



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CATANIA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA AZIENDALE

Angelo Lombardo

I SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE
PERFORMANCE IN CONTESTI
CARATTERIZZATI DA LOGICHE
ISTITUZIONALI MULTIPLE:
ANALISI DELLE SOCIETÀ CALCISTICHE

—————
SAGGIO FINALE
—————

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa DANIELA RUGGERI

ANNO ACCADEMICO 2024/25

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. I sistemi di misurazione delle performance: analisi della letteratura	3
1.1 Il controllo in contesti complessi: logiche e obiettivi multipli	3
1.2 Modelli ed evoluzione dei sistemi di misurazione delle performance	4
1.3 Key Performance Indicators: funzioni, limiti e implicazioni.....	6
1.4 La funzione strategica e il significato organizzativo dei sistemi di misurazione delle performance	7
2. Il calcio professionistico: organizzazione e logiche operative	9
2.1 Modelli organizzativi delle società.....	9
2.2 Logiche istituzionali nel calcio professionistico	13
2.3 La duplice dimensione della performance: sportiva vs. economica.....	15
3. Sistemi di misurazione delle performance nelle società calcistiche: evidenze dalla letteratura	19
3.1 Analisi di casi internazionali: configurazioni organizzative e tensioni tra logiche istituzionali.	19
3.2 Lettura trasversale e comparata dei principali contributi accademici ...	24
3.2.1 L'integrazione tra logiche istituzionali nella progettazione dei sistemi di misurazione delle performance	24
3.2.2 Le caratteristiche strutturali e il grado di formalizzazione dei sistemi di misurazione delle performance	26
3.2.3 Il ruolo di attori organizzativi e stakeholders nella costruzione dei sistemi di misurazione delle performance	28
CONCLUSIONI	29
BIBLIOGRAFIA	34
SITOGRAFIA	36

INTRODUZIONE

Nel panorama organizzativo dello sport professionistico, le società calcistiche si trovano ad affrontare un contesto ambientale complesso, nel quale si intrecciano logiche istituzionali differenti e talvolta contrastanti. Da un lato, le esigenze della sostenibilità economico-finanziaria impongono l'adozione di pratiche manageriali orientate alla redditività, all'efficienza e al controllo dei costi; dall'altro, la pressione verso il raggiungimento di risultati sportivi e l'attenzione alle dinamiche simboliche e identitarie proprie del calcio generano priorità spesso non allineate con la logica economica. In questo scenario multiplo, le decisioni strategiche e operative delle società calcistiche non possono essere comprese appieno se non alla luce della coesistenza e dell'interazione tra più logiche istituzionali (Carlsson-Wall et al., 2016).

Le logiche dominanti che si manifestano nel contesto calcistico si riferiscono, in particolare, alla performance sportiva e a quella economico-aziendale. Mentre la prima trova il suo compimento nel successo competitivo, espresso attraverso vittorie, posizionamenti in classifica e progressi nei tornei, la seconda è riconducibile alla capacità di generare valore economico e mantenere equilibrio finanziario. Tuttavia, la relazione tra queste due dimensioni di performance non è né lineare né sempre coerente: le scelte volte al potenziamento dell'una possono implicare costi, rischi o compromessi per l'altra (Adams et al., 2024). Questo genera tensioni gestionali che devono essere affrontate mediante strumenti in grado di leggere, rappresentare e mediare le diverse istanze.

I sistemi di misurazione delle performance emergono in questo contesto come strumenti cruciali per supportare i processi decisionali. Essi permettono di tradurre le logiche istituzionali in metriche e indicatori operativi, offrendo una base comune per il confronto, la valutazione e la rendicontazione. Rappresentano anche dispositivi cognitivi e simbolici che riflettono le priorità dell'organizzazione e orientano il comportamento degli attori coinvolti (Broadbent & Laughlin, 2009). In ambienti caratterizzati da logiche multiple, i PMS assumono una valenza strategica fondamentale: non si limitano a registrare risultati, ma contribuiscono alla costruzione della realtà organizzativa, fornendo interpretazioni condivise degli obiettivi e delle performance (Greenwood et al., 2010).

Un aspetto particolarmente rilevante in ambito sportivo è la natura non lineare delle ricompense di performance. I risultati ottenuti in campo non producono effetti economici proporzionali, ma sono soggetti a soglie critiche e a valutazioni affettive. Ad esempio, l'accesso a una competizione europea o la retrocessione in una categoria inferiore

possono avere impatti enormi, sia in termini di visibilità che di ricavi, mentre una posizione di metà classifica può risultare strategicamente meno rilevante. Questo implica che, in molte situazioni, la logica sportiva prevale nelle decisioni gestionali, soprattutto quando gli esiti competitivi assumono un valore determinante sul piano reputazionale e finanziario (Carlsson-Wall et al., 2016).

Alla luce di queste riflessioni, la presente tesi si propone di esplorare come i sistemi di misurazione delle performance vengano progettati, adattati e utilizzati nelle società calcistiche professionistiche che, per loro natura, operano in contesti multidimensionali caratterizzati da una pluralità di logiche istituzionali. L'analisi sarà condotta attraverso un inquadramento teorico del concetto di PMS e di logica istituzionale e una panoramica dei modelli organizzativi del settore, seguiti da una rassegna critica della letteratura internazionale. La ricerca adotterà un approccio interpretativo basato sull'analisi comparata di studi di caso tratti da pubblicazioni scientifiche accreditate.

L'obiettivo è comprendere in che modo i sistemi di misurazione delle performance possano rappresentare non solo strumenti tecnici, ma anche leve strategiche e culturali in grado di mediare tra le diverse logiche che animano la gestione delle società calcistiche. La speranza è che tale comprensione possa offrire spunti utili sia in ambito accademico, per l'approfondimento teorico del tema, sia in ambito pratico, per una gestione più consapevole e coerente delle organizzazioni sportive nel contesto europeo contemporaneo.

CAPITOLO 1

I sistemi di misurazione delle performance: analisi della letteratura

Il presente capitolo si propone di fornire una panoramica dei sistemi di misurazione delle performance, analizzandone l'evoluzione storica e le funzioni all'interno delle moderne organizzazioni. La trattazione prende avvio dall'esame delle sfide poste dalle organizzazioni ibride, dove coesistono logiche e obiettivi multipli. Successivamente, l'analisi si focalizza sull'evoluzione dei modelli tradizionali fino alle configurazioni multidimensionali, necessarie per operare in contesti caratterizzati da elevata complessità, per poi approfondire il ruolo dei Key Performance Indicators e le loro criticità. Infine, viene discussa la funzione strategica e simbolica che i sistemi di misurazione delle performance assumono, non limitandosi a semplici strumenti di controllo, ma agendo come veicoli di allineamento organizzativo e legittimazione esterna.

1.1 Il controllo in contesti complessi: logiche e obiettivi multipli

La crescente complessità dei contesti organizzativi contemporanei, soprattutto in ambiti ibridi come quello sportivo, ha sollevato interrogativi fondamentali sulla natura del controllo di gestione e sull'efficacia dei sistemi di misurazione delle performance. In questi ambienti, la presenza simultanea di logiche istituzionali differenti, impone una riflessione critica sulle modalità con cui le organizzazioni definiscono, misurano e perseguono le proprie finalità (Skirstad & Chelladurai, 2011).

Secondo il filone teorico della logica istituzionale, le organizzazioni operano in un ambiente pluralistico in cui coesistono molteplici sistemi di valori e razionalità (Thornton et al., 2012). In tale ottica, i sistemi orientano il comportamento degli attori organizzativi e influenzano la definizione di ciò che viene considerato successo. In un club calcistico, ad esempio, il successo può essere interpretato in termini economici (profitti, autosostenibilità), sportivi (vittorie, promozioni), sociali (coinvolgimento della comunità), o reputazionali (immagine del brand), a seconda della logica predominante (Carlsson-Wall et al., 2016).

La coesistenza di queste logiche può generare tensioni, compromessi e riconfigurazioni nei processi decisionali. Per sopravvivere e prosperare, le organizzazioni ibride devono sviluppare pratiche che permettano di bilanciare queste logiche senza compromettere la coerenza interna (Battilana & Dorado, 2010). Questo equilibrio è

particolarmente delicato nelle società sportive, dove i risultati economico-finanziari devono spesso essere sacrificati in favore di obiettivi sportivi percepiti come più immediatamente significativi dal punto di vista della reputazione e dell'identità.

Nel quadro di tali complessità, il controllo di gestione non può limitarsi a una funzione tecnica, ma deve assumere una valenza strategica e simbolica. È chiamato a mediare tra aspettative divergenti, a rendere visibili le performance in maniera selettiva e, talvolta, a costruire una narrativa condivisa che dia senso all'agire organizzativo (Hall, 2010). In questo scenario, la misurazione della performance diventa un processo estremamente dinamico, in cui la scelta degli indicatori e la loro interpretazione riflettono non solo considerazioni oggettive, ma anche differenze valoriali e divergenze tra gli obiettivi organizzativi.

Un esempio concreto di questa tensione è offerto da Carlsson-Wall et al. (2016), i quali mettono in luce come l'introduzione di sistemi di misurazione formali all'interno delle organizzazioni calcistiche possa essere percepita come una minaccia alla logica sportiva da parte dello staff tecnico, preoccupato che il controllo aziendale prevalga sulle priorità sportive. La sfida, in questi casi, è progettare strumenti capaci di coesistere con differenti aspettative e valori, senza alienare il consenso interno.

In questo scenario caratterizzato da pluralismo istituzionale e obiettivi multipli, la selezione degli strumenti di misurazione diventa una scelta tutt'altro che immediata. Particolarmente rilevante è il ruolo giocato dai Key Performance Indicators, i quali rappresentano una forma codificata di interpretazione della performance e, come esposto nel prossimo paragrafo, costituiscono uno snodo cruciale per comprendere come le organizzazioni operanti in contesti complessi concretizzino le proprie logiche dominanti e ne traducano gli obiettivi in prassi operative (Parmenter, 2015).

In definitiva, in contesti caratterizzati da pluralismo istituzionale, il controllo di gestione deve essere ripensato come pratica flessibile e dinamica, capace di gestire l'ambiguità e valorizzare la diversità degli obiettivi. In tal senso, si afferma l'esigenza di PMS non solo multidimensionali, ma anche culturalmente sensibili e adattabili ai diversi ambienti organizzativi in cui vengono applicati.

