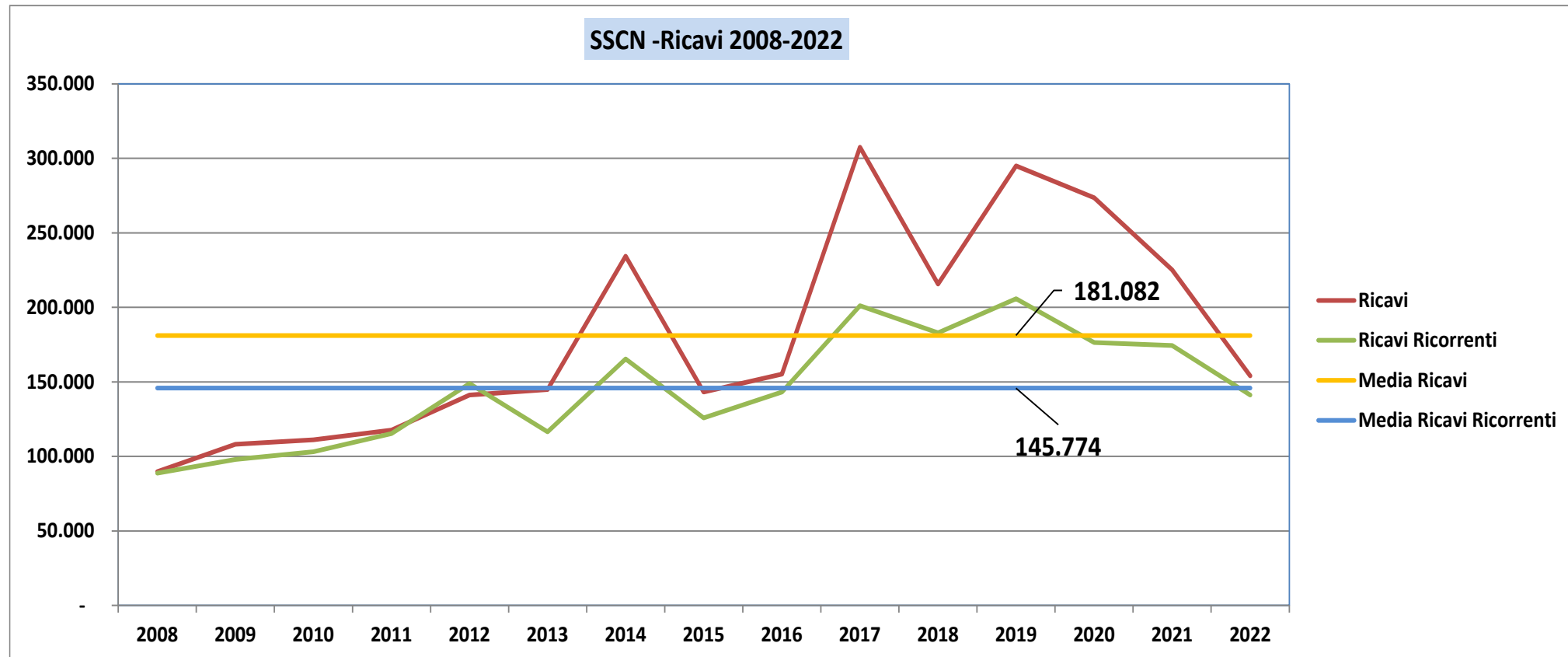

Fabrizio Vettosi



Abstract :

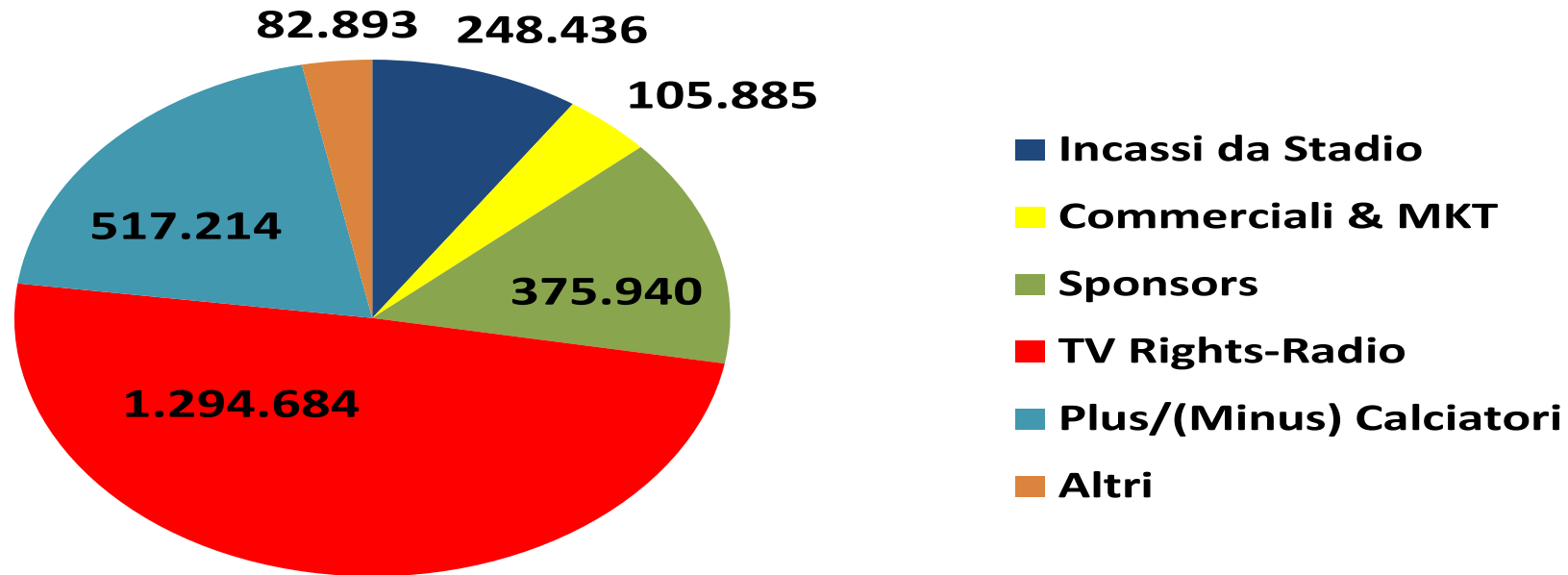
"SSCN - dalla scrivania al calcio e non viceversa. Storia finanziaria del Napoli dal 2004 ad oggi"



🌐 La dimensione media dei Ricavi "ricorrenti" del Napoli si attesta in circa 180/200 mil. (con la partecipazione alla CL a partire dagli ottavi di finale)

