

“Chi sa solo di calcio, non sa niente di calcio”.

È così che l'allenatore del Portogallo, José Mourinho, inquadra lo sport più amato e seguito al mondo, con circa 3,5 miliardi di appassionati.

Tale dichiarazione sintetizza quanto oramai pienamente condiviso da esperti ed addetti ai lavori ossia la convinzione che il calcio non sia solo uno sport, ma un ecosistema multidisciplinare, un intreccio di dinamiche sportive, economiche, sociali e psicologiche, per la cui comprensione – mai totale – è richiesto il possesso di un insieme articolato di schemi, modelli e strumenti.

Il volume intende rivolgersi a economisti, manager sportivi, accademici, appassionati (giovani e meno giovani) e decisori politici, mirando ad offrire, attraverso l'adozione di differenti modelli teorico-manageriali, una visione olistica e approfondita per una migliore interpretazione del complesso “Sistema Calcio”.

**Vincenzo Sanguigni** è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Membro Ordinario dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale e della Società Italiana di Management, Dottore Commercialista e Revisore Legale. È Consulente Tecnico del Tribunale Civile di Roma, Perito della Camera Arbitrale presso l'Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici ed iscritto nell'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi Indipendenti di Valutazione. Ha maturato una particolare esperienza in materia di valutazioni aziendali e di modelli di organizzazione, gestione e controllo (D. Lgs. 231/2001). Si occupa da anni, sia in veste didattica che attraverso attività di consulenza e ricerca, delle problematiche relative alla governance delle società, con particolare attenzione al mondo del calcio professionistico.

**Claudio Nigro** è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Foggia. Ha conseguito il PhD in “Direzione Aziendale” presso l'Università di Cassino, nonché Dottore Commercialista e Revisore Legale. È autore di diversi lavori monografici e di numerosi articoli e contributi, nazionali ed internazionali, nell'ambito del management, con particolare interesse per l'approccio neo-istituzionalista, la Responsabilità Sociale d'Impresa, l'innovazione e l'ICT, la corporate governance e l'analisi delle relazioni intra e inter-organizzative. Infine, è stato componente e Project Manager di diversi progetti di ricerca e ha partecipato a numerose conferenze, sia in ambito nazionale che internazionale.

**Enrico Lubrano** è Avvocato nei settori del Diritto Amministrativo e del Diritto dello Sport (dal 1997). Consigliere dell'Ordine degli Avvocati di Roma (dal 2019; è stato Vice Presidente dell'Ordine negli anni 2023-2024), presso il quale è Titolare delle Commissioni di Diritto Amministrativo e di Diritto dello Sport. Titolare di Insegnamento di Diritto dello Sport (dal 2007) e di Diritto Forense (dal 2022) alla L.U.I.S.S.. Componente del Comitato dei Delegati della Società Italiana Avvocati Amministrativisti (S.I.A.A.) (dal 2010). Autore di diverse monografie e di numerose pubblicazioni, nonché Coordinatore e relatore a vari Master, Corsi e Convegni, nelle materie del Diritto Amministrativo e del Diritto dello Sport. Agente Sportivo e di calciatori (iscritto all'elenco tenuto dalla FIFA) e Direttore Sportivo abilitato dalla FIGC. Giudice presso la Giustizia Sportiva, in vari ruoli presso varie Federazioni Sportive.

