



SCUOLA DOTTORALE
"TULLIO ASCARELLI"
XXIII CICLO

LA GOVERNANCE NELLE SOCIETÀ DI CALCIO

Tutor:

Chiar.mo Prof. Marco Lacchini

Dottorando:

Emiliano Marocco

INDICE

INTRODUZIONE.....	V
1 BREVE STORIA DEL CALCIO	10
1.1 Il calcio nel mondo.....	10
1.2 La nascita del calcio in Italia.....	14
1.3 I Club	16
1.4 Dalle associazioni alle società per azioni: la riforma del 1966..	20
1.5 La Legge n. 91 del 23 marzo 1981	24
1.6 La “sentenza Bosman” e il Decreto “Spalma-perdite”	31
1.7 La quotazione in Borsa e i diritti televisivi.....	44
1.8 La Legge “anti-insolvenza” e il Decreto “salva-calcio” del 2002	49
1.9 Il “doping amministrativo” e il lodo Petrucci	56
1.10 L’intervento dell’Unione Europea e la Legge 168/2005.....	60
1.11 Lo scandalo intercettazioni.....	61
1.12 L’indagine dell’Antitrust sul settore del calcio	64
1.13 Conclusioni	68
2 LA FUNZIONE – OBIETTIVO DELLE SOCIETA’ DI CALCIO SECONDO IL PARADIGMA DELLA RAZIONALITA’ LIMITATA: LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE	71
2.1 Premessa.....	71
2.2 La funzione-obiettivo delle società di calcio professionistiche secondo il modello della razionalità obiettiva: osservazioni introduttive	76

2.3	La funzione-obiettivo nel difficile equilibrio tra massimizzazione del profitto e massimizzazione delle vittorie	81
2.4	I limiti dei modelli basati sulla razionalità obiettiva: la necessità di un approccio metodologico basato sulla centralità delle relazioni.....	99
2.5	Motivazioni manageriali e finalismo dell'impresa calcistica: le figure dell'allenatore e dei dirigenti sportivi.....	111
2.6	La governance delle società di calcio professionistico e la valorizzazione del capitale intellettuale: una proposta conclusiva.....	124
3	LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE NELLE SOCIETÀ DI CALCIO: LA STIMA DEL VALORE ECONOMICO DEI DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI SPORTIVE DEI CALCIATORI PROFESSIONISTI	130
3.1	Premessa.....	130
3.2	Il mercato del lavoro nel settore del calcio professionistico: profili economici e istituzionali	134
3.3	La valutazione dei diritti relativi alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti: un'analisi critica	147
3.4	La valutazione dei diritti relativi alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti: una proposta alternativa.....	165
3.5	Conclusioni	176

4 IL RUOLO DELL'ALLENATORE NELLA FUNZIONE DI PRODUZIONE DELLE SOCIETA' DI CALCIO TRA <i>LEADERSHIP</i> E INNOVAZIONE.....	180
4.1 Premessa.....	180
4.2 La funzione di produzione delle società sportive professionistiche: un'analisi introduttiva.....	186
4.3 Team performance e coach turnover: teoria e pratica a confronto	195
4.4 Le competenze dell'allenatore nell'ottica della valorizzazione del capitale umano: il ruolo dell'innovazione e della leadership nel calcio	204
4.4.1 Le competenze psico-pedagogiche.....	204
4.4.2 Le competenze tecnico-tattiche.....	212
4.4.3 Le competenze in tema di <i>leadership</i>	229
4.5 Conclusioni	236
 BIBLIOGRAFIA	 239

INTRODUZIONE

Con riferimento alla eventualità di paragonare il ruolo degli allenatori a quello dei *manager* dei comparti produttivi tradizionali, viene a configurarsi un'ipotesi che può dirsi dimostrata solo se all'allenatore di una squadra di calcio sia congruente attribuire le funzioni direzionali di programmazione, organizzazione, controllo e *leadership*.

Sotto questo profilo, si rileva l'esistenza di prassi differenti a seconda che le società di calcio operino nei campionati di matrice anglosassone o in quelli continentali: nelle prime, infatti, è usuale la coincidenza tra *manager* e *coach*, con la conseguenza che a quest'ultimo competono anche le funzioni direzionali aventi a oggetto l'apparato amministrativo del *club*, fatte salve le prerogative del proprietario-imprenditore; nelle società di calcio europee che operano nei campionati continentali, si ricorre sovente alla separazione tra gestione tecnica e gestione amministrativa, riservando la prima all'allenatore e la seconda alle figure del direttore generale e/o del direttore sportivo.

Ne deriva che, se nelle imprese calcistiche anglosassoni il *coach* svolge le funzioni direzionali tipiche di un *manager* che opera in qualsiasi altro settore, nelle società di calcio continentali, le funzioni manageriali sono espletate dall'allenatore con esclusivo riferimento all'area tecnica.

Alla luce di quanto esposto, si può affermare che la funzione di programmazione svolta dall'allenatore implica la formulazione degli obiettivi strategici della squadra (posizionamento nelle competizioni, valorizzazione del parco-giocatori ecc.), la determinazione delle risorse necessarie per conseguire tali obiettivi (gli investimenti nella

campagna-acquisti, le modalità di sviluppo di politiche per il “vivaio, ecc.) e l’individuazione degli obiettivi strumentali e gerarchicamente subordinati a quelli di natura strategica.

Allo stesso modo, la funzione organizzativa attribuita all’allenatore richiede l’assegnazione di compiti e responsabilità per ciascun ruolo, sia con riferimento alla disposizione della squadra sul terreno di gioco (c.d. “tattica”), sia con riguardo alle figure professionali che si occupano delle problematiche attinenti gli atleti a disposizione. E’ opportuno precisare che generalmente l’allenatore non si occupa direttamente delle suddette attività, ma è dotato di uno *staff*, al quale delega i compiti, mantenendo per sé un ruolo di coordinamento.

La funzione di controllo è finalizzata a verificare se i membri dell’organizzazione che appartengono all’area tecnica sono stati in grado di conseguire gli obiettivi prefissati nella fase di programmazione e a valutare l’opportunità di porre in atto i correttivi necessari nell’ipotesi in cui i soggetti abbiano ricoperto i ruoli assegnati in modo inefficace o inefficiente.

In qualità di *leader*, l’allenatore è il responsabile della direzione e del coordinamento delle persone che prestano la loro opera all’interno della squadra. Nei comportamenti quotidiani, la capacità di motivare è spesso considerata una delle prerogative più importanti dei *manager* di successo: ne deriva che la *leadership* è una funzione di rilevanza strategica in quanto appare in grado di sviluppare o deprimere la soddisfazione e la produttività dei dipendenti; ispira, inoltre, il tipo di programmazione, di organizzazione e di controllo che saranno adottati per governare l’azienda.

Obiettivo del capitolo primo è delineare l'oggetto che sarà analizzato nel prosieguo dell'opera: le società di calcio. Per compiere tale operazione, nei paragrafi iniziali si illustreranno dapprima le origini del calcio a livello mondiale e poi la nascita del calcio in Italia, focalizzandosi in particolare sulla figura del *club* di praticanti la disciplina.

Successivamente, si evidenzieranno le principali riforme a livello legislativo che hanno riguardato il settore calcistico italiano, in particolare quelle del 1966 e del 1981. In seguito saranno esposti i principali provvedimenti normativi che hanno avuto effetti diretti sulla gestione delle società calcistiche: dalla "sentenza Bosman" al "Decreto Spalma-perdite", dalla "Legge anti-insolvenza" al "Decreto salva-calcio". La dovuta importanza sarà inoltre dedicata anche ad altri aspetti, quali la quotazione in Borsa dei *club*, la negoziazione individuale dei diritti televisivi e il c.d. doping amministrativo.

Nel secondo capitolo, verrà analizzata la *governance* delle imprese sportive professioniste, prendendo le mosse dallo studio della funzione-obiettivo di tali realtà imprenditoriali secondo il paradigma della razionalità obiettiva.

Nel terzo capitolo verrà presa in esame la struttura dei costi di una società di calcio professionistico la quale pone in evidenza l'importanza che per tali categorie di imprese riveste il costo per l'acquisizione e la gestione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti: esso incide, da un lato, per effetto degli emolumenti (ingaggi, premi e oneri sociali) che vengono pagati ai calciatori professionisti; dall'altro, a cagione degli ammortamenti che derivano dalla ripartizione del costo

per l'acquisizione dei suddetti diritti per tutto l'arco temporale di durata del rapporto di lavoro. Successivamente si passerà ad analizzare la stima del valore economico dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti.

L'obiettivo del terzo capitolo è quello di individuare una metodologia concretamente applicabile e che, allo stesso tempo, sia dotata di consistenza teorica, anche alla luce dei moderni sviluppi del dibattito sull'importanza dell'integrazione tra competenze individuali e di gruppo ai fini del conseguimento di *performance* di successo in tutte le forme organizzative che assumono una configurazione sistemica.

Infine, nel capitolo quarto, si passerà ad analizzare la funzione di produzione di una società sportiva professionistica, attraverso l'esame dei contributi principali elaborati dalla dottrina economica in materia; successivamente, si procederà a individuare il contributo di ciascun allenatore alle *performance* di un *team* alla luce delle risultanze emergenti dai lavori in tema di *coach turnover*; l'ultima parte del lavoro si pone l'obiettivo di aprire "la scatola nera" dell'attività del *manager-allenatore*, nella convinzione che, in prospettiva, i risultati economici e sportivi delle società di calcio saranno viepiù collegati alla capacità di tali soggetti di acquisire e consolidare le competenze in tema di *leadership* e innovazione.

A conclusione di queste note introduttive intendo cogliere l'occasione per esprimere un sentito ringraziamento al mio Tutor Prof. Marco Lacchini, dell'Università degli Studi di Cassino, per l'attenzione che ha sempre mostrato per il mio percorso di ricerca e per i preziosi consigli

profusi. Intendo, altresì, ringraziare il Prof. Raffaele Trequattrini, dell'Università degli Studi di Cassino, per l'incoraggiamento, il supporto morale e scientifico sempre dimostratomi.

