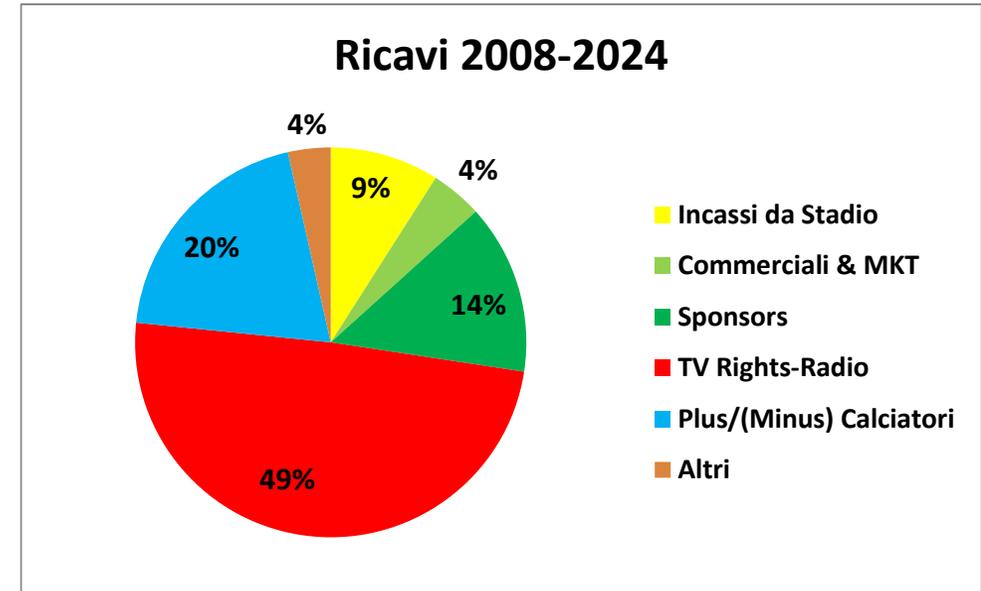
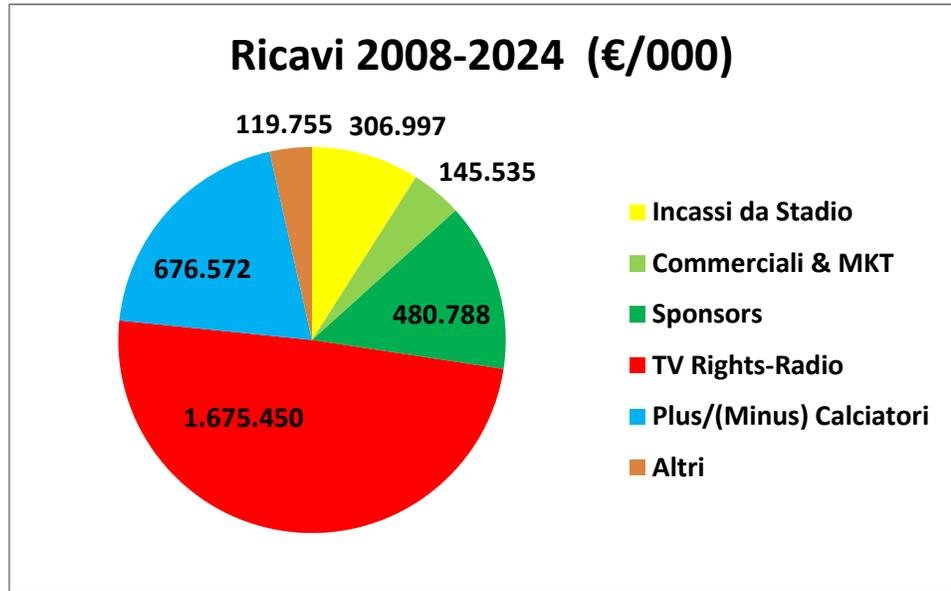

Fabrizio Vettosi

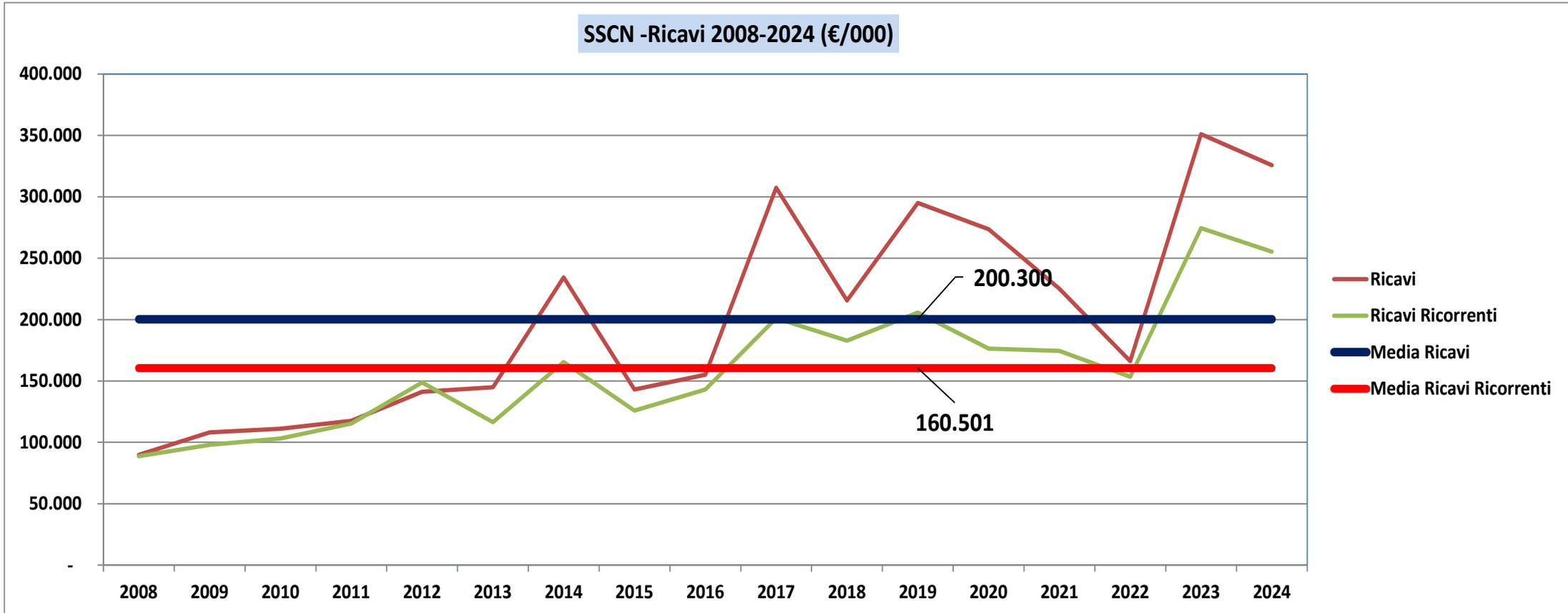


Abstract :

"SSCN - Un Paradigma Vincente" – update 2025



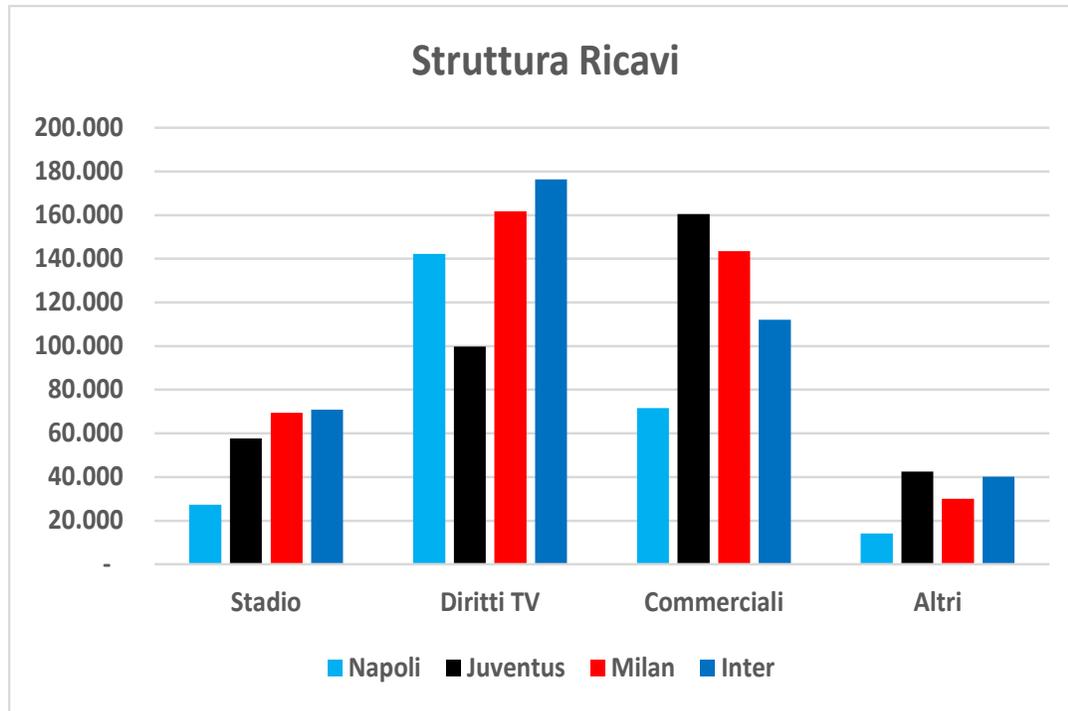
- 🌐 Durante il periodo 2008-2024 il Napoli ha realizzato circa 3,4 mld. Di Ricavi la cui componente strategica prevalente (49%) è rappresentata dallo "Stadio Virtuale", ovvero dai Diritti Audiovisivi che costituiscono il pilastro strategico del modello di business del calcio Italiano
- 🌐 Cresce la rilevanza della componente commerciale sempre più legata alla valorizzazione del brand derivata dall'utilizzo di nuovi canali (social)
- 🌐 Determinante la parte rappresentata dall'Asset Playing che, come vedremo nello studio, contribuisce significativamente alla marginalità aziendale