ISBN 979-12-5965-510-3



9 791259 655103

€ 55,00



**Il Sistema Calcio**

V. Sanguigni, C. Nigro, E. Lubrano

**Vincenzo Sanguigni, Claudio Nigro,  
Enrico Lubrano**

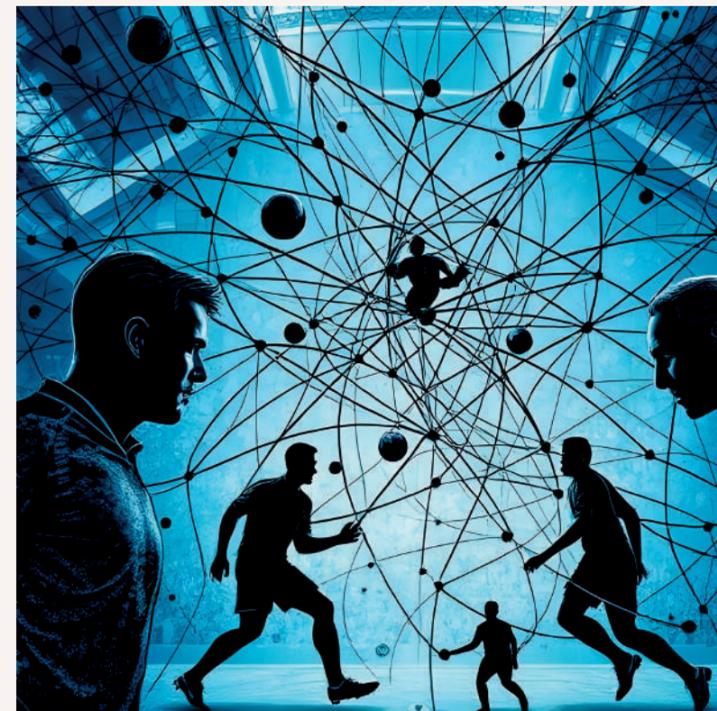
## **Il Sistema Calcio**

*Elementi istituzionali, economici, manageriali e giuridici*

**Prefazione di Giovanni Malagò**

**Hanno collaborato**

Enrica Iannuzzi, Simona Curiello, Rosa Spinnato,  
Giuseppe Giannini, Marco Masciello



CACUCCI  EDITORE  
BARI

**Vincenzo Sanguigni, Claudio Nigro,  
Enrico Lubrano**

# **Il Sistema Calcio**

*Elementi istituzionali, economici,  
manageriali e giuridici*

**Prefazione di Giovanni Malagò**

**Hanno collaborato**

Enrica Iannuzzi, Simona Curiello, Rosa Spinnato,  
Giuseppe Giannini, Marco Masciello

CACUCCI  EDITORE  
BARI

*L'Archivio della Casa Editrice Cacucci, con decreto prot. n. 953 del 30.3.2022 della Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Puglia-MiC, è stato dichiarato **di interesse storico particolarmente importante** ai sensi ai sensi degli articoli 10 c. 3, 13, 14 del d. lgs. n. 42/2004.*

---

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

---

© 2025 Cacucci Editore – Bari  
Via Nicolai, 39 – 70122 Bari – Tel. 080/5214220  
<http://www.cacuccieditore.it> e-mail: [info@cacucci.it](mailto:info@cacucci.it)

Ai sensi della legge sui diritti d'Autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilms, registrazioni o altro, senza il consenso dell'autore e dell'editore.

# Indice

Prefazione di Giovanni Malagò XI

Presentazione XIII

## CAPITOLO I

### **L'epistemologia della Complessità**

Introduzione	1
1. La teoria della complessità nelle dinamiche organizzative	8
2. Il modello atomico come metafora della complessità relazionale del sistema-calcio ed il modello della complessità	14
3. Il livello di oggetti – la complessità oggettiva	19
4. Il livello individuale – la complessità soggettiva	21
5. Il ruolo della razionalità limitata nella qualificazione della complessità	25
Bibliografia	28
Sitografia	30

## CAPITOLO II

### **La complessità nel sistema calcio: le interconnessioni e l'impatto dei risultati sportivi sulla performance finanziaria**

Introduzione	31
1. La complessità nella filiera competitiva del calcio	33
2. Le fasi di transizione	47
3. I tre meccanismi catalitici nella catena di valore del sistema calcistico	50
4. La strumentalizzazione della complessità a favore dell'illecito	55
5. La complessità tra <i>prestazioni sportive e outcome</i> del club	63
Bibliografia	68
Sitografia	68

## CAPITOLO III

**La leadership nel sistema calcio**

Introduzione	71
1. Può la sola leadership arginare la complessità?	74
2. L'«intelligenza emotiva» a supporto della leadership	80
3. Gli stili di leadership	90
4. Il modello di Skinner come presidio della leadership	103
Bibliografia	112
Sitografia	115

## CAPITOLO IV

**La Prospect Theory nei processi di goal-setting e di decision-making delle società di calcio**

Introduzione	117
1. La Prospect Theory nei processi decisionali delle squadre di calcio: un inquadramento teorico	120
2. Possibili ricadute della <i>Prospect Theory</i> nella pratica manageriale	129
3. La <i>Prospect Theory</i> applicata al sistema calcio	132
4. Prospettiva situazionale, breve termine e lungo termine	145
5. Il processo decisionale dell'allenatore in una logica di “default strategy”	155
Bibliografia	158
Sitografia	164

## CAPITOLO V

**Il sistema calcio nella prospettiva degli Stakeholders**

Introduzione	165
1. Le Caratteristiche del Sistema Calcio: una visione per Stakeholders	167
2. La catena del valore di Porter	172
3. La <i>coopetition</i> nel sistema calcio	182
Bibliografia	193
Sitografia	196

