcune giornate d'anticipo, grazie a una difesa solida, un attacco prolifico e una grande coesione di gruppo, questa vittoria ha rafforzato ulteriormente la posizione del Napoli sia a livello sportivo che economico, con effetti positivi su ricavi da stadio, sponsor e visibilità internazionale.

4.1 Le scelte manageriali (marketing ed internazionalizzazione)

L'approdo di Aurelio De Laurentiis alla guida della SSC Napoli nel 2004, all'indomani del fallimento societario, ha segnato l'avvio di una delle più singolari esperienze manageriali del calcio europeo contemporaneo, fin dall'inizio, la nuova gestione si è configurata non come un'operazione di semplice ricostruzione sportiva, bensì come l'innesto di una visione imprenditoriale integrata, nella quale lo sport si fonde con la dimensione culturale, mediatica e commerciale, il Napoli è divenuto così un laboratorio gestionale dove la pratica calcistica è intesa come prodotto narrativo e simbolico, capace di generare valore economico senza tradire la propria identità. Due sono stati i cardini di questa strategia, un marketing innovativo e identitario, che ha trasformato la squadra in un marchio culturale; un processo di internazionalizzazione graduale ma sistemica, mirato a rendere il club riconoscibile, competitivo e rilevante ben oltre i confini nazionali.

La provenienza cinematografica di De Laurentiis ha profondamente influenzato l'approccio al marketing calcistico, come un film costruito intorno a un'idea-forza, anche il Napoli è stato "prodotto" secondo logiche di posizionamento narrativo, estetica comunicativa e valorizzazione simbolica, il Napoli è stato proposto come emblema narrativo della napoletanità, ossia di una cultura affettiva, creativa e

resistente, i riferimenti visivi, l'azzurro del mare, San Gennaro, il Vesuvio, linguistici e iconografici hanno dato forma a un dispositivo emotivo di appartenenza, che ha fidelizzato il tifoso-consumatore rendendolo parte di una comunità culturale prima ancora che sportiva, in tal modo, l'identità locale è divenuta asset economico, tradotta in brand equity e riconoscibilità simbolica. Una delle leve più concrete della strategia è stata lo sviluppo verticale del merchandising, dalle maglie alle linee d'abbigliamento, fino ai gadget brandizzati, la scelta di fornitori tecnici non convenzionali (Macron, Kappa, EA7), in luogo delle multinazionali tradizionali, ha permesso un maggiore controllo estetico e narrativo sul prodotto, trasformando la maglia in artefatto culturale e oggetto di desiderio, l'integrazione tra distribuzione fisica (store ufficiali) e digitale (e-commerce globale) ha rafforzato la penetrazione commerciale del marchio⁷².

In un'epoca in cui i club delegano comunicazione e immagine a soggetti terzi, il Napoli ha preferito centralizzare la gestione narrativa, la produzione dei contenuti, la regia della comunicazione social e la gestione diretta dei diritti d'immagine sono rimasti sotto il controllo del club, consentendo una narrazione coerente e univoca, De Laurentiis ha inoltre teorizzato una "Superlega mediatica" italiana, anticipando le logiche della futura monetizzazione diretta del contenuto calcistico come entertainment globale. Il club ha trasformato ogni occasione sportiva in opportunità esperienziale: dai ritiri estivi in Trentino e Castel di Sangro, alle presentazioni pubbliche, agli eventi di piazza, ogni iniziativa è pensata come atto scenico e commerciale, coerente con il racconto valoriale del club. Il calcio, in questa visione, è spettacolo rituale, e il Napoli è il suo protagonista coerente.

⁷² Deloitte. (2023). Football Money League.

Nel decennio 2010–2020, il Napoli ha intrapreso un percorso intenzionale di apertura internazionale, fondato su logiche multiscalarì, culturali e commerciali, la partecipazione regolare a Champions League ed Europa League ha reso il Napoli un attore familiare nel panorama calcistico globale, le notti europee, oltre a produrre introiti economici, sono diventate palcoscenici di esportazione simbolica, veicolando un'immagine della città e del club come unicum mediterraneo e sportivo.

La composizione multiculturale della rosa (da Cavani a Koulibaly, da Osimhen a Kvaratskhelia) ha trasformato il Napoli in una squadra transnazionale nella struttura, ma coerente nell'identità, i calciatori sono divenuti veicoli di penetrazione commerciale e affettiva nei rispettivi paesi d'origine, contribuendo alla diffusione organica del marchio Napoli. L'adozione di canali social multilingua (inglese, spagnolo, arabo, cinese) ha permesso una comunicazione mirata verso target geografici specifici, mentre le campagne pubblicitarie internazionali hanno fatto leva su valori universali come emozione, bellezza e passione, incarnati dal Napoli come "emozione mediterranea globale". Dal 2020 in poi, il club ha intensificato la sua presenza in mercati emergenti e ad alto potenziale come Nord America e Medio Oriente, con la creazione di fan club ufficiali, l'organizzazione di friendly match internazionali, e accordi per la trasmissione dei contenuti sportivi, il Napoli ha posizionato se stesso come prodotto esportabile, mantenendo però la radice identitaria inalterata⁷³.