1 BREVE STORIA DEL CALCIO

1.1 *Il calcio nel mondo*

I Greci distinguevano il calcio in *episkyros*, se giocato soltanto con i piedi, oppure *pheninda*, se giocato utilizzando anche le mani¹. Nel mondo romano, invece, prese il nome di *harpastum*, o anche detto in volgare il *piede-palla*. Uno sport simile al calcio si praticava anche in Cina, ove era chiamato *tsu ciu*, che significa calcio palla.

Il calcio, quindi, era già conosciuto nell'antichità classica, ma non fu mai inserito nel programma dei Giochi Olimpici in onore di Zeus.

Nel periodo rinascimentale, in Italia, il calcio fu giocato soprattutto nelle piazze di Firenze, mentre in altre città lo si proibì perché si era trasformato in un gioco violento. Le regole stabilite per il calcio fiorentino (*florentinurn harpastum*), però, fecero sì che questo gioco della palla divergesse molto dal moderno calcio e si avvicinasse di più all'attuale rugby.

Il gioco del calcio, come lo si conosce oggi, nacque ufficialmente in Inghilterra negli anni della prima rivoluzione industriale. Tale sport era praticato sin dall'epoca medioevale, ma a causa dei disordini creati dopo le sfide tra le compagini dei diversi villaggi, venne considerato foriero di scompigli e nemico della quiete pubblica, così da essere

¹ Una testimonianza di ciò la si trova addirittura nell'Odissea. In particolare, nel canto sesto dell'opera il poeta dopo aver affermato che la Nausicaa e le sue compagne "una palla godean trattar per gioco", descrive quello che si può definire il primo *goal* mancato della storia: "Nausicaa in man tolse la palla, e ad una delle compagne la scagliò: la palla desviossi dal segno cui voleva, e nel profondo vortice cadè". Per approfondimenti sul tema si veda Lionello Bianchi, *Il primo goal fu una vera odissea*, su www.cronologia.it/sport/crono9a.htm.

proibito. Soltanto nel 1617, con la promulgazione da parte del re Giacomo I della *Declaration of Sports*, furono aboliti tutti i divieti e le restrizioni precedentemente stabiliti; in questo modo il calcio potrà essere nuovamente praticato liberamente, soprattutto nei *colleges*².

Nei primi decenni dell'Ottocento in diverse Università si accese una forte disputa su quali dovessero essere le regole del gioco, soprattutto quelle che dovevano decidere se giocare soltanto con i piedi o utilizzare anche le mani. Lo scontro portò a due correnti.

La prima, sponsorizzata dall'Università di Rugby impose nel suo regolamento l'uso sia delle mani che dei piedi e permise il contatto anche violento con l'uomo; la seconda, sostenuta da atenei più propensi all'eleganza e non all'irruenza, scelse di effettuare il gioco soltanto con i piedi e così nacque il termine *foot-ball*, letteralmente "piede-palla"³. Nelle maggiori Università ebbe molta più fortuna il regolamento del *foot-ball*. A Cambridge nel 1846 nacque la prima squadra di calcio moderno, il Cambridge Club Football. Nel 1855 sorse il *team* dell'università di Harrow, la quale impose ai propri giocatori di indossare guanti bianchi per evitare che qualcuno toccasse la palla con le mani.

La prima vera società calcistica del mondo può essere, invece, identificata nello Sheffield Club, che venne fondato il 24 ottobre

² Il successore di Giacomo I, il re Carlo I emise nel 1633 il *Book of Sports*, un'integrazione della *Declaration of Sports*, con cui consentiva lo svolgimento delle attività sportive la Domenica dopo aver prestato i servizi alla Chiesa. Ciò scatenò diverse polemiche ed opposizioni nel Regno soprattutto da parte dei Puritani che ritenevano inconcepibile svolgere un'attività sportiva nel giorno del Signore.

³ Le due correnti scelsero un nome diverso anche per designare l'obiettivo della palla, cioè la "rete". La prima scelse come nome "meta" dal greco, la seconda "goal" dall'inglese.

1857.

Il 26 ottobre del 1863 i rappresentanti di undici *club* e associazioni sportive londinesi, riunitisi nella Taverna Massonica dei Liberi Muratori (*Free mason's tavern*) nel quartiere di Lincoln, diedero vita all'English *Football Association*, l'attuale F.A. (la Federcalcio Inglese). Nelle prime riunioni tecniche, aventi lo scopo di redigere un regolamento ufficiale del *football* valido per tutti, ci furono accese discussioni su vari punti discordanti; finché si raggiunse l'accordo su:

- misura del campo (al massimo 120 metri di lunghezza e 90 metri di larghezza);
- misura e peso della palla (71 centimetri di circonferenza);
- numero dei giocatori (11 per squadra);
- tempo di gioco (90 minuti divisi in due tempi);
- falli, punizioni.

Rimaneva l'annoso problema dell'uso delle mani; la soluzione fu quella di punire "rigorosamente" questo tipo di fallo, e nello stesso tempo fu deciso che soltanto un giocatore, il portiere, potesse utilizzare piedi e mani per parare la palla, ma soltanto nella sua area (detta appunto poi area di rigore).

Dopo la definizione in maniera chiara delle regole, la prima competizione ufficiale del calcio moderno risale al 20 luglio 1871, giorno in cui fu disputata la *F.A. Challenge Cup* (l'odierna Coppa

d'Inghilterra)⁴.

Lo sviluppo del nuovo gioco nel Regno Unito fu velocissimo tanto che nel giro di un decennio sorsero anche le federazioni scozzese (1871), gallese (1875) e irlandese (1880).

Il 2 giugno 1881 nacque, invece, l'I.F.A.B., l'*International Football Association Board*, con il compito di unificare i regolamenti di gioco e provvedere alle opportune modifiche e innovazioni⁵. Tale organo è tuttora in vigore ed è l'unico a decidere in tema di regolamento del calcio.

Nel 1886 fu ufficialmente riconosciuto il professionismo sportivo; i calciatori vennero infatti equiparati alle altre categorie di lavoratori e dovettero conseguentemente percepire un compenso per l'opera prestata.

⁴ "The FA's influence increased significantly after a "Challenge Cup" was established in 1871. Within a decade the original membership of 12 *clubs* had increased to 128. Wanderers, a team formed by ex-public school and university players, won the first "Cup Final" 1-0 against Royal Engineers at Kennington Oval. From 1923 to 2000 the match was played at Wembley and The FA Cup has become established as one of England's great sporting institutions. Its history and tradition, and especially the pageantry of the Final, is familiar to millions at home and abroad". Cfr. www.thefa.com.

⁵ Despite the unification of the rules and the creation of The Football Association in 1863, disputes, largely involving Sheffield *clubs who* had announced their own set of ideas in 1857, persisted into the late 1870s. However, the creation of the International Football Association Board finally put an end to all arguments. Saturday holidays, the banning of blood sports, the sprouting railway system and a growing working class, both moneyed and passionate about the game, all contributed to the rise in football's popularity. It meant a body to protect and preserve the rules had become a necessity. Made up of two representatives from each of the four associations of the United Kingdom (the FAs of Wales and Ireland had been founded in 1876 and 1880 respectively), the IFAB met for the first time on 2 June 1886 to guard the Laws of the Game. Then, as today, a three-quarters majority was needed for a proposal to be passed, Ibidem.

Due anni dopo, nel 1888, fu finalmente organizzato il primo campionato nazionale inglese: ad imporsi fu il *team* del Preston North End.

In Gran Bretagna il calcio si consacrò, ben presto, come fenomeno sportivo e sociale, capace di coinvolgere migliaia di spettatori e affollare gli stadi. Alla passione degli studenti si aggiunse quella degli imprenditori (che divennero dei mecenati dell'arte calcistica), dei ceti medi e dei colletti bianchi delle manifatture e delle banche.

Da lì a poco il calcio varcherà i confini del Regno e si diffonderà in tutto il mondo. Il 21 maggio 1904 a Parigi fu fondata la F.I.F.A. (*Fédération Internationale de Football Associations*)⁶ mentre quattro anni più tardi, nel 1908, il calcio fa il suo ingresso nel programma dei Giochi Olimpici moderni. 2.684 anni dopo la prima edizione dei giochi di Olimpia il cerchio finalmente si chiude.

1.2 *La nascita del calcio in Italia*

I primi documenti sul calcio in Italia risalgono al periodo rinascimentale; del 1555 è infatti il *Trattato del gioco della palla* di Antonio Scaino di Salò, mentre è datato 1688 il *Trattato sul calcio* di

⁶ La Fifa, che oggi ha sede a Zurigo in Svizzera, consta di 207 federazioni di calcio nazionali associate ed è la più grande organizzazione calcistica del mondo. Il suo compito è quello di promuovere e sviluppare il gioco del calcio a livello mondiale e di dettarne i regolamenti sportivi. Cfr. www.fifa.com. A livello europeo, il calcio è gestito invece dall'U.E.F.A. (*Union des Associations Européennes de football*). Tale ente, fondato il 15 giugno del 1954, ha sede a Nyon, nei pressi di Ginevra in Svizzera, ed associa le federazioni di calcio europee, operando sotto l'egida della Fifa. Cfr. www.uefa.com.

Lorenzo Bini.

Il primo *club* italiano di calcio fu, nel 1881, l'*International Football Club* di Torino, la cui denominazione derivava dal fatto che nella squadra potevano giocare persone di varia nazionalità. L'I.F.C. Torino e il *Football Club* Torinese, sorto nel 1894, furono tra le pochissime società che praticarono fin dalle origini soltanto la specialità del calcio.

Nel 1893 venne fondato il *Genoa Cricket and Athletic Club*, un insediamento sportivo riservato rigorosamente ai residenti inglesi nella città di Genova; soltanto a partire dal 1897 questo *club* praticò anche il calcio.

La prima partita tra due squadre ebbe luogo a Ponte Carrega il 6 gennaio 1898; di fronte furono il Genoa e l'Internazionale di Torino⁷. Il 15 marzo dello stesso anno nacque la Federazione Italiana del *Football (F.I.F.)*, con sede a Torino, alla quale aderirono quattro *club*: il Genoa, il F.C. Torinese, l'Internazionale di Torino e la Società Ginnastica di Torino, il cui vicepresidente, il conte Enrico D'Ovidio, divenne presidente della Federazione.

Il primo campionato fu disputato in un sola giornata l'8 maggio 1898 e consacrò il Genoa vincitore. La prima semifinale ebbe inizio alle nove del mattino, la seconda semifinale alle undici e nel pomeriggio la finale. Nell'atto conclusivo della giornata, alla presenza di un centinaio di spettatori con un incasso di 197 lire, il Genoa in maglia bianca con striscia rossa si impose sull'Internazionale di Torino, diventando così la prima squadra "campione d'Italia".