## CAPITOLO VI

**Il Sistema Calcio: composizione e struttura**

Introduzione	197
1. I soggetti istituzionali del sistema calcio: il livello internazionale	199
2. I soggetti istituzionali del sistema calcio: il livello nazionale	217
3. La CONSOB	238
4. I principi generali relativi ai rapporti tra Ordinamento Sportivo e Ordinamento Statale dalle origini sino alla Legge n. 280/2003	240
Bibliografia	254
Sitografia	259

## CAPITOLO VII

**Il Lobbying nel Sistema Calcio**

Introduzione	263
1. Il concetto generale di <i>lobbying</i>	266
2. Il lobbying nel Sistema Calcio europeo	272
3. Il lobbying nei conflitti di giurisdizione	277
4. La condotta degli attori tra miti razionalizzati e <i>decoupling</i>	280
5. I gruppi di pressione del sistema calcio: la rete di <i>governance</i>	285
6. Le forme di pressione sulla Commissione Europea	296
7. I tentativi di mitigazione del controllo	299
8. I processi comunicativi nella costruzione del quadro istituzionale. Una <i>disclosure</i> sulla comunicazione delle lobbies europee	301
9. La Controversia della Superlega Europea: Conflitti Legali e Impatti sulla Governance del Calcio	324
Bibliografia	329
Sitografia	333

## CAPITOLO VIII

**L'analisi comparata delle performance dei 5 Top Club a livello europeo**

Introduzione	335
1. Una mappatura dei ricavi totali generati dal Sistema Calcio nella stagione 2022-23	337

2.	Real Madrid	341
3.	Manchester City	344
4.	Paris Saint Germain	348
5.	FC Barcellona	349
6.	Manchester Utd	350
7.	Considerazioni conclusive e analisi comparata	354
	Bibliografia	355
	Sitografia	356

## CAPITOLO IX

**La complessità nella struttura organizzativa  
e la Dipodic Organisational Structure (DOS)**

	Introduzione	359
1.	I principi base per la struttura organizzativa di una società di calcio	361
2.	I modelli organizzativi generici	373
3.	La struttura atipica delle società di calcio: la Dipodic Organisational Structure (DOS)	379
4.	I modelli di governance societari nel mondo del calcio	389
	Bibliografia	399
	Sitografia	401

## CAPITOLO X

**I professionisti e le figure apicali critiche  
nella gestione delle società di calcio**

	Introduzione	403
1.	Direttore Generale (DG)	404
2.	Direttore Sportivo (DS) o Sporting Director	406
3.	Investor Relator (IR)	415
4.	Team Manager (TM)	416
5.	Football Data Analyst	418
	Bibliografia	420
	Sitografia	420

## CAPITOLO XI

**Le relazioni professionali tra manager, leader  
e direttori delle società calcistiche**

	Introduzione	423
1.	La gestione delle risorse umane all'interno della società di calcio	424
2.	Rosa giocatori	432
3.	Staff tecnico	433
4.	Consiglio di amministrazione	434
5.	Dipendenti del club	435
6.	La prospettiva di rete ed il reclutamento del capitale sociale <i>non giocatore</i>	435
7.	Il ruolo delle informazioni sul contesto dell'organizzazione di una società di calcio nell'efficacia del reclutamento	439
8.	La logica dell'Agency Theory nelle organizzazioni sportive	443
9.	La prospettiva psicologica <i>one-up/one-down</i> come regolatore di relazioni all'interno della società di calcio	447
	Bibliografia	460

## CAPITOLO XII

**La struttura del bilancio delle società di calcio**

	Introduzione	463
1.	Le disposizioni normative	466
2.	Il bilancio di esercizio	477
3.	Il trattamento contabile ed il problema delle plusvalenze nelle società di calcio professionistiche	505
4.	Le plusvalenze "a specchio"	513
5.	La complessità della valutazione del cartellino	517
6.	Commissione governativa per il controllo dei bilanci delle società di calcio	521
	Bibliografia	526
	Sitografia	526

## CAPITOLO XIII

**Il Revenue Management  
delle imprese calcistiche**

	Introduzione	529
1.	I tifosi e i media	531
2.	Il tifoso e il sostenitore a bassa intensità	532
3.	Gli aspetti cognitivi del tifo. Il <i>brand love</i>	534
4.	I nuovi tifosi: gli eSport e la lealtà player-driven	538
5.	Il fan life cycle model	540
6.	Il life-cycle value del tifoso	543
7.	La necessità di coinvolgere i tifosi. Gli NFT e i <i>fan token</i>	545
8.	Il <i>funding</i> delle società di calcio	546
9.	I diritti televisivi	553
	Bibliografia	555
	Sitografia	559