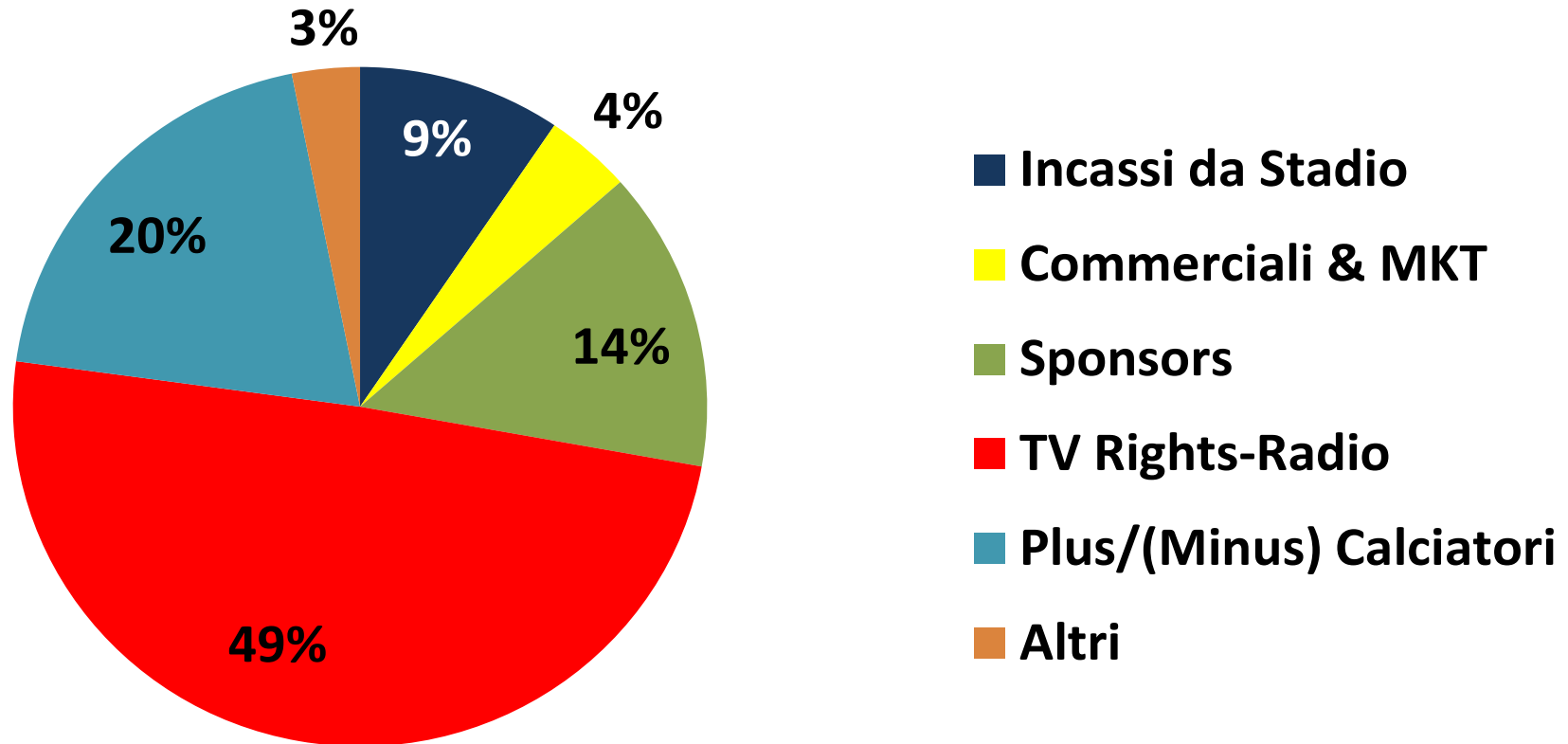
🌐 Alla luce dei criteri di distribuzione dei Diritti TV Nazionali/Internazionali, delle *performance* sportive è possibile che tali Ricavi si posizionino stabilmente in circa 200/230 mil. nel prossimo quinquennio; molto dipenderà dai rinnovi dei contratti *TV Rights* domestici ed Internazionali delle Gare Lega A (in collettivo)

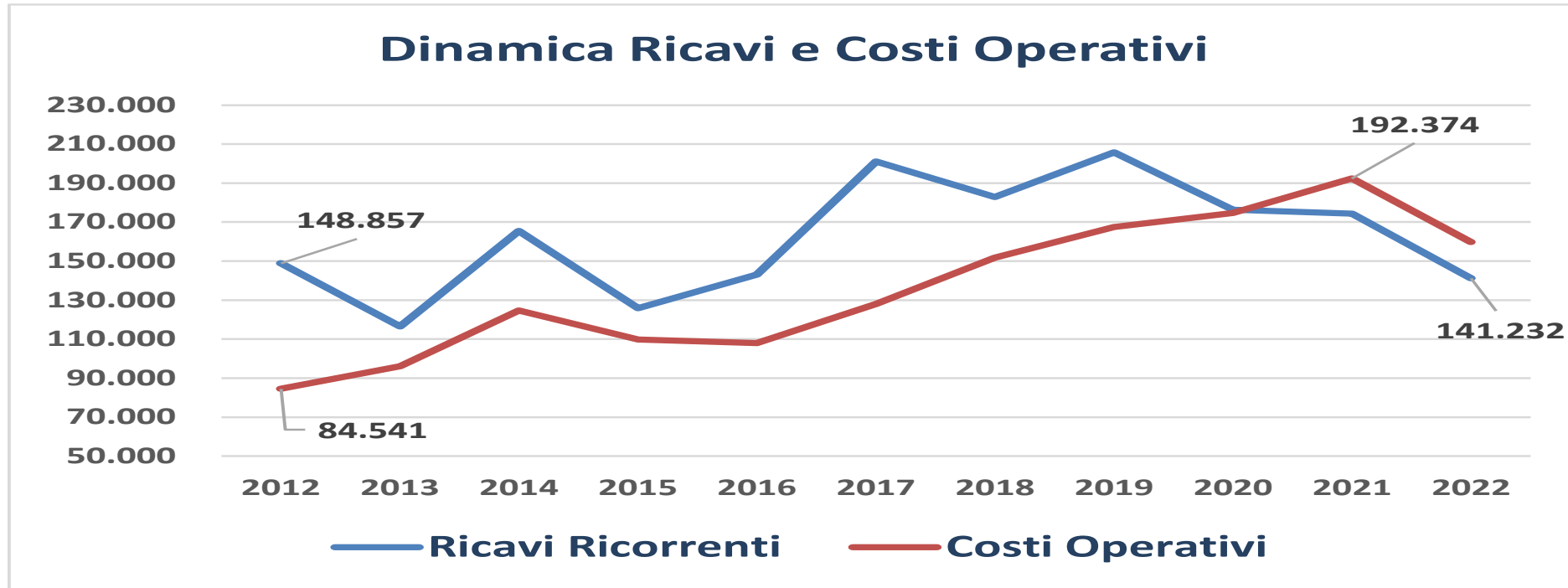
Revenues Breakdown 2005-2022 (€/000)