⁷ A. Ghirelli, *Storia del calcio in Italia*, settima edizione, Einaudi, Torino, 1990.

Il calcio si caratterizzò, sin da subito, per un forte coinvolgimento sociale, che portò alla creazione, nei primi decenni del Novecento, di numerosi gruppi associativi per la pratica in comune di quest'attività sportiva. Il numero dei *club* affiliati alla Federazione, che nel frattempo era diventata F.I.G.C. (Federazione Italiana Giuoco Calcio), cresceva di anno in anno, cosicché il campionato, dapprima limitato al nord, cominciò a contare un girone centro-sud nel 1913. Il primo vero campionato nazionale vide la luce nel 1927, mentre soltanto nella stagione 1930-31 venne istituita la formula a girone unico.

Fu proprio da questa competizione professionistica che nacque una grande potenzialità agonistica e un'ampia selezione di giocatori, che dopo appena quattro anni permisero alla squadra italiana di diventare campione del mondo; titolo che venne poi bissato nel 1938.

1.3 *I Club*

Alle origini le società di calcio sono nate come *club* di praticanti un determinato sport, come accade ancora oggi per molte associazioni sportive.

Il membro di questi enti è vincolato alla squadra per il fatto di essere un associato al *club*, legame questo che comporta automaticamente il tesseramento alla Federazione sportiva cui fa capo l'associazione⁸.

La fattispecie giuridica adottata dai *club* era quella dell'associazione non riconosciuta, disciplinata dagli articoli 36, 37 e 38 del codice

⁸ Cfr. G. Rasemi, *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari 1990, pag. 65.

civile⁹.

In particolare, *i club*, in quanto enti associativi con scopi ricreativi, si potevano collocare nell'ambito di quelle associazioni qualificate in dottrina come mutualistiche¹⁰. Pur non essendo una società e, dunque, non potendo avere finalità lucrativa, l'associazione non riconosciuta era lo strumento giuridico inizialmente ideale per lo svolgimento dell'attività sportiva nelle varie discipline, poiché soggetta ad una regolamentazione legislativa essenziale che consentiva grande libertà contrattuale agli associati per la definizione dei criteri e delle modalità dell'attività¹¹. Attualmente l'associazione non riconosciuta costituisce ancora la tipologia organizzativa assunta dalla maggioranza delle società sportive dilettantistiche.

⁹ **Art. 36** (*Ordinamento e amministrazione delle associazioni non riconosciute*): L'ordinamento interno e l'amministrazione delle associazioni non riconosciute come persone giuridiche sono regolati dagli accordi degli associati. Le dette associazioni possono stare in giudizio nella persona di coloro ai quali, secondo questi accordi, è conferita la presidenza o la direzione.

Art. 37 (*Fondo comune*): I contributi degli associati e i beni acquistati con questi contributi costituiscono il fondo comune dell'associazione. Finché questa dura, i singoli associati non possono chiedere la divisione del fondo comune, né pretenderne la quota in caso di recesso.

Art. 38 (*Obbligazioni*): Per le obbligazioni assunte dalle persone che rappresentano l'associazione i terzi possono far valere i loro diritti sul fondo comune. Delle obbligazioni stesse rispondono anche personalmente e solidalmente le persone che hanno agito in nome e per conto dell'associazione.

¹⁰ Le associazioni mutualistiche si contrappongono a quelle edonistiche, in quanto perseguono il vantaggio degli stessi associati e non di terzi estranei al rapporto associativo. Nell'ambito di questa categoria si individuano le associazioni con scopo economico, o, meglio, con scopo indirettamente economico (di scopo direttamente economico si parla in genere solo a proposito delle società), dalle associazioni con scopo non economico, come appunto le associazioni con fini ricreativi. Si confronti W. Bigiavi, *La professionalità dell'imprenditore*, Cedam, Padova 1948, pag. 90, nota 21.

¹¹ Si confronti F. Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano 2004, pag. 2.

Con la nascita e lo sviluppo del professionismo sportivo, *i club* erano gestiti da un “mecenate¹²” (personalmente responsabile per le obbligazioni sociali) e rispondevano alle loro esigenze di bilancio mediante un rendiconto finanziario nel quale erano schematicamente riportate, per classi, le entrate e le uscite monetarie dell’esercizio¹³.

In tali rendiconti di gestione, improntati al criterio di cassa, non erano riportati né la capitalizzazione dei costi di acquisto del patrimonio giocatori, né gli ammortamenti degli oneri aventi natura pluriennale. Al patrimonio costituito dai giocatori non era, quindi, attribuito alcun valore contabile.

Dal 1949 la Federazione consentì il tesseramento di giocatori stranieri, che migliorò lo spettacolo, ma nello stesso tempo trasformò il calcio in una grande industria. Le problematiche amministrative e la mancanza di adeguate forme di controllo sull’attività gestionale delle associazioni calcistiche iniziarono ad essere palesi negli anni Sessanta, in coincidenza con la crescente importanza economica e finanziaria assunta dall’attività calcistica, la quale cominciava ad

¹² Perché numerosi imprenditori erano disposti ad investire ingenti cifre nel settore calcistico? Il motivo fondamentale stava nel fatto che la gestione dell’impresa sportiva, sia a livello nazionale sia a livello locale, poteva essere uno straordinario veicolo pubblicitario per l’imprenditore e la sua azienda; il perseguimento dei risultati sportivi non diventava quindi l’obiettivo finale, ma semplicemente lo strumento per il conseguimento di profitti in via mediata e indiretta: sfruttando i successi e le affermazioni sportive come “cassa di risonanza” per l’attività imprenditoriale svolta, gli imprenditori costituivano vantaggi competitivi per le proprie imprese. Cfr. G. De Vita, *Il bilancio d’esercizio nelle società di calcio professionistiche*, pagg. 26-27.

¹³ Cfr. G. Rusconi, *op.cit.*, pag. 66 che richiama F. Torneo, *Amministrazione e bilancio delle società calcistiche per azioni*, Pirola, Milano, 1986.

evidenziare le sue enormi potenzialità in termini di movimento di denaro e di capitali¹⁴.

Nell'ambito calcistico il numero degli atleti era in netto aumento, alto era anche il livello tecnico delle competizioni e, grazie alla diffusione dei mezzi di informazione, era cresciuto l'interesse da parte del pubblico per la vicenda agonistica con ulteriore stimolo al raggiungimento di risultati tecnicamente sempre più avanzati. Gli effetti di tale evoluzione, furono due:

- a) l'associazione sportiva era impossibilitata a far fronte alle spese crescenti con il semplice contributo volontario dei propri aderenti e pertanto si rivolgeva al mercato, assumendo gradatamente connotati di tipo imprenditoriale. L'associazione-impresa offriva al pubblico un servizio (spettacolo sportivo) contro il pagamento di un prezzo commisurato alla qualità dell'offerta e all'entità della domanda. Anche gli ulteriori introiti economici a cui l'associazione sportiva faceva ricorso rispondevano ad una logica tipicamente imprenditoriale: il fenomeno più vistoso è rappresentato dalla nascita dell'accordo di sponsorizzazione;
- b) man mano che l'associazione sportiva si evolveva sul terreno economico da fenomeno volontaristico-dilettantistico verso un'organizzazione d'impresa veniva correlativamente a modificarsi in profondità la stessa struttura plurisoggettiva dell'associazione¹⁵.

¹⁴ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 4.

¹⁵ Le caratteristiche fondamentali delle associazioni sportive sono:

- a) struttura aperta con possibilità di mutamento dei componenti;

Scompare, di conseguenza, la figura del praticante-associato e subentra quella dell'atleta professionista, non più membro della compagine associativa, composta ormai esclusivamente da soggetti finanziatori, ma atleta che presta la propria opera contro il pagamento di un compenso.

Si riscontrava quindi l'esigenza di una radicale modificazione normativa, dati i nuovi ed evidenti aspetti imprenditoriali che stavano assumendo sempre maggiore rilevanza e che necessitavano di una più adeguata regolamentazione giuridica¹⁶.

1.4 Dalle associazioni alle società per azioni: la riforma del 1966.

Nel 1966 il Consiglio Nazionale della Federazione Italiana Giuoco Calcio¹⁷ emanò due provvedimenti:

-
- b) organizzazione fissata dallo statuto sociale con poteri di rappresentanza in determinate persone;
 - c) patrimonio proprio distinto da quello degli associati.

Rispetto al regime normale dell'associazione non riconosciuta, le associazioni di calcio possono presentare caratteri e aspetti singolari. Così, mentre, per regola generale la costituzione e l'esistenza dell'associazione non riconosciuta sono indipendenti da qualsiasi requisito di forma, per l'associazione sportiva, e quella calcistica in particolare, almeno per quanto riguarda la possibilità di esistere ed agire nell'ordinamento sportivo, si richiede un minimo di forma scritta e, precisamente, quanto allo statuto sociale, che è documento da allegare alla domanda di affiliazione. Cfr. G. Falsanisi-E. F. Giangreco, *Le società di calcio del 2000. Dal marketing alla quotazione in Borsa*, Rubbettino, Catanzaro 2001, pag.10, nota 4.

¹⁶ Cfr. E. Caira, *Società e associazioni sportive*, Egea, Milano 1995.