.....Il Napoli ha raggiunto il picco dei propri ricavi storici negli ultimi due esercizi grazie alle rilevanti performance sportive, ma soprattutto per il contributo della gestione straordinaria (plusvalenze)

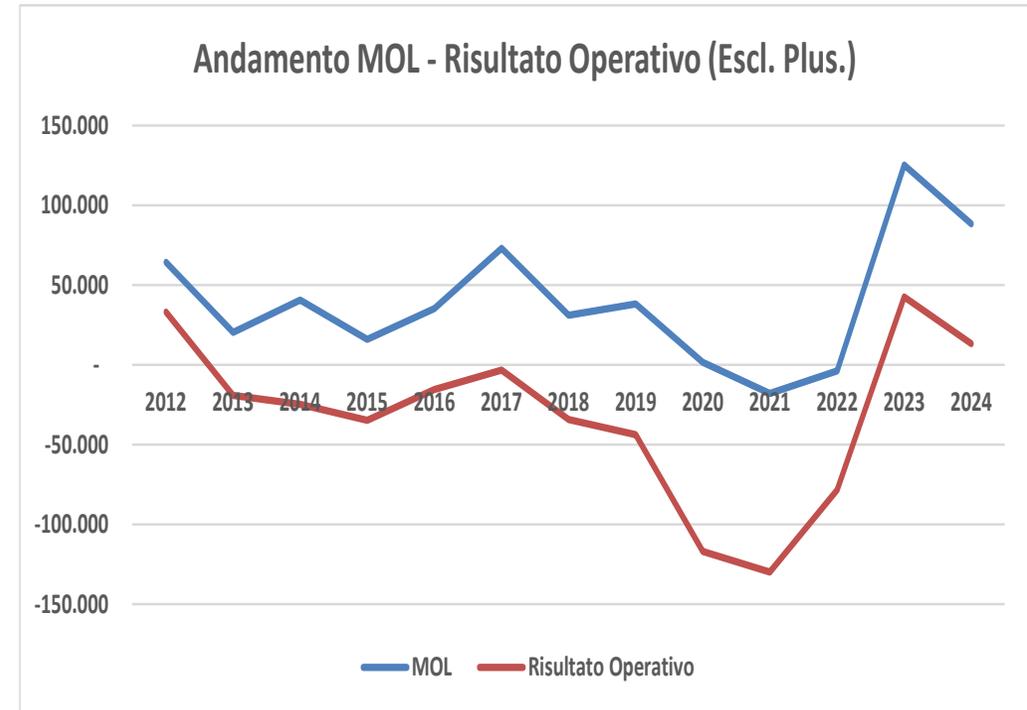
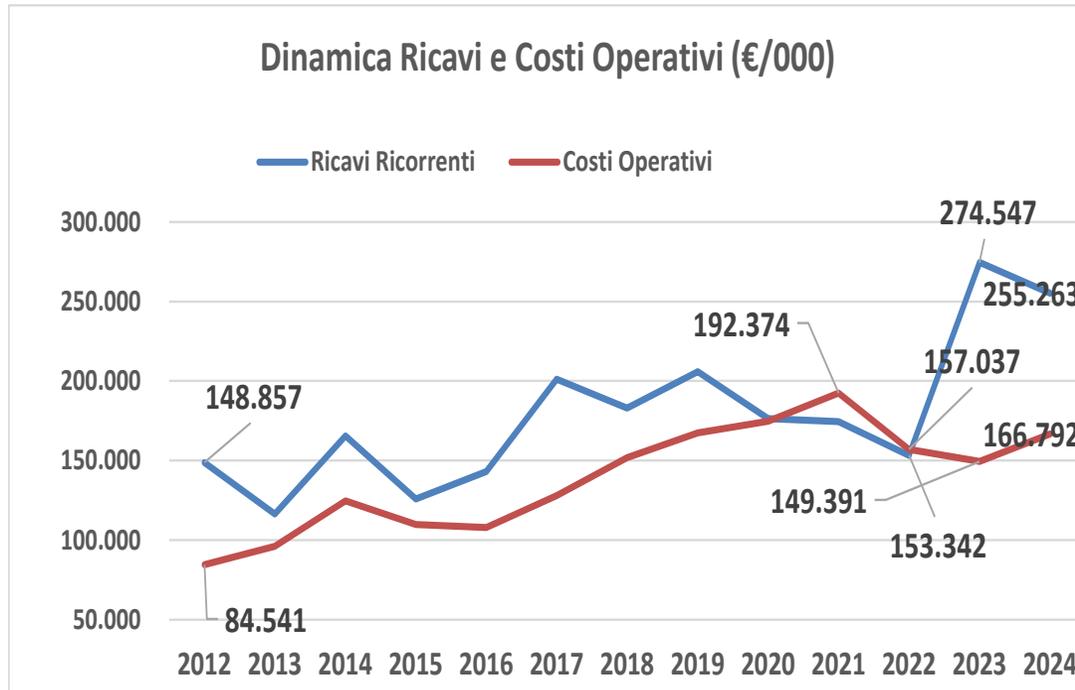
.....Sulla base della lunda serie-dati i Ricavi medio-normali del Napoli, su base ricorrente (escluse le plusvalenze) si attestano tra i 160 ed i 180 mil.

Struttura dei Ricavi - Comparazione

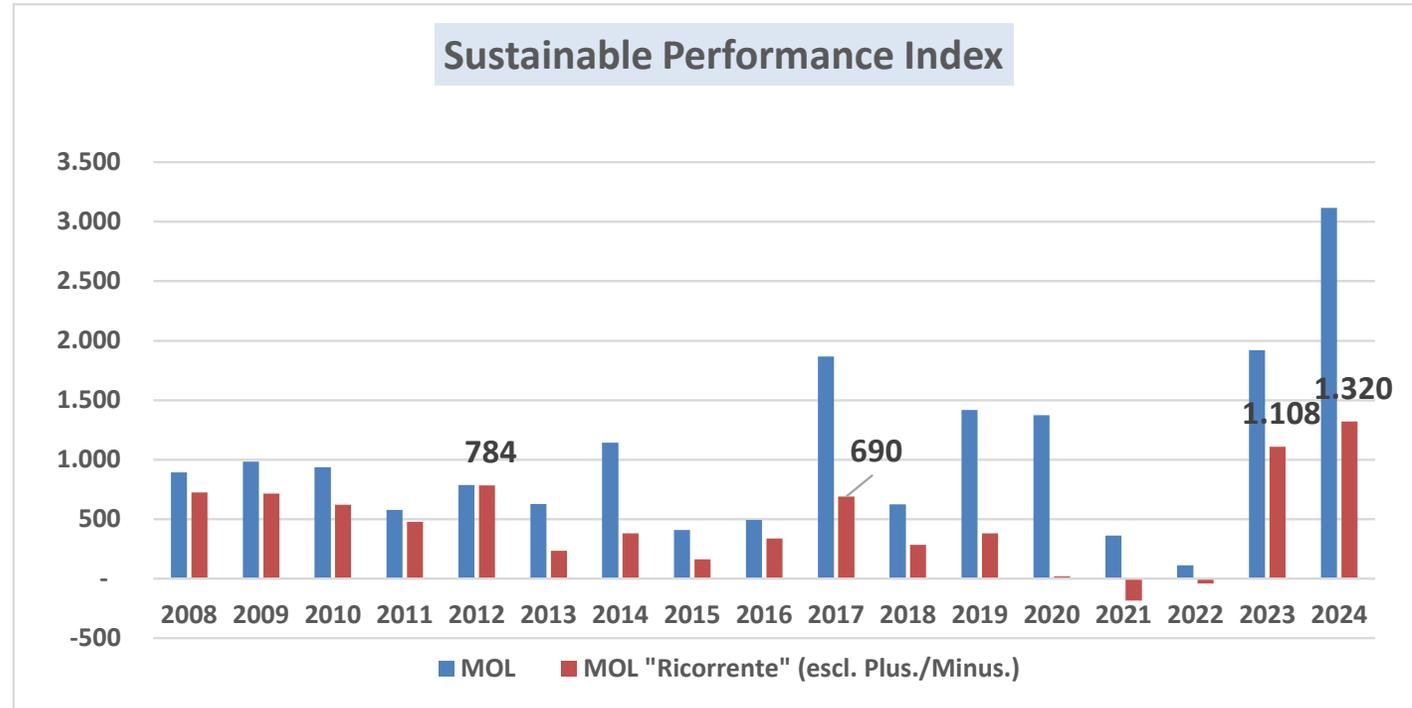


Ricavi	Napoli	Juventus	Milan	Inter
Stadio	27.390	57.748	69.349	70.836
Diritti TV	142.188	99.728	161.658	176.420
Commerciali	71.531	160.508	143.448	112.004
Altri	14.154	42.410	29.951	40.077
Totale	255.263	360.394	404.406	399.337
Δ		105.131	149.143	144.074