La gestione di Aurelio De Laurentiis ha ridefinito i parametri della governance sportiva italiana, configurando il Napoli non solo come una squadra vincente, ma come soggetto culturale globale, capace di articolare localismo e universalismo,

⁷³ UEFA. (2022). Financial Sustainability Regulations

passione e strategia, identità e mercato, nel contesto attuale, dominato da logiche speculative o da colossi multinazionali, la SSC Napoli si presenta come modello ibrido e replicabile, in cui la gestione familiare non è limite, ma strumento di coerenza, autonomia e visione di lungo periodo. Il Napoli è divenuto, nel tempo, non solo una società calcistica, ma un progetto culturale articolato, dove la vittoria sportiva è solo un tassello di una narrazione più ampia, fondata su disciplina economica, innovazione comunicativa e radicamento identitario. Le strategie adottate dalla dirigenza della SSC Napoli sotto la guida di Aurelio De Laurentiis hanno prodotto nel tempo risultati misurabili e coerenti, non solo sul piano sportivo, ma anche in termini di consolidamento economico, espansione del brand e penetrazione nei mercati globali, l'intelligente integrazione tra rigore gestionale, innovazione comunicativa e valorizzazione identitaria ha generato una molteplicità di esiti positivi, riconosciuti anche dagli osservatori internazionali.

Il settore del merchandising ha rappresentato una leva fondamentale nella strategia di autofinanziamento del club, la crescita è stata continua e progressiva, con picchi significativi nel triennio 2017–2020, in corrispondenza della cosiddetta "era Sarri", e successivamente nel 2022–2023, stagione culminata con la vittoria dello scudetto, in questi momenti, la domanda di prodotti ufficiali, maglie, gadget, abbigliamento tecnico e lifestyle, ha raggiunto livelli record, segnalando non solo la forza commerciale del marchio, ma anche la sua capacità evocativa, il tifoso non acquista solo un prodotto, ma un simbolo d'identità e appartenenza.

L'indipendenza nelle scelte di licensing e la libertà creativa nelle personalizzazioni hanno conferito al Napoli una cifra stilistica autonoma, spesso in controtendenza rispetto alle logiche standardizzate delle multinazionali sportive, i risultati raggiunti nei diversi ambiti, commerciale, comunicativo, reputazionale e sociale,

confermano la coerenza e la visione sistemica della gestione De Laurentiis. Con lui il Napoli ha saputo coniugare tradizione e modernità, fedeltà territoriale e apertura internazionale, strutturando un ecosistema calcistico solido e competitivo, in cui ogni scelta si riflette in una crescita misurabile e sostenibile.

Il caso SSC Napoli si presenta oggi come modello replicabile per quei club che aspirano a costruire un'identità forte, economicamente solida e culturalmente significativa, al di là della sola dimensione agonistica⁷⁴.

La gestione della comunicazione social, centralizzata e narrativa, ha permesso al Napoli di costruire una relazione diretta e coinvolgente con il proprio pubblico, a partire dal 2020, l'espansione dei canali digitali, Instagram, Facebook, Twitter (oggi X), TikTok, è avvenuta secondo un modello editoriale coerente e multilingue, che ha reso il club accessibile, riconoscibile e coinvolgente su scala globale.

Nel 2024, la soglia dei 7 milioni di followers complessivi è stata superata, a testimonianza di una presenza digitale consolidata, capace di generare visibilità, interazione e nuove opportunità di monetizzazione, il Napoli si è affermato, in tal senso, non solo come squadra, ma come media company, capace di produrre contenuti originali, emozionali e coerenti con il proprio posizionamento culturale, secondo l'edizione 2023 del Brand Finance Football 50, il Napoli figura stabilmente tra i primi 30 club europei per valore e reputazione del marchio, tale riconoscimento è il frutto di una strategia a lungo termine, fondata sulla sinergia tra successi sportivi, sostenibilità finanziaria, narrazione culturale e governance coerente.

Il brand Napoli ha acquisito, nel tempo, una fisionomia distintiva: non un'imitazione dei modelli anglosassoni o iberici, ma un progetto mediterraneo, emozionale, elegante e popolare allo stesso tempo, il valore intangibile del marchio

⁷⁴ Ghirelli, F. (2020). Governance e modelli economici nello sport. Giappichelli, Torino, pp.128-131

si è così radicato nella percezione pubblica come simbolo di identità culturale oltre che di competitività sportiva. L'espansione della tifoseria oltre i confini nazionali è uno dei fenomeni più rilevanti della strategia di internazionalizzazione del club, al 2024, si contano oltre 120 Napoli Club ufficiali all'estero, distribuiti in Europa, nelle Americhe, in Asia e nella regione MENA, Medio Oriente e Nord Africa, questa rete di comunità diasporiche e appassionati internazionali rappresenta non solo un bacino commerciale, ma anche un ambasciatore spontaneo del marchio SSC Napoli nel mondo.

4.2 Le politiche societarie e d'investimento

L'ingresso della famiglia De Laurentiis alla guida della Società Sportiva Calcio Napoli, nel 2004, ha rappresentato una discontinuità storica e culturale rispetto alle precedenti stagioni societarie, all'indomani del fallimento economico e dell'esclusione dai campionati professionistici, l'acquisizione del titolo sportivo e la successiva rifondazione del club non si sono configurate come un'operazione salvifica di stampo mecenatistico, né come un intervento finanziato da capitali esterni a vocazione speculativa, al contrario, si è trattato della genesi di un progetto imprenditoriale organico e intenzionale, orientato alla sostenibilità di lungo periodo, in cui sport, impresa e identità territoriale hanno trovato un equilibrio armonico. Il paradigma gestionale che ha guidato il Napoli dal 2004 al 2025 è stato costruito su tre principi fondativi, l'autonomia economica, intesa come rifiuto di indebitamento strutturale e dipendenza esterna; la disciplina finanziaria, come

strumento di equilibrio e resilienza; la crescita incrementale, fondata su reinvestimenti strategici e patrimonializzazione selettiva⁷⁵.