1.2 Modelli ed evoluzione dei sistemi di misurazione delle performance

I sistemi di misurazione delle performance rappresentano un elemento cruciale nel governo delle organizzazioni moderne. Essi si configurano come insiemi strutturati di

indicatori, processi e strumenti volti a valutare in maniera sistematica il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Ravelomanantsoa et al., 2020). Originariamente sviluppati in ambiti industriali e manifatturieri con l'obiettivo di monitorare l'efficienza produttiva e i risultati finanziari, i PMS si sono progressivamente evoluti in risposta alla crescente complessità dei contesti organizzativi.

Una svolta fondamentale si è avuta con l'introduzione del modello della Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), che ha ampliato la prospettiva della misurazione includendo, oltre alla dimensione finanziaria, anche le performance relative ai clienti, ai processi interni e all'apprendimento organizzativo. Tale approccio ha avuto un impatto significativo nella teoria e nella pratica del controllo di gestione, configurando i PMS come strumenti multidimensionali e strategicamente orientati (Kaplan & Norton, 1996).

Successivamente, il concetto di Strategy Maps ha ulteriormente arricchito il modello, offrendo una rappresentazione visuale delle relazioni causali tra gli obiettivi strategici e gli indicatori di performance (Kaplan & Norton, 2004). Questa visione sistemica ha favorito una maggiore comprensione del modo in cui le attività operative contribuiscono alla creazione di valore, ponendo l'enfasi sul legame tra strategia e misurazione.

Nel contesto delle organizzazioni pubbliche e ibride, la misurazione della performance ha assunto connotati ancora più complessi. Come evidenziano Broadbent e Laughlin (2009), l'applicazione di logiche aziendalistiche in contesti non profit ha richiesto un adattamento dei PMS, con il rischio che la misurazione si concentri su ciò che è più facilmente quantificabile piuttosto che su ciò che è effettivamente rilevante. Questo problema è noto in letteratura come "*what gets measured gets managed*" e rappresenta una delle principali sfide nella progettazione dei sistemi.

Inoltre, secondo Merchant e Van der Stede (2023), i PMS devono essere concepiti non solo come strumenti tecnici, ma anche come meccanismi di apprendimento e di legittimazione interna, in grado di riflettere i valori e le priorità dell'organizzazione. In questo senso, i sistemi di misurazione si trasformano in dispositivi dinamici che influenzano le scelte strategiche e la cultura organizzativa.

Nel contesto sportivo professionistico, la complessità aumenta ulteriormente a causa della coesistenza di logiche istituzionali multiple, come quella sportiva, economica, sociale e identitaria (Ferri et al., 2017). In tali contesti, i PMS devono integrare indicatori eterogenei, come risultati sportivi, sostenibilità economica, sviluppo del vivaio e coinvolgimento della comunità, rendendo necessaria una progettazione flessibile e sensibile al contesto (Di Simone & Zanardi, 2021).

L'evoluzione dei PMS riflette l'adattamento delle pratiche di controllo a contesti sempre più dinamici, multidimensionali e istituzionalmente complessi. Questo rende la misurazione della performance non solo un problema tecnico, ma una questione strategica e organizzativa, che richiede equilibrio tra precisione quantitativa, significato qualitativo e legittimità istituzionale (Pache & Santos, 2013).

1.3 Key Performance Indicators: funzioni, limiti e implicazioni

I Key Performance Indicators rappresentano una delle componenti operative più diffuse e strutturate all'interno dei sistemi di misurazione delle performance. Essi consistono in misure quantitative o qualitative selezionate per monitorare, valutare e comunicare il progresso verso obiettivi specifici (Parmenter, 2015). Nei contesti organizzativi complessi, i KPI assumono un ruolo centrale nel tradurre la strategia in azione e nel supportare il processo decisionale a tutti i livelli.

In particolare, i KPI offrono una forma di “linguaggio comune” attraverso il quale gli attori organizzativi possono comprendere e interpretare la performance, facilitando la comunicazione interna, la coerenza operativa e la trasparenza nei confronti degli stakeholders esterni (Neely et al., 1997). Essi sono spesso suddivisi in indicatori *lagging* (a posteriori) e *leading* (predittivi): i primi misurano risultati già ottenuti, come ricavi o classifiche finali; i secondi segnalano l'avanzamento verso un obiettivo, come l'engagement dei tifosi o il numero di giovani promesse inserite in prima squadra.

Nelle società sportive, i KPI si collocano in una dimensione peculiare, poiché devono riflettere sia gli obiettivi economico-finanziari che quelli sportivi e reputazionali. Ad esempio, mentre un indicatore come il margine operativo lordo può riflettere la salute economica dell'organizzazione, altri KPI come la percentuale di vittorie casalinghe, il numero di spettatori medi a partita, o la valutazione media dei giocatori in rosa, servono a cogliere le dimensioni immateriali e simboliche della performance sportiva (Morrow, 2013).

Tuttavia, l'adozione e l'interpretazione dei KPI non sono processi neutrali. La scelta degli indicatori comporta inevitabilmente delle assunzioni normative e delle priorità politiche: ciò che viene misurato tende a diventare ciò che viene gestito e, di conseguenza, ciò che viene valorizzato. Questo meccanismo comporta il rischio di semplificare eccessivamente la realtà organizzativa, privilegiando le dimensioni facilmente quantificabili a scapito di quelle meno tangibili ma altrettanto strategiche.

Nel contesto sportivo, ciò può tradursi in una iperfocalizzazione sui risultati immediati, come la posizione in classifica o i ricavi da diritti televisivi, a scapito di obiettivi di lungo periodo come lo sviluppo sostenibile, l'innovazione tecnica o il radicamento sociale del club. Inoltre, come notano Adams et al. (2024), nei club calcistici a governance ibrida, ad esempio quelli a proprietà diffusa o con partecipazione dei tifosi, i KPI possono riflettere valori e aspettative in conflitto, generando tensioni tali da rendere persino necessaria la focalizzazione su una sola logica istituzionale, al fine di evitare la paralisi organizzativa e decisionale.

Altro aspetto critico riguarda la routinizzazione dei KPI. Quando gli indicatori diventano obiettivi rigidi, essi possono indurre comportamenti opportunistici o distorsivi. È il caso della cosiddetta “perversione delle metriche” (Muller, 2018), in cui gli attori organizzativi modificano i loro comportamenti non per migliorare la performance reale, ma per far apparire migliori i risultati misurati. Questo rischio è amplificato nei contesti in cui la visibilità pubblica e la pressione dei media sono elevate, come avviene nelle società calcistiche di alto livello.

Nonostante queste criticità, i KPI restano strumenti fondamentali per l'allineamento organizzativo, a patto che siano progettati e interpretati con consapevolezza critica. È essenziale che essi siano contestualizzati e costruiti tenendo conto della missione, dei valori e delle logiche istituzionali predominanti nell'organizzazione. In questo senso, come suggeriscono Ferreira e Otley (2009), la validità dei KPI dipende dalla loro coerenza con l'ambiente interno ed esterno dell'organizzazione e dalla loro capacità di evolvere nel tempo.

I Key Performance Indicators rappresentano dunque una risorsa strategica per la misurazione e il governo delle performance. Tuttavia, la loro efficacia dipende dall'uso che se ne fa: se ben integrati nei sistemi di controllo, essi possono supportare la coesistenza di logiche multiple e guidare decisioni coerenti con la complessità organizzativa; se utilizzati in modo meccanico o autoreferenziale, rischiano di ridurre la performance a un insieme di numeri, impoverendo la visione complessiva dell'organizzazione.

1.4 La funzione strategica e il significato organizzativo dei PMS

In aggiunta alla loro funzione tecnica, i sistemi di misurazione delle performance svolgono un ruolo strategico e simbolico fondamentale all'interno delle organizzazioni.

Non sono solo strumenti per quantificare risultati, ma veicolano visioni del futuro, costruiscono identità organizzative e contribuiscono a definire ciò che conta come “successo” (Hall, 2010).

La letteratura accademica evidenzia come i PMS fungano da meccanismi di allineamento strategico, facilitando il collegamento tra gli obiettivi aziendali e le azioni operative (Ferreira & Otley, 2009). In particolare, i PMS ben progettati consentono di tradurre la strategia in termini operativi concreti, supportando i processi decisionali e stimolando il coinvolgimento degli attori a tutti i livelli organizzativi. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante in contesti complessi come quello delle organizzazioni sportive, dove il successo dipende da molteplici dimensioni interdipendenti.

I PMS possono inoltre assumere una funzione narrativa e legittimante nei confronti dell'ambiente esterno. Essi servono a comunicare a stakeholders, tifosi, media e istituzioni l'efficacia dell'agire organizzativo, contribuendo a costruire fiducia e reputazione. Internamente, invece, rafforzano l'identità dell'organizzazione e il senso di appartenenza, soprattutto quando integrano logiche multiple e obiettivi potenzialmente in tensione (Adams et al., 2024).

Come osserva Hall (2010), ciò che viene misurato influenza ciò che viene fatto. Esiste infatti il rischio che le organizzazioni finiscano per concentrarsi su indicatori facilmente misurabili a discapito di obiettivi più qualitativi ma altrettanto rilevanti, distorcendo comportamenti e priorità. Questa dinamica è particolarmente insidiosa nei contesti sportivi, dove la pressione per il risultato immediato può indurre a trascurare aspetti cruciali come lo sviluppo del settore giovanile o la sostenibilità economica.

In sintesi, i PMS non vanno intesi solo come strumenti operativi, ma come elementi strutturanti dell'organizzazione, capaci di influenzare la cultura interna, le strategie perseguite e il modo in cui l'organizzazione si presenta all'esterno. La loro progettazione richiede quindi attenzione, sensibilità al contesto e consapevolezza del loro impatto sistemico.

CAPITOLO 2

Il calcio professionistico: organizzazione e logiche operative

In questo capitolo l'attenzione si sposta sul contesto specifico di indagine: il settore del calcio professionistico. L'obiettivo è delineare le peculiarità organizzative e istituzionali che conferiscono alle società calcistiche una specificità rilevante ai fini del controllo di gestione. L'articolazione del capitolo prevede, in primo luogo, una rassegna dei principali modelli di governance e assetti proprietari diffusi a livello europeo. Si procede poi con l'analisi delle logiche istituzionali dominanti, esplorando le tensioni che emergono dalla convivenza tra finalità sportive, economiche, mediatiche e comunitarie. Da ultimo, viene esaminata la duplice dimensione della performance, evidenziando il trade-off strutturale tra sostenibilità economico-finanziaria e successo sportivo che i sistemi di controllo sono chiamati a governare.