¹⁷ La Federazione Italiana Giuoco Calcio (Figc) è l'associazione delle società, delle associazioni e degli altri organismi a essa affiliati che perseguono il fine di praticare il gioco del calcio in Italia. La Figc è l'unico organismo abilitato ad organizzare il gioco del calcio nel territorio nazionale, ed è un organo del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (Coni). Quest'ultimo è stato istituito con la

1. il 16 settembre stabilì di sciogliere i consigli direttivi delle associazioni calcistiche professionistiche e di nominare un Commissario Straordinario per ciascuna di esse con pieni poteri gestionali, allo scopo di procedere alla liquidazione delle stesse ed alla loro costituzione in società per azioni¹⁸;
2. il 16 dicembre il Consiglio Federale emanò uno Statuto-tipo obbligatorio per tutte le società professionistiche dei campionati maggiori, il cui contenuto prevedeva:
 - a. l'impossibilità di ripartire gli utili fra i soci in caso di scioglimento;
 - b. l'obbligo di devolvere le somme residue ad un fondo di assistenza del Coni, dopo la definizione dei rapporti con i terzi e la restituzione ai soci del capitale versato;

legge n. 426 del 16 febbraio 1942 e ha il compito di organizzare e potenziare lo sport, indirizzandolo verso il perfezionamento atletico, con particolare riguardo al miglioramento fisico e morale. Il Coni è un ente pubblico, dotato di personalità giuridica. È finanziato prevalentemente dai proventi derivanti dai concorsi a pronostico relativi al gioco del calcio, dai fondi pubblici, dalle donazioni private, dalle sottoscrizioni dei membri delle federazioni sportive, nonché dai ricavi generati dagli eventi sportivi. La Figc nello svolgimento delle proprie funzioni, emana e modifica le Norme Organizzative Interne alla Federazione (Noif), che regolano l'organizzazione interna della stessa Federazione e delle società sportive affiliate, Le Noif contengono anche le norme in tema di ordinamento dei campionati e delle gare, del tesseramento, della disciplina dei calciatori, dei controlli sulla gestione economico-finanziaria delle società professionistiche e delle Leghe e, più in generale, tutti gli aspetti inerenti i rapporti con le Leghe e tra società e calciatori, Per ulteriori informazioni si rimanda al sito internet: www.figc.it.

¹⁸ A ben vedere, già prima di questa data alcuni *club* avevano volontariamente scelto di trasformarsi in società per azioni: il Torino Calcio nel 1959, il Modena Football Club nel 1962, il Napoli Calcio nel 1964. Per i problemi suscitati dalla riforma del 1966 nei confronti delle società già costituite in forma di S.p.A., si veda un accenno in G. Minervini, *Il nuovo statuto tipo delle società calcistiche*, in "Rivista Diritto Commerciale", n. 3 1967, pagg. 678 e seguenti.

- c. l'obbligo di restituzione al socio, in caso di scioglimento del singolo rapporto, del solo valore nominale delle azioni possedute¹⁹.

Con l'imposizione della forma societaria si rendevano applicabili ai *club* una serie di disposizioni legislative, principalmente quelle sulla formazione e sulla pubblicità del bilancio, che avrebbero dovuto assicurare una più cauta e trasparente amministrazione, nonché la possibilità di controllo da parte delle autorità sportive competenti²⁰. L'obiettivo era quello di risanare le posizioni debitorie dei *club*, di far convivere le finalità sportive con l'esigenza di un'ordinata gestione economica ed, infine, di far rispettare le disposizioni in materia societaria e fiscale.

Tuttavia, questa decisione provocò non poche perplessità riguardo alla legittimità della delibera da cui derivava: molti giuristi, infatti, si interrogarono sul potere della Figc che, nel caso in esame, sembrava non rispettare l'autonomia negoziale delle associazioni stesse. Seguirono anche due interventi giurisprudenziali²¹ che dichiararono privo di legittimità imporre la costituzione di una S.p.A. dopo lo scioglimento di un ente privato, perché questo non è nel potere della Figc ma è di esclusiva pertinenza di legge.

Per ottenere, quindi, il passaggio da associazioni a società per azioni

¹⁹ Cfr. M. Cirenei, *Le associazioni sportive per azioni*, in "Rivista di Diritto Commerciale", n. 1/1970.

²⁰ Cfr. A. Tanti, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino 1999.

²¹ Il primo emesso dalla Corte di Cassazione, Sezioni unite, con sentenza n. 2028 del 1968; il secondo emesso dal Consiglio di Stato, sesta sezione, con sentenza n. 354 del 1969.

si dovette percorrere la via dell'incentivo; il Ministero del Turismo e dello spettacolo condizionò l'erogazione di un mutuo ad interesse agevolato, diretto al risanamento delle società calcistiche, all'assunzione da parte degli enti sportivi, della forma societaria di S.p.A.²².

La situazione dei *club*, però non migliorò. Nel 1972 il disavanzo complessivo ammontava a 18 miliardi. Nel luglio 1977 l'allora presidente di Lega²³ Antonio Griffi si dimise dopo che 20 società su 36 sottoscrissero un documento per la richiesta di un commissario in

²² Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 11.

²³ La Lega Nazionale Professionisti nasce nel 1946 a Rapallo con lo scopo di creare, all'interno del mondo del calcio, un'attività dirigenziale coerente e realistica. La Lega associa in forma privatistica le società affiliate alla Figc che partecipano ai Campionati di Serie A e B e che, a tal fine, si avvalgono delle prestazioni di calciatori professionisti. La Lega, quale associazione di società, affiliata alla Figc, agisce altresì nell'ambito delle funzioni ad essa demandate dallo Statuto e dalle norme federali. Essa, per il raggiungimento delle proprie finalità, gode di autonomia organizzativa ed amministrativa e, con funzioni rappresentative delle società associate, svolge tutti i compiti e le attribuzioni conseguenti, salvo quelli che, per disposizioni di legge, di Statuto Federale o contenute nelle Norme Organizzative Interne della Figc, sono di competenza di quest'ultima. In particolare, la Lega: stabilisce i calendari delle competizioni ufficiali e fissa date ed orari; regolamenta, per la tutela della regolarità tecnica e disciplinare delle competizioni e per motivi connessi alla sicurezza, le modalità di accesso di operatori e radio-cronisti negli spazi soggetti ai poteri degli ufficiali di gara; regolamentai rapporti fra le società e i mezzi di informazione per il solo esercizio del diritto di cronaca radiofonica e televisiva e per assicurare le modalità di accesso in conformità alle vigenti leggi; assicura la distribuzione interna delle risorse finanziarie; definisce, d'intesa con le categorie interessate, i limiti assicurativi contro i rischi a favore dei tesserati e le eventuali altre forme assicurative, anche integrative, e formula pareri sui trattamenti pensionistici degli stessi; rappresenta le società nella stipula degli accordi di lavoro e nella predisposizione dei relativi contratti-tipo; rappresenta, su delega specifica rilasciata per ogni singolo contratto e da ogni singola società, le società che partecipano alle competizioni agonistiche ufficiali limitatamente alla cessione per la diffusione sul solo territorio italiano dei diritti televisivi degli *highlights* in chiaro e in differita dei Campionati di Serie A e di Serie B. Per approfondimenti si rimanda allo statuto della Lega Calcio Professionisti, consultabile sul sito: www.lega-calcio.it.

Lega, in grado di far fronte ai gravissimi problemi del settore che presentava oltre 50 miliardi di deficit.

Le passività correnti rappresentavano già nel 1972 il 56,4% dei finanziamenti ricevuti dai *club*. Dal 1975 al 1978, nonostante l'erogazione di un mutuo federale pari a 66 miliardi, il rapporto aumentò vertiginosamente fino a raggiungere un valore pari al 67,8%. I costi di gestione erano pari al 97% dei ricavi netti da gare, di questi oneri il 50% era destinato a coprire ingaggi, stipendi e premi a giocatori e tecnici²⁴. Occorreva, dunque, procedere ad una nuova riforma, questa volta con l'intervento diretto del Parlamento.

1.5 *La Legge n. 91 del 23 marzo 1981*

Il 23 marzo del 1981 con l'emanazione della Legge n. 91 il legislatore ordinario disciplina in maniera organica per la prima volta la materia calcistica²⁵, fissando una serie di principi di ampio respiro, tra cui prevale quello secondo cui l'attività sportiva è libera, seppur nei limiti imposti dalla legge²⁶. La normativa stabilisce in maniera chiara i criteri in base ai quali distinguere l'attività sportiva dilettantistica da quella professionistica e regola i rapporti tra

²⁴ Dati ricavati dal sito internet: www.calcioinborsa.com.

²⁵ Ad evidenza la legge 91/1981 non è diretta soltanto alle società calcistiche, ma a tutte quelle sportive in generale. Essa riguarda tutti gli sportivi professionisti (vengono esclusi, quindi, i dilettanti), cioè gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi e i preparatori atletici che svolgono l'attività sportiva dietro compenso nelle discipline regolamentate dal CONI e che sono tesserati come professionisti dalle Federazioni riconosciute dal CONI stesso (**art. 2** della Legge 91/81).

²⁶ **Art. 1:** "L'esercizio dell'attività sportiva, sia essa svolta in forma individuale o collettiva, sia in forma professionistica o dilettantistica, è libero".

atleti professionisti e società sportive con una particolare attenzione all'aspetto tributario. Vengono stabiliti, inoltre, i requisiti essenziali per la costituzione, il controllo della gestione e la liquidazione delle società, oltre a fissare le caratteristiche e le competenze delle federazioni. La legge esamina la rilevanza, ai fini dell'imposizione e dell'imposta sul valore aggiunto dei contratti tra ente ed atleta e fissa le modalità di applicazione delle imposte per l'operazione di trasformazione delle associazioni in società di capitali.

Gli aspetti maggiormente significativi, che vale la pena di approfondire sono però due:

- ✓ il fine non lucrativo delle società;
- ✓ l'abolizione del vincolo sportivo.

In merito al primo aspetto, i primi due commi dell'**articolo 10** della norma, rubricato "costituzione e affiliazione" recitano così: "possono stipulare contratti con atleti professionisti solo le società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata. L'atto costitutivo deve prevedere che gli utili siano interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva".

Da una prima e sommaria lettura del comma si trae la convinzione che il divieto di distribuire utili ai soci fosse da considerare inderogabile, stante la presenza dell'aggettivo "esclusivo" che lascia poco spazio a qualsiasi interpretazione estensiva del dettato normativo. Il legislatore ha pertanto voluto delineare una società di capitali svolgente sì attività diretta alla produzione di "guadagni",

ma col limite, di non poco rilievo, di impedirne la successiva distribuzione tra gli stessi soci²⁷.

Entrando nel merito della questione, occorre rilevare, innanzitutto, come nelle società sportive l'elemento di anomalia causale rispetto al sistema codicistico non riguardi il c.d. scopo-mezzo bensì lo scopo-fine²⁸. Infatti, lo scopo-mezzo, riferito alle società di calcio, consiste nell'esercizio di un'attività di pubblici spettacoli e nessun elemento induce a ritenere che essa possa essere organizzata con criteri non economici. Pertanto, anche le società calcistiche, avuto riguardo allo scopo-mezzo, possono organizzare l'esercizio di un'attività di pubblici spettacoli con criteri economici diretti alla produzione di utili (sia pure da reinvestire)²⁹.