La SSC Napoli è strutturata come una società per azioni a capitale interamente privato, il cui controllo totale è esercitato dalla famiglia De Laurentiis, tramite la holding Filmauro S.r.l., questa architettura proprietaria ha consentito al club di operare secondo un modello familiare-aziendale fortemente accentrato, in cui il presidente esercita un potere decisionale pieno, senza dover negoziare con soci di minoranza, investitori istituzionali o fondi speculativi. I vantaggi strutturali di tale configurazione includono una governance stabile e coerente, con una chiara visione di lungo periodo; l'assenza di pressioni finanziarie esterne, che spesso distorcono le priorità gestionali; una catena decisionale snella, che permette una conduzione diretta delle principali operazioni strategiche, pur al prezzo di una minore elasticità tattica rispetto ai mutamenti repentini del mercato.

La visione strategica di De Laurentiis si è tradotta in politiche d'investimento selettive e funzionali, distribuite su quattro assi fondamentali, le infrastrutture sportive: pragmatismo operativo e centralizzazione funzionale, contrariamente ad altri club, il Napoli ha scelto di non investire in uno stadio di proprietà, preferendo una logica migliorativa della gestione dello Stadio Diego Armando Maradona attraverso interventi parziali ma mirati, spogliatoi, tribune, impianti, eventi straordinari come le Universiadi 2019, in collaborazione concessoria con il Comune di Napoli. Più incisivo è stato l'intervento sulle infrastrutture di allenamento e gestione tecnica, con una riqualificazione del centro sportivo di Castel Volturno; la progettazione di un nuovo centro tecnico moderno, avviato tra il 2023 e il 2025;

⁷⁵ SSC Napoli. (2004–2024). Bilanci ufficiali, comunicati e strategie

l'integrazione della sede amministrativa e sportiva, con personale centralizzato e un sistema gestionale fortemente verticalizzato.

L'approccio al settore giovanile è stato meno infrastrutturale e più funzionale alla valorizzazione dello scouting internazionale, il club ha puntato su accordi con club satellite e osservatori esterni; il reclutamento a basso costo e alto rendimento, come dimostrano i casi emblematici di Kvaratskhelia e Lobotka; un vivaio concepito più come laboratorio tecnico che come linea diretta di produzione per la prima squadra, mantenendo il Napoli Primavera in una funzione sperimentale e accessoria.

La leva principale di investimento resta il capitale sportivo, gestito secondo criteri di razionalità e rendimento, acquisti mirati di profili emergenti, dotati di alta rivendibilità e potenziale tecnico; cessioni strategiche (Cavani, Higuaín, Koulibaly) orientate alla generazione di plusvalenze reinvestibili; un monte ingaggi costantemente sotto controllo (tra il 50% e il 65% dei ricavi), nel rispetto dei parametri UEFA; l'attenzione alla continuità tecnico-tattica, garantita dalla scelta di allenatori coerenti con la fisionomia della squadra, Mazzarri, Sarri, Spalletti.

Il Napoli ha preferito una logica dinamica del capitale umano, fondata su rotazione intelligente e selettività progettuale, anziché su accumulo o fidelizzazione lunga dei campioni. Tra le aree più innovative della gestione, si segnala la trasformazione del club in una piattaforma mediale, con controllo diretto su contenuti, immagine e relazione con il pubblico, il rinnovamento del sito ufficiale, dotato di e-commerce integrato; la gestione diretta e multilingua dei canali social, con forte spinta internazionale; la produzione audiovisiva proprietaria, con gestione in-house dei diritti secondari e dei contenuti editoriali; l'organizzazione di eventi esperienziali e brand activation (ritiri estivi, presentazioni pubbliche, opening store), coerenti con l'identità culturale del club. In questo contesto, il Napoli ha saputo comportarsi da

media company sportiva, con una strategia comunicativa fondata su autonomia, storytelling e coerenza narrativa⁷⁶.

Il percorso intrapreso dalla SSC Napoli dal 2004 al 2025 ha prodotto un raro equilibrio tra autonomia economica, competitività sportiva e coerenza valoriale, la scelta di adottare un modello familiare-aziendale, svincolato dalle logiche speculative del capitale esterno, ha consentito una governance stabile e progettuale, in cui ogni investimento è stato funzionale a una visione coerente e sostenibile del club, nel panorama europeo contemporaneo, spesso dominato da proprietà multinazionali, fondi sovrani e iper-finanziarizzazione dello sport, il Napoli si è distinto come un modello alternativo, indipendente e replicabile, fondato su disciplina, progettualità e identità, rappresenta oggi non soltanto una realtà sportiva vincente, ma un caso-studio di impresa culturale radicata, moderna e strategicamente autonoma, in cui il calcio diventa mezzo di produzione simbolica, coesione sociale e sostenibilità economica. Tra il 2004 e il 2024, la SSC Napoli ha implementato un modello di sviluppo economico e sportivo profondamente ispirato ai principi di prudenza gestionale, patrimonializzazione progressiva e valorizzazione del capitale umano, gli indicatori che emergono a posteriori testimoniano la solidità di una linea d'investimento fondata su un rapporto organico tra risorse impiegate e risultati ottenuti, senza mai cedere alla tentazione di una crescita vertiginosa e instabile. Nel ventennio considerato, il club ha investito oltre €700 milioni complessivi nell'acquisizione di calciatori, cifra che, letta isolatamente, potrebbe suggerire un approccio aggressivo, tuttavia, essa va interpretata nel quadro di una strategia di player trading evoluto, in cui l'obiettivo non è il solo rendimento tecnico, ma anche la valorizzazione patrimoniale degli