- 🌐 Occorre prendere atto che il Napoli ha una struttura dei Ricavi influenzata anche dalla localizzazione geografica
- 🌐quindi significativamente inferiore ai ricavi medio-normali di altri competitors nazionali
- 🌐ad ogni modo è rilevante lo sforzo del management per internazionalizzare il brand tesi ad assicurare la crescita dei ricavi commerciali

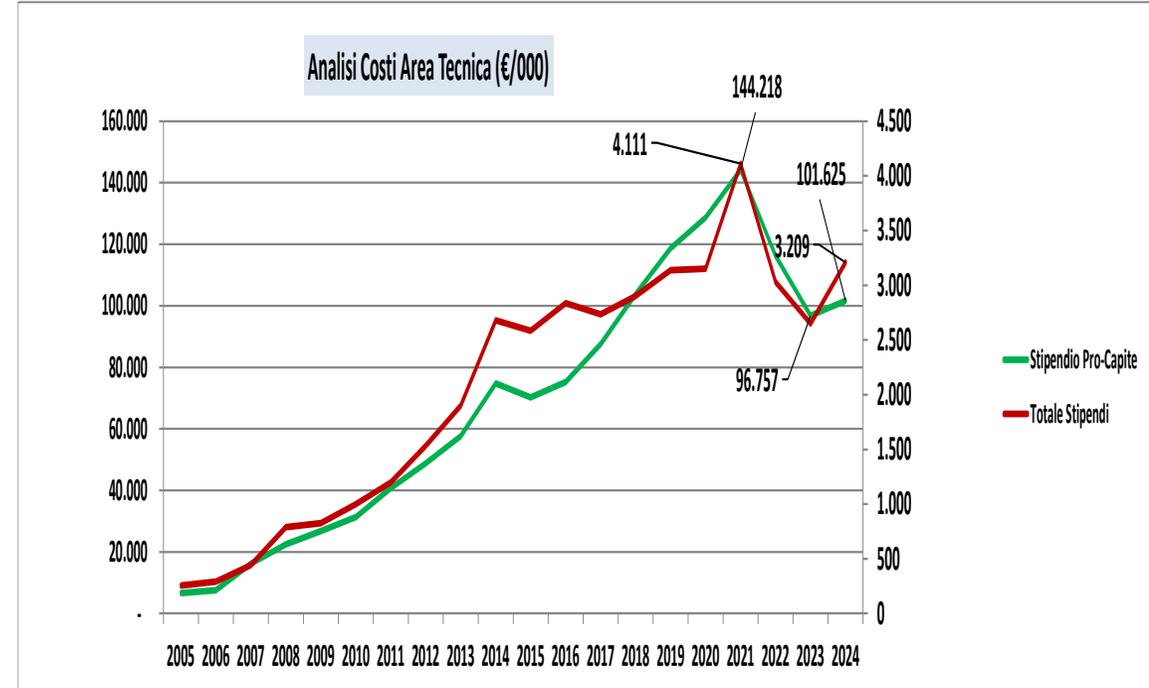
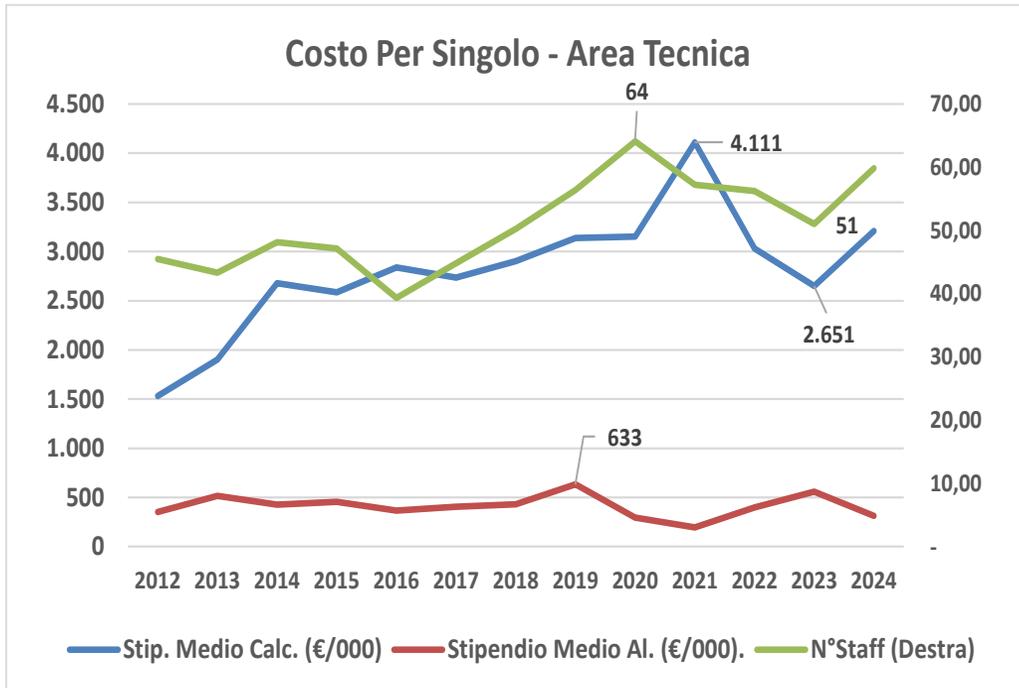


- 🧠 E' evidente il lavoro svolto negli ultimi anni sulle *opex* che hanno consentito al MOL "ricorrente" di ritornare in territorio stabile positivo
- 🧠 Rilevante anche il lavoro fatto sulle *Capex* (Investimenti in calciatori) la cui ottimizzazione ha influito costi di ammortamento, assicurando al tempo stesso investimenti (calciatori) con prospettive di valorizzazione