Il legislatore, quindi, concede alle società la possibilità di svolgere un'attività diretta alla produzione di guadagni, ma impedisce la

²⁷ Sintomatici, al riguardo, appaiono due provvedimenti: l'uno federale, l'altro parlamentare. Con il primo viene eliminato dalla stesura definitiva dell'articolo 22 dello Statuto tipo -- che nell'originaria formulazione prevedeva come la destinazione specifica degli *eventuali* utili di bilancio fosse rimessa alla determinazione dell'assemblea, ma pur sempre nel quadro delle finalità di carattere sportivo perseguite dalla società, per la realizzazione dell'intento dei soci, i quali si propongono essenzialmente lo scopo di ottenere, potenziandoli, tali obiettivi - l'inciso "eventuali". Questo, infatti, prevedendo il perseguimento degli utili come mera eventualità avrebbe potuto generare situazioni equivoche, come la possibilità di perseguire finalità extra-calcistiche. Cfr. G. Volpe Putzolu, *Una legge per lo sport*, in "Foro Italiano", n. 5/1981, pag. 311. Il secondo provvedimento, invece, si ricava dai lavori parlamentari preparatori alla Legge 91/1981. Infatti nell'articolo 10 del testo originario era dato leggere che "le società sportive titolari di rapporti contrattuali con atleti professionisti non possono perseguire scopo di lucro". Stranamente, però, questa disposizione che pure aveva ottenuto l'approvazione dal Senato, fu soppressa in sede di discussione alla Camera. Cfr. G. Ambrosio-A. Marani Toro, *L'iter parlamentare della Legge 23 marzo 1981, n.81 sui rapporti tra società e sportivi professionisti*, in "Rivista Diritto Sportivo", 1981, pag. 492.

²⁸ Cfr. G. Marasà, *Le società senza scopo di lucro*, Milano 1984, pag. 399.

²⁹ Cfr. G. Falsanisi-E. Giangreco, *op.cit.*, pag. 22.

successiva distribuzione degli stessi ai soci. Vengono vietate ai *club*, quindi, non le attività lucrative “oggettive”, ma soltanto quelle “soggettive”, ossia riguardanti i singoli azionisti³⁰.

Se ne desume, pertanto, che la partecipazione a queste società è motivata dall'intento di contribuire alla promozione ed al potenziamento dello sport; il singolo socio non trae dalla sua partecipazione alcun beneficio di carattere economico, e nei casi in cui questo sia presente, non si tratta di un interesse diretto, ma mediato e riflesso.

L'eventuale vantaggio economico del socio, infatti, non deriva direttamente dalla gestione dell'impresa comune, ma dal prestigio e dalla notorietà che conseguono alla partecipazione sociale e si tratta di benefici che non sono commisurati al successo economico dell'iniziativa, ma ai risultati dell'attività sportiva³¹.

Per quanto concerne il secondo punto, la Legge 91/81 elimina la posizione dominante assunta in precedenza dalle società nei confronti del calciatore; quest'ultimo, infatti, anche dopo la scadenza del contratto era costretto ad accettare la destinazione decisa dal *club* vedendo così limitata la sua libertà contrattuale. La nuova legge pone rimedio all'istituto del vincolo stabilendo **nell'articolo 16**: “ le limitazioni alla libertà contrattuale dell'atleta professionista, individuate come <vincolo sportivo> nel vigente ordinamento

³⁰ Cfr. G. Marasà, *Società sportive e società di diritto speciale*, in “Rivista Società”, 1982 pag. 507. L'autore sottolinea come appaia “davvero farisaico il tentativo di avallare un'immagine del finanziatore dell'attività, cioè dell'azionista delle società sportive, assai simile a quella di un mecenate, interessato solo ai successi della propria squadra e del tutto alieno da biechi interessi economici”.

³¹ Cfr. G.Falsanisi-E.Giangreco, *op.cit.*, pag. 22.

sportivo, saranno gradualmente eliminate entro cinque anni dalla data di entrata in vigore della presente legge, secondo modalità a parametri stabiliti dal Coni, in relazione all'età degli atleti, alla durata ed al contenuto patrimoniale del rapporto con le società”.

La nuova disciplina, oltre a riconoscere al giocatore una propria autonomia e una propria professionalità introduce anche un nuovo tipo di contratto di lavoro subordinato, quello del lavoratore sportivo, in base al quale il calciatore professionista viene assimilato al lavoratore dipendente, sebbene con alcune eccezioni. In particolare le prestazioni dell'atleta diventano di lavoro autonomo quando ricorra almeno uno dei seguenti requisiti (**art. 3**):

- a) l'attività sia svolta nell'ambito di una singola manifestazione sportiva o di più manifestazioni tra loro collegate in un breve periodo di tempo;
- b) l'atleta non sia contrattualmente vincolato per ciò che riguarda la frequenza a sedute di preparazione od allenamento;
- c) la prestazione che è oggetto del contratto, pur avendo carattere continuativo, non superi otto ore settimanali, oppure cinque giorni ogni mese, ovvero trenta giorni ogni anno.

Il rapporto tra la società e il calciatore si costituisce con la stipulazione di un contratto in forma scritta³², la cui durata non può essere

³² **Art. 4:** “Il rapporto di prestazione sportiva a titolo oneroso si costituisce mediante assunzione diretta e con la stipulazione di un contratto in forma scritta, a pena di nullità, tra lo sportivo e la società destinataria delle prestazioni sportive, secondo il contratto tipo predisposto, conformemente all'accordo stipulato, ogni tre anni dalla Federazione sportiva nazionale e dai rappresentanti delle categorie

superiore ai 5 anni³³. A tale rapporto di lavoro non sono applicabili alcune disposizioni di legge ritenute non compatibili con il tipo di attività svolta. In particolare, si tratta delle disposizioni relative al licenziamento, alla risoluzione del contratto, al reintegro in caso di licenziamento ingiustificato. Inoltre, le ipotesi nelle quali risulta possibile il licenziamento del calciatore sono esplicitamente previste dal contratto-tipo predisposto dalla Federazione e dall'Associazione Italiana Calciatori (AIC).

L'abolizione del vincolo sportivo porta il legislatore ad adottare una forma di indennizzo per tutelare il patrimonio dei *club*, i quali si trovano improvvisamente con un potere contrattuale diminuito³⁴. La

interessate. La società ha l'obbligo di depositare il contratto presso la Federazione sportiva nazionale per l'approvazione. Le eventuali clausole contenenti deroghe peggiorative sono sostituite di diritto da quelle del contratto tipo. Nel contratto individuale dovrà essere prevista la clausola contenente l'obbligo dello sportivo al rispetto delle istruzioni tecniche e delle prescrizioni impartite per il conseguimento degli scopi agonistici. Nello stesso contratto potrà essere prevista una clausola compromissoria con la quale le controversie concernenti l'attuazione del contratto e insorte fra la società e lo sportivo sono deferite ad un collegio arbitrale. La stessa clausola dovrà contenere la nomina degli arbitri oppure stabilire il numero degli arbitri e il modo di nominarli. Il contratto non può contenere clausole di non concorrenza o, comunque, limitative della libertà professionale dello sportivo per il periodo successivo alla risoluzione del contratto stesso né può essere integrato, durante lo svolgimento del rapporto, con tali pattuizioni. Le federazioni sportive nazionali possono prevedere la costituzione di un fondo gestito da rappresentanti delle società e degli sportivi per la corresponsione della indennità di anzianità al termine dell'attività sportiva, a norma dell'art. 2123 del codice civile...".

³³ **Art. 5;** "Il contratto di cui all'articolo precedente può contenere l'apposizione di un termine risolutivo, non superiore a cinque anni dalla data di inizio del rapporto. E ammessa la successione di contratto a termine fra gli stessi soggetti. È ammessa la cessione del contratto, prima della scadenza, da una società sportiva ad un'altra, purché vi consenta l'altra parte e siano osservate le modalità fissate dalle federazioni sportive nazionali".

³⁴ **Art. 6;** "Cessato, comunque un rapporto contrattuale, l'atleta professionista è libero di stipulare un nuovo contratto. In tal caso, le federazioni sportive nazionali possono stabilire il versamento da parte della società firmataria del

soluzione trovata doveva compensare l'investimento effettuato dalla società nella formazione del calciatore, ma tale indennizzo contrasta con lo spirito di fondo relativo all'eliminazione del vincolo, in quanto introduce un ulteriore legame tra il calciatore e la società, che da un lato può limitarne la mobilità nel mercato, dall'altro può essere premessa per la disoccupazione del calciatore.

L'intervento normativo del 1981, con i suoi pregi e i suoi difetti, rappresenta ancora oggi, nonostante le ripetute rettifiche ed integrazioni, la legge base per la regolamentazione del settore calcistico in Italia. Un settore che negli anni Ottanta, nonostante lo scandalo sulle scommesse sportive, torna nuovamente alla ribalta mediatica e nei cuori degli italiani per la terza vittoria dell'Italia nella Coppa del mondo.

nuovo contratto alla società sportiva titolare del precedente di una indennità di preparazione e promozione dell'atleta professionista, da determinare secondo coefficienti e parametri fissati dalla stessa Federazione, in relazione alla natura ed alle esigenze dei singoli sport. Nel caso di primo contratto l'indennità può essere dovuta alla società od associazione sportiva presso la quale l'atleta ha svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile. Alla società od alla associazione sportiva che, in virtù del tesseramento dilettantistico o giovanile, ha provveduto all'addestramento e alla formazione tecnica dell'atleta, viene riconosciuto il diritto di stipulare il primo contratto professionistico con lo stesso atleta. Tale diritto può essere esercitato in pendenza del precedente tesseramento, nei tempi e con le modalità stabilite dalle diverse federazioni sportive nazionali in relazione all'età degli atleti ed alle caratteristiche delle singole discipline sportive. L'indennità di preparazione e di promozione dovrà essere reinvestita, dalle società od associazioni che svolgono attività dilettantistica, nel perseguimento di fini sportivi".