2.1 Modelli organizzativi delle società

Nel contesto del calcio professionistico, le società sportive si configurano come entità ibride in cui convivono finalità economiche e sportive, all'interno di assetti organizzativi spesso molto eterogenei. La crescente complessità del settore e la pressione derivante dalle dinamiche competitive hanno reso sempre più rilevante la riflessione sui modelli organizzativi adottati dai club, soprattutto in relazione alla loro capacità di governare risorse, processi decisionali e accountability verso gli stakeholders.

Le società calcistiche possono essere costituite secondo diversi modelli giuridici e gestionali, che influiscono profondamente sulla governance e sulla strategia organizzativa. Si descrivono di seguito i principali modelli identificabili in letteratura e nei report di settore.

Il modello proprietario privato, largamente dominante in Italia e nei principali campionati europei, si basa sulla costituzione di una società di capitali, in genere una Società per Azioni (S.p.A.) o, più raramente, una Società a responsabilità limitata (S.r.l.), interamente posseduta da uno o più soggetti privati. In questo modello, il controllo è accentrato nelle mani dell'azionista di maggioranza, che assume la responsabilità diretta della gestione strategica e finanziaria. Questo modello consente l'accesso a capitali privati e l'adozione di strumenti manageriali avanzati, ed è favorito dalle normative sportive italiane, a partire dalla legge n. 91/1981. È il modello prevalente in Serie A e Serie B,

come confermato annualmente anche dai report *Deloitte Football Money League* e dalla Relazione FIGC sul calcio professionistico (Deloitte, 2025; FIGC, 2024). In particolare, dal report Deloitte, si evince che tutte le prime 20 società europee per ricavi sono organizzate come società di capitali.

Il modello associativo, oggi quasi scomparso nel professionismo ma ancora presente nel settore dilettantistico, prevede che la società sportiva operi sotto forma di associazione sportiva senza scopo di lucro, con gestione collegiale e democraticamente partecipata. Questo modello, un tempo dominante prima della riforma del 2002 (legge 289/2002, art. 90), è stato progressivamente abbandonato nel professionismo, a causa delle esigenze di capitalizzazione, di responsabilità patrimoniale e di trasparenza finanziaria richieste dalle federazioni sportive e dagli enti regolatori internazionali. Sono dunque forme residuali nel professionismo ma ancora presenti in alcune categorie minori, caratterizzate da un assetto meno manageriale e una governance più ristretta.

Un modello intermedio è quello duale o ibrido, nel quale un'associazione sportiva controlla una società di capitali che gestisce l'attività sportiva professionistica. Questo assetto, che cerca di mantenere il radicamento territoriale e associativo originario pur rispettando le esigenze gestionali del professionismo, è stato proposto in alcuni contesti locali o in fase di rifondazione post-fallimento. In Italia, esempi parziali si sono osservati in club come Pro Patria, Triestina o Arezzo, dove la rifondazione è avvenuta inizialmente per iniziativa di associazioni locali o gruppi rappresentativi della tifoseria, che hanno poi costituito o acquisito la società. Tuttavia, il modello duale non ha trovato un'applicazione diffusa o stabile nel sistema italiano, a causa delle difficoltà strutturali legate al rispetto delle licenze federali, delle richieste di capitalizzazione e dei requisiti di bilancio richiesti da FIGC, UEFA e FIFA. Tale modello è invece frequente nei paesi scandinavi, in cui l'associazione mantiene la titolarità dell'identità sportiva e del settore giovanile, mentre la società controllata gestisce l'attività professionistica, consentendo una separazione delle funzioni e dei rischi, (Carlsson-Wall et al., 2016).

Alcune esperienze si sono ispirate al modello dei *supporter trust*, una forma partecipativa di proprietà e governance molto diffusa nel Regno Unito, Spagna, Germania e Olanda, in particolare dopo la crisi di fiducia verso i modelli proprietari tradizionali emersa nei primi anni 2000. I *supporter trust* sono organizzazioni associative senza scopo di lucro, costituite da tifosi con l'obiettivo di acquisire una quota, talvolta anche di maggioranza, all'interno della società calcistica, per esercitare un ruolo attivo nel controllo della governance e nella tutela degli interessi collettivi della comunità sportiva.

In Inghilterra, la nascita di iniziative come *Supporters Direct* ha favorito la diffusione di questo modello, che si è concretizzato in numerosi club, garantendo forme di gestione più democratiche, trasparenti e orientate alla sostenibilità sociale oltre che economica. Alcuni studi hanno evidenziato come tali modelli siano capaci di migliorare la coesione tra stakeholders, ridurre il rischio di derive speculative e promuovere una cultura di lungo periodo nel processo decisionale (Adams et al., 2024). In Italia l'adozione di tale modello è stata limitata e prevalentemente episodica e le ragioni sono da ricondurre a diversi fattori: un quadro normativo e fiscale meno favorevole, la scarsa cultura della partecipazione associativa nel contesto sportivo italiano e l'assenza di incentivi regolatori specifici da parte della FIGC o della Lega Calcio. Inoltre, il tradizionale rapporto tra tifoserie e dirigenze in Italia è spesso caratterizzato da diffidenza reciproca, e raramente si traduce in forme strutturate di co-gestione. L'assenza di questi modelli nel panorama professionistico nazionale rappresenta una peculiarità rispetto ad altri contesti europei, e solleva interrogativi sulla democratizzazione della governance sportiva nel nostro Paese.

Un ulteriore modello, sebbene meno diffuso, è quello dei club a proprietà statale o istituzionale, in cui la maggioranza delle quote societarie è detenuta da enti pubblici, autorità locali o fondazioni di emanazione pubblica. Questo tipo di struttura proprietaria risponde a logiche prevalentemente extra-economiche, legate alla promozione del territorio, allo sviluppo urbano o alla salvaguardia di un bene considerato parte integrante del patrimonio culturale e identitario della collettività locale. Tali assetti possono derivare da scelte politiche dirette, ad esempio in funzione del rilancio di un'area geografica, oppure da interventi correttivi in situazioni di crisi, in cui l'ente pubblico subentra per evitare il fallimento della società sportiva e garantirne la continuità. In questi casi, il club calcistico viene considerato uno strumento di politica pubblica, in grado di generare impatti positivi in termini di coesione sociale, immagine della città, attrattività turistica e rigenerazione urbana (Baroncelli & Lago, 2006). Alcuni esempi si ritrovano in città italiane di medie dimensioni, dove amministrazioni comunali o regionali sono intervenute direttamente nel capitale societario, per tutelare il valore simbolico del club e per evitare ripercussioni negative sul tessuto economico locale. In questi casi, la governance si configura come un ibrido tra pubblico e privato, con potenziali criticità legate alla rigidità amministrativa, alla carenza di competenze manageriali e sportive e al rischio di ingerenze politiche nelle decisioni tecniche e gestionali. Anche in ambito internazionale si registrano alcune forme di proprietà statale, soprattutto in contesti in cui lo sport è strumentalizzato come veicolo di legittimazione geopolitica. È il caso di club controllati

da fondi sovrani, come il Paris Saint-Germain (Qatar Sports Investments) o il Manchester City (City Football Group, a capitale emiratino, che in Italia detiene le quote di maggioranza del Palermo) che, pur essendo formalmente entità private, sono riconducibili alla sfera di influenza statale dei rispettivi paesi. Nel caso italiano, tuttavia, la proprietà istituzionale rimane fenomeno marginale e generalmente transitorio, finalizzato a gestire fasi critiche più che a strutturare modelli di gestione stabili. La normativa attuale, inoltre, non incentiva in modo sistematico l'ingresso del pubblico nelle società calcistiche professionistiche, lasciando prevalere la logica privatistica e imprenditoriale come assetto di riferimento.

La FIGC, nel *Report Calcio 2024*, evidenzia come in Italia il 97% delle società professionistiche sia attualmente costituito come società di capitali, con una crescente tendenza alla strutturazione manageriale, in particolare tra i club di Serie A e Serie B. Tuttavia, permane una forte disparità organizzativa tra i club di vertice e quelli delle categorie inferiori, dove spesso le funzioni gestionali sono accentrate in pochi soggetti, senza una chiara separazione tra gestione sportiva ed economico-amministrativa (FIGC, 2024).

Dal punto di vista operativo, i club calcistici possono adottare strutture funzionali, divisionali o a matrice, a seconda della complessità organizzativa e delle dimensioni. I club d'élite tendono a replicare strutture simili a quelle delle grandi imprese, con unità dedicate a performance sportive, marketing, finanza, rapporti con gli sponsor, sostenibilità, compliance e affari legali. Secondo Deloitte (2025), i club più redditizi d'Europa hanno in media una struttura composta da oltre 300 dipendenti distribuiti in team multidisciplinari.

Un aspetto peculiare nei club sportivi è la convivenza tra logiche tecnico-sportive e logiche gestionali, spesso incarnate da due figure apicali: il direttore sportivo e l'amministratore delegato. La qualità della relazione tra questi due poli di influenza si ripercuote direttamente sulla coerenza delle strategie adottate e l'efficacia dei sistemi di misurazione delle performance. Inoltre, le dimensioni della proprietà e l'orientamento strategico del club influiscono sull'assetto organizzativo. Le proprietà straniere, oggi presenti in più della metà dei club di Serie A (FIGC, 2024), hanno introdotto modelli più orientati all'efficienza, importando logiche manageriali tipiche delle holding multinazionali.

In sintesi, i modelli organizzativi delle società calcistiche riflettono un panorama estremamente variegato, plasmato da fattori giuridici, culturali, finanziari e competitivi.

Comprendere queste strutture è fondamentale per analizzare come le organizzazioni sportive configurano i propri sistemi di governance e performance management, in un equilibrio costante tra identità sportiva, sostenibilità economica e legittimità istituzionale.

2.2 Logiche istituzionali nel calcio professionistico

Nel contesto calcistico si intrecciano dinamiche economiche, sociali, culturali e simboliche che rendono la gestione delle società un esercizio complesso di mediazione tra valori, aspettative e interessi eterogenei (Adams et al., 2024). Il concetto di logica istituzionale, così come definito nella letteratura organizzativa, si riferisce a un insieme di assunti condivisi, valori, norme e regole che orientano il comportamento degli attori e attribuiscono significato alle azioni organizzative (Thornton et al., 2012). Nel contesto del calcio professionistico internazionale è possibile individuare almeno quattro logiche istituzionali dominanti: la logica sportiva, la logica economica, la logica mediatica e quella comunitaria o identitaria (Carlsson-Wall et al., 2016; Adams et al., 2024).