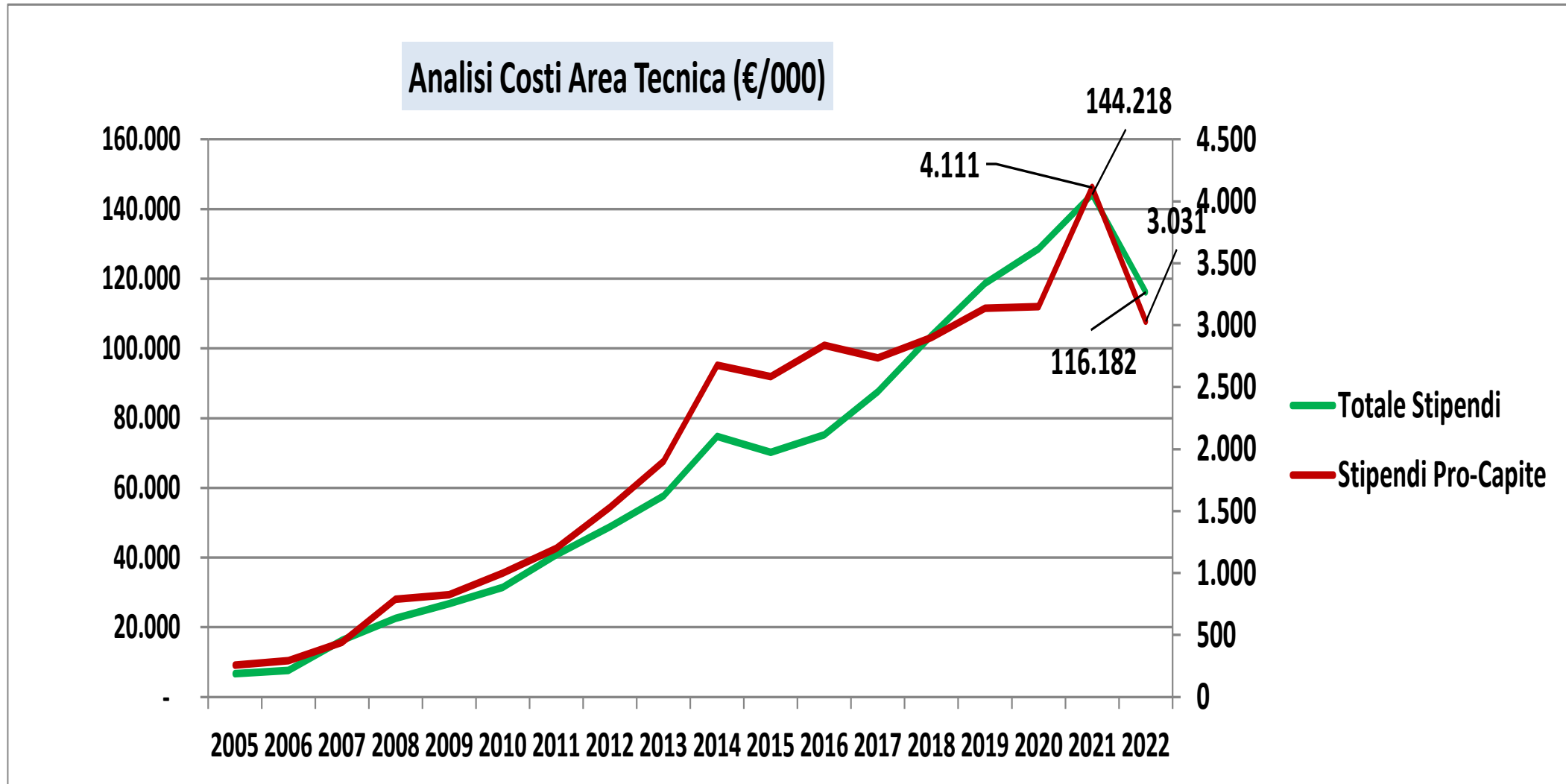
- 🏆 De Laurentiis è tra i pochi ad aver capito su cosa è basato il modello di *business* del calcio Italiano
- 🏆ovvero fortemente "pallonecentrico" e molto "*immaterial*" (Diritti TV-Stadio Virtuale)
- 🏆per fare ciò non occorre un *Corporate Staff* costoso e pletorico, né tantomeno onerose ed inutili infrastrutture (Stadi), impossibile da rendere redditizi nel modello di *business* del calcio Italiano (basterebbe rendere efficiente con investimenti contenuti quelli esistenti)