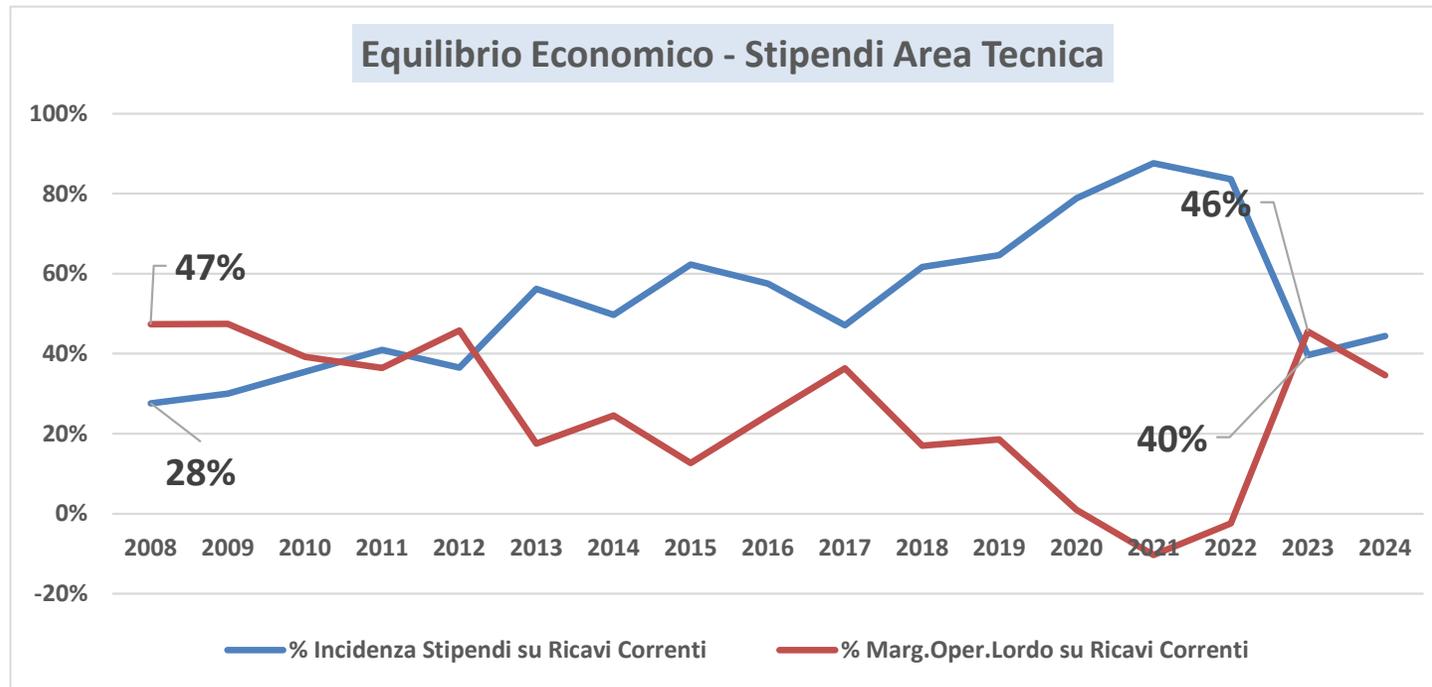


- 🏆 Abbiamo cercato di creare una metrica che metta in relazione i punti realizzati nelle singole stagioni con il MOL *reported* ed il MOL "normalizzato" (escludendo le Plus./minusvalenze)
- 🏆 Si nota come il Napoli abbia mantenuto questa caratteristica di sostenibilità ed equilibrio economico-finanziario in sintonia con le *performance* sportive a dimostrazione del fatto che la prima è condizione necessaria per la seconda e non viceversa

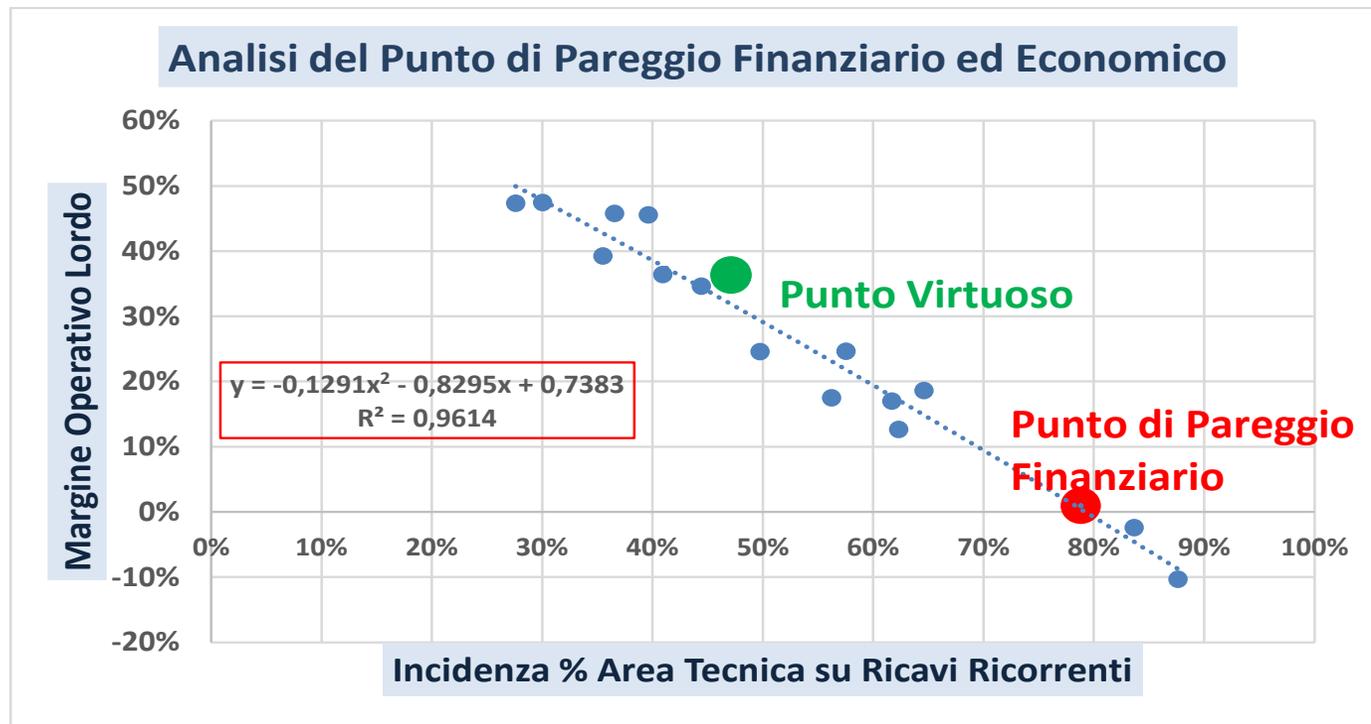
Focus sui Costi Operativi



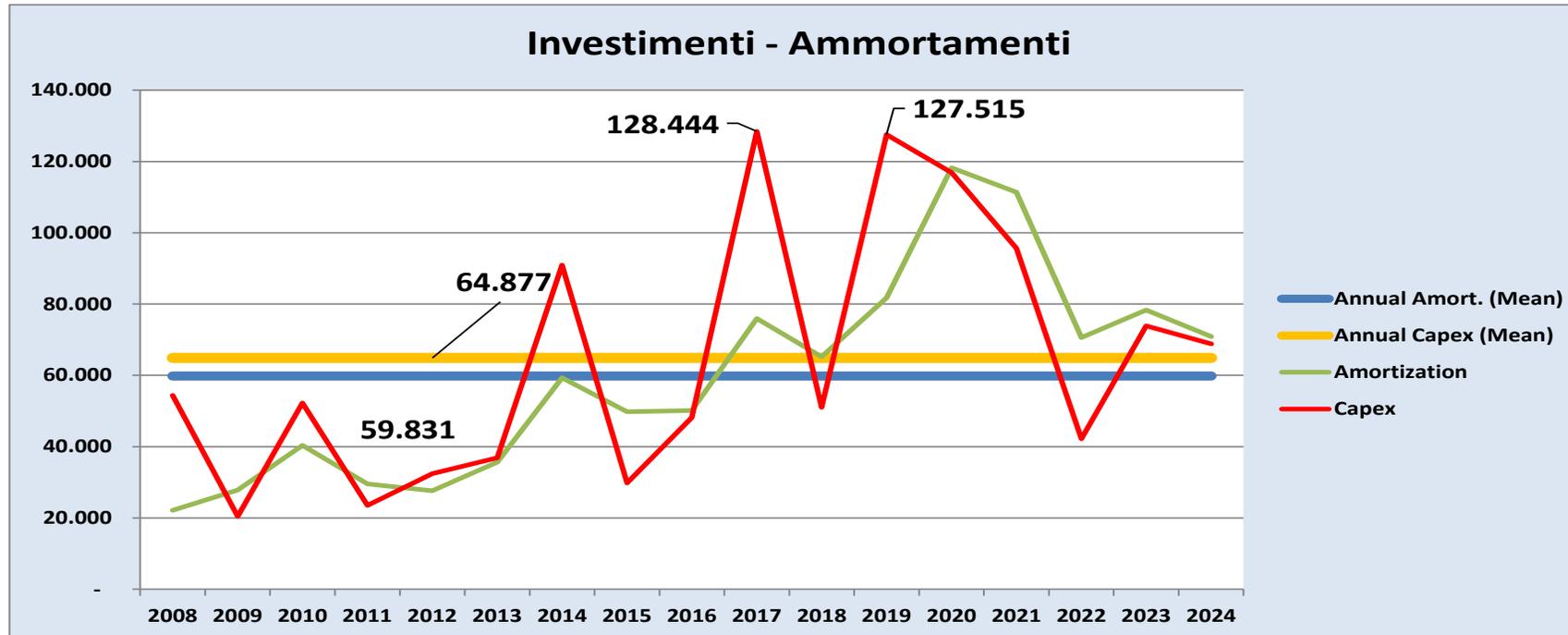
- 🌐 Il *Management* è riuscito a tenere in controllo il costo dell'area tecnica in un ambito accettabile e sostenibile, nonostante la leggera crescita nel 2024 causata anche dalla componente variabile dovuta ai risultati sportivi ed alle revisioni contrattuali
- 🌐 Anche il Costo medio dello *staff* non è stato alterato dagli sviluppi delle *performance* sportive