La logica sportiva si fonda sulla competizione e sulla ricerca dell'eccellenza atletica. È espressa attraverso la performance sul campo, il raggiungimento di risultati sportivi e lo sviluppo tecnico dei calciatori e del settore giovanile. Il successo sportivo assume una valenza affettiva e simbolica particolarmente rilevante per tifosi e comunità locali (Adams et al., 2024). La logica sportiva permea l'identità dell'intero club e guida molte delle scelte strategiche e operative, spesso anche a scapito di considerazioni economico-finanziarie. In molte società, ad esempio, la decisione di mantenere calciatori di alto profilo o di investire in costosi allenatori non è giustificata da una logica di ritorno economico immediato, bensì dal desiderio di ottenere risultati sportivi che rafforzino il prestigio e il valore simbolico dell'organizzazione. Inoltre, il successo sportivo non ha solo un valore simbolico, ma può generare ricadute concrete anche su altre dimensioni: accesso a competizioni internazionali, premi in denaro, visibilità mediatica, attrattività per sponsor e investitori. Tuttavia, la razionalità che sottende la logica sportiva resta orientata primariamente a criteri di merito agonistico, piuttosto che a un'analisi costi-benefici strettamente finanziaria. In quest'ottica, le scelte gestionali possono essere guidate più dalla passione, dall'identità territoriale e dall'ambizione sportiva che da valutazioni economiche tradizionali (Morrow, 2013). Questa tensione tra la logica sportiva e altre logiche coesistenti, come quella economica, è alla base della complessità gestionale che caratterizza le società calcistiche moderne.

La logica economica impone razionalità gestionale, sostenibilità finanziaria e creazione di valore per gli stakeholders. Essa si concretizza attraverso l'equilibrio di bilancio, l'ottimizzazione dei costi, la crescita dei ricavi (diritti televisivi, sponsorizzazioni, ticketing). Questa logica si è progressivamente rafforzata con la crescente industrializzazione del calcio europeo, determinata dall'aumento esponenziale dei flussi finanziari legati ai diritti televisivi. In tale contesto, le società calcistiche hanno iniziato a adottare modelli di gestione sempre più simili a quelli delle imprese tradizionali, con particolare enfasi sull'efficienza operativa e sulla valorizzazione economica del prodotto sportivo (Morrow, 2013). A partire dall'introduzione nel 2009 del *Financial Fair Play* da parte della UEFA, il rispetto della logica economica è stato formalizzato attraverso vincoli normativi che impongono una stretta relazione tra costi e ricavi, con l'intento di arginare comportamenti finanziariamente irresponsabili e incentivare una gestione prudente e sostenibile. Questo ha spinto i club a rafforzare le funzioni di controllo interno, adottando indicatori di performance finanziaria e modelli di business più strutturati. In parallelo, la logica economica si è evoluta nella direzione di una maggiore accountability nei confronti degli stakeholders: tifosi, investitori, sponsor, media, istituzioni. La crescente pressione ad agire in modo trasparente e conforme agli standard di governance ha stimolato lo sviluppo di report integrati, audit interni e pratiche manageriali orientate alla performance (Adams et al., 2024). In molti casi, il raggiungimento degli obiettivi sportivi è subordinato alla disponibilità di risorse finanziarie adeguate, accentuando la dipendenza del successo agonistico dalla gestione economica efficace. L'integrazione della logica economica nei processi decisionali non avviene sempre senza attriti: in contesti ad alta intensità valoriale come il calcio, essa può entrare in conflitto con altre logiche, generando dilemmi gestionali che richiedono compromessi o soluzioni innovative finalizzati a rendere tale logica compatibile con l'identità sportiva e con le aspettative emotive e sociali che circondano l'organizzazione (Carlsson-Wall et al., 2016; Skirstad & Chelladurai, 2011).

La logica mediatica è emersa con forza negli ultimi decenni, in parallelo alla crescente spettacolarizzazione e globalizzazione del calcio. I club operano anche come *media companies*, influenzati dalla necessità di attrarre l'attenzione e il coinvolgimento del pubblico attraverso contenuti digitali, branding e comunicazione (Morrow, 2013). L'interesse mediatico, in molti casi, orienta le strategie sportive e commerciali, influenzando la scelta di calciatori, allenatori o persino modelli di gioco (Carlsson-Wall et al., 2016).

La logica comunitaria, infine, richiama la funzione identitaria e sociale del club. Le squadre professionistiche agiscono spesso come “istituzioni locali” che incarnano la storia e i valori di una città o di un territorio, contribuendo alla coesione sociale e all’identificazione collettiva (Ferri et al., 2017). Questa logica trova espressione anche nella crescente attenzione verso progetti di responsabilità sociale d’impresa e nei modelli di governance partecipativa, come quelli delle società a proprietà diffusa o *supporter-owned*.

L’interazione tra queste logiche può produrre dinamiche di conflitto, ibridazione o riconfigurazione organizzativa. Secondo Battilana e Dorado (2010), le organizzazioni che operano in ambienti caratterizzati da pluralismo istituzionale devono costruire sistemi di pratiche capaci di mediare tra logiche differenti, pena la perdita di coerenza interna o di legittimità esterna. In ambito calcistico, ciò può significare dover conciliare, ad esempio, la scelta di vendere un giovane promettente per esigenze di bilancio con la volontà di costruire una squadra competitiva a lungo termine (Carlsson-Wall et al., 2016). Oppure ancora, decidere se privilegiare una strategia commerciale aggressiva volta ad aumentare i ricavi, anche a costo di allontanarsi dai valori storici del club o dai desideri dei tifosi.

L’efficacia dei sistemi di misurazione delle performance in tali contesti dipende dunque dalla loro capacità di riflettere e mediare tra queste logiche. Solo attraverso un approccio consapevole della pluralità valoriale che attraversa questi contesti è possibile progettare strumenti di controllo adeguati, in grado di sostenere l’identità del club, garantire la sostenibilità economica e promuovere la performance sportiva in modo integrato e coerente.

2.3 La duplice dimensione della performance: sportiva vs. economica

La performance delle organizzazioni calcistiche assume una connotazione ambivalente, poiché si articola attorno a due dimensioni principali: quella sportiva e quella economica. Va comunque ricordato che accanto alle due logiche dominanti, esistono le altre logiche istituzionali di cui si è discusso nel paragrafo precedente (mediatica e comunitaria) che, pur essendo meno formalizzate in termini di indicatori, influiscono sulle priorità organizzative. Tuttavia, la tensione principale resta quella tra logica economica e logica sportiva, in quanto entrambe si riflettono direttamente nei meccanismi di controllo, nelle decisioni strategiche e nelle aspettative del pubblico.

Queste due logiche non solo guidano obiettivi e strategie differenti, ma generano tensioni che riflettono una profonda dicotomia nell'identità delle società. Mentre la performance sportiva è storicamente percepita come il fine ultimo di una società calcistica, la dimensione economica rappresenta una condizione imprescindibile per la sostenibilità e la sopravvivenza nel lungo periodo (Morrow, 2013).

La logica sportiva, radicata nell'identità culturale e nella tradizione del gioco, misura il successo attraverso gli indicatori già trattati nei paragrafi precedenti. Tali indicatori però non si esauriscono in una semplice quantificazione del risultato tecnico. Al contrario, sono spesso caricati di un significato simbolico e sociale, che attribuisce al successo sportivo un valore ben più ampio del dato numerico. La performance sportiva agisce come un potente marcatore di legittimità sociale, rafforzando il senso di appartenenza della comunità di tifosi e influenzando profondamente la percezione pubblica dell'organizzazione (Skirstad & Chelladurai, 2011).

La logica sportiva esercita una pressione diretta sulle scelte strategiche del management, che si trova a dover mediare tra aspettative sportive e vincoli economici. Gli investimenti in calciatori, staff tecnico, strutture e infrastrutture sono giustificati primariamente in funzione del miglioramento della performance sportiva, anche quando il ritorno economico è incerto o dilazionato nel tempo (Carlsson-Wall et al., 2016). Inoltre, tale logica non è omogenea: esistono differenze significative tra club di vertice e club di medio-basso livello, in termini di priorità, strumenti e aspettative. Questa eterogeneità di significati rende ancora più difficile la standardizzazione degli strumenti di misurazione, sottolineando la necessità di approcci contestualizzati e dinamici.

Dall'altro lato, la logica economico-finanziaria si fonda su criteri di efficienza, sostenibilità e redditività. Essa concepisce la società calcistica come un'entità economica a tutti gli effetti, soggetta alle stesse dinamiche di mercato che interessano qualsiasi altra organizzazione imprenditoriale. In questo quadro, il successo viene definito in termini di creazione di valore, equilibrio tra costi e ricavi, attrattività commerciale e capacità di investimento nel medio-lungo periodo (Morrow, 2013).

Gli strumenti di valutazione della performance economico-finanziaria sono molteplici e riflettono le differenti aree di attività del club. Gli indicatori più frequentemente utilizzati sono il margine operativo lordo, il rapporto di indebitamento, gli indici di liquidità e il valore dell'*asset player* (il valore di mercato della rosa dei calciatori), oltre ai ricavi generati dalle quattro principali fonti di introito: diritti televisivi, sponsorizzazioni, biglietteria e merchandising (Deloitte, 2025). La capacità di attrarre sponsor, investimenti

privati o finanziamenti bancari dipende spesso direttamente dalla solidità di questi indicatori.

Inoltre, nel panorama calcistico europeo, la logica economica è fortemente condizionata da un contesto regolativo sempre più stringente. Il sistema del *Financial Fair Play* della UEFA ha imposto ai club una serie di vincoli in materia di equilibrio finanziario, costringendoli a dimostrare la capacità di operare in modo sostenibile nel lungo periodo. L'obiettivo del FFP è quello di ridurre il rischio sistemico derivante da gestioni eccessivamente indebitate, proteggere la competitività del sistema e incentivare una cultura manageriale più disciplinata (UEFA, 2022). In questa ottica, l'adempimento ai criteri di bilancio imposti dalle autorità calcistiche non è solo una necessità tecnica, ma diventa un driver strategico fondamentale per la partecipazione alle competizioni internazionali e per la legittimazione dell'operato societario.