Revenues Breakdown 2005-2022

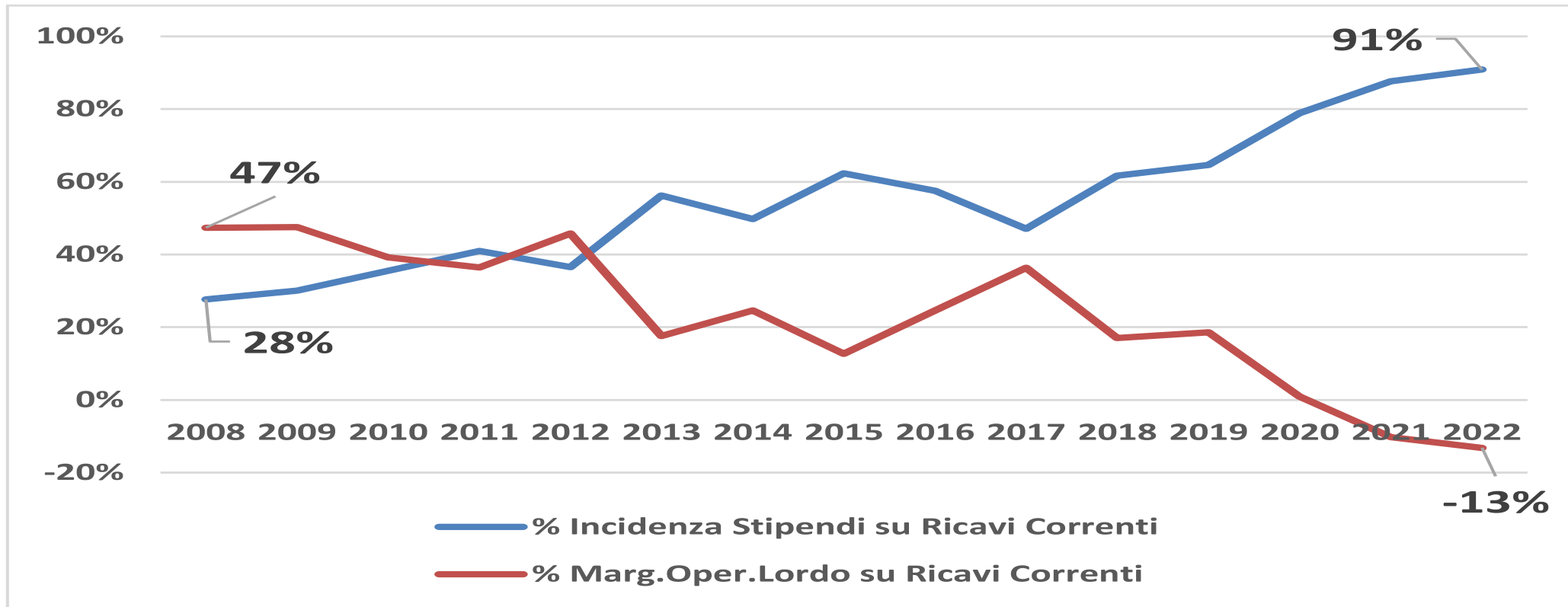




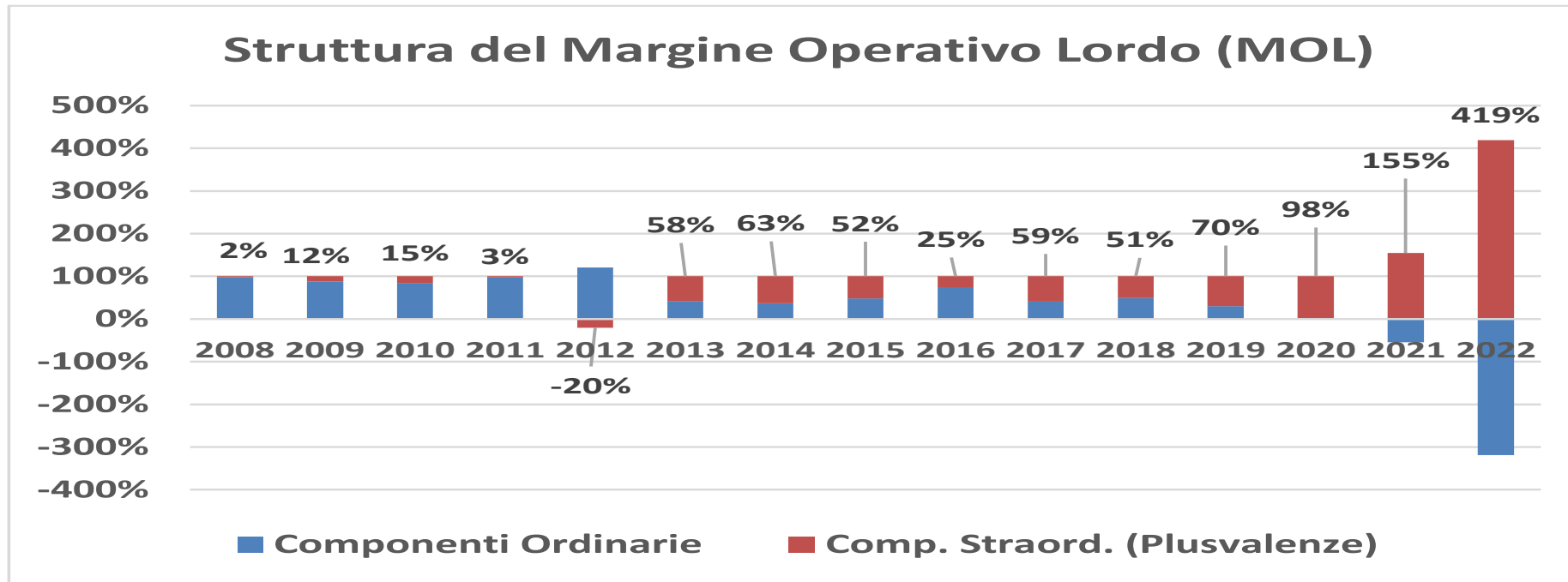
- 👤 Ma chi la detto che AdL non ha fatto sforzi per adeguare la competitività sportiva del Club ?
- 👤 Nell'ultimo decennio i costi operativi sono più che raddoppiati a fronte di Ricavi aumentati nei momenti di picco del 40% ma che potremmo definire alquanto costanti in media nell'intorno dei 150 mil. (riferiti ai Ricavi ricorrenti escluse le Plusvalenze)
- 👤 A partire dal 2018 per la prima volta AdL ha avuto la tentazione di mutare strategia (basata sull'equilibrio) con un tentativo arduo di salto dimensionale sotto la spinta di un progetto tecnico assolutamente non convincente (Ancelotti)