⁷⁶ Ascari, G. (2022). Il calcio come impresa: economia, bilanci e governance dei club sportivi. Il Mulino, Milano, pp. 55-58

asset sportivi, le numerose plusvalenze record, Cavani, Higuaín, Jorginho, Koulibaly, costituiscono la prova tangibile di una gestione orientata alla liquidità sostenibile e al reinvestimento produttivo. L'adozione di un modello fondato sull'autofinanziamento ha consentito alla SSC Napoli di presentare, nel corso degli anni, un attivo netto costantemente positivo, l'assenza di debiti strutturali, e la capacità di operare in assenza di linee di credito dipendenti da istituti finanziari esterni, ha garantito al club un'autonomia gestionale piena e un'elevata resilienza sistemica, soprattutto in fasi di crisi settoriale o congiunturale. Nel periodo compreso tra il 2010 e il 2022, il club ha destinato oltre €25 milioni a interventi infrastrutturali, principalmente nel centro tecnico di Castel Volturno e in opere di manutenzione e miglioramento dello Stadio Diego Armando Maradona, pur senza perseguire la costruzione di uno stadio di proprietà, il Napoli ha privilegiato una logica di riqualificazione efficiente e razionale, coerente con l'identità urbana e con le dinamiche di partenariato pubblico-privato. L'attività di compravendita dei calciatori ha generato circa €500 milioni di plusvalenze nette in 15 anni, costituendo un pilastro del bilancio, tuttavia, la differenza sostanziale rispetto ad altri modelli risiede nel fatto che tali ricavi non sono stati dissipati in cicli di spesa compulsiva, ma reinvestiti con disciplina, contribuendo alla crescita patrimoniale e alla solidità del capitale tecnico-sportivo. La SSC Napoli si è distinta anche per la sua precocità nella trasformazione digitale, è oggi tra i primi cinque club italiani per engagement online, con una presenza multicanale ben articolata, contenuti multilingua e una gestione diretta dei flussi comunicativi, tale approccio ha contribuito non solo alla fidelizzazione della fanbase globale, ma anche alla generazione di nuove fonti di ricavo, in linea con le best practice delle media company calcistiche internazionali. Il percorso seguito dalla SSC Napoli dimostra, in modo empiricamente verificabile, che è possibile raggiungere l'élite del calcio europeo senza ricorrere a forme di

finanziamento opache o a iniezioni di capitale esterno ad alto tasso speculativo⁷⁷. Il cosiddetto “modello Napoli” si articola attorno a pochi ma solidi principi, la crescita per gradi, fondata su reinvestimenti calibrati e pianificazione pluriennale; il controllo familiare della governance, garanzia di coerenza, identità e continuità decisionale; la conformità anticipata ai nuovi regolamenti UEFA, tra cui il Financial Sustainability Regulation (post-2022), a conferma della maturità amministrativa del club.

In un ecosistema calcistico segnato da polarizzazioni estreme, tra proprietà sovranazionali e club in stato di cronicità finanziaria, il Napoli ha saputo rappresentare una via terza, costruita sull’equilibrio tra ambizione sportiva e razionalità imprenditoriale.

4.3 I problemi e le critiche legate al modello.

Il cosiddetto “modello De Laurentiis”, elaborato e consolidato alla guida della SSC Napoli tra il 2004 e il 2025, si è affermato come un caso di successo manageriale nel panorama calcistico italiano ed europeo, capace di coniugare risanamento finanziario, crescita sostenibile e risultati sportivi rilevanti, tuttavia, seppur ampiamente efficace sotto il profilo economico-strategico, tale modello non è rimasto immune da critiche strutturali, né da forme di disaffezione sociale.

Le tensioni che ne sono derivate non devono essere lette come semplici reazioni contingenti, ma come effetti connaturati a una governance fortemente centralizzata, che ha perseguito un'idea di calcio come impresa razionale, talvolta in frizione con la sua componente emotiva, popolare e collettiva, così radicata nella cultura

⁷⁷ Lago, U., Baroncelli, A., & Szymanski, S. (2004). La gestione economica del calcio. Egea, Milano, pp. 99-107

sportiva napoletana, in tal senso, il “caso Napoli” offre un campo d’indagine prezioso sul conflitto tra razionalizzazione economica e appartenenza comunitaria nello sport contemporaneo. Uno degli aspetti più ricorrenti nel dibattito critico è rappresentato dalla concentrazione decisionale nella figura del presidente–proprietario, Aurelio De Laurentiis, che ha incarnato un modello iper-centralizzato di governance, la sovrapposizione tra proprietà, direzione generale e controllo tecnico-amministrativo ha garantito continuità di visione e rapidità di intervento, ma ha altresì limitato la delega operativa e generato dinamiche di frizione interna. Gli elementi critici che appaiono sono i conflitti latenti o espliciti con figure apicali, come direttori sportivi (Giuntoli) o allenatori (Benítez, Sarri, Spalletti), che hanno lamentato margini operativi ridotti o ingerenze nella sfera tecnica, interruzioni improvvise di cicli sportivi positivi, come nel caso degli addii di Mazzarri, Sarri e Spalletti, spesso percepiti come lacerazioni affrettate di progetti in fase di maturazione, una gestione percepita come “padronale”, in cui la linea decisionale appare talvolta impermeabile al confronto e poco incline alla cultura della condivisione. Se da un lato tale modello ha assicurato una strategia coerente e industrialmente compatta, dall’altro ha ostacolato la costruzione di un’organizzazione sportiva collegiale, capace di integrare competenze e consolidare una cultura aziendale condivisa. La filosofia economica imposta dalla proprietà si è fondata su principi di sobrietà, sostenibilità e controllo del costo del lavoro, in piena aderenza ai parametri UEFA, tuttavia, questo virtuosismo gestionale ha incontrato forti resistenze presso una tifoseria emotivamente intensa, che spesso ha interpretato la prudenza economica come rinuncia ambizionale o addirittura come disconnessione affettiva⁷⁸. Le critiche ricorrenti riguardano