1.6 La “sentenza Bosman” e il Decreto “Spalma-perdite”

Un mese dopo la fine del mondiale di *Italia 90*, il calciatore Jean Marc Bosman cita per danni al Tribunale di Liegi il suo club (F.C. Liegi) e la Federcalcio belga, colpevoli, secondo il giocatore, di aver impedito il suo trasferimento al club transalpino del Dunkerque. In scadenza di contratto, il Liegi aveva proposto a Bosman il rinnovo, ma con una riduzione dello stipendio. Il giocatore, non soddisfatto della proposta ricevuta, si accorda con il Dunkerque, ma le due squadre non riescono a trovare una convergenza economica sull'indennità da corrispondere per il passaggio dell'atleta, il quale si trova così costretto all'inattività per una intera stagione visto il mancato accordo tra le società³⁵.

La Corte d'appello di Liegi, con ordinanza del 1° ottobre 1993, chiede alla Corte di Giustizia dell'Unione Europea di pronunciarsi in via pregiudiziale, ai sensi dell'art. 234 del Trattato CEE³⁶, sulla compatibilità con il medesimo Trattato (sotto il profilo tanto della normativa *antitrust* quanto di quella sulla libera circolazione dei lavoratori) dei regolamenti calcistici nazionali ed internazionali in materia di indennità di trasferimento³⁷.

In particolare, la Corte di Appello invita la Corte di Giustizia a

³⁵ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pagg. 14-15.

³⁶ **Art. 234** Trattato CEE: “La Corte di giustizia è competente a pronunciarsi in via pregiudiziale:

- a) sull'interpretazione del trattato;
- b) sulla validità e l'interpretazione degli atti compiuti dalle istituzioni della Comunità e della BCE;
- c) sull'interpretazione degli statuti degli organismi creati con atto del Consiglio, quando già previsto dagli statuti stessi”.

³⁷ Cfr. M. Coccia, *L'indennità di trasferimento e la libera circolazione dei calciatori professionisti nell'Unione europea*, in “Rivista Diritto Sportivo”, n.3/1994.

stabilire se gli articoli del Trattato di Roma del 25 marzo 1957 vanno interpretati nel senso che vietano:

- a) che una società calcistica possa pretendere e percepire il pagamento di una somma di denaro allorché un giocatore già tesserato per la stessa società, dopo la scadenza del contratto con essa stipulato, venga ingaggiato da una nuova società calcistica;
- b) che le associazioni o federazioni sportive, nazionali ed internazionali, possano includere nei rispettivi regolamenti norme che limitino la partecipazione di giocatori stranieri, cittadini dei paesi aderenti alla Comunità europea, alle competizioni che organizzano.

La Corte di Giustizia, con la sentenza del 15 dicembre 1995, stabilisce, in base all'art. 39³⁸ del Trattato di Roma, innanzitutto che le norme emanate dalle federazioni sportive in forza delle quali un calciatore professionista, cittadino di uno Stato membro, alla scadenza del contratto che lo vincola ad una società, può essere ingaggiato da una società di un altro Stato membro solo se questa ha versato alla società di provenienza un'indennità di trasferimento, formazione e promozione, sono contrarie al principio della libera circolazione dei lavoratori a livello comunitario³⁹.

³⁸ **Art. 39** Trattato CEE: "La libera circolazione dei lavoratori all'interno della Comunità è assicurata. Essa implica l'abolizione di qualsiasi discriminazione, fondata sulla nazionalità, tra i lavoratori degli Stati membri, per quanto riguarda l'impiego, la retribuzione e le altre condizioni di lavoro".

³⁹ Jean Marc Bosman vede dunque premiate le proprie ragioni: «Questa è senza dubbio la più bella vittoria della mia carriera e il più bel regalo di Natale che una corte di giustizia abbia potuto fare ad un cittadino.(...) Ho trascorso cinque anni

Secondariamente, la stessa sentenza sancisce la contrarietà alla libera circolazione anche delle norme emanate dalle federazioni sportive, in forza delle quali, nelle partite che organizzano, le società calcistiche possono schierare solo un numero limitato di calciatori professionisti cittadini di altri Stati membri.

Le conseguenze di questo provvedimento sono notevoli non solo dal punto di vista sportivo, ma anche per quel che concerne gli aspetti legislativi ed economici del calcio. In Italia, la sentenza provoca la dichiarazione di illegittima:

- a) dell'indennità di preparazione e promozione per il trasferimento di un giocatore giunto a fine contratto;
- b) del limite riguardante il numero di stranieri comunitari da schierare in campo nelle competizioni europee.

L'abolizione dell'indennità di preparazione crea non pochi problemi alle società che hanno iscritto in bilancio degli importi corrispondenti ai premi che pensavano di incassare, qualora il giocatore, giunto alla naturale conclusione del contratto, avesse concordato il trasferimento ad altra società. Venendo meno tale premio per effetto della sentenza citata, le società vedono appesantire notevolmente i propri bilanci⁴⁰.

difficili e momenti tremendi. Mi sono sentito solo e a volte disperato. Mai o quasi ho potuto contare, se non recentemente, sulla solidarietà di qualche compagno. Eppure credo che questa crociata valeva la pena di essere combattuta per il bene del calcio e soprattutto per rendere ai calciatori una certa dignità e farli uscire definitivamente da una forma di schiavitù». Cfr. G. Agus, *Bosman esulta: «Abolita la schiavitù nel calcio»*, in "La Gazzetta dello Sport", 16/12/1995, pag. 3.

⁴⁰ Cfr. N. Forte, *I bilanci delle società sportive dopo la sentenza Bosman*, in "Rivista Diritto Sportivo", 1997, pag. 207.

Occorre, dunque, intervenire a livello legislativo con un provvedimento che mitighi gli effetti negativi prodotti dalla sentenza.

Il processo di revisione alla Legge n. 91 del 1981 inizia con il Decreto Legge (D.L.) n. 272 del 17 maggio 1996 contenente delle disposizioni urgenti per le società sportive. Il decreto, però, non viene convertito in legge, cosicché si rende necessaria una sua reiterazione mediante il D.L. n. 383 del 22 luglio 1996, il quale ripropone per intero il testo del precedente decreto.

Anche il D.L. n. 383 non viene convertito in legge e, allo scadere dei 60 giorni, c'è una nuova reiterazione, con il D.L. n. 485 del 20 settembre. Quest'ultimo intervento normativo, soprannominato "decreto spalma-perdite", introduce delle novità importanti rispetto ai precedenti ed è convertito, con alcune modifiche, nella legge n. 586 del 18 novembre 1996 ("Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 20 settembre 1996, n. 485, recante disposizioni urgenti per le società sportive professionistiche" pubblicata nella *Gazzetta Ufficiale* n. 272 del 20 novembre 1996).

Per ovviare alle problematiche sorte dopo la sentenza Bosman, **all'articolo 16** della legge 23 marzo 1981, n. 91, sono aggiunti i seguenti commi⁴¹:

- "le società sportive previste dalla presente legge possono iscrivere nel proprio bilancio tra le componenti attive, in apposito conto, un importo massimo pari al valore delle indennità di preparazione e promozione maturate alla data del

⁴¹ Cfr. Art. 3 L. 485/96.

30 giugno 1996, in base ad una apposita certificazione rilasciata dalla Federazione sportiva competente conforme alla normativa in vigore;

- le società che si avvalgono della facoltà di cui al comma precedente debbono procedere ad ogni effetto all'ammortamento del valore iscritto entro tre anni a decorrere dalla data del 15 maggio 1996, fermo restando l'obbligo del controllo da parte di ciascuna Federazione sportiva ai sensi dell' articolo 12;
- le società appartenenti a federazioni sportive che abbiano introdotto nei rispettivi ordinamenti il settore professionistico in epoca successiva alla data di entrata in vigore della presente legge, oltre che avvalersi della facoltà prevista dal secondo comma, possono altresì provvedere ad un ammortamento delle immobilizzazioni, iscritte in sede di trasformazione o di prima applicazione del vincolo di cui al primo comma, entro un periodo non superiore a tre anni, a decorrere dalla data del 15 maggio 1996".

Viene, quindi, concessa alle società la possibilità non di svalutare in un'unica soluzione il valore iscritto in bilancio dell'indennità di preparazione e promozione che non sarà mai più incassato, ma di diluire tale svalutazione in tre esercizi. Il risultato che si raggiunge è quello di non "appesantire" il primo bilancio post-decreto, ma di consentire di spalmare la perdita in più anni.

Al posto dell'indennità di preparazione e promozione la nuova

norma introduce il premio di addestramento e formazione tecnica.

L'articolo 1 della L. 485/96 stabilisce, infatti, che:

- “nel caso di primo contratto deve essere stabilito dalle federazioni sportive nazionali un premio di addestramento e formazione tecnica in favore della società od associazione sportiva presso la quale l'atleta ha svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile;
- alla società od alla associazione sportiva che, in virtù di tesseramento dilettantistico o giovanile, ha provveduto all'addestramento e formazione tecnica dell'atleta, viene riconosciuto il diritto di stipulare il primo contratto professionistico con lo stesso atleta. Tale diritto può essere esercitato in pendenza del precedente tesseramento, nei tempi e con le modalità stabilite dalle diverse federazioni sportive nazionali in relazione all'età degli atleti ed alle caratteristiche delle singole discipline sportive;
- il premio di addestramento e formazione tecnica dovrà essere reinvestito, dalle società od associazioni che svolgono attività dilettantistica o giovanile, nel perseguimento di fini sportivi”.

L'art. 4 stabilisce, invece, che “l'atto costitutivo deve provvedere che una quota parte degli utili, non inferiore al dieci per cento, sia destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva”.

Occorre quindi impegnarsi nello sviluppo del settore giovanile ed investire nelle risorse umane.

Andando oltre il recepimento della sentenza Bosman, la legge 485 introduce anche un'importantissima novità: fa ufficialmente confluire le società sportive nell'alveo delle società di capitali consentendo loro, in ottemperanza al disposto dell'art. 2247 del codice civile⁴², di perseguire finalità lucrative soggettive, al contrario dell'articolo 10, secondo comma, della legge 91/81, il quale sanciva che l'atto costitutivo dovesse prevedere che gli utili fossero interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva.

Un ulteriore aspetto previsto da questa riforma è relativo alla modificazione del trattamento delle eventuali voci dell'attivo residue dalla liquidazione della società. In precedenza, infatti, i soci, al momento della liquidazione, potevano al massimo vedersi rimborsato il valore nominale delle azioni o delle quote possedute, poiché le eccedenze erano di pertinenza del Coni; con la nuova norma, invece, viene eliminata qualunque limitazione al rimborso di dette quote e azioni.