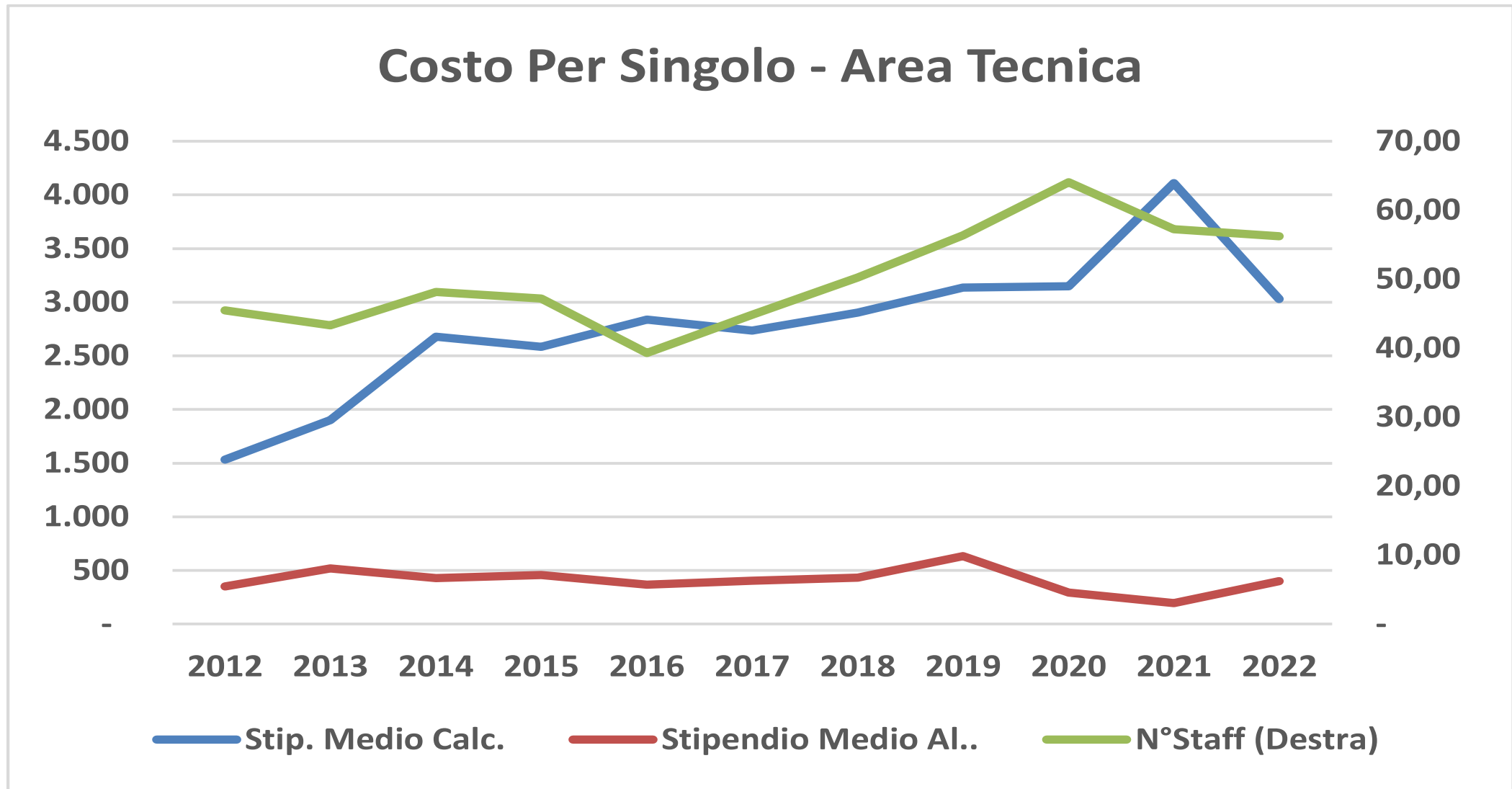
Struttura dei Costi Operativi

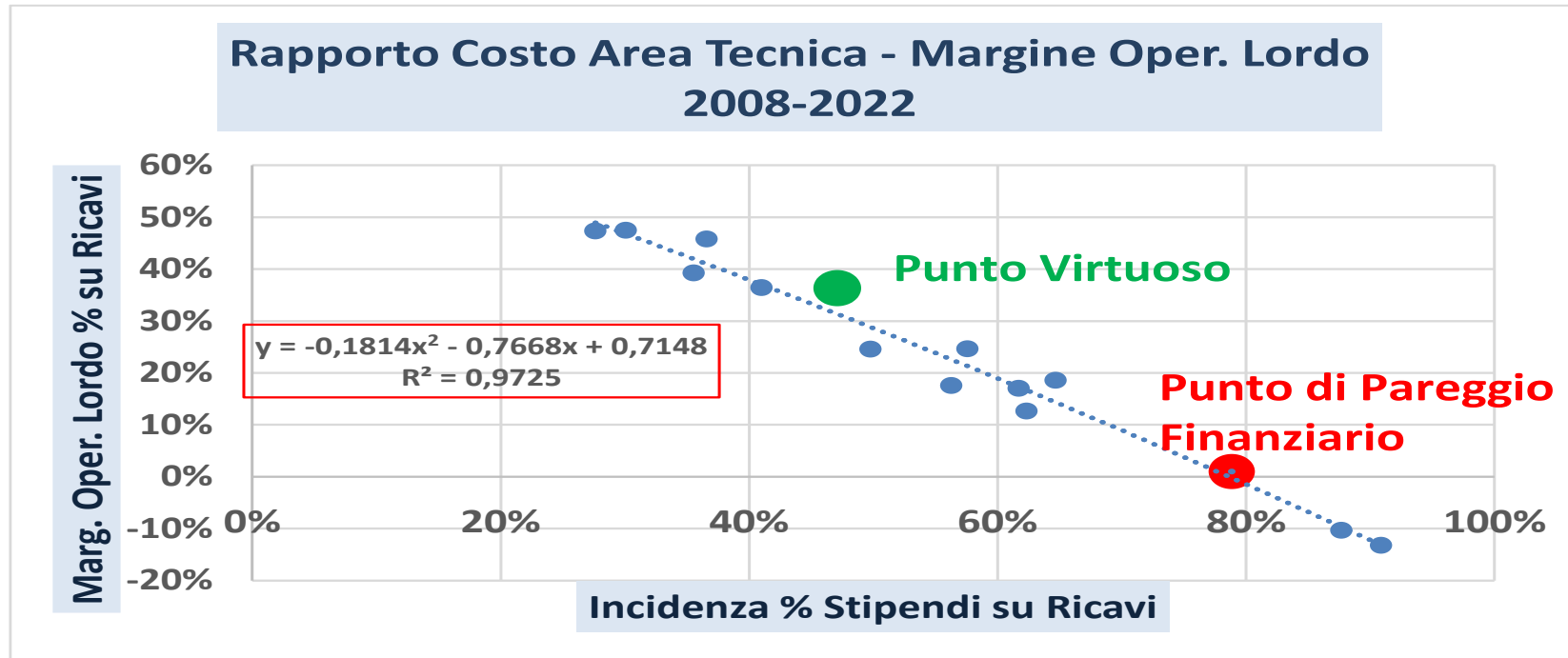


- 🌐 Per la prima volta nel 2021 il Napoli ha conseguito un EBITDA negativo
- 🌐 La capacità di AdL e Chiavelli è stata quella di rendersi conto razionalmente che l'unica strategia vincente per il modello Italiano è quella perseguita nel passato e fatta di :
- 🌐 Attenzione ai costi più che ai Ricavi, investire limitatamente al EBITDA prodotto e su *asset calcistici* prospettici in età < di 26 anni

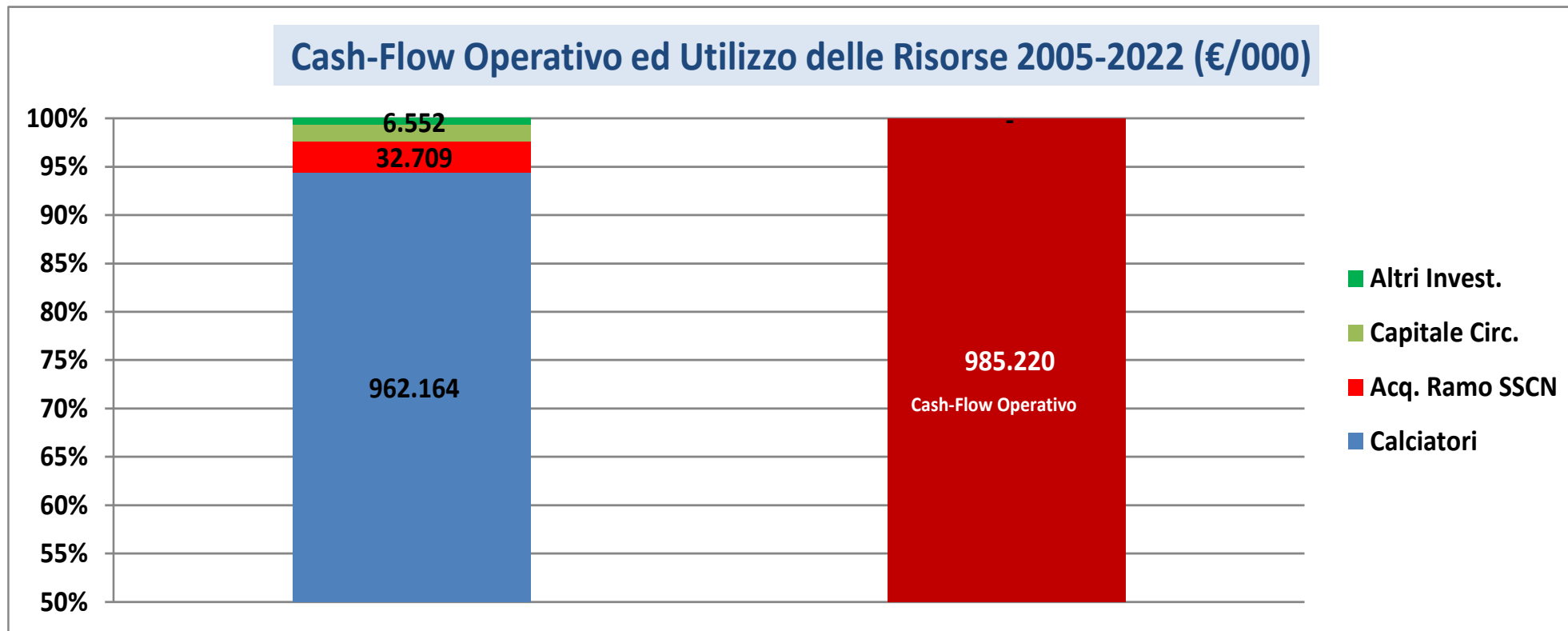


- 🏆 La gestione economica del Napoli è stata caratterizzata per lungo tempo da componenti stabili e ricorrenti
- 🏆 A partire dal 2017 le componenti straordinarie (Plusvalenze) hanno iniziato ad avere un impatto determinante sull'equilibrio economico; ciò ha dovuto compensare un periodo segnato da squilibrio operativo corrente generato dal mutamento di strategia tecnica (Ancelotti). Possiamo affermare che il *focus* sulla parte "sportiva" degli anni precedenti, con investimenti mirati su calciatori giovani, ha consentito al Napoli di attenuare gli effetti negativi della mutata strategia del periodo "Ancelotti"
- 🏆 Quest'ultima, unitamente, ad una presa di coscienza razionale di AdL, sta consentendo al Napoli di riprendere la strategia perseguita nel passato e di ritornare all'equilibrio economico attraverso la gestione operativa corrente