⁷⁸ "Lo Scudetto del Napoli: oltre il campo" – Podcast Sky Sport (2023)

l'assenza di investimenti risolutivi in fasi chiave della stagione sportiva, come avvenuto nella Serie A 2017–2018, quando il Napoli sfiorò lo scudetto senza effettuare rinforzi nel mercato invernale, una politica salariale inflessibile, che ha portato alla perdita di bandiere e campioni per mancati rinnovi (Mertens, Insigne) o per tensioni contrattuali (Higuaín), cessioni strategiche regolarmente vissute come “tradimenti” (Cavani, Lavezzi, Jorginho), vissute dalla tifoseria come rotture emotive non compensate da narrazioni inclusive, questa impostazione ha generato un paradosso: massimo rendimento economico e massimo scarto affettivo, alimentando un clima di distacco simbolico tra la società e una parte della sua base popolare, che nel calcio ricerca non solo risultati ma identificazione collettiva e passione condivisa. Altro nodo problematico è il rapporto irrisolto con le istituzioni locali, in particolare con il Comune di Napoli, proprietario dello Stadio Diego Armando Maradona, a differenza di altri club italiani che hanno investito in stadi di proprietà o ne hanno ottenuto la gestione diretta, il Napoli ha mantenuto una posizione distaccata, innescando ricorrenti conflitti pubblici. Altri aspetti critici riguardano il rifiuto sistematico di acquisire o gestire lo stadio, malgrado il suo potenziale come hub multifunzionale, una scarsa modernizzazione dell'impianto, che non ha seguito gli standard strutturali e di servizio dei principali competitor europei politiche tariffarie spesso impopolari, che hanno compromesso l'accessibilità a settori della tifoseria tradizionale, queste criticità hanno raffreddato il rapporto con una parte dell'opinione pubblica cittadina e indebolito il legame simbolico tra club e territorio, con il rischio che la SSC Napoli venga percepita più come un'entità aziendale autonoma che come espressione radicata della comunità urbana.

Uno degli aspetti più controversi del “modello De Laurentiis” è senza dubbio il modo in cui la presidenza ha gestito la comunicazione pubblica del club. Fin

dall'inizio della sua esperienza alla guida della SSC Napoli, Aurelio De Laurentiis ha adottato un approccio diretto, spesso provocatorio, talvolta in aperta rottura con i codici comunicativi del calcio istituzionale, questo stile, più affine alla retorica imprenditoriale e mediatica che a quella sportiva tradizionale, ha avuto l'effetto di centralizzare il discorso pubblico attorno alla figura del presidente, marginalizzando la voce di dirigenti, tecnici o rappresentanti della squadra. Tra le criticità ricorrenti vi sono la comunicazione in prima persona, anche su tematiche tecniche o operative, con limitato spazio per portavoce qualificati del club; le esternazioni polarizzanti, talvolta indirizzate contro arbitri, stampa, giocatori o istituzioni calcistiche, capaci di generare reazioni fortemente divisive; l'assenza di un dialogo strutturato con la tifoseria organizzata, che ha contribuito a momenti di tensione, proteste pubbliche e disaffezione affettiva, in questo scenario, si è creata una frattura narrativa tra club e comunità, con un senso di estraneità reciproca che, pur non scalfendo i successi sportivi, ha indebolito la dimensione simbolica e collettiva del legame tra squadra e città.

Oltre alle criticità relazionali interne, il modello De Laurentiis ha incontrato resistenze sistemiche anche a livello istituzionale, laddove si è posizionato in modo spesso critico rispetto all'ordinamento tradizionale del calcio italiano ove si verifica il rifiuto di logiche consociative interne alla Lega Serie A, in nome di un'autonomia imprenditoriale che ha spesso creato isolamento politico; gli attacchi verbali e critiche reiterate nei confronti di FIGC, arbitri, organismi centrali e organi di governance calcistica; le proposte radicali o percepite come "eccentriche", come l'ipotesi di una Superlega italiana o l'adozione di playoff per l'assegnazione dello scudetto; la mancata partecipazione attiva a politiche di sistema, come la riforma dei campionati o lo sviluppo del calcio femminile, in tal modo, De Laurentiis è stato percepito non tanto come innovatore sistemico, ma come attore autonomo e in parte

antagonistico, il cui contributo critico, seppur stimolante, ha spesso generato isolamento e diffidenza nelle sedi decisionali del calcio nazionale⁷⁹.

Il modello De Laurentiis, nel suo insieme, ha rappresentato una rivoluzione metodologica nel calcio italiano, dimostrando che è possibile costruire un club vincente, solido e competitivo senza ricorrere a capitali esterni o a pratiche finanziarie ad alto rischio, tuttavia, la sua efficienza tecnica e manageriale si è spesso scontrata con i desideri affettivi e le aspettative sociali che il calcio incarna, soprattutto in una città come Napoli, la tensione tra razionalità economica e sentimento popolare non è un'anomalia del modello, ma la sua componente costitutiva, il suo lato dialettico. Esso mostra i limiti, ma anche la necessità, di ripensare il rapporto tra club, tifosi e città, tra impresa e identità, tra gestione e appartenenza, in questo senso, il caso Napoli rappresenta una lezione critica e attuale per il calcio europeo: non esiste crescita sportiva che possa dirsi compiuta senza una narrazione condivisa, e non esiste sostenibilità che possa prescindere dalla coesione emotiva e culturale che dà senso all'essere, prima ancora che al vincere.

⁷⁹ "Napoli: il modello familiare che ha sconfitto il debito" – Speciale RAI Sport (2023)

Capitolo 5. Sintesi dei risultati e possibili sviluppi ed evoluzioni del modello

Il modello gestionale della SSC Napoli tra il 2004 e il 2025, se valutato su basi tecnico-finanziarie, si impone come esempio virtuoso di impresa sportiva moderna, capace di coniugare rigore economico, progettualità e competitività di alto livello, tuttavia, tale efficacia organizzativa non ha coinciso con una piena maturazione della dimensione relazionale e simbolica del club, che resta, per storia e vocazione, profondamente intrecciata alla partecipazione popolare e all'identità collettiva.