Lo scopo di lucro sancisce il passaggio del mondo del calcio professionistico ad un sistema *business oriented*⁴³.

Viene, altresì, stabilito che "l'atto costitutivo deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali"⁴⁴; si dà così il via libera alla

⁴² Art. 2247 (*contratto di società*): "Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili".

⁴³ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 18.

⁴⁴ Art. 4 comma 1 lettera b Legge 586/96. Si noti come questa disposizione sia stata aggiunta in sede di conversione del D.L.485/96, in quanto il testo originario del

differenziazione delle fonti di guadagno.

L'introduzione dello scopo di lucro implica la necessità di remunerare il capitale investito, sottendendo l'individuazione di politiche d'impresa volte a fronteggiare i costi, a mantenere l'equilibrio finanziario e a garantire la solidità patrimoniale della società nel medio lungo termine⁴⁵.

Le società devono impegnarsi a riordinare i propri bilanci e necessitano di un controllo continuo e puntuale da parte dell'organo di controllo. A tal proposito viene finalmente previsto l'obbligo di nominare all'interno delle società il collegio sindacale, indipendentemente da quanto previsto dall'art. 2477⁴⁶ del Codice Civile.

Con l'emanazione della Legge 485/96 i *club* calcistici cambiano completamente faccia, diventando un'entità ben diversa dalle originarie associazioni non riconosciute che costituirono il germe primordiale della pratica sportiva.

La Tabella 1 ripercorre l'evoluzione legislativa e le diverse peculiarità che hanno caratterizzato i *club* dal 1960 ai giorni nostri.

decreto prevedeva *tout court* la soppressione del secondo comma dell'art. 10 Legge 91/81.

⁴⁵ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 19.

⁴⁶ Art. 2477 (*collegio sindacale*): "La nomina del collegio sindacale è obbligatoria se il capitale sociale non è inferiore a quello minimo stabilito per le società per azioni (100 mila euro). E altresì obbligatoria se per due esercizi consecutivi siano stati superati due dei limiti indicati nel primo comma dell'art. 2435-bis (bilancio in forma abbreviata). L'obbligo cessa se, per due esercizi consecutivi, due dei predetti limiti non vengono superati". In particolare i nuovi limiti dettati dall'art. 2435-bis in tema di bilancio in forma abbreviata, in vigore dal 12 dicembre 2006, sono:

- totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 3.650.000 euro;
- ricavi delle vendite e delle prestazioni: 7.300.000 euro;
- dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.

In merito al secondo aspetto della sentenza Bosman, l'abolizione del limite riguardante il numero di stranieri comunitari da schierare in campo nelle competizioni europee, si può osservare come tale provvedimento produca l'incremento esponenziale del numero di calciatori non italiani tesserati dalle società di serie A.

Tabella 1: Evoluzione legislativa delle società di calcio.

	1960 - 1981	1981 - 1996	1996 - 2007
Norme di riferimento	Statuto delle federazioni sportive	Legge 23 marzo 1981 n. 81	Legge 18 novembre 1996 n. 586
Forma del club	Associazione	S.p.A.	S.p.A.
Scopo del club	Sportivo & Ludico	Non lucrativo: gli utili vanno reinvestiti per il perseguimento dell'attività sportiva	Divisione degli utili: il 10% va comunque destinato ad una formazione tecnico-sportiva
Dimensione economica del settore	Limitata	Progressivamente maggiore	Estesa ed integrata con altri settori di mercato
Orientamento del club al mercato	<i>Social oriented</i>	<i>Non profit oriented</i>	<i>Business oriented</i>
Interessi economici da tutelare	Poco rilevanti	Progressivamente maggiori	Indispensabile un controllo pubblico ed una adeguata tutela dei terzi
Organizzazione del club	Inesistente: mecenatismo puro	Elementare: gestione orientata al risultato sportivo	Complessa: necessità di integrare e conciliare lo sport con il <i>business</i>

Fonte: M.Braghero-S,Perfumo-F.Ravano, *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli, Milano 1999, pag. 100.

La vicenda degenera, nel giro di un lustro, nel cosiddetto scandalo di "Passaportopoli⁴⁷". I calciatori extra-comunitari, infatti, per beneficiare dello *status* di comunitari vanno alla ricerca di presunti antenati residenti in un paese dell'Unione Europea e non disdegnano di falsificare il proprio passaporto pur di aggirare la norma post-Bosman.

Il 1996, oltre che per gli effetti prodotti dalla sentenza Bosman e dal D.L. n. 485/96, si ricorda per diversi eventi che hanno rivoluzionato come non mai il pianeta del calcio italiano ed hanno fortemente inciso sulla gestione delle società calcistiche:

- ✓ l'invasione, nel campionato, di decine di giocatori provenienti da altre federazioni (46 in serie A, 18 in serie B e 8 in serie C alla fine del 1996), ma soprattutto, cosa che non si era mai vista, la fuoriuscita di più di venti calciatori italiani che sono andati a giocare all'estero;
- ✓ la possibile quotazione in Borsa dei *club* calcistici;
- ✓ la possibilità di vedere in diretta, per gli abbonati della

⁴⁷ Lo scandalo dei passaporti falsi scoppia in Italia il 6 aprile 2000 con il caso Veron. Il centrocampista argentino della Lazio viene accusato di aver prodotto una documentazione falsa per ottenere il passaporto italiano. Il 13 settembre dello stesso anno, alla dogana di Varsavia i giocatori dell'Udinese Warley e Alberto vengono trovati in possesso di due passaporti palesemente contraffatti. La procura di Udine apre un'inchiesta. Le indagini proseguono e si moltiplicano le procure interessate (Vicenza, Udine, Roma, Milano, Torino e Genova). "Come sempre accade, sembra che non esistano colpevoli. Le società invischiate si trincerano in un generale «non sapevamo niente» fino a dichiararsi addirittura parte lesa. Tra rinvii a giudizio e casi archiviati al luglio del 2001 arrivano le prime sentenze. In seguito la Camera di conciliazione e arbitrato del CONI riduce le pene. Risultato: pochi mesi di squalifica ai calciatori (tra cui Recoba, Dida, leda), multe alle società e ai dirigenti, nessuna penalizzazione in punti e classifiche intatte". O.Beha--A.Di Caro, *op.cit.*, pagg. 390 e seguenti.

televisione a pagamento nella formula *pay per view*, tutti gli incontri di serie A e B, a partire dal campionato 1996/97;

- ✓ la sottoscrizione di un accordo commerciale tra Juventus e Milan, finalizzato alla valorizzazione congiunta di alcuni “prodotti” legati al calcio, quali eventi, pubblicità e *merchandising*;
- ✓ l’aumento delle risorse provenienti, o potenzialmente ricavabili, dallo sfruttamento dei marchi, del patrimonio di immagine e dei bacini territoriali di utenza delle diverse squadre, unito alla crescita della concorrenza esercitata da alcuni campionati stranieri ed alle conseguenze della sentenza Bosman, che ha notevolmente aumentato la tentazione dei grandi *club* di forzare la mano verso la costituzione di una Superlega calcistica europea;
- ✓ la ricerca di soluzioni originali per dare impulso alla vendita di prodotti col marchio della squadra che ha spinto molte società ad utilizzare magliette dai colori mai visti in precedenza, infrangendo il tabù pluridecennale dell’invarianza dei colori sociali; la pressante richiesta da parte dei maggiori *club* di una modifica delle modalità di ripartizione dei proventi derivanti dal Totocalcio, dal Totogol e dai diritti televisivi, ispirata al criterio della mutualità in favore di quote di distribuzione proporzionali al richiamo commerciale e sportivo esercitato per veder così incrementare le entrate;
- ✓ il pluridiscusso proposito della Juventus di abbandonare lo stadio “Delle Alpi” di Torino, troppo costoso, eccessivamente

distante dalla città, scarsamente funzionale e tale da non garantire al *club* la gestione in proprio dei diritti pubblicitari, proposito che non è stato poi attuato;

- ✓ la sconfitta della Rai all'asta per la trasmissione non codificata del campionato di calcio della stagione 1996/97 a vantaggio di Telemontecarlo e anche l'aggiudicazione, sempre a Telemontecarlo, dei diritti di trasmissione della partita Inghilterra-Italia del 12 febbraio 1997; così per la prima volta gli italiani hanno visto la Nazionale su una rete privata;
- ✓ lo spostamento di alcune partite del massimo campionato al sabato, per garantire maggiori introiti televisivi e, presumibilmente, più pubblico negli stadi;
- ✓ la comparsa di alcuni corsi universitari espressamente indirizzati alla formazione degli operatori delle organizzazioni calcistiche⁴⁸.

Con gli avvenimenti del 1996, la via che dovrebbe portare il calcio italiano a far parte dell'industria mondiale dell'*entertainment* - ovvero di quel particolarissimo e preziosissimo segmento di attività economiche quali cinema, parchi tematici, spettacoli dal vivo e così via - è stata definitivamente tracciata.

Le società sono ora chiamate ad una corretta gestione economica e finanziaria basata sul controllo dei costi e sull'incremento dei ricavi al fine di ottenere utili d'esercizio. In tal senso diventa basilare il potenziamento di quelle strategie di mercato già sviluppate con

⁴⁸ A. Tanzi, *op.cit.*, pag. 42.

grande successo dai *club* calcistici inglesi ma ancora poco sfruttate dai *club* italiani o addirittura ignorate per diverse motivazioni e problematiche⁴⁹.

In conclusione si può evidenziare come le principali conseguenze derivanti dall'introduzione dello scopo di lucro nel calcio possano essere suddivise in dirette ed indirette.

Le conseguenze dirette implicano la necessità di remunerare il capitale investito sottendendo l'individuazione di politiche d'impresa volte a fronteggiare i costi, a mantenere l'equilibrio finanziario, a garantire la solidità patrimoniale della società nel medio-lungo termine.

Le conseguenze indirette impongono al *club* sportivo di aziendalizzarsi anche attraverso un rinnovamento manageriale in grado sia di valorizzare le diverse funzioni d'impresa, sia di sfruttare tutte le aree strategiche d'affari della società. In un simile processo di cambiamento, pertanto, il ruolo del *management* quale portatore di valori aziendali e sportivi diviene di fondamentale importanza fungendo da garante alla redditività di lungo periodo⁵⁰.