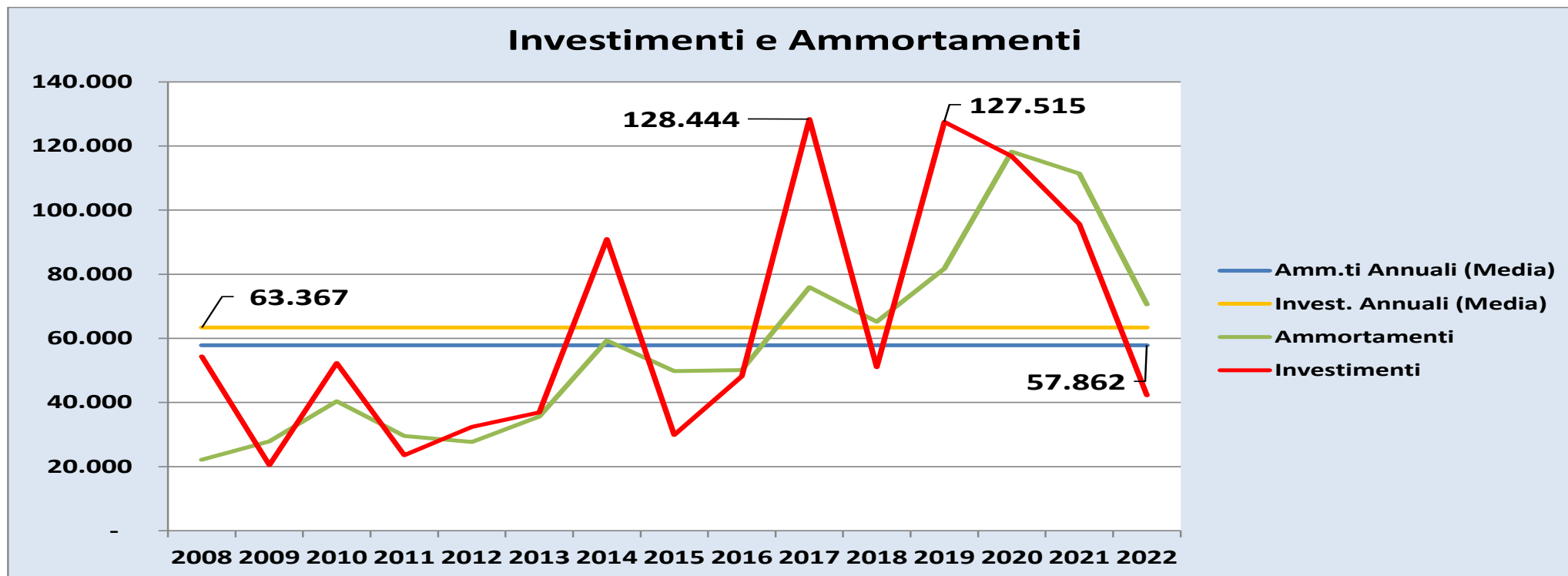




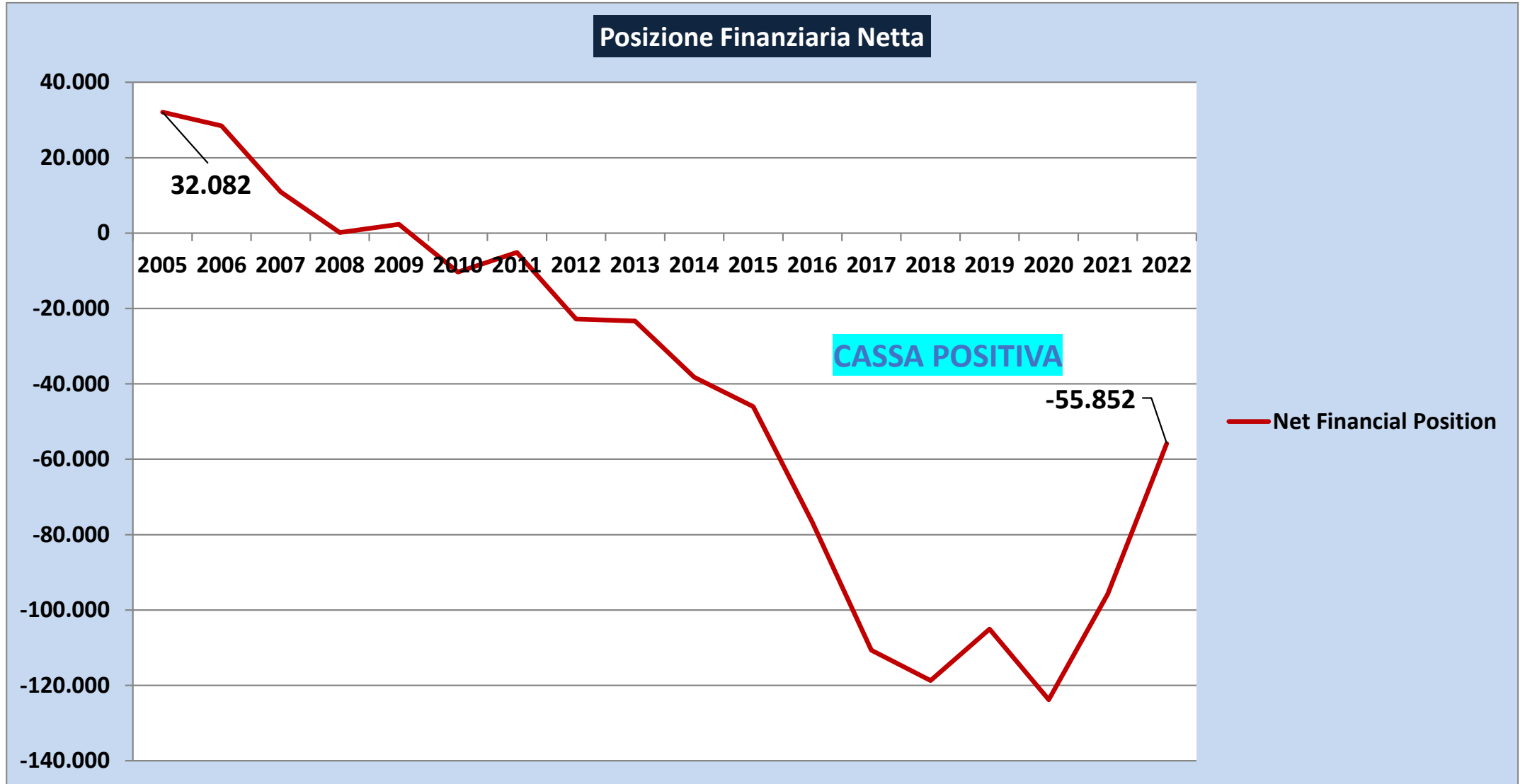
- 👤 L'Analisi di regressione storica sui dati del Napoli ci consente di individuare :
- 👤 Il "**Punto Virtuoso**": ovvero quel livello di incidenza % del Costo dell'Area Tecnica che consente di conseguire un risultato economico in pareggio e, quindi, capace di sopportare anche il livello medio degli ammortamenti relativi al costo degli Asset-Calcatori e, di conseguenza, di liberare il *cash-flow* operativo necessario per sostenere gli investimenti in nuovi calciatori indipendentemente dalla cessione degli stessi
- 👤 Il "**Punto di Pareggio**" finanziario: che ci fornisce la stessa misura ma in relazione all'equilibrio finanziario (flussi di Cassa) e non economico. In tal caso l'investimento in nuovi calciatori è subordinato alla cessione degli stessi