È interessante notare come, in alcuni contesti, la logica economica assuma una valenza predominante, influenzando in modo profondo le decisioni sportive. La scelta di investire su determinati calciatori, di sviluppare infrastrutture come stadi di proprietà o centri sportivi, o di aprirsi a mercati internazionali, è spesso guidata da considerazioni finanziarie più che da valutazioni prettamente sportive. Il crescente ricorso a modelli di gestione orientati al ROI, alla massimizzazione del brand value e alla diversificazione delle fonti di ricavo ne è una dimostrazione concreta (Baroncelli & Lago, 2006). Da un lato, la ricerca della performance sportiva può comportare investimenti rischiosi e scelte gestionali orientate al breve termine; dall'altro, un'eccessiva rigidità economica può compromettere la competitività sul campo. Questo trade-off è ben descritto dalla teoria delle logiche istituzionali, secondo la quale le organizzazioni devono continuamente negoziare tra razionalità contrastanti, cercando un equilibrio tra esigenze diverse (Thornton et al., 2012).

Il problema si acuisce a causa della non linearità delle ricompense sportive: mentre in altri settori le prestazioni generano incrementi marginali relativamente prevedibili, nel calcio il salto da una posizione all'altra in classifica può determinare effetti sproporzionati in termini di visibilità, premi economici, accesso a competizioni internazionali o retrocessione. Tali dinamiche accentuano il peso della performance sportiva in alcuni momenti chiave della stagione, spingendo i decisori a privilegiare obiettivi sportivi anche a costo di sacrificare temporaneamente la razionalità economica (Carlsson-Wall et al., 2016). La tensione tra obiettivi economici e sportivi sfocia in conflitti gestionali, soprattutto nei momenti in cui il perseguimento della stabilità finanziaria richiede sacrifici

sul piano sportivo, come la vendita di calciatori chiave o la limitata partecipazione a campagne acquisti. In secondo luogo, la pressione a generare utili può spingere verso una commercializzazione eccessiva del prodotto calcio, con il rischio di alienare i tifosi più tradizionalisti o snaturare la missione sociale del club.

In questo quadro, la misurazione della performance diventa un esercizio complesso e strategico, per la pluralità degli obiettivi e per la necessità di adattare gli strumenti ai diversi portatori di interesse. I sistemi di performance management devono infatti integrare coerentemente indicatori sportivi ed economici, costruendo una visione olistica e interdipendente delle attività del club. Si tratta di un'operazione che va ben oltre l'aggiunta meccanica di metriche: richiede un'architettura informativa che colleghi in modo credibile e rilevante le diverse dimensioni della performance, attraverso indicatori integrati, pesati e contestualizzati (Ferreira & Otley, 2009).

L'integrazione tra queste logiche è raramente lineare. In molti casi, uno dei due domini prevale in maniera netta: alcune società pongono l'accento quasi esclusivamente sulla sostenibilità economica, adottando un approccio prudente e finanziariamente conservativo; altre invece assumono una postura aggressiva in termini di investimento sportivo per accrescere competitività e visibilità. Secondo Adams et al. (2024), la prevalenza di una logica sull'altra è spesso il risultato di un complesso intreccio di fattori: il contesto storico del club, la struttura proprietaria, le pressioni istituzionali e le aspettative degli stakeholders. Questo scenario suggerisce che un sistema di performance management adeguato deve dotarsi di strumenti capaci di mediare tra valori simbolici e criteri economici (Baxter et al., 2019), oltre che di un modello di gestione flessibile e consapevole, capace di bilanciare obiettivi eterogenei. Club dotati di strutture contabili avanzate, culture organizzative stabili e processi partecipativi sono più propensi a bilanciare in modo efficace le due logiche, mentre club con governance instabili o visioni manageriali frammentate tendono a polarizzarsi verso una delle due (Carlsson-Wall et al., 2016).

CAPITOLO 3

Sistemi di misurazione delle performance nelle società calcistiche: evidenze dalla letteratura

L'ultimo capitolo è dedicato all'analisi condotta attraverso una lettura comparata di casi studio internazionali tratti dalla letteratura accademica. L'obiettivo è comprendere come le tensioni teoriche descritte nei capitoli precedenti vengano affrontate nella pratica operativa delle società calcistiche. Nella prima parte vengono presentate le evidenze emerse da cinque contesti organizzativi eterogenei, che spaziano da club quotati a realtà a partecipazione popolare. Nella seconda parte, tali esperienze vengono rilette in ottica trasversale, confrontando le modalità di integrazione tra le logiche istituzionali, il grado di formalizzazione degli strumenti di controllo adottati e il ruolo esercitato dagli stakeholders nella progettazione dei sistemi di misurazione delle performance.

3.1 Analisi di casi internazionali: configurazioni organizzative e tensioni tra logiche

L'analisi dei casi internazionali selezionati permette di comprendere in profondità le modalità con cui diverse società calcistiche si confrontano con la coesistenza di logiche istituzionali contrastanti. I cinque casi scelti, pur appartenendo a contesti culturali e organizzativi differenti, evidenziano dinamiche comuni e strategie peculiari nella gestione delle tensioni tra finalità economiche, sportive e sociali. Le società analizzate sono: due club svedesi, l'AIK Fotboll e il Djurgårdens IF (Carlsson-Wall et al., 2016; Baxter et al., 2019), un club semiprofessionistico *supporter-owned* del Regno Unito (Adams et al., 2024), un club polisportivo norvegese (Skirstad & Chelladurai, 2011) e i club della *Liga* spagnola (Guzmán-Raja & Guzmán-Raja, 2021). Di seguito, si riportano le evidenze principali emerse da ciascun contributo, mentre successivamente si procederà ad un'analisi documentale comparativa focalizzata sulle logiche istituzionali in gioco, le risposte organizzative adottate e le implicazioni per la progettazione dei sistemi di misurazione delle performance.

Il caso dell'AIK Fotboll, club professionistico svedese, analizzato da Carlsson-Wall et al. (2016), costituisce uno studio esemplare per esplorare le modalità con cui le organizzazioni sportive affrontano il conflitto tra logiche istituzionali differenti. L'organizzazione si trova a dover costantemente negoziare tra la logica sportiva, orientata alla prestazione sul campo, alla reputazione agonistica e al consolidamento dell'identità

calcistica, e la logica economico-aziendale, fondata sulla sostenibilità finanziaria, l'efficienza operativa e la legittimazione verso gli stakeholders esterni come sponsor, investitori e regolatori. Gli autori mostrano come l'introduzione e l'evoluzione dei sistemi di misurazione della performance all'interno del club siano strettamente legate alla coesistenza conflittuale di queste logiche. In particolare, nel periodo oggetto di analisi (2009-2014), il club avvia un processo di managerializzazione che porta all'adozione di strumenti di budgeting, reportistica periodica e indicatori chiave di performance, molti dei quali mutuati dal settore privato. Tuttavia, questi strumenti non vengono accettati passivamente: l'area tecnica, composta da allenatori e staff sportivo, mostra una significativa resistenza, temendo una perdita di autonomia professionale, un'eccessiva burocratizzazione delle decisioni e una riduzione della discrezionalità nella gestione tecnico-tattica (Carlsson-Wall et al., 2016). La fase iniziale è quindi segnata da frizioni culturali tra chi interpreta i PMS come un'opportunità per migliorare la trasparenza e il coordinamento, e chi li percepisce come un'invasione della logica manageriale nel campo della performance sportiva. La chiave di svolta risiede nel modo in cui il club riesce a costruire un linguaggio condiviso che consenta alle diverse parti dell'organizzazione di interpretare i PMS non come strumenti di controllo punitivo, ma come veicoli di dialogo e apprendimento interfunzionale. In questo processo, i KPI vengono progressivamente adattati per includere variabili rilevanti per entrambi i mondi, come ad esempio: la valorizzazione economica dei giovani calciatori del vivaio, la gestione strategica del mercato trasferimenti, la sostenibilità del monte ingaggi in relazione ai risultati sportivi. Il caso mostra come, nel tempo, il club riesca a ibridare le logiche anziché semplicemente scegliere tra esse, dando vita a una configurazione organizzativa nella quale i sistemi di misurazione fungono da strumenti di mediazione istituzionale. In questo senso, gli strumenti contabili non si limitano a misurare, ma contribuiscono attivamente alla costruzione della realtà organizzativa, definendo ciò che è rilevante, ciò che è legittimo e ciò che è strategico all'interno di un contesto ad alta complessità valoriale. Lo studio di Carlsson-Wall et al. suggerisce che la flessibilità interpretativa e la disponibilità al compromesso tra i diversi attori siano elementi centrali nella costruzione di un PMS efficace in ambiti come quello calcistico, dove l'identità professionale e culturale è spesso più forte dei confini organizzativi formali. L'adozione graduale di strumenti personalizzati per includere dimensioni sportive e simboliche oltre a quelle finanziarie, rappresenta una soluzione ibrida che consente all'AIK di perseguire simultaneamente coerenza strategica e legittimità istituzionale.

Il caso del Djurgårdens IF, uno dei club calcistici più storici e rilevanti della Svezia, analizzato da Baxter et al. (2019), offre una prospettiva teorica innovativa basata sul concetto di “*passionate interests*”. A differenza degli approcci tradizionali che vedono la passione sportiva come un elemento irrazionale da escludere attraverso il controllo di gestione, gli autori dimostrano che la passione e la contabilità sono intrinsecamente collegate. Lo studio evidenzia come le emozioni non siano esterne ai sistemi di misurazione, ma ne modellino la progettazione e l'uso. La contabilità, dunque, non serve a imporre una razionalità fredda sulla passione dei tifosi, ma diventa essa stessa uno strumento attraverso cui la passione viene canalizzata e gestita. Il caso dimostra che in contesti ad alto coinvolgimento emotivo, la formalizzazione contabile non è opposta alla logica sportiva, ma ne è una diretta conseguenza emotiva, volta a preservare l'esistenza stessa dell'istituzione.