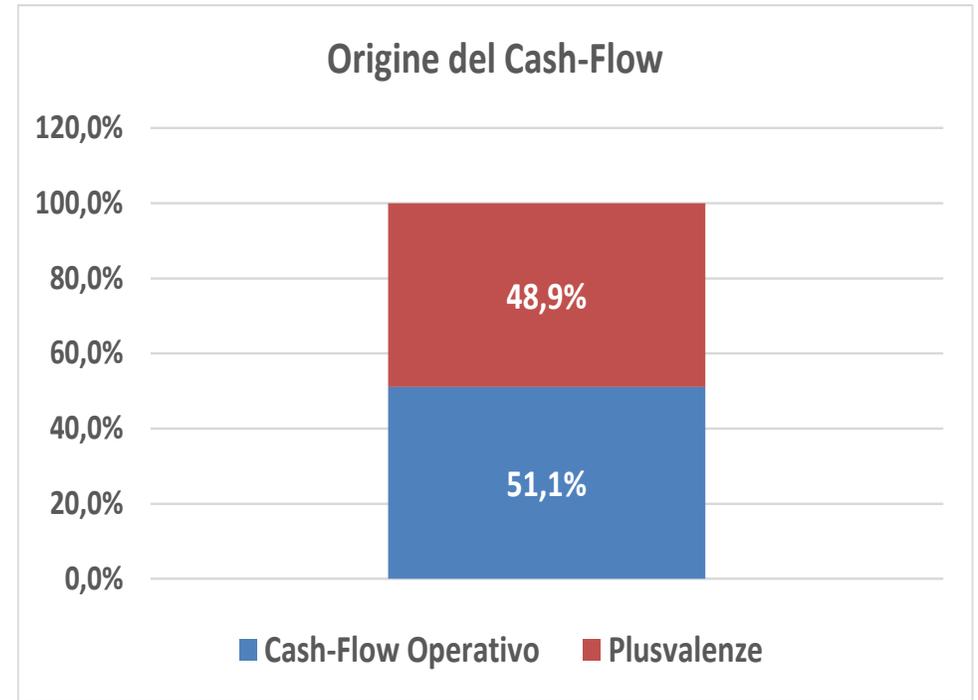
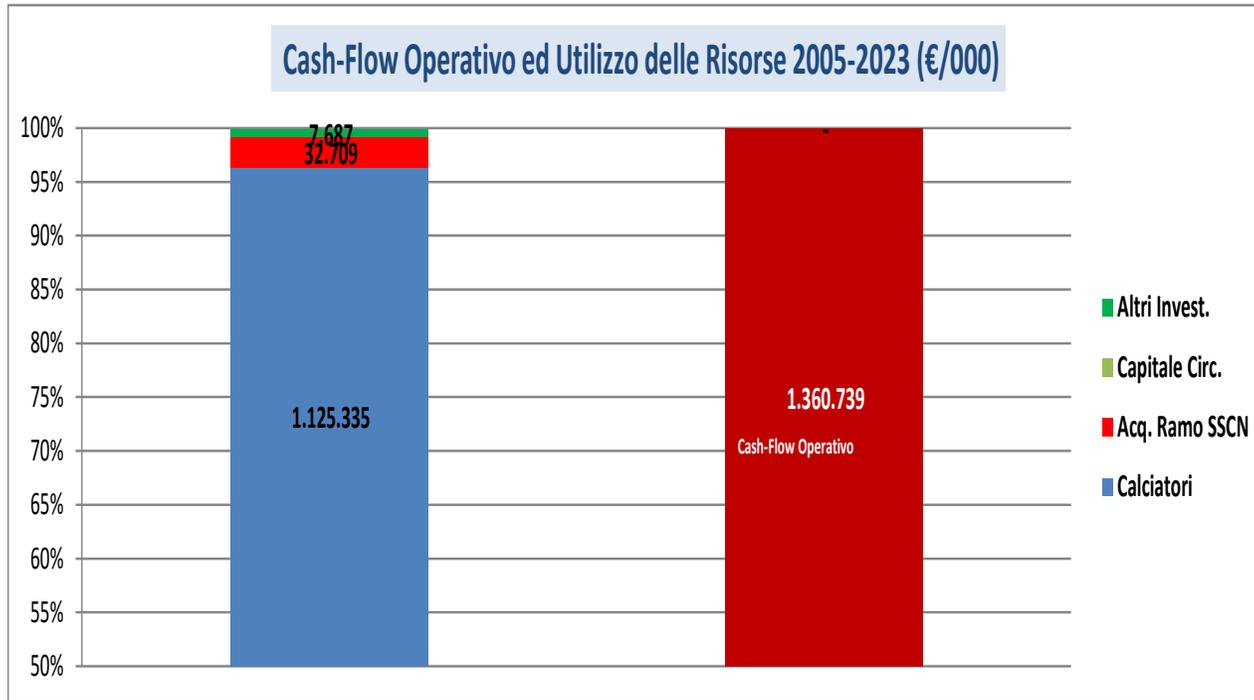
- 🧑‍💻 Eccellente il lavoro svolto dal *Management* che mantenuto costantemente negli ultimi anni l'incidenza dei costi per stipendi al di sotto della soglia del 50%
- 🧑‍💻 Il suddetto livello consente di avere una gestione operativa complessiva in equilibrio e sostenibile in quanto libera *Cash-Flow* Operativo adeguato per una sana ed equilibrata attività di investimento sui calciatori



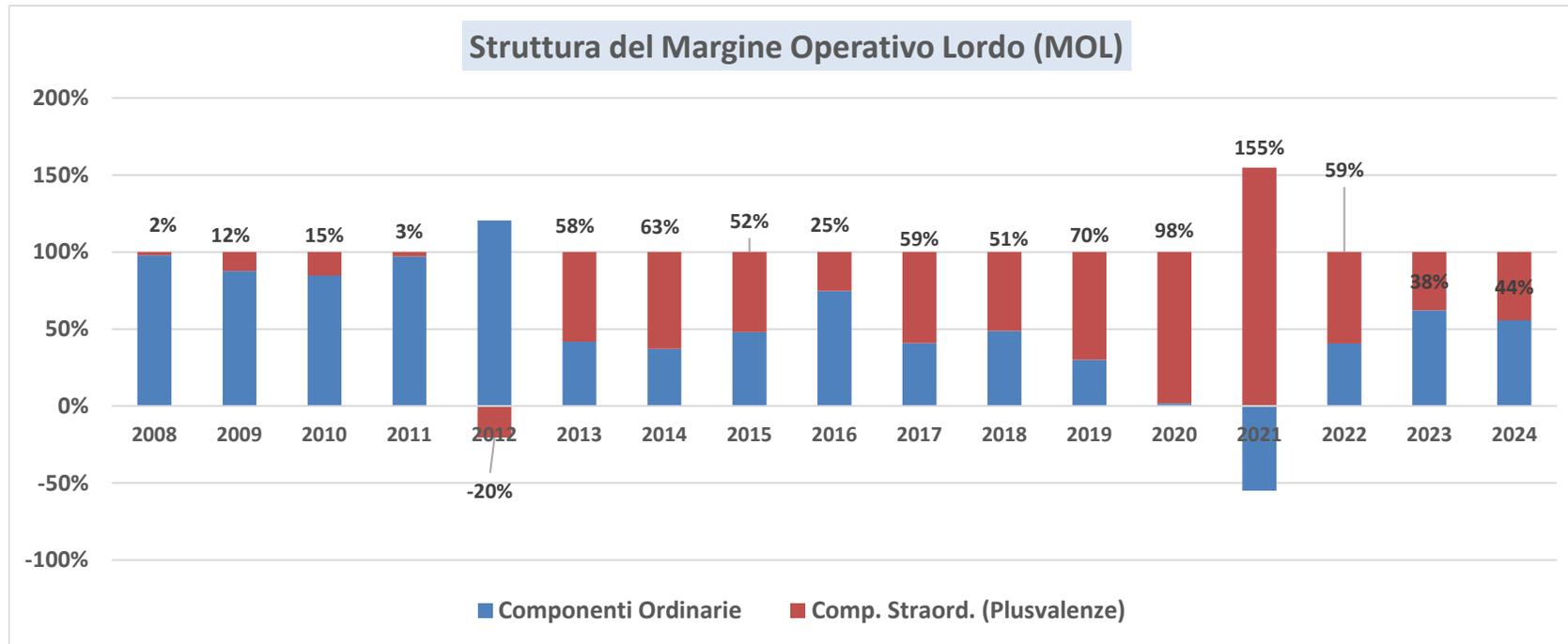
- 🌐 La storia del Napoli ci dice che per assicurarsi l'equilibrio finanziario occorre mantenere un livello di costo del personale dell'Area Sportiva < dell'**80%** rispetto ai ricavi "Ricorrenti" (escl. Plus./minus.)
- 🌐e per conseguire un adeguato equilibrio economico, che consenta di continuare ad investire per competere, tale livello deve essere inferiore al **50%**