La vittoria dello Scudetto nel 2023, per quanto storica, non ha dissolto le tensioni tra la società e parte della sua base affettiva, la SSC Napoli di De Laurentiis ha vinto, ma non sempre è stata percepita come “nostra” da una tifoseria che cerca nella squadra non solo risultati, ma rappresentanza emotiva, ascolto e appartenenza, il modello De Laurentiis rappresenta un esempio di successo industriale, ma non ancora un archetipo di comunità calcistica integrata, la sfida futura risiede proprio nella riconciliazione tra impresa e passione, tra gestione e popolo, tra narrazione presidenziale e racconto condiviso. Nel contesto attuale del calcio professionistico europeo, dominato da holding transnazionali, conglomerati finanziari e modelli multi-club a controllo centralizzato, la gestione familiare appare, a prima vista, come una forma residuale e quasi anacronistica di governo societario, tuttavia, lungi dall'essere un relitto del passato, essa può rappresentare, se applicata con competenza e visione, una forma sostenibile, stabile e coerente di leadership aziendale. La lunga e articolata esperienza della SSC Napoli sotto la guida della famiglia De Laurentiis (2004–2025) si impone come uno dei più longevi e riusciti esempi di governance familiare nel calcio italiano ed europeo, in essa si intrecciano razionalità imprenditoriale, controllo diretto, disciplina gestionale e un marcato radicamento identitario, dando vita a un modello autosufficiente e competitivo, capace di coniugare crescita tecnica, sostenibilità finanziaria e affermazione

sportiva. La SSC Napoli è una società a capitale integralmente privato, controllata dalla Filmauro S.r.l., holding familiare della famiglia De Laurentiis, questo assetto ha conferito al club una struttura organizzativa centralizzata, in cui Aurelio De Laurentiis ha assunto il ruolo di presidente esecutivo e regista assoluto delle strategie, esercitando un controllo diretto su tutte le principali decisioni, dall'ambito sportivo a quello economico e comunicativo, tale configurazione ha garantito unità di visione, rapidità d'intervento e coerenza operativa, ma ha anche sollevato interrogativi circa la personalizzazione della governance e la sua sostenibilità futura.

Una delle cifre distintive del modello è la sua estraneità strutturale a qualsiasi forma di dipendenza da capitale esterno, il Napoli ha costruito la propria crescita su un impianto di rigorosa autosufficienza finanziaria, evitando sistematicamente debiti a lungo termine, finanziamenti bancari o fondi d'investimento, il club ha perseguito un equilibrio virtuoso attraverso rigore di bilancio; plusvalenze generate da un player trading scientifico; il contenimento dei costi, in particolare il monte ingaggi; il reinvestimenti mirati, finalizzati alla patrimonializzazione funzionale più che speculativa.

In ambito sportivo, il Napoli ha adottato un approccio modulare e flessibile, basato sulla valorizzazione del capitale umano, il club ha investito in talenti emergenti, spesso ancora non affermati a livello internazionale, puntando su una capacità progettuale di medio periodo, il modello si fonda sulla logica della rotazione strategica della rosa, in cui le cessioni di alto profilo sono state bilanciate da inserimenti di giovani a forte potenziale, come Osimhen, Kvaratskhelia, Lobotka, tale schema ha prodotto risultati sportivi costanti, senza mai compromettere la sostenibilità.

Pur aprendosi a strategie di internazionalizzazione, il club ha preservato una forte identità territoriale, mantenendo un'immagine coerente con il proprio radicamento culturale, tuttavia, la comunicazione è stata gestita in modo fortemente personalizzato, con il presidente che si è assunto il compito di portavoce unico della società, spesso adottando toni diretti, talora divisivi, che hanno contribuito a rafforzare il carisma presidenziale ma anche a generare polarizzazione, nonostante l'efficacia gestionale e la coerenza strutturale, il modello De Laurentiis presenta alcune tensioni latenti, riconducibili alla natura fortemente accentrata del potere decisionale e alla difficoltà di mantenere un equilibrio relazionale con l'ambiente esterno. I punti critici riguardano una eccessiva centralizzazione nella figura presidenziale, con rischi legati alla non delega e alla rigidità decisionale, un rapporto intermittente e talvolta conflittuale con la tifoseria organizzata, generando un senso di estraneità emotiva in parte del pubblico, frizioni frequenti con le istituzioni locali come il Comune di Napoli e l'assenza di un progetto stabile di patrimonializzazione immobiliare, come lo stadio di proprietà; la personalizzazione della governance, che espone il club a scenari di vulnerabilità nel passaggio generazionale o in caso di discontinuità dirigenziale.

Il modello familiare della SSC Napoli rappresenta, nel contesto attuale, una testimonianza rara di successo alternativo, fondato su visione imprenditoriale, coerenza strategica e autonomia gestionale, la sua efficacia è comprovata dai risultati sportivi ed economici, ma la sua replicabilità su scala più ampia resta condizionata da elementi fortemente legati alla leadership individuale e al contesto territoriale e culturale napoletano, la gestione De Laurentiis costituisce un paradigma di sostenibilità applicata al calcio, ma anche un caso di tensione tra impresa e identità, tra strategia razionale e passione collettiva, che ne rappresenta insieme la forza e il limite.