Lo studio di Adams et al. (2024) analizza il caso di un club semiprofessionistico britannico (FC United of Manchester) gestito in forma di club *supporter-owned*. Sebbene non appartenga all'élite calcistica, il club rappresenta un laboratorio ideale per osservare l'interazione tra logiche istituzionali contrastanti in un contesto ibrido, dove il confine tra governance democratica e gestione manageriale risulta particolarmente fluido. Il club si fonda su una struttura di proprietà collettiva che consente ai tifosi-soci di partecipare direttamente alle decisioni strategiche. Questa configurazione genera una forte tensione tra la logica partecipativa e comunitaria, centrata su valori come inclusione, equità e trasparenza, e la logica manageriale, orientata all'efficienza operativa e alla sostenibilità economica. In particolare, il club si trova costantemente a bilanciare la pressione a “fare bene” sul campo e in bilancio, con l'imperativo di “fare il bene” della comunità (Adams et al., 2024). A differenza dei club tradizionali, il sistema di controllo si identifica con la stessa governance democratica: le assemblee dei soci e i dibattiti interni fungono da spazi di calcolo in cui le diverse metriche (il profitto, la vittoria, l'inclusione sociale) vengono continuamente discusse e negoziate. La misurazione della performance, dunque, non è affidata a un set statico di KPI, ma è un processo dinamico e politico. La trasparenza non è garantita da report narrativi preconfezionati, ma dalla partecipazione diretta dei tifosi-proprietari ai processi decisionali, che impedisce a una singola logica di dominare silenziosamente sulle altre.

Il caso esaminato da Skirstad e Chelladurai (2011) riguarda un club polisportivo norvegese (Kongsvinger IL Toppfotball) che, seppur operi in un ambiente con risorse economiche limitate e una visibilità ridotta, risulta particolarmente utile alla presente

analisi, in quanto ha sviluppato una risposta organizzativa innovativa alle pressioni istituzionali conflittuali. In particolare, l'organizzazione si trova a bilanciare una logica sportiva e sociale, fortemente radicata nella cultura del volontariato e nella partecipazione di base, con una logica commerciale emergente, imposta dalla crescente competizione, dalla necessità di attrarre sponsor e dal bisogno di sostenibilità finanziaria. La rilevanza del caso risiede nella capacità del club di produrre una struttura organizzativa ibrida che dimostra un pluralismo istituzionale gestito attraverso la separazione delle attività. Da un lato, il club mantiene una forte enfasi sui valori sociali, come l'inclusività, la partecipazione comunitaria e la formazione dei giovani; dall'altro lato, adotta una gestione manageriale sempre più formalizzata, con sistemi di accountability, contratti strutturati e obiettivi di performance. Una delle innovazioni più interessanti riguarda la separazione formale tra le attività sportive e quelle commerciali. Il club ha costituito un'entità controllata, una società per azioni (KIL Sport AS), responsabile della raccolta fondi, della vendita di merchandising e della gestione degli accordi di sponsorizzazione. Questo assetto ha permesso di mantenere la *core organization* ancorata alla logica valoriale originaria, limitando il rischio di compromessi identitari, mentre la struttura commerciale operava secondo criteri più orientati al mercato (Skirstad & Chelladurai, 2011). L'approccio adottato non elimina la tensione tra logiche, ma la gestisce attivamente attraverso pratiche organizzative che preservano la legittimità simultanea in più ambienti istituzionali. Il sistema di misurazione della performance riflette questa dualità: accanto a indicatori tradizionali di efficienza economico-finanziaria, vengono utilizzati indicatori qualitativi e relazionali, come la soddisfazione degli atleti, l'impatto sociale dei progetti educativi e la partecipazione del pubblico agli eventi locali. In questo senso, la contabilità assume una funzione narrativa oltre che tecnica, contribuendo a legittimare le scelte gestionali presso stakeholders con aspettative molto differenti. La dirigenza del club si dimostra capace di promuovere una cultura organizzativa che accetta l'ambivalenza come componente strutturale, anziché come problema da risolvere. L'analisi del caso dimostra quindi che l'ibridazione delle logiche non è un processo passivo, ma richiede intenzionalità strategica e una visione inclusiva della performance.

Lo studio condotto da Guzmán-Raja & Guzmán-Raja (2021) si distingue per l'approccio quantitativo adottato nell'analisi delle performance dei club professionistici spagnoli, basato sull'applicazione del metodo della *Data Envelopment Analysis* (DEA). I dati analizzati comprendono tutte le squadre partecipanti alla *Primera División* e alla *Segunda División* nelle stagioni dal 2012 al 2016 (4 stagioni agonistiche complessive),

con l'obiettivo di misurare l'efficienza relativa di ciascun club nel convertire le risorse in risultati sportivi. L'interesse di questo studio, nell'ottica della presente analisi, risiede nella sua capacità di evidenziare in maniera chiara la tensione strutturale tra logica sportiva e logica economica, comune a molti club di vertice. Nello specifico, gli input considerati includono variabili economiche come il budget, il costo del personale e le spese in infrastrutture, mentre gli output si concentrano su risultati sportivi, quali la posizione finale in classifica e il numero di punti ottenuti in stagione. Questa impostazione metodologica consente di valutare l'efficienza globale dei club. I risultati dello studio mostrano che le società spagnole hanno raggiunto, nel periodo osservato, un livello di efficienza relativamente elevato, dimostrando una buona capacità media di gestire le risorse. Tuttavia, l'analisi evidenzia una forte correlazione tra efficienza, anzianità del club e volume degli asset patrimoniali. I club storici e dotati di maggiori strutture risultano essere i più efficienti nel combinare performance sportiva ed economica. Questo dato conferma la predominanza della logica economico-patrimoniale: nel calcio moderno spagnolo, la sostenibilità e il successo non dipendono solo dalla spesa corrente, ma dalla solidità strutturale e storica della società. La gestione manageriale appare quindi fortemente condizionata dalla capacità di accumulare e gestire asset nel lungo periodo, rendendo più difficile per i club giovani o con meno patrimonio competere su un piano di parità ed efficienza. Dal punto di vista della misurazione delle performance, questo caso fornisce un esempio di come le società calcistiche possano adottare strumenti quantitativi per orientare le decisioni gestionali, ma pone anche l'accento sui limiti di una misurazione esclusivamente tecnica, che rischia di trascurare dimensioni più profonde legate all'identità sportiva, alla relazione con i tifosi e agli obiettivi sociali. L'efficienza economica, se non accompagnata da una coerenza con la missione sportiva, può infatti generare tensioni organizzative e minare la legittimità interna, come segnalato anche da altri casi analizzati nel presente capitolo. Lo studio suggerisce anche implicazioni rilevanti per il disegno dei PMS nei contesti ad alta competizione: la necessità di costruire sistemi integrati, che sappiano combinare indicatori finanziari e sportivi in un quadro coerente con la strategia del club, e che siano in grado di adattarsi alle mutevoli condizioni ambientali e regolamentari.

L'analisi dei casi dimostra che non esiste una soluzione unica alle tensioni tra logiche istituzionali, ma piuttosto una varietà di approcci che riflettono la specificità del contesto e la storia dell'organizzazione. I PMS giocano un ruolo chiave in questo processo, non solo come strumenti di controllo, ma come veicoli di integrazione, dialogo e adattamento

tra mondi valoriali diversi. La capacità di progettare sistemi di misurazione flessibili, sensibili al contesto e legittimati dai diversi attori organizzativi si configura come una competenza strategica essenziale per le società contemporanee.

3.2 Lettura trasversale e comparata dei principali contributi accademici

L'analisi dei cinque casi selezionati offre una base solida per un confronto sistematico sui principali nodi concettuali emersi nella letteratura relativa alla misurazione della performance nelle società calcistiche. Al di là delle differenze culturali, organizzative e istituzionali tra i contesti, ciascun caso contribuisce a descrivere le modalità con cui le società calcistiche reagiscono alla co-presenza di logiche differenti nei processi di controllo di gestione.

Questo paragrafo sviluppa un confronto articolato su tre assi tematici principali: l'integrazione tra logiche istituzionali nel design dei PMS; le caratteristiche strutturali e il grado di formalizzazione dei sistemi di misurazione; il ruolo degli attori organizzativi e degli stakeholders nella costruzione e nell'uso dei PMS. Questi tre temi delineano un quadro articolato delle sfide e delle opportunità legate alla progettazione dei sistemi di controllo nelle organizzazioni calcistiche.

3.2.1 L'integrazione tra logiche istituzionali nella progettazione dei sistemi di misurazione delle performance

Una delle dimensioni più rilevanti emerse dall'analisi comparativa dei cinque casi riguarda il modo in cui le organizzazioni calcistiche affrontano la coesistenza di logiche istituzionali differenti, in particolare la logica sportiva e quella economica, ma anche quella sociale-comunitaria, nei processi di progettazione e implementazione dei PMS.

Nel caso dell'AIK, Carlsson-Wall et al. (2016) evidenziano una strategia di gestione delle logiche basata sulla differenziazione strutturale. Anziché tentare una fusione completa delle prospettive operative, il club mantiene separati i budget e i sistemi di reportistica dell'area sportiva e di quella commerciale, al fine di rispettare le diverse competenze ed evitare conflitti quotidiani. L'integrazione tra le due logiche non avviene tramite strumenti contabili complessi, ma è gestita a livello di top management attraverso l'uso situazionale di soli tre indicatori chiave (posizione in classifica, risultato finanziario ed equity). Tale approccio consente di attivare specifici compromessi solo quando

necessario, alternando la priorità alla logica sportiva o a quella economica in base alla posizione del club rispetto agli obiettivi stagionali.

Un'esperienza differente, ma ugualmente significativa, è quella del club *supporter-owned* analizzato da Adams et al. (2024). Qui, la tensione tra logiche è resa ancora più esplicita dalla natura democratica e partecipativa della governance. Il club è chiamato a bilanciare la pressione per garantire risultati sportivi e la sostenibilità economica con il mantenimento di una forte identità comunitaria. Gli autori sottolineano che il club deve continuamente cercare il modo di governare il “paradosso del successo” soddisfacendo entrambe le logiche competitive e comunitarie (Adams et al., 2024). In questo contesto, la progettazione del PMS è operata in funzione alla mediazione tra idealismo e pragmatismo, consentendo una rendicontazione trasparente e partecipata, orientata sia alla legittimazione interna che alla resilienza strategica.

Anche il club descritto da Skirstad e Chelladurai (2011) offre spunti interessanti. L'adozione di pratiche organizzative ibride è motivata dalla necessità di rispondere simultaneamente a una logica sportiva e a una logica sociale inclusiva, legata alla promozione dei valori comunitari e alla responsabilità sociale. Gli autori evidenziano come la presenza di logiche multiple abbia favorito un'innovazione organizzativa volta a integrare mission e misurazione in modo coerente, attraverso l'uso di indicatori anche qualitativi, capaci di cogliere l'impatto sociale del club oltre ai risultati sul campo (Skirstad & Chelladurai, 2011).