- 🌐 Ma chi la detto che il Napoli investe poco in *asset*-Calciatori ?
- 🌐 Sono stati investiti nell'era AdL circa 962 mil. in calciatori a fronte di 985 mil. di *cash-flow generato*
- 🌐 Oltre il 95% delle risorse finanziarie prodotte nell'era AdL è stata investita in Calciatori



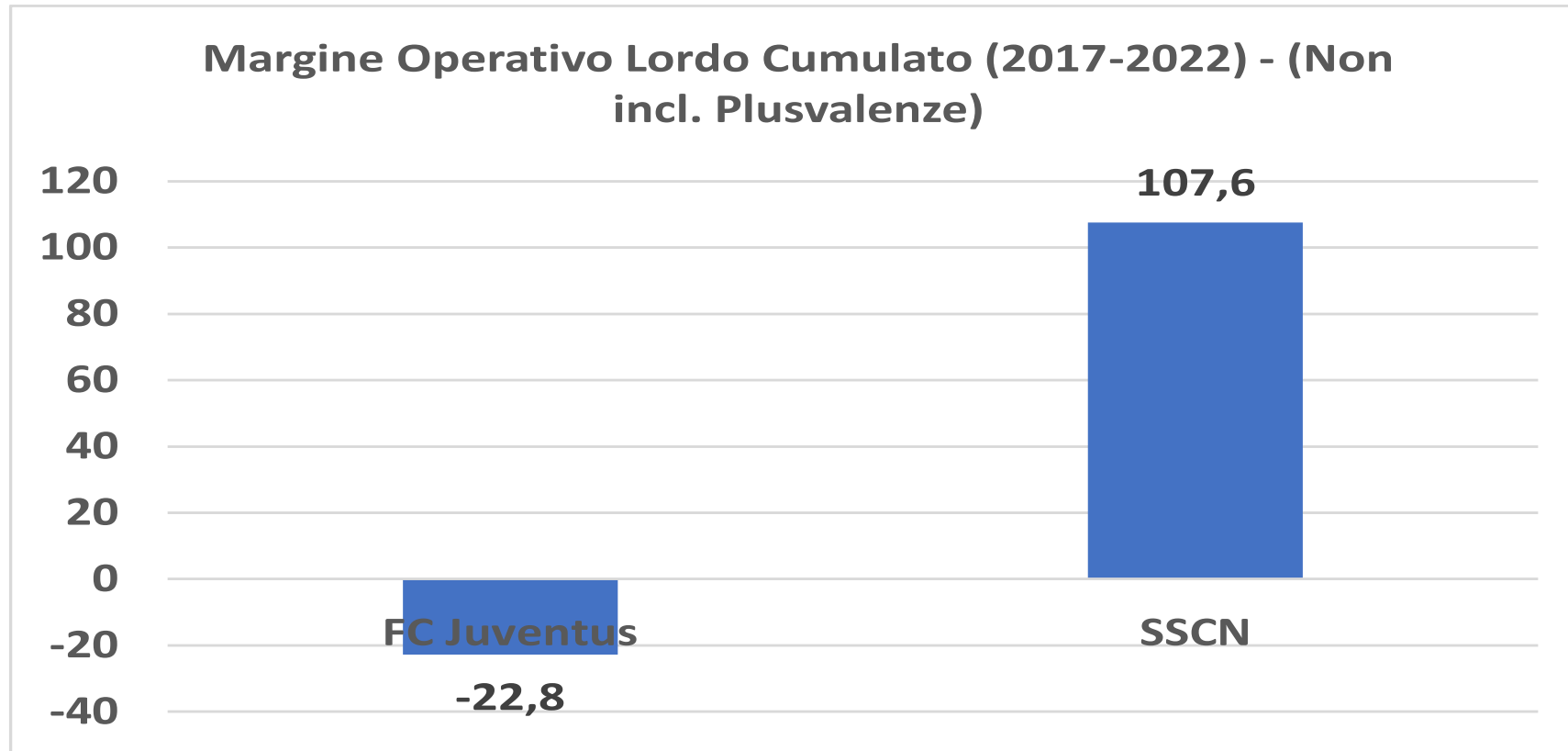
- 🌐 Il Napoli storicamente ha sempre investito in Calciatori un Flusso annuale pari all'incirca agli ammortamenti; ciò è sintomo di grande razionalità ed equilibrio da parte del *management*
- 🌐 Nell'ultimo quinquennio e, soprattutto con l'influenza di Benitez ed Ancelotti, ha adottato un modello più aggressivo (l'influenza di ciò che io definisco "l'Allenatore Delegato", ovvero di colui, altrimenti definito impropriamente *coach*, che prevale sul *management*, ed a volte anche sulla proprietà, per raggiungere il proprio ego, v. Mourinho come esempio massimo, oppure Conte)