Bibliografia

- Aliberti Locascio Enrico (2021), Nuove (possibili?) forme organizzative delle società di calcio professionistico, Giappichelli, Torino
- Ascari, G. (2022). Il calcio come impresa: economia, bilanci e governance dei club sportivi. Il Mulino, Milano.
- Bellinazzo, M. (2015). I veri padroni del calcio. Feltrinelli, Milano
- Baldascino, U. (2022). Società sportive: aspetti economici & finanziari. Gruppo Albatros Il Filo, Roma
- Bove, A. (2015), 77 competenze di management, HOEPLI EDITORE, Milano
- Cherubini, S. (2015), Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni: Analisi, strategie, azioni (Vol. 844), FrancoAngeli, Bologna
- De Ianni, N. (2022). Sull'economia del calcio italiano, 1982–2021. Storia e problemi contemporanei, (2021/86), Franco Angeli, Roma-Bari
- Deloitte. (2023). Football Money League.
- De Laurentiis, A. (Interviste varie). La mia visione del Napoli. Sky Sport, Rai, Il Mattino.
- Demarco, M. (2007). L'altra metà della storia. Spunti e riflessioni su Napoli da Lauro a Bassolino (Vol. 9). Guida Editori, Napoli, pp. 103–107.
- Deloitte Football Money League (2023).
- Di Fiore, G. (2021). Storia del Napoli. UTET, Milano, pp. 52–57.
- FIGC (2004). Norme Organizzative Interne della FIGC (NOIF), art. 52.
- Ghirelli, F. (2021). Governance nello sport professionistico. Giappichelli, Torino
- Ghirelli, F. (2020). Governance e modelli economici nello sport. Giappichelli, Torino

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014), Marketing management 14/e, Pearson, Milano

Lago, U., Baroncelli, A., & Szymanski, S. (2004). La gestione economica del calcio. Egee, Milano

Lo Scudetto del Napoli: oltre il campo – Podcast Sky Sport. (2023).

Napoli: il modello familiare che ha sconfitto il debito – Speciale RAI Sport. (2023).

SSC Napoli. (2004–2024). Bilanci ufficiali, comunicati e strategie Porro, N. R. (2020), Sport e cittadinanza. Passato e presente (2020/111), Franco Angeli, Bologna

Prunesti, A. (2020), Sport marketing e comunicazione: Dal digital fan engagement alla gestione delle sponsorizzazioni, FrancoAngeli, Bologna

Sanguigni Vincenzo (2022), La corporate governance delle società di calcio professionistiche, Franco Angeli, Roma-Milano

UEFA. (2022). Financial Sustainability Regulations

Sitografia

Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile -

<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

amministrazione e gestione delle realtà sportive –

https://www.med.unich.it/sites/sc01/files/amministrazione_e_gestione_delle_realt_a_sportive_-_prof._antonucci_-_parte_i.pdf

ASSOCIAZIONI SPORTIVE: LE NOVITÀ 2024 SUGLI ADEMPIMENTI –

https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/5264012/magazine/TeamSystem_eBook_Associazioni_Sportive_novit%C3%A0.pdf

Balletto, G., Sinatra, M., Borruso, G., Sechi, F., Meloni, I., & Fancello, G. (2024),

Governance dei Mega Eventi Sportivi, tra comunità locale e prossimità urbana, In

I processi di pianificazione urbanistica e territoriale nella gestione delle crisi

energetiche e alimentari (Vol. 10, pp. 17-24). Planum Publisher/Società Italiana

degli Urbanisti. In iris.unica.it In iris.unica.it-

<https://iris.unica.it/handle/11584/401663>

Caso Superlega vs UEFA e FIFA: ora la CGUE passa la palla al Tribunale di

Madrid- [https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/caso-superlega-vs-uefa-e-fifa-](https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/caso-superlega-vs-uefa-e-fifa-ora-cgue-passa-palla-tribunale-madrid-AFJFZotC)

[ora-cgue-passa-palla-tribunale-madrid-AFJFZotC](https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/caso-superlega-vs-uefa-e-fifa-ora-cgue-passa-palla-tribunale-madrid-AFJFZotC)

Calciomercato Napoli: ultime trattative e rumors di mercato.

<https://www.gazzetta.it/calcio/squadre/napoli/calciomercato/>

CHESI, L. (2020). Financial fair play nelle società sportive.

<https://tesi.univpm.it/bitstream/20.500.12075/692/2/Tesi%20Luca%20Chesi%20pdf-a.pdf>

Cozzitorto, C. (2019), IeSF e e-sports governance: un nuovo modello di business

= IeSF and e-sports governance: a new business model (Doctoral dissertation,

Politecnico di Torino). In webthesis.biblio.polito.it - link

Calcio, i diritti tv sono in lento declino – <https://www.italiaoggi.it/marketing-e-media/media/calcio-i-diritti-tv-sono-in-lento-declino-rzkoipul>

Come organizzare una Società Sportiva –

<https://www.mauriziomondoni.com/2015/07/come-organizzare-una-societa-sportiva/>

DECRETO LEGISLATIVO 28 febbraio 2021, n. 36 –

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/03/18/21G00043/sg>

De Laurentiis, il progetto Napoli è chiaro e ambizioso. È realizzabile con una gestione familiare – <https://www.ilnapolista.it/2024/09/de-laurentiis-il-progetto-napoli-e-chiaro-e-ambizioso-e-realizzabile-con-una-gestione-familiare/>

DI DIRITTO ED ETICA DELLO SPORT – <https://urbeetius.org/wp-content/uploads/2020/06/Rides-1-2-3-4-5-6-7-8.pdf>

DECRETO LEGISLATIVO 28 febbraio 2021, n. 39 -

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/03/19/21G00046/SG>

Erasmus+: Homepage - <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/it>

Estate 2004, quando il Napoli ha rischiato di sparire.