## CAPITOLO XIV

**La Super League Europea**

	Introduzione	561
1.	La “scommessa” delle società di calcio	562
2.	Il <i>fair play</i> finanziario	564
3.	La <i>Super League</i> come risposta ai problemi dei grandi club	567
4.	La storia della <i>Super League</i>	570
5.	La Super League 2.0	573
6.	La decisione della corte di giustizia (Grand Chamber)	577
	Bibliografia	578
	Sitografia	578

## Prefazione

Un affascinante viaggio per esplorare i molteplici elementi di un movimento da sempre nel cuore della gente. Un lavoro minuzioso che garantisce la possibilità di entrare in possesso dei codici d'accesso per conoscere una realtà che sa combinare gli elementi afferenti alla tradizione con le nuove tendenze, rendendo i linguaggi osmotici nell'interesse della crescita dell'intero settore.

La pubblicazione curata mirabilmente da Vincenzo Sanguigni, Claudio Nigro ed Enrico Lubrano, offre un orizzonte nitido del 'Sistema Calcio', illustrato attraverso le sue innumerevoli declinazioni, alla luce delle novità introdotte e degli scenari delineati in virtù dell'avvento di strumenti alternativi e delle varie dimensioni correlate, allargando il perimetro di riferimento in funzione del crescente raggio d'azione della disciplina.

Amare uno sport vuol dire cercare di scoprirne i segreti e conoscerne a fondo i meccanismi, soprattutto quando le dinamiche presentano costanti caratteri di evoluzione e profili di crescita inesplorati. Questa iniziativa bibliografica si propone di analizzare la complessità del fenomeno per evidenziarne le potenzialità, sottolineandone i molteplici aspetti eterogenei capaci di convegere in una direzione univoca per mantenere l'appeal che tutti riconoscono al calcio e condurlo verso traguardi sempre più ambiziosi.

Un'antologia completa che non trascura alcun ambito, cercando di elaborare i riflessi di ogni complessità del modello in oggetto e trovando chiavi di lettura efficaci per raccontare i passaggi più importanti, i livelli d'interazione tra le figure apicali delle società, senza rinunciare all'approfondimento delle nuove frontiere legate ai ricavi e a quelle naturalmente riconducibili alla passione popolare.

Con lo sguardo rivolto verso un futuro munifico di nuove premesse da sviluppare nell'ottica di un progresso armonico, coerente con l'importanza rivestita da questo splendido mondo. Un impegno prezioso e mirabile, teso a regalare un'istantanea a colori che diventa la base per conoscere a fondo il calcio attuale ed edificare strategie finalizzate a una visione sempre più sostenibile e prospettica, in ossequio al ruolo e al blasone che gli appartengono.

Giovanni Malagò  
Presidente CONI

# Presentazione

*“Chi sa solo di calcio, non sa niente di calcio”.*

È così che l’allenatore del Portogallo, José Mourinho, inquadra lo sport più amato e seguito al mondo, con circa 3,5 miliardi di appassionati.

Tale dichiarazione sintetizza quanto oramai pienamente condiviso da esperti ed addetti ai lavori ossia la convinzione che il calcio non sia solo uno sport, ma un ecosistema multidisciplinare, un intreccio di dinamiche sportive, economiche, sociali e psicologiche, per la cui comprensione – mai totale – è richiesto il possesso di un insieme articolato di schemi, modelli e strumenti.

Di conseguenza, con il presente volume si intende affrontare il complesso studio delle società calcistiche attraverso un approccio multidisciplinare ovvero adottando differenti modelli teoretico-manageriali, con l’obiettivo di guidare il lettore verso una migliore comprensione del cosiddetto “*Sistema Calcio*”.

Si parte dalla definizione delle basi epistemologiche della complessità nelle dinamiche organizzative (*Capitolo I*), proseguendo con la sua declinazione nel sistema calcio, con l’obiettivo di guidare il lettore verso una comprensione delle interconnessioni relazionali e dell’impatto dei risultati sportivi sulla performance finanziaria (*Capitolo II*).