Al polo opposto si colloca l'approccio osservato nei club professionistici spagnoli analizzati da Guzmán-Raja e Guzmán-Raja (2021), dove la logica dominante è chiaramente quella economico-finanziaria. In questi contesti, i PMS sono progettati per misurare l'efficienza tecnica tramite modelli quantitativi rigorosi come l'analisi DEA e la logica sportiva è considerata più come una variabile input-output che come una dimensione da bilanciare in modo deliberato. L'assenza di espliciti meccanismi di mediazione suggerisce una gerarchizzazione delle logiche, in cui la performance sportiva è valorizzata soprattutto in funzione del ritorno economico che essa può generare e la progettazione dei PMS si basa dunque su tale gerarchizzazione.

Il caso del Djurgårdens si distingue per un approccio in cui l'integrazione avviene attraverso la dimensione emotiva della contabilità. Qui, gli strumenti di controllo come il budget non sono usati per razionalizzare la passione, ma sono essi stessi veicoli di “*passionate interests*”. L'integrazione si realizza nel momento in cui la prudenza

contabile diventa lo strumento principale con cui il management esprime la propria cura e il proprio amore per le sorti sportive del club.

In sintesi, i casi analizzati mostrano una varietà di approcci all'integrazione delle logiche istituzionali, che spaziano dall'integrazione formale e tecnica (Carlsson-Wall et al., 2016), alla mediazione partecipata (Adams et al., 2024), all'ibridazione sociale (Skirstad & Chelladurai, 2011), fino alla predominanza economica (Guzmán-Raja & Guzmán-Raja, 2021) e alla rappresentazione emotiva (Baxter et al., 2019). Questa eterogeneità conferma l'importanza di progettare PMS che siano contestualmente sensibili e capaci di riflettere le specificità organizzative, piuttosto che adottare soluzioni standardizzate.

3.2.2 Le caratteristiche strutturali e il grado di formalizzazione dei sistemi di misurazione delle performance

Un secondo asse di confronto riguarda la configurazione tecnica e il livello di formalizzazione dei sistemi di misurazione delle performance adottati nei cinque casi esaminati. Questo tema è centrale per comprendere come le società si dotino di strumenti codificati per la gestione e il controllo della performance e in che misura tali strumenti siano effettivamente integrati nei processi decisionali.

Il caso dell'AIK (Carlsson-Wall et al., 2016) presenta una configurazione duale. A livello operativo, vi è un'alta formalizzazione tecnica all'interno delle singole unità: l'area sportiva utilizza sofisticati sistemi di monitoraggio fisico e statistico degli atleti, mentre l'area commerciale impiega target di vendita dettagliati. Tuttavia, a livello di integrazione strategica, il sistema si caratterizza per una bassa formalizzazione documentale: il coordinamento tra logiche non è affidato a report integrati o dashboard complesse, ma al dialogo manageriale attorno a pochi indicatori sintetici. Questa flessibilità permette al management di adattare l'interpretazione dei numeri al momento del club (es. rischio retrocessione o lotta per il titolo).

Nel caso analizzato da Baxter et al. (2019), la formalizzazione assume una connotazione psicologica particolare. Sebbene il club utilizzi strumenti formali classici, il loro utilizzo è guidato da logiche affettive. Il grado di formalizzazione non è basso, ma è piegato alle esigenze emotive: si creano riserve nei budget non per inefficienza, ma come meccanismo di difesa contro l'ansia da prestazione sportiva. La contabilità è quindi formalmente rigida ma sostanzialmente protettiva.

Il modello dei club spagnoli analizzati da Guzmán-Raja e Guzmán-Raja (2021) rappresenta un approccio radicalmente diverso, fondato su una formalizzazione tecnica molto avanzata. L'adozione della *Data Envelopment Analysis* consente di confrontare gli input e gli output economico-sportivi, per cui il PMS è concepito come strumento quantitativo di benchmarking e comparazione inter-organizzativa, utile per valutare l'efficienza tecnica delle società. Questo sistema è altamente strutturato, impersonale e centrato su metriche di produttività, riflettendo una cultura gestionale orientata al risultato economico-finanziario e alla razionalizzazione delle risorse.

Nel caso studiato da Skirstad e Chelladurai (2011), si osserva una forma di ibridazione organizzativa che si riflette anche sul piano dei PMS. Sebbene il grado di formalizzazione sia limitato, il club sviluppa forme di controllo ibride che includono, accanto a metriche economiche di base, anche misure legate all'impatto sociale e all'inclusione. Questa selettività degli indicatori rispecchia il tentativo del club di legittimarsi sia nei confronti di stakeholders commerciali che comunitari. La formalizzazione, in questo caso, non è assente, ma adattata a valori identitari e istituzionali specifici.

Il club analizzato da Adams et al. (2024) mostra un sistema di misurazione intermedio: vi è una volontà di strutturazione attraverso indicatori condivisi e reportistica periodica, ma i processi rimangono in larga parte informali e partecipativi. Il sistema mira a fornire una base razionale per le decisioni, garantendo al contempo trasparenza e legittimità interna. L'approccio è deliberatamente non tecnocratico, poiché l'adozione di un sistema eccessivamente formalizzato rischierebbe di compromettere il funzionamento dell'organizzazione, costruito sulla fiducia e sul coinvolgimento attivo dei membri del club.

I casi esaminati illustrano un ampio spettro di modelli di formalizzazione, che vanno da una contabilizzazione narrativa e simbolica, fino a una misurazione altamente tecnica e standardizzata. La scelta del livello di formalizzazione non è arbitraria, ma riflette le logiche istituzionali prevalenti, la struttura proprietaria e la cultura organizzativa dei club. La coerenza tra obiettivi strategici e configurazione tecnica dei PMS si rivela una variabile cruciale per l'efficacia del controllo e per il mantenimento della legittimità organizzativa.

3.2.3 Il ruolo di attori organizzativi e stakeholders nella costruzione dei sistemi di misurazione delle performance

Un ulteriore elemento chiave che emerge dal confronto tra i casi analizzati riguarda il ruolo delle configurazioni proprietarie e delle pressioni istituzionali esterne nel modellare la progettazione e l'implementazione dei sistemi di misurazione delle performance. La struttura proprietaria di un club, infatti, influenza in modo sostanziale le priorità strategiche, le aspettative degli stakeholders e i meccanismi di controllo adottati.

Nel caso analizzato da Adams et al. (2024), la natura *supporter-owned* dell'organizzazione crea una forte pressione verso la rendicontazione sociale e la trasparenza decisionale. La partecipazione democratica alla governance spinge a una concezione del PMS come strumento dialogico e inclusivo, in cui la performance non è misurata esclusivamente in termini economici o sportivi, ma anche rispetto alla coerenza con i valori identitari e comunitari del club. In questo senso, il sistema di misurazione è plasmato da pressioni partecipative e culturali, piuttosto che esclusivamente da esigenze di efficienza o conformità regolamentare.

Una logica simile, seppur con caratteristiche peculiari, si riscontra nel caso esposto da Skirstad e Chelladurai (2011), dove il club risponde a una duplice logica di inclusione sociale e sviluppo sportivo. La natura ibrida dell'organizzazione e la sua missione educativa incidono profondamente sulla configurazione dei PMS, che includono metriche sociali e partecipative accanto a quelle tecniche e prestazionali. In entrambi i casi, si nota come la forma di proprietà e gli obiettivi istituzionali determinino una forte personalizzazione degli strumenti di misurazione, lontana da modelli standardizzati e influenzata dagli stakeholders appartenenti alla sfera socioculturale, più che economico-finanziaria.

Il modello analizzato da Guzmán-Raja e Guzmán-Raja (2021) è invece caratterizzato da una gestione manageriale fortemente orientata all'efficienza e alla valutazione comparativa. In questi contesti, i PMS sono costruiti in funzione delle richieste degli investitori e dei regolatori finanziari, come la Liga stessa e l'UEFA con il FFP, e degli obiettivi di mercato, in un ambiente altamente competitivo e standardizzato. L'adozione della DEA riflette l'influenza di pressioni coercitive e la necessità di garantire accountability finanziaria nei confronti di stakeholders esterni.

Il caso dell'AIK (Carlsson-Wall et al., 2016) rappresenta una posizione intermedia, dove la configurazione proprietaria non è completamente *supporter-owned* né dominata da

capitali privati, ma influenzata da una pluralità di attori. In questo contesto, i PMS vengono riformulati per rispondere a pressioni competitive e a esigenze interne di coordinamento, attraverso la costruzione di un linguaggio comune e l'adozione di strumenti condivisi. Il club cerca così di mantenere un equilibrio tra autonomia gestionale e richieste di accountability, muovendosi all'interno di un ambiente influenzato da una pluralità di stakeholders differenti nell'interesse di cui sono titolari e nella modalità in cui incidono sulle decisioni aziendali.

Infine, il caso del Djurgårdens (Baxter et al., 2019) evidenzia come la configurazione proprietaria e la cultura organizzativa fortemente legata all'identità del club rendano i PMS strumenti meno tecnici e più simbolici, capaci di veicolare appartenenza e legittimazione interna piuttosto che controllo razionale. In questo scenario, le pressioni istituzionali non si esprimono tanto in forma coercitiva, ma piuttosto in forma culturale, spingendo verso pratiche ispirate a valori condivisi e identità collettive.

Nel complesso, i casi analizzati confermano quanto sottolineato dalla letteratura sul pluralismo istituzionale (Greenwood et al., 2010): i sistemi di misurazione delle performance, e in particolare quelli delle organizzazioni calcistiche, non possono essere disegnati in modo neutro, ma riflettono le strutture di potere, i valori culturali e le logiche istituzionali che attraversano ogni organizzazione. La varietà delle configurazioni proprietarie e delle pressioni ambientali conduce a sistemi di controllo altamente eterogenei, che solo in parte possono essere letti attraverso modelli standard.

A conclusione del capitolo, si propone una sintesi dei risultati emersi dalla comparazione documentale. La *Tabella 3.1* riepiloga i principali elementi di confronto tra i casi studio, sistematizzati secondo le tre chiavi di lettura adottate nell'analisi (integrazione tra logiche, grado di formalizzazione, ruolo degli attori organizzativi e degli stakeholders). L'obiettivo è evidenziare le eterogeneità interpretative emerse nei diversi contesti organizzativi analizzati.