<https://www.ilnapolista.it/2014/09/estate-2004-quando-il-napoli-ha-rischiato-di-sparire/>

FIFA | The Home of Football - <https://www.fifa.com/en>

FIFA – <https://www.fifa.com/>

Gli stakeholder del mondo del calcio concordano sulla crescita della competitività, del calcio femminile e della buona governance – <https://it.uefa.com/news->

media/news/027b-16906e464331-3967ef5b74a1-1000--gli-stakeholder-del-mondo-del-calcio-concordano-sulla-cres/

Home - Comitato Olimpico Nazionale – <https://www.coni.it/it/>

Il merchandising a bilancio: gli incassi delle big di Serie A –

<https://www.calcioefinanza.it/2024/12/26/serie-a-ricavi-merchandising-inter-milan-juve-roma-napoli/>

IL CALCIO TRA CONTESTO LOCALE ED OPPORTUNITÀ GLOBALI –

https://www.rdes.it/rdes_2_07_bof_montanari_baglioni.pdf

Il Fair Play finanziario e l'impatto sul mondo del calcio –

https://tesi.luiss.it/32532/1/720091_ARICO%27_GABRIELE.pdf

I MODELLI DI IMPRESA COOPERATIVA SPORTIVA -

https://emiliaromagna.coni.it/images/emiliaromagna/SCUOLA_SPORT/I_Modelli_di_Impresa_Cooperativa_Sportiva.pdf

I NOSTRI STAKEHOLDER - Home - Rivista di Diritto Sportivo –

https://rivistadirittosportivo.coni.it/images/BilancioSostenibilita2018/capitoli/5_Stakeholders.pdf

Il coinvolgimento degli stakeholder nella sostenibilità –

<https://aworld.org/it/engagement-it/il-coinvolgimento-degli-stakeholder-nella-sostenibilita-un-passo-cruciale/>

il Napolista – Tutto sul Calcio Napoli e su Napoli. <https://www.ilnapolista.it/>

La parabola del Napoli, dallo scudetto alla disfatta in soli 12 mesi.

<https://www.barbadillo.it/114379-la-parabola-del-napoli-dallo-scudetto-alla-disfatta-in-soli-12-mesi/>

Le strategie e politiche di sponsor e calciomercato.

<https://www.sporteconomy.it/marketing-nuovo-accordo-pluriennale-di-ssc-napoli-con-socios-com/>

Libro bianco sullo sport - EUR-Lex.europa.eu - <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/white-paper-on-sport.html?fromSummary=15>

L'evoluzione di una logica imprenditoriale nello sport tra shareholder e stakeholder – <https://www.federsupporter.it/index.php/114-levoluzione-di-una-logica-imprenditoriale-nello-sport-tra-shareholder-e-stakeholder>

L'impatto economico del calcio sulle attività aziendali – <https://www.calcioefinanza.it/2024/12/13/limpatto-economico-del-calcio-sulle-attivita-aziendali/>

Lega Serie A | Home – <https://www.legaseriea.it/it>

le sponsorizzazioni sportive: un'analisi nel mondo del calcio – <https://bodai.unibs.it/bdsports/wp-content/uploads/sites/2/2019/02/Carlo-Ribolla.pdf>

MORETTI, E. (2021), LO SPORT COME STRUMENTO DI BUSINESS: POLITICHE DI MARKETING RELATIVE AL SISTEMA CALCIO, In tesi.univpm.it - <https://tesi.univpm.it/handle/20.500.12075/9800>

NORME ORGANIZZATIVE INTERNE DELLA F.I.G.C. – <https://figc.it/Utility/ExportAllegatiPdf?id=1300>

Napolipiu.com. <https://napolipiu.com/>

SSC Napoli – Bilanci ufficiali, comunicati stampa (2004–2023) politiche pubbliche e strategie di impresa – <https://www.italiadecide.it/wp-content/uploads/2019/07/scarica-tutte-le-relazioni-conclusive.pdf>

Peculiarità fiscali, legali e di governance dello sport professionistico – <https://www.rsm.global/italy/rsmsts/it/insights/peculiarita-fiscali-legali-e-di-governance-dello-sport-professionistico?languages=it>

RICCHEZZE PATRIMONIALI: LO SPORT PUNTA AGLI INVESTIMENTI ATTRAVERSO FONDI DI PRIVATE EQUITY –

<https://rossellofamilyoffice.it/2024/11/25/ricchezze-patrimoniali-lo-sport-punta-agli-investimenti-attraverso-fondi-di-private-equity/>

Russo, G., & Della Sala, V. (2023). Sport e ambiente: verso un modello culturale di sostenibilità. *Didattica della storia–Journal of Research and Didactics of History*, 5(1S), 35-50 – <https://dsrivista.unibo.it/article/view/18420>

Serie A spettatori 2024 2025: tutti i dati e la classifica –

<https://www.calcioefinanza.it/2025/04/29/serie-a-spettatori-2024-2025-classifica/>

Sport e Famiglia: una sinergia vincente – <https://www.ansmes.it/progetti-speciali/2254-sport-e-famiglia-una-sinergia-vincente.html>

Sica Tommaso (2021), *La responsabilità della società di calcio per fatto dei tesserati e dei tifosi: regole e modelli di allocazione del rischio nella giustizia sportiva*, Giappichelli, Torino

Stakeholders Theory, obiettivi ESG e interesse sociale –

http://www.rivistaodc.eu/Article/Archive/index_html

UEFA.com: The official website for European football - <https://www.uefa.com/>

UEFA.com: Il sito ufficiale del calcio europeo.

VILLETTAZ, G. (2019), *La rendicontazione della sostenibilità nello sport*.

Un'analisi dei report di sostenibilità dei club calcistici, In univda.unitesi.cineca.it - https://univda.unitesi.cineca.it/bitstream/20.500.14084/485/1/ECO_537_Villettaz_Giorgio.pdf

Obiettivi e valori | Unione europea - https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/aims-and-values_it