Il lavoro si sofferma, quindi, sullo studio del ruolo della leadership nel sistema calcio (*Capitolo III*); attraverso il *modello di Skinner*, vengono analizzate le interazioni complesse tra direttori sportivi e allenatori, gli *stili di leadership* (visionario, coach, autoritario ed altri) e l’importanza dell’intelligenza emotiva nella gestione delle relazioni interpersonali e dei meccanismi propri dello “spogliatoio”, quale micro-sistema sociale, con peculiari regole di interazione e di comportamenti individuali.

Il *Capitolo IV* è dedicato alla *Prospect Theory* ed esplicita i processi decisionali di *goal-setting* e gestione del rischio, con particolare attenzione all’impatto psicologico di guadagni e perdite che i *decision-makers* dei club sperimentano nel processo strategico-manageriale.

Si procede poi nel *Capitolo V*, mediante un inquadramento teorico riconducibile alla c.d. “*prospettiva degli stakeholder*”, all’approfondimento del concetto di *coopetition*, nonché di collaborazione strategica tra concorrenti, che caratterizza il funzionamento dell’intero sistema calcistico.

Tale modello è analizzato in relazione alle attività di *lobbying*, sia a livello europeo che internazionale, con particolare attenzione ai conflitti di giurisdizione e ai processi comunicativi delle *lobby* calcistiche (*Capitolo VII*).

Il *Capitolo VIII* è dedicato all'analisi comparata delle performances realizzate dai cinque *Top club* europei (Real Madrid, Manchester City, Paris Saint Germain, Barcellona e Manchester United).

Di seguito, nel *Capitolo IX*, si cerca di analizzare in modo puntuale la struttura organizzativa delle società calcistiche, introducendo un nuovo modello manageriale, che fa capo alla c.d. "*Dipodic Organizational Structure*" (DOS).

Tale configurazione innovativa combina una componente *amministrativo-gestionale* (statica e stabile) con una sfera *tecnico-sportiva* (dinamica e fluida), per rispondere alle crescenti sfide caratterizzanti un ambiente mutevole, ad alta complessità ed in rapida evoluzione, come quello afferente alle società di calcio professionistiche. In altre parole la "DOS" rappresenta un punto di svolta per comprendere come i Club possano bilanciare stabilità interna e adattamento strategico.

I *Capitoli X ed XI* sono dedicati, rispettivamente, all'analisi (anche da un punto di vista relazionale) dei professionisti e delle figure apicali critiche nella gestione delle società di calcio.

Nel *Capitolo XII* ci si sofferma sull'analisi puntuale della struttura del bilancio delle società di calcio, dedicando particolare attenzione a:

- le nuove direttive finanziarie e normative, che mirano a rendere più trasparente e sostenibile la gestione economica del calcio professionistico (analizzando casi emblematici, che hanno scosso il panorama calcistico italiano e internazionale);
- i processi di rivalutazione e i trasferimenti strategici tra club (che talvolta celano operazioni finanziarie complesse e discutibili);
- il tema (cruciale e spesso controverso) della valutazione contabile e normativa dei cartellini dei giocatori (elemento chiave nella gestione finanziaria delle società calcistiche);
- i principi contabili applicabili secondo gli standard nazionali e internazionali (IAS/IFRS), con particolare attenzione ai diritti pluriennali sulle prestazioni sportive dei calciatori ed alle implicazioni dell'ammortamento e della svalutazione di tali *asset*, mettendo in luce le criticità legate alla pratica delle plusvalenze "*a specchio*" (spesso oggetto di scrutinio da parte degli organi di controllo).

Il *Capitolo XIII* è dedicato al tema del "*Revenue Management*" delle società di calcio, esaminando l'evoluzione del c.d. "*fan engagement*", che si

spinge oltre il tradizionale coinvolgimento dei tifosi, anche grazie a strumenti innovativi come gli *eSport*, gli NFT e i *fan token*.

Suddette tecnologie rappresentano, infatti, nuove opportunità per rafforzare la lealtà dei tifosi e diversificare le entrate dei club, ridefinendo il rapporto tra squadre e appassionati.

Infine, l'ultimo capitolo (il *XIV*) è dedicato alla “*Super League Europea*”, un progetto che ha sollevato accese discussioni in termini di governance, equità e sostenibilità economica, offrendo spunti per riflettere sul futuro del calcio globale.

Alla luce di quanto sopra sinteticamente riportato, il volume intende rivolgersi a economisti, manager sportivi, accademici, appassionati (giovani e meno giovani) e decisori politici, mirando ad offrire una visione olistica e approfondita del complesso Sistema Calcio.