Tabella 3.1: Sintesi comparativa delle chiavi di confronto tra i casi analizzati

Caso studio	Integrazione tra logiche	Grado di formalizzazione	Ruolo di attori organizzativi e stakeholders
AIK Fotboll (Carlsson-Wall et al., 2016)	Strategia di differenziazione e uso situazionale di indicatori.	Configurazione duale (alta operativa e bassa strategica).	Pluralità di attori e necessità di un linguaggio comune.
Djurgårdens IF (Baxter et al., 2019)	Dimensione emotiva della contabilità e " <i>passionate interests</i> ".	Formalizzazione guidata da logiche affettive.	Pressioni culturali e identitarie.
FC Utd. of Manchester (Adams et al., 2024)	Mediazione tra idealismo e pragmatismo.	Approccio partecipativo e non tecnocratico.	Pressione verso rendicontazione sociale dovuta alla proprietà diffusa.
Kongsvinger IL (Skirstad & Chelladurai, 2011)	Ibridazione e separazione delle attività.	Forme di controllo ibride e selettive.	Duplici logiche inclusive e commerciali.
Club de LaLiga (Guzmán-Raja & Guzmán-Raja, 2021)	Predominanza della logica finanziaria ed efficienza tecnica.	Formalizzazione tecnica molto avanzata (DEA).	Richieste di investitori e regolatori.

Fonte: elaborazione personale basata sull'analisi della letteratura.

CONCLUSIONI

La presente tesi ha avuto l'obiettivo di esplorare criticamente il tema dei sistemi di misurazione delle performance, con particolare attenzione alle sfide derivanti dalla coesistenza di logiche istituzionali multiple, in un settore caratterizzato da forte esposizione pubblica, elevato coinvolgimento emotivo e crescente pressione economico-finanziaria, come quello del calcio professionistico.

La struttura dell'elaborato ha seguito un percorso logico articolato su tre capitoli che hanno fornito un inquadramento teorico dei sistemi di misurazione delle performance, analizzandone i modelli di evoluzione, il ruolo nei contesti complessi, il significato strategico e organizzativo e gli strumenti operativi; una cornice teorica nel contesto specifico del calcio professionistico, analizzando i modelli organizzativi delle società e la molteplicità delle logiche istituzionali in gioco; un'analisi documentale comparativa di cinque casi tratti dalla letteratura internazionale, consentendo di osservare come le diverse società affrontino nella pratica le tensioni tra logiche, nell'ambito della progettazione e dell'uso dei sistemi di misurazione delle performance.

Dall'analisi condotta emergono alcuni risultati rilevanti. Anzitutto, i PMS nel settore calcistico non possono essere pensati come strumenti standardizzati e universali, ma devono essere progettati tenendo conto della specificità dei contesti istituzionali, culturali e organizzativi. Nei casi studiati, si osserva una notevole eterogeneità nelle modalità di progettazione, formalizzazione e utilizzo dei PMS: si va da modelli fortemente strutturati e orientati all'efficienza economico-finanziaria a forme più simboliche, narrative e identitarie.

Un secondo risultato significativo riguarda il modo in cui le società cercano di mediare tra la logica sportiva e quella economica, individuate come le logiche maggiormente rilevanti nel contesto in analisi. Laddove prevale una logica manageriale e di profitto, i PMS tendono a riflettere indicatori di efficienza, redditività e controllo strategico. Al contrario, nei club a forte radicamento comunitario o partecipativo, i PMS assumono una funzione di legittimazione interna e di equilibrio tra identità sportiva e sostenibilità. Questo conferma che i PMS non sono semplici strumenti tecnici, ma artefatti istituzionali, che riflettono e contribuiscono a modellare le identità organizzative delle società che li implementano.

Infine, l'analisi ha evidenziato come la presenza e l'influenza degli stakeholders modifichi profondamente il modo in cui la performance viene concepita, misurata e

comunicata. La tensione tra accountability verso l'esterno e coerenza valoriale interna rappresenta una delle sfide più complesse per le organizzazioni contemporanee, le quali devono costantemente negoziare tra aspettative divergenti, e tale compito si rende maggiormente necessario qualora si tratti di società sportive.

Il lavoro svolto offre diversi contributi originali, sia sul piano teorico che su quello applicativo. In primo luogo, la presente tesi fornisce un'integrazione sistematica di approcci teorici diversi, emersa dalla lettura critica dei casi analizzati. Tale integrazione ha consentito di superare una visione puramente tecnica dei sistemi di misurazione delle performance, evidenziandone invece la natura profondamente identitaria e sociale.

Un secondo contributo rilevante riguarda la metodologia adottata: l'analisi documentale comparativa di casi tratti dalla letteratura internazionale ha permesso di costruire un sistema interpretativo in grado di mettere in luce le principali variabili in gioco nei processi di progettazione e attuazione dei PMS. Questo confronto ha dato centralità alla dialettica tra logiche istituzionali e strumenti di controllo, evidenziando come i PMS non si limitino a misurare la performance, ma contribuiscano a definirla. Viene proposto un quadro interpretativo utile per i professionisti del settore, offrendo spunti per una progettazione più consapevole, contestualizzata e flessibile dei sistemi di misurazione delle performance. Le evidenze raccolte possono essere utili a dirigenti, consulenti e policy maker impegnati nella gestione o nella regolazione del settore, in un'ottica di maggiore equilibrio tra efficienza, trasparenza e identità sportiva.

Inoltre, la tesi fornisce un contributo al dibattito italiano, ancora poco sviluppato sul tema, pur focalizzandosi esclusivamente su casi esteri, costruendo le basi per un'applicazione al contesto nazionale, valorizzando analogie, differenze e traiettorie evolutive possibili.

Il presente studio presenta alcune limitazioni che è opportuno esplicitare. In primo luogo, la natura documentale dell'analisi comparativa si basa su una selezione di casi della letteratura esistente, il che comporta una dipendenza dai metodi, dalle prospettive teoriche e dai dati selezionati dagli autori originari. Non è stato possibile, quindi, condurre un'osservazione diretta o interagire con i soggetti coinvolti nei casi esaminati, il che ha inevitabilmente limitato la profondità dell'analisi empirica.

Un secondo limite riguarda la rappresentatività geografica e tipologica dei casi che, pur offrendo una varietà di modelli organizzativi e contesti istituzionali, risultano concentrati principalmente in Europa settentrionale. Inoltre, i casi analizzati riguardano club di bassa fascia, il che può ridurre l'immediata trasferibilità delle conclusioni al

contesto dei top club maschili. Va anche evidenziata la natura qualitativa e interpretativa dell'analisi, che, se da un lato consente un'esplorazione ricca e articolata delle dinamiche istituzionali, dall'altro limita la possibilità di generalizzazione dei risultati a un'intera popolazione di organizzazioni calcistiche. Nonostante la tesi abbia cercato di offrire un inquadramento teorico solido e multidimensionale, alcuni riferimenti rilevanti della letteratura non sono stati analizzati in profondità, per esigenze di sintesi e coerenza espositiva.

Le evidenze raccolte e le riflessioni emerse aprono diverse prospettive di ricerca. Un primo sviluppo naturale riguarda l'applicazione del quadro concettuale elaborato a club italiani, attraverso studi di caso approfonditi. Ciò permetterebbe di testare l'utilità analitica del modello e di indagare le specificità del contesto italiano, ancora poco esplorato nella letteratura accademica di settore.

Un secondo ambito di approfondimento riguarda il coinvolgimento diretto degli attori organizzativi, in particolare di tecnici, manager e tifosi, per comprendere in maniera più concreta le dinamiche di costruzione e implementazione dei sistemi di misurazione delle performance in presenza di logiche multiple. In quest'ottica, l'adozione di metodologie partecipative e qualitative, come le interviste o l'osservazione etnografica, potrebbe arricchire notevolmente l'analisi.

Un'altra possibile linea di ricerca consiste nella valutazione dell'impatto delle recenti trasformazioni normative e finanziarie, come i regolamenti UEFA sul *Financial Fair Play* o l'introduzione di modelli ESG, sulla ridefinizione dei PMS e dei meccanismi di accountability nei club professionistici.

Infine, un ulteriore sviluppo potrebbe consistere nell'ampliare la prospettiva comparativa a contesti extra-europei ed extra-calcistici, per valutare in che modo i modelli di controllo e misurazione della performance siano influenzati da assetti istituzionali, sportivi e socioeconomici differenti, contribuendo a una più ampia teoria organizzativa dello sport professionistico.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, A., Morrow, S., & Thomson, I. (2024). Governing the paradox of success in a hybrid supporter-owned professional football club. *European Sport Management Quarterly*, 24(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/16184742.2024.2406871>
- Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 13-28. <https://doi.org/10.1177/1527002505282863>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Baxter, J., Carlsson-Wall, M., Chua, W. F., & Kraus, K. (2019). Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 21-40. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.08.002>
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.006>
- Di Simone, L., & Zanardi, D. (2021). On the relationship between sport and financial performances: An empirical investigation. *Managerial Finance*, 47(6), 812-824. <https://doi.org/10.1108/MF-09-2020-0478>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Ferri, L., Macchioni, R., Maffei, M., & Zampella, A. (2017). Financial versus sports performance: The missing link. *International Journal of Business and Management*, 12(3), 36-36. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v12n3p36>
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521-539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>

- Guzmán-Raja, I., & Guzmán-Raja, M. (2021). Measuring the efficiency of football clubs using data envelopment analysis: Empirical evidence from Spanish professional football. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244021989257>
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 301-315. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.09.003>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2023). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. London: Pearson Education.
- Morrow, S. (2013). Football club financial reporting: Time for a new model? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 297-311. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2013-0014>
- Muller, J. Z. (2018). *The Tyranny of Metrics*. Princeton: Princeton University Press.
- Neely, A. D., Richards, A. H., Mills, J. F., Platts, K. W. & Bourne, M. C. S. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(11), 1131-1152. <http://doi.org/10.1108/01443579710177888>
- Pache, A.C., Santos, F., 2013. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Hoboken: Wiley.
- Ravelomanantsoa, M. S., Ducq, Y., and Vallespir, B. (2020). General enterprise performance measurement architecture. *International Journal of Production Research*, 58(22), 7023-7043. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1692158>
- Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For ‘love’ and money: A sports club’s innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), 339-353. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.4.339>

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford: Oxford University Press.

SITOGRAFIA

Deloitte. (2025). *Football Money League 2025*. Deloitte Sports Business Group.
<https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.html>

FIGC. (2024). *Report Calcio 2024*. FIGC.
<https://www.figc.it/it/federazione/report-calcio/>

UEFA. (2022). *European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report*. UEFA.
<https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/>

*Ogni vittoria è bella ed è straordinaria,
perché vincere non è mai scontato.*