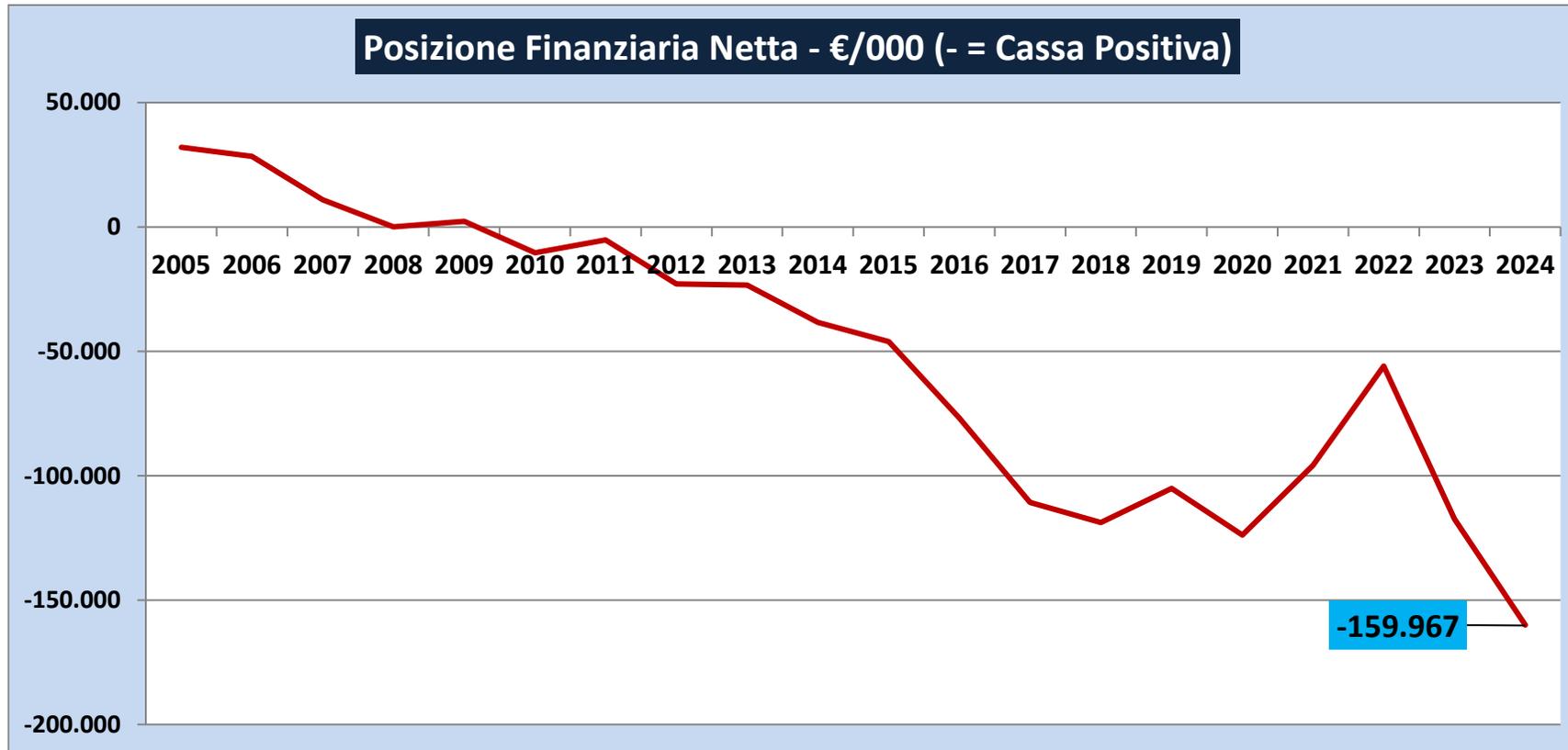
- 🌐 Il livello degli investimenti annuali si è mantenuto sempre allineato o sopra il livello degli ammortamenti
- 🌐ciò dimostra che il Club ha mantenuto sempre adeguata la sua "rosa" assicurandone la capacità competitiva attraverso l'equilibrio economico-finanziario
- 🌐 In particolare da segnalare come negli ultimi anni il livello degli ammortamenti e degli investimenti si è allineato sulla media storica a conferma della progressiva ricerca della sostenibilità



- Il club, nell'ultimo ventennio, ha investito oltre il **97%** del proprio *Cash-Flow* generato nella sua storia in calciatori per un ammontare di oltre 1 bn
- Circa il **49%** del *Cash-Flow* è di natura operativa, ovvero assicurato dalla gestione corrente, mentre l'altra metà è stato prodotto attraverso le plusvalenze, confermando che tale componente è parte rilevante della strategia aziendale



- 🌐 La componente rappresentata dall'Area Tecnica ha assunto una progressiva rilevante nel pattern gestionale del Napoli
- 🌐 Ciò induce ad una riflessione sulla necessità di preservare questa competenza investendo costantemente su asset (calciatori) di prospettiva tecnica

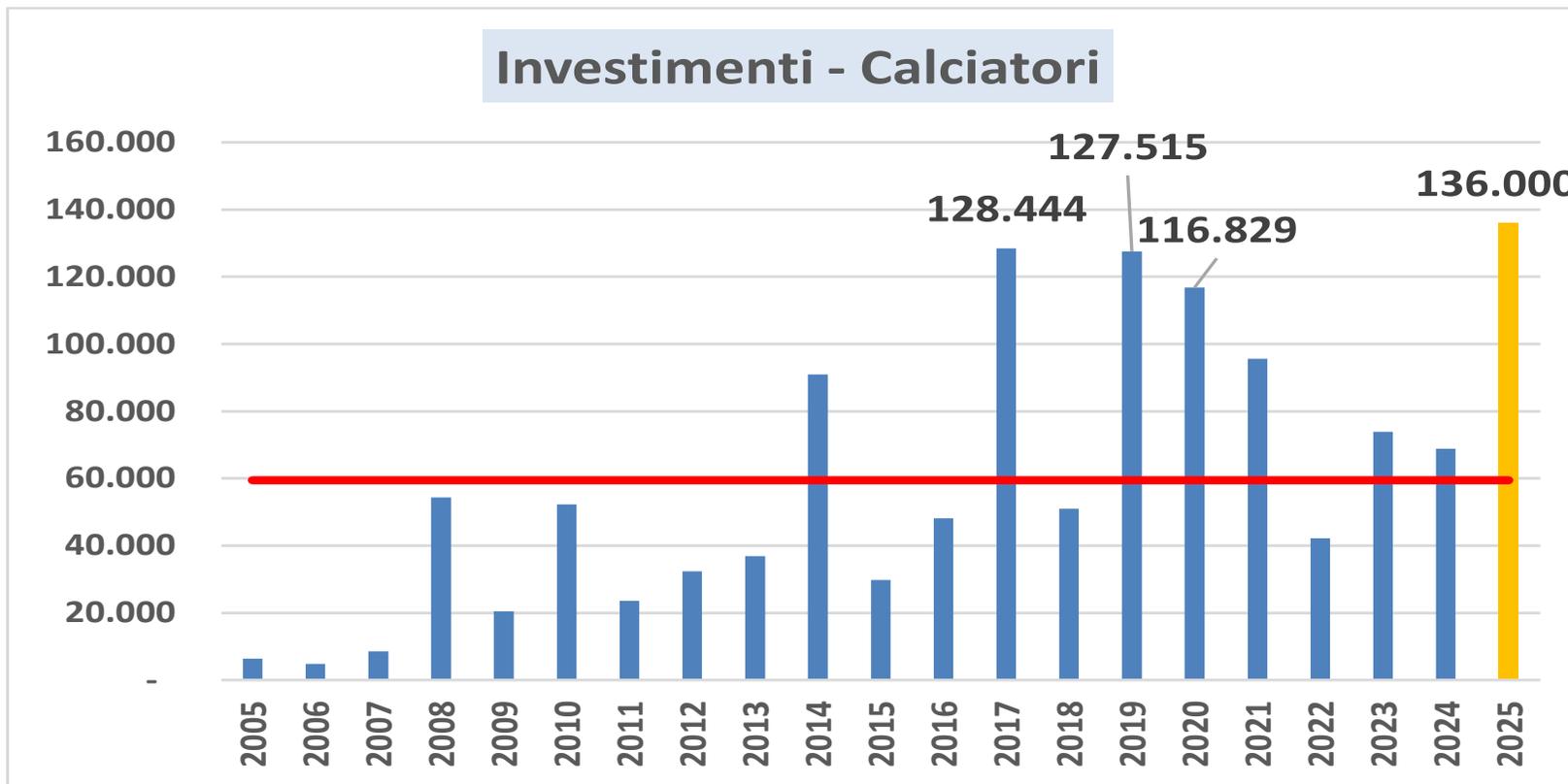


- La capacità di generare cassa nel corso della storia del Club ha consentito il formarsi di una Posizione Finanziaria Netta Positiva pari a circa **160 mil.** con una positiva progressione negli ultimi esercizi, ciò dota il *Management* di una buona capacità di investimento che andrà preservata