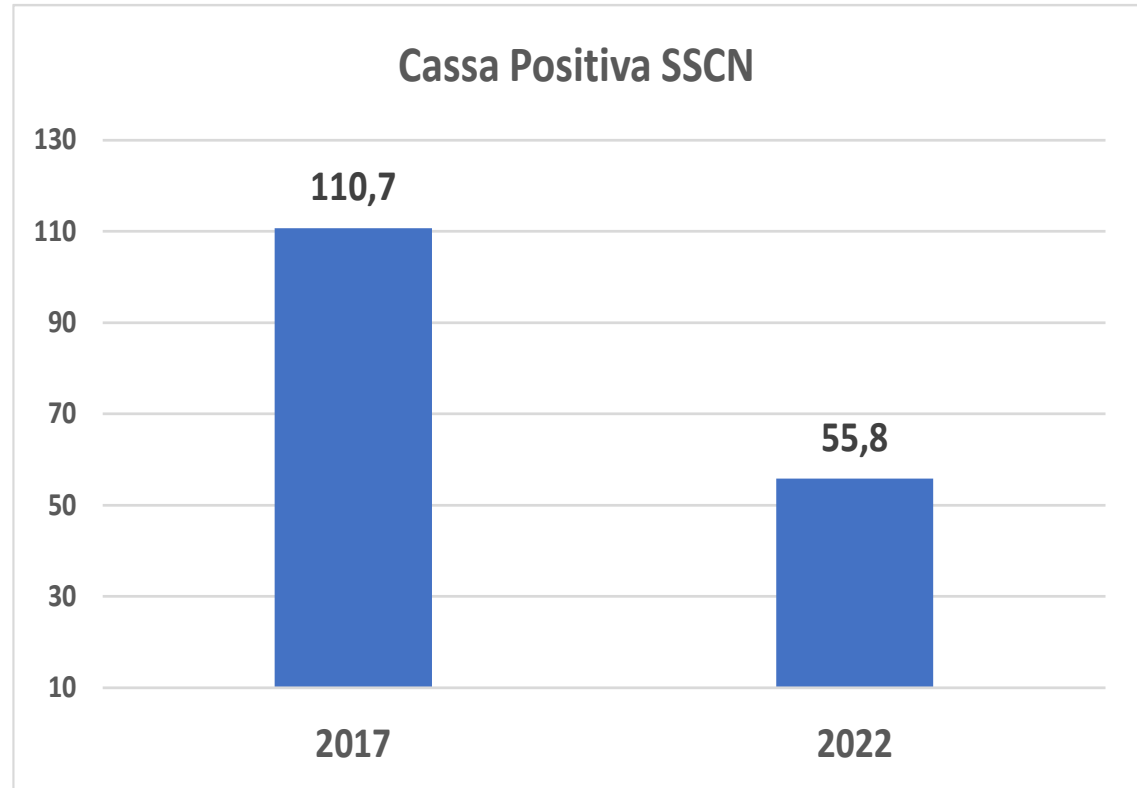
Forecast 2023

CONTO ECONOMICO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Forecast 23
	Maz.	Maz.	Benitez	Benitez	Sarri	Sarri	Sarri	Ancelotti	Anc. - Gattuso	Gattuso	Spalletti	Spalletti
Ricavi Ricorrenti	148.857	116.446	165.459	125.824	143.165	201.089	182.882	205.796	176.370	174.417	141.232	240.000
Costi Operativi	26.652	29.118	38.729	24.739	22.761	28.271	35.486	32.360	33.976	37.822	29.522	34.000
Area Tecnica	54.404	65.504	84.691	80.419	82.401	94.712	112.810	133.008	139.064	152.853	128.301	115.000
Altri Stipendi	3.485	1.412	1.342	4.733	2.743	4.996	3.433	2.133	1.679	1.699	2.050	2.500
Totale Costi Operativi	84.541	96.034	124.762	109.891	107.905	127.979	151.729	167.501	174.719	192.374	159.873	151.500
MOL	64.316	20.412	40.697	15.933	35.260	73.110	31.153	38.295	1.651	- 17.957	- 18.641	88.500
Ammortamenti	31.236	39.583	65.404	50.626	50.749	76.311	65.284	82.138	118.628	111.765	74.689	90.000
Risultato Operativo	33.080	- 19.171	- 24.707	- 34.693	- 15.489	- 3.201	- 34.131	- 43.843	- 116.977	- 129.722	- 93.330	- 1.500

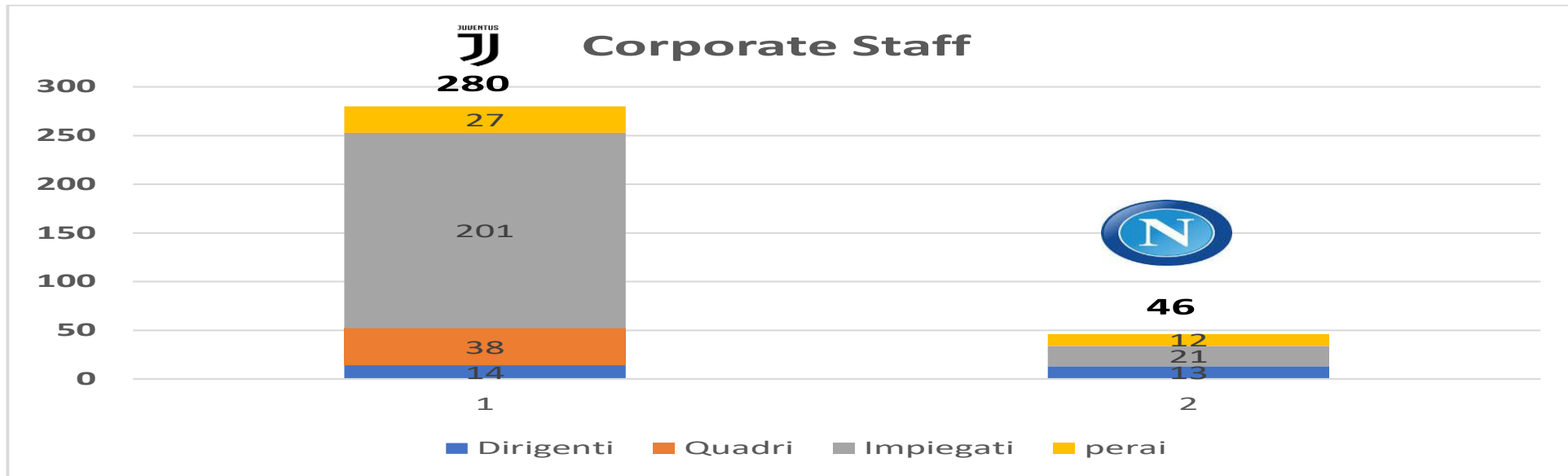




 Negli ultimi 5 anni il Napoli ha generato dall'operatività corrente oltre 100 mil. € mentre la Juve ha assorbito risorse



- 🌐 Ancor più grave, la Juve ha "assorbito/bruciato" 526 mil. di cassa tra Aumento di capitale e nuovo indebitamento (bond) tra il 2017 ed il 2021
- 🌐 Il conto è ancor più salato (in totale oltre 650 mil.) se si prende a riferimento l'arco temporale 2017-2022
- 🌐 Nello stesso periodo il Napoli ha assorbito solo circa 55 mil. mantenendo una cassa "positiva" e realizzando molti investimenti con forte *upside* potenziale (i.e. : Osimhen, Kvaratskhelia, etc.)



- La Juve ha una struttura di staff di 7 volte superiore a quella del Napoli e che riflette il diverso modello di *business* (a mio avviso poco convincente)
- La differenza si attenua a livello di Area Tecnica in cui il Napoli (con 63 tesserati ed All.ri) è meno di 1/3 rispetto alla Juve (176 unità). Ciò dimostra come la "focalizzazione" strategica del Napoli sulla componente "calcistica" e sulla stabilizzazione dei Ricavi derivanti dagli *Immaterials* (Diritti TV e Commerciali) sia assolutamente vincente nel *business model* Italiano. Occorre sottolineare, tra l'altro, che la Juventus ha puntato sul Team "Next Gen" partecipando al Campionato di Lega Pro; un'iniziativa di investimento, quest'ultima, poco convincente ed efficace dal punto di vista economico-finanziario in termini di rischi e ritorni (pochi) attesi