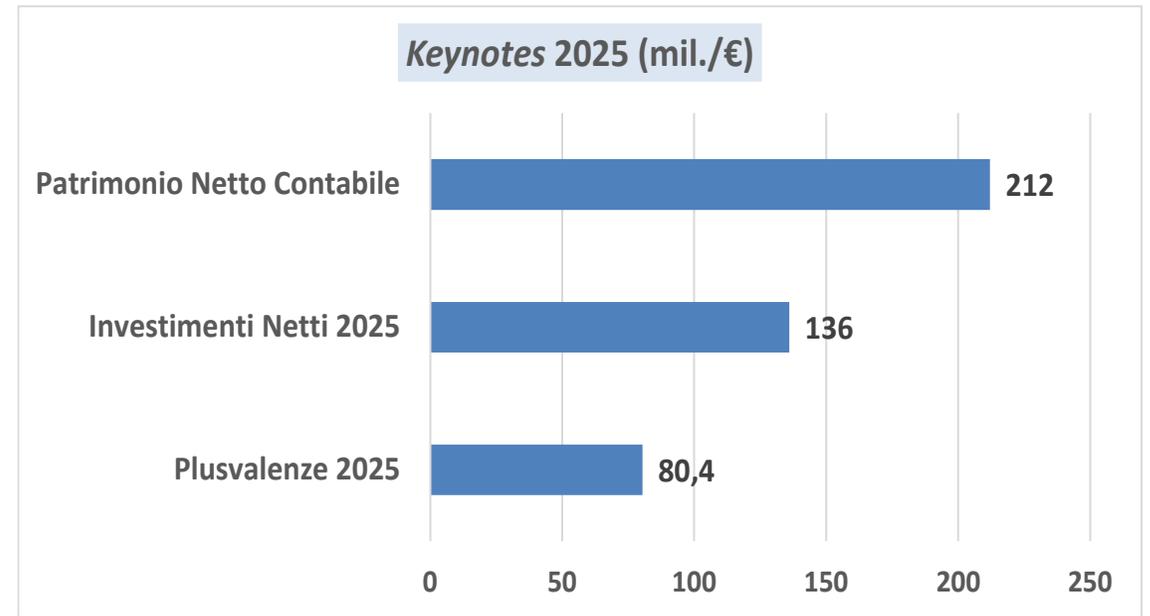
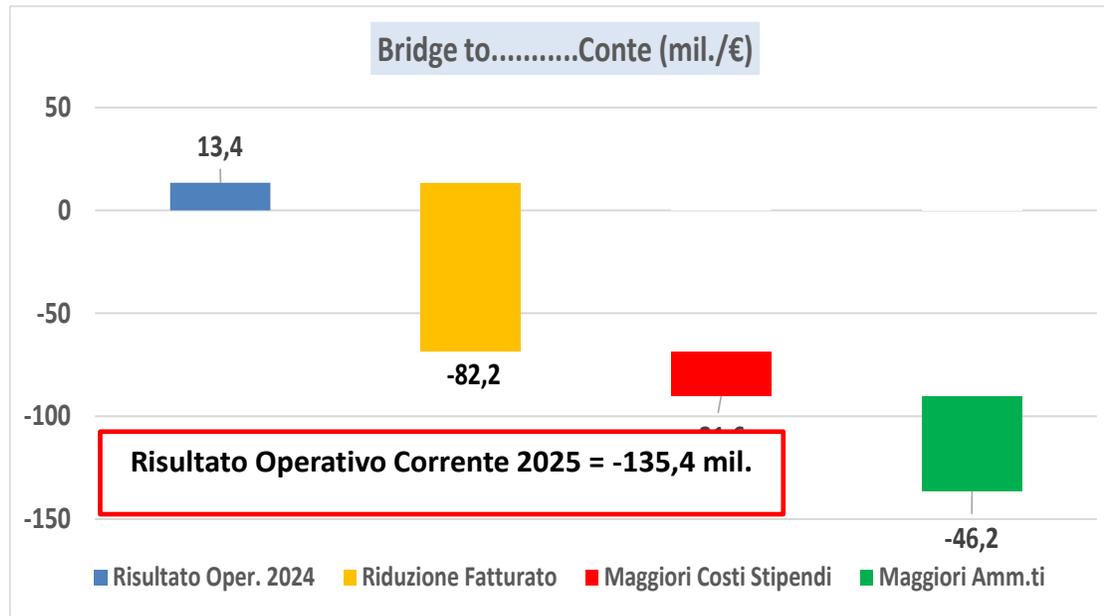
Actual 2024

Classifica	5	2	3	5	2	3	2	2	7	5	3	1	10
CONTO ECONOMICO (€/000)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Allenatori	Maz.	Maz.	Benitez	Benitez	Sarri	Sarri	Sarri	Ancelotti	Anc. - Gattuso	Gattuso	Spalletti	Spalletti	Garcia+2
Ricavi Ricorrenti	148.857	116.446	165.459	125.824	143.165	201.089	182.882	205.796	176.370	174.417	153.342	274.547	255.263
Costi Operativi	26.652	29.118	38.729	24.739	22.761	28.271	35.486	32.360	33.976	37.822	26.686	38.127	50.387
Area Tecnica	54.404	65.504	84.691	80.419	82.401	94.712	112.810	133.008	139.064	152.853	128.301	108.775	113.410
Altri Stipendi	3.485	1.412	1.342	4.733	2.743	4.996	3.433	2.133	1.679	1.699	2.050	2.489	2.995
Totale Costi Operativi	84.541	96.034	124.762	109.891	107.905	127.979	151.729	167.501	174.719	192.374	157.037	149.391	166.792
MOL	64.316	20.412	40.697	15.933	35.260	73.110	31.153	38.295	1.651	17.957	3.695	125.156	88.471
Ammortamenti	31.236	39.583	65.404	50.626	50.749	76.311	65.284	82.138	118.628	111.765	74.689	82.595	75.035
Risultato Operativo	33.080	- 19.171	- 24.707	- 34.693	- 15.489	- 3.201	- 34.131	- 43.843	- 116.977	- 129.722	- 78.384	42.561	13.436
Gest. Tecnica (Plus/Minus)	- 7.682	28.478	64.121	14.047	12.010	106.306	32.699	89.210	97.208	50.700	12.795	76.469	70.759

-  L'esercizio 2024 si è mantenuto in *trend* con il precedente, nonostante la deludente performance sportiva, soprattutto in ragione dell'abbrivio dovuto ai successi legati alla vittoria del campionato 2022-2023 ed alla partecipazione alla massima competizione UEFA con l'ammissione agli ottavi
-  L'esercizio in corso, invece, ha segnato un cambio di paradigma strategico-gestionale che richiederà tempo per realizzarsi
-  La posizione finanziaria netta positiva per **160** mil. circa è stata quasi totalmente *committed* per gli Investimenti

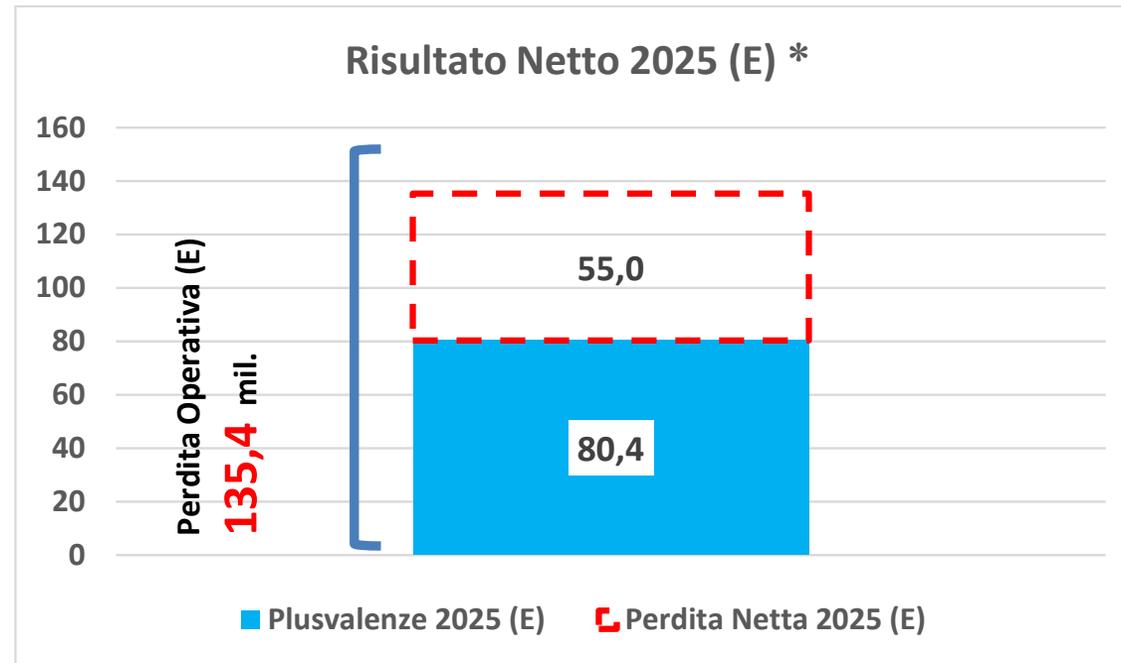


-  In 21 anni per ben **8** volte sono stati investiti più di **100** mil.
-  Complessivamente sono stati investiti nel periodo 2005 – 2024 circa **1.248** mil.
-  In media vengono investiti **60** mil. per anno in calciatori



*analisi al 1/2/2025

- L'esercizio 2025 segna, al momento, un mutamento abbastanza radicale del *pattern* gestionale in quanto si è significativamente investito (livello massimo del periodo 2005-2024)
- Gli investimenti si sono focalizzati su *asset* "maturi" (prevalentemente calciatori già nella fase di pieno potenziale)
- L'*aging* medio della rosa è cresciuto di quasi **2** anni rispetto a quella che vinse lo scudetto nel 2023
- La posizione finanziaria netta positiva per **160** mil. circa è stata quasi totalmente *committed* per gli Investimenti pari a **138** mil.



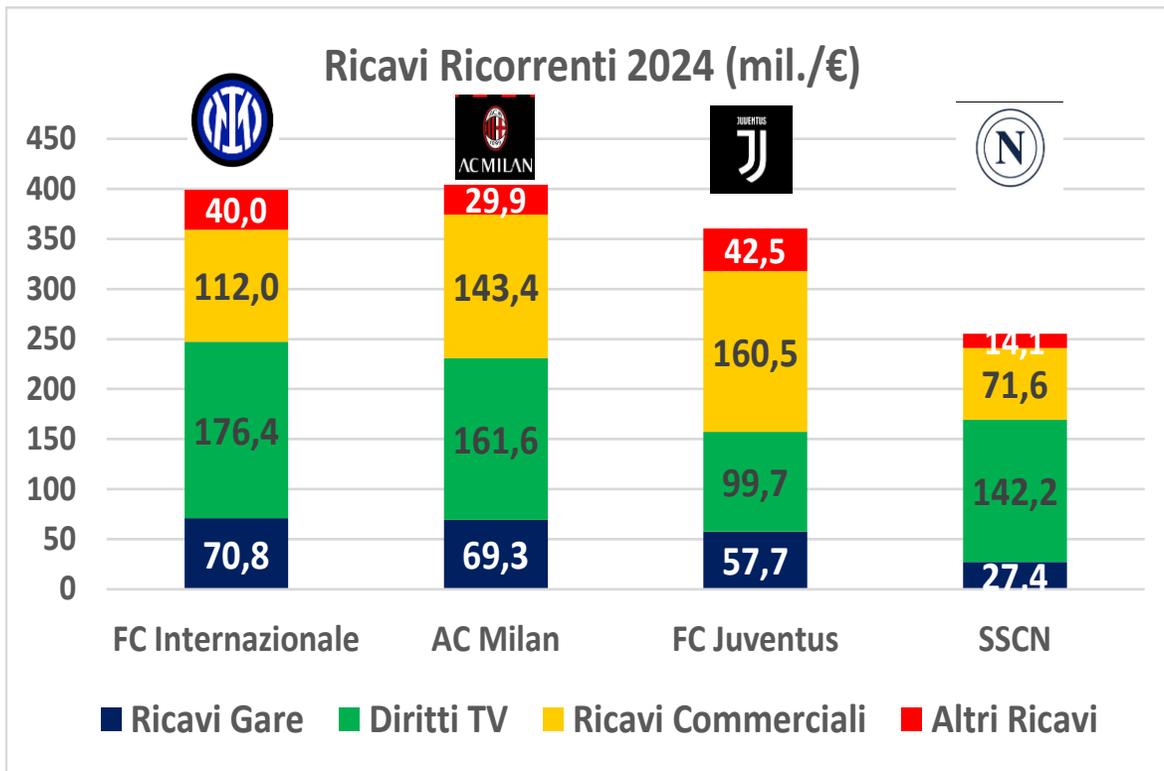
*analisi al 1/2/2025

🌐 La cessione di Kvaratskhelia e di altri calciatori dovrebbe sostanzialmente mitigare la prevista perdita operativa per il 2025

Analisi Comparativa 2024

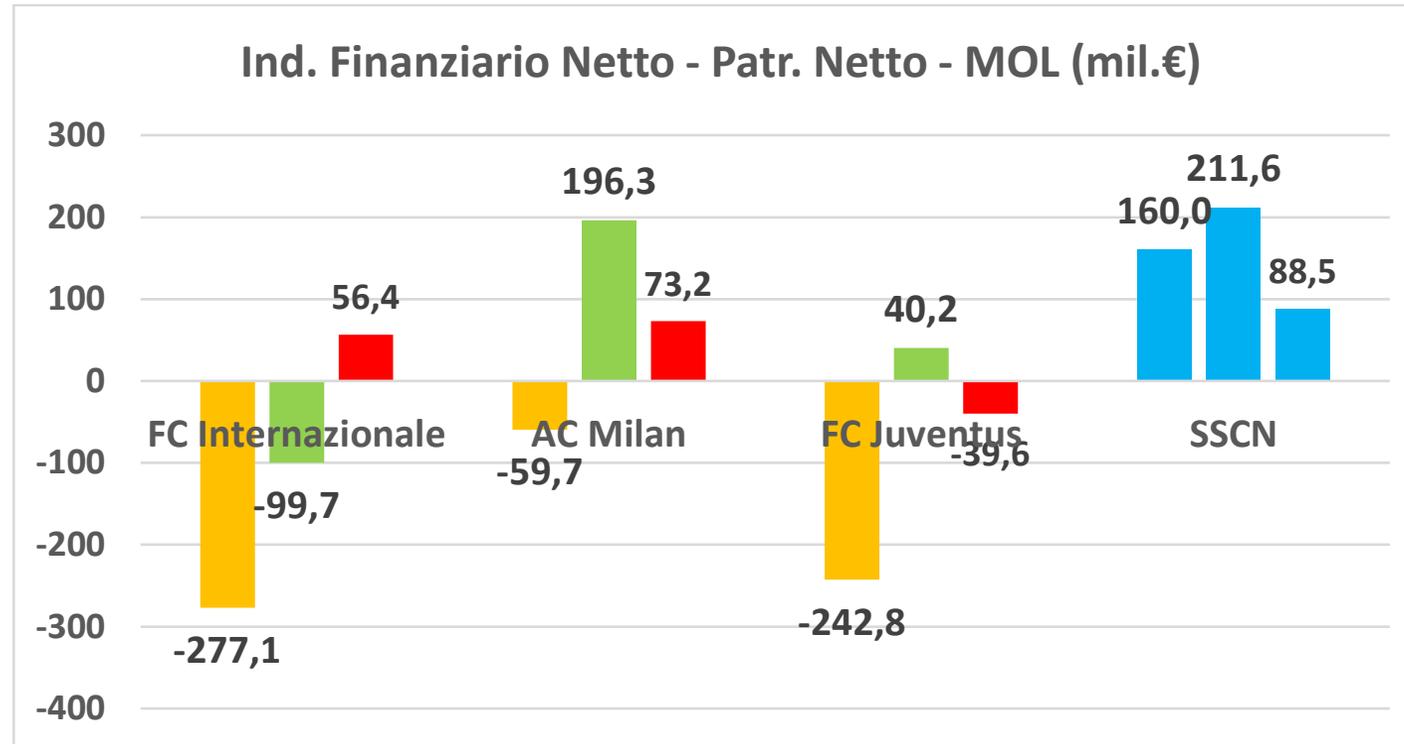
2024	FC Internazionale	AC Milan	FC Juventus	SSCN
Ricavi Gare	70,8	69,3	57,7	27,4
Diritti TV	176,4	161,6	99,7	142,2
Ricavi Commerciali	112,0	143,4	160,5	71,6
Altri Ricavi	40,0	29,9	42,5	14,1
Ricavi Ricorrenti	399,2	404,2	360,4	255,3
Costi Operativi	115,8	142,5	136,0	50,4
Area Tecnica	195,0	160,7	239,0	113,4
Altri Stipendi	32,0	27,8	25,0	3,0
Totale Costi Operativi	342,8	331,0	400,0	166,8
MOL Ricorrente	56,4	73,2	-39,6	88,5
Ammortamenti	121,1	107,8	169,8	75,0
Risultato Operativo Ricorrente	-64,7	-34,6	-209,4	13,5
Gestione Tecnica (Plus./Minus.)	73,9	52,5	34,1	70,5
Risultato Operativo	9,2	17,9	-175,3	84,0

 Il Napoli si conferma il *best performer* tra i *Clubs* direttamente comparabili



Nonostante l'eccellente lavoro svolto in termini di strategia e tattica di *marketing* il Napoli soffre uno strutturale *gap* causato dalla "localizzazione" territoriale e dalla ridotta capacità di spending che gradualmente si va compensando attraverso un processo di *Equity Branding Management* e di internazionalizzazione

Tale *gap* è stato correttamente compensato da una attenta gestione operativa evitando ridondanze gestionale ed efficientando i costi dell'Area Tecnica



-  In sintesi, pur essendo il *Club* dimensionalmente più piccolo dei diretti comparabili sportivi, il Napoli si conferma il best performer su tutti i parametri economico-finanziari correnti
-  Comunque è in atto un progressivo processo di riequilibrio da parte degli altri *Clubs* che hanno preso piena coscienza dell'esigenza di privilegiare la sostenibilità economico-finanziaria quale condizione necessaria per il conseguimento del risultato sportivo