⁴⁹ Ci si riferisce soprattutto alla necessità di possedere uno stadio proprio e di realizzare una efficace e convinta strategia di *merchandising*. Cfr. A. Tanzi, *op.cit.*, pagg. 43-44.

⁵⁰ Cfr. M. Braghero-S. Perfurno-F. Ravano, *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli, Milano 1999, pagg. 101-102.

1.7 *La quotazione in Borsa e i diritti televisivi*

Nella seconda metà degli anni 90 il campionato vede l'arrivo di tantissimi campioni stranieri, tra cui quello di maggiore spicco è senza dubbio Luis Nazario de Lima, in arte Ronaldo. Il *fenomeno*, dopo essere diventato campione del mondo nel 1994 col Brasile senza aver giocato neppure un minuto, vive l'anno di grazia nel 1998, quando conquista la coppa Uefa e il secondo posto in campionato con l'Inter e deve arrendersi alle convulsioni alla vigilia della finalissima mondiale nell'edizione della Coppa del mondo in Francia 1998. Nonostante le pessime condizioni, Ronaldo viene obbligato dagli *sponsor* a disputare la finale contro la Francia; il calcio è ormai diventato un business, ed al "Dio Denaro" non si può dire di no.

Sponsor, denaro, farmaci, *doping*, procuratori, plusvalenze, diritti TV, passaporti. Sono queste le parole d'ordine del quadriennio 1998-2002 nel corso del quale, tra le diverse vicende, due sono quelle su cui vale la pena di soffermarsi:

- a) la quotazione in Borsa;
- b) la negoziazione individuale dei diritti televisivi.

In merito al primo punto, è stato già sottolineato come la Legge 485/96, eliminando il divieto di distribuzione degli utili, equipari le società sportive professionistiche alle tradizionali S.p.A., concedendo alle stesse, di conseguenza, anche la possibilità di essere quotate in Borsa.

Alla fine del 1997 viene approvato un nuovo regolamento per l'ammissione al mercato azionario, il quale riduce notevolmente i

precedenti vincoli. In particolare viene meno l'obbligo di presentazione degli ultimi tre bilanci in utile, un limite che sarebbe stato penalizzante per le società sportive. Per queste ultime, anche se il bilancio dovesse essere momentaneamente in perdita, per l'ingresso e la permanenza nel mercato borsistico occorre dimostrare che gli assetti organizzativi e patrimoniale siano in grado di assicurare stabili ricavi nel tempo che attenuino l'aleatorietà delle entrate legate ai risultati sportivi⁵¹.

Il primo *club* italiano ad accedere alla quotazione è la Lazio, la cui assemblea straordinaria delibera l'ammissione in Borsa il 17 gennaio 1998, mentre l'ingresso ufficiale a Piazza Affari avviene il 5 maggio 1998. Quel giorno la richiesta di titoli supera di circa sette volte l'offerta. Tra i piccoli risparmiatori le domande di sottoscrizione sono superiori di 10 volte rispetto alla quantità di azioni a loro riservate, questo nonostante che dal prospetto informativo si possa agevolmente rilevare che la Lazio ha chiuso gli ultimi due bilanci con un utile rispettivamente di soli 83.000 e 126.000 euro. Il collocamento frutta circa 60 milioni di euro, dei quali soltanto la metà finisce nelle casse sociali, mentre il resto va alla Cirio, la società controllante.

Il 23 maggio del 2000 tocca alla Roma varcare la soglia di Piazza Affari. Quel giorno le richieste di sottoscrizione da parte degli investitori superano l'offerta soltanto di 3,6 volte, deludendo un po' le aspettative.

L'ultima società ad entrare in Borsa è la Juventus, il cui titolo viene

⁵¹ Cfr. F. Rubino, *op.cit*, pag. 63.

ammesso alle contrattazioni a partire dal 20 dicembre 2001. Dei tre *club* quotati, la Juve presenta il progetto di quotazione più credibile. La società bianconera, infatti, finalizza l'entrata a Piazza Affari al reperimento di risorse finanziarie necessarie alla realizzazione di importanti progetti industriali, quali la ristrutturazione e il rinnovamento dello stadio Delle Alpi e la realizzazione di "Mondo Juve" (un centro sportivo con annesso parco di intrattenimento e centro commerciale).

Il calcio del duemila gira, dunque, tutto intorno ai soldi. "C'era un tempo, quando Berta filava, in cui le formazioni si recitavano a memoria, le partite di campionato si giocavano solo la domenica e il mercoledì era l'unico giorno per le coppe. Le squadre scendevano in campo con maglie dai colori tradizionali, "macchiate" da un unico *sponsor*, gli introiti maggiori per le società erano forniti dagli incassi delle partite e solo i grandissimi campioni riuscivano a strappare ingaggi vicini al miliardo"⁵².

Le casse delle società di oggi si riempiono soprattutto grazie ai diritti televisivi e, come rovescio della medaglia, le *pay-tv* impongono ai *club* quando giocare ed ai calciatori come rilasciare le interviste.

La svolta decisiva nel mondo delle televisioni criptate arriva nel 1999 quando due provvedimenti (il n. 6869 del 10 febbraio ed il n. 7340 del 1° luglio) dell'Autorità Garante per la Concorrenza e il Mercato (Agcm, cioè l'autorità *antitrust*) impongono alla Lega calcio di sospendere la vendita collettiva dei diritti televisivi dell'intero campionato e di passare alla negoziazione individuale; a partire

⁵² O. Beha – A. Di Caro, *op.cit.*, pag. 358.

dalla stagione 1999/2000 ogni *club* ha la possibilità di negoziare singolarmente la cessione ad un *network* via cavo delle partite casalinghe dell'intera stagione. La Lega calcio avrebbe invece continuato a negoziare i diritti in chiaro in maniera collettiva.

Il provvedimento è avviato dalle pressioni dei *club* maggiori che propendono per una revisione del modello mutualistico, il quale prevedeva la ripartizione tra le diverse società dei proventi derivanti dai diritti televisivi venduti dalla Lega calcio per conto delle società stesse.

L'*antitrust* ravvisa che la Lega, vendendo i diritti per conto delle società di Serie A e B, pone in essere comportamenti restrittivi della concorrenza, formando un cartello tra le 38 società del calcio professionistico, e considera quindi restrittiva la vendita centralizzata dei diritti criptati. L'obiettivo della mutualità non è ritenuto sufficiente a giustificare tale modalità di vendita; a parere dell'*antitrust*, infatti, la redistribuzione delle risorse tra le squadre maggiori e quelle minori, necessaria per mantenere l'equilibrio agonistico delle competizioni, può essere egualmente raggiunta attraverso soluzioni meno restrittive sotto il profilo della concorrenza⁵³.

Da allora le società maggiori vedono raddoppiarsi le entrate da diritti Tv, che diventano la voce di ricavi preponderante.

A livello normativo il provvedimento dell'Agcm è recepito con la Legge n. 78 del 29 marzo 1999, che converte il D.L. n.15 del 30 gennaio. **L'art. 4** della Legge stabilisce che: "ciascuna società di

⁵³ Cfr. U. Lago - A. Baroncelli-S. Szymanski, *Il business del calcio*, Egea, Milano 2004, pagg. 22-23.

calcio di serie A e B è titolare dei diritti di trasmissione televisiva in forma codificata. È fatto divieto a chiunque di acquisire, sotto qualsiasi forma e titolo, direttamente o indirettamente, anche attraverso soggetti controllati e collegati, più del sessanta per cento dei diritti di trasmissione in esclusiva in forma codificata di eventi sportivi del campionato di calcio di serie A o, comunque, del torneo o campionato di maggior valore che si svolge o viene organizzato in Italia. Nel caso in cui le condizioni dei relativi mercati determinino la presenza di un solo acquirente, il limite indicato può essere superato ma i contratti di acquisizione dei diritti in esclusiva hanno durata non superiore a tre anni. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato, sentita l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, può derogare al predetto limite o stabilirne altri, tenuto conto delle condizioni generali del mercato, della complessiva titolarità degli altri diritti sportivi, della durata dei relativi contratti, della necessità di assicurare l'effettiva concorrenzialità dello stesso mercato, evitando distorsioni con effetti pregiudizievoli per la contrattazione dei predetti diritti di trasmissione relativi a eventi considerati di minor valore commerciale".

Ciò ha comportato che, dall'anno di introduzione della *pay-w*, le entrate da diritti televisivi abbiano raggiunto livelli esorbitanti, passando dai complessivi 200 milioni di lire della stagione 1995/1996 al miliardo e 50 milioni dell'annata 2000/2001.

Osservando, invece, la composizione dei ricavi si nota come in termini percentuali si riducano sensibilmente i ricavi provenienti

dalle gare, mentre aumentino quelli derivanti dalle plusvalenze e dalla vendita dei diritti televisivi⁵⁴.

1.8 *La Legge “anti-insolvenza” e il Decreto “salva-calcio” del 2002*

Dopo la delusione del 1998, Ronaldo, tornato ai vecchi splendori e con un *look* molto particolare trascina il Brasile alla conquista della quinta Coppa del mondo, mentre per l'Italia il mondiale nipponico-coreano del 2002 rappresenta una cocente delusione: la spedizione azzurra viene rimandata mestamente a casa dopo la sconfitta subita negli ottavi di finale contro la modesta Corea del Sud. Trentasei anni dopo la disfatta di Middlesbrough ad opera della Corea del Nord, sono questa volta i cugini del Sud che nella loro tana di Daejon eliminano dalla Coppa del mondo la rappresentativa azzurra, guidata in panchina da Giovanni Trapattoni.

In Italia dal punto di vista economico le società continuano a navigare in cattive acque. Tanto da prospettare, al ricorrere del presupposto oggettivo dell'insolvenza, la possibilità di fallimento di alcuni *club*⁵⁵. La crisi dei *club* deriva, principalmente, dagli altissimi

⁵⁴ Per approfondimenti sul tema dei diritti televisivi si rimanda a A. Pezzoli, *Il calcio visto dal divano*, in “Mercato Concorrenza Regole”, n. 3/2000.

⁵⁵ Le società sportive professionistiche, infatti, catalogandosi quali società lucrative sono assoggettabili alle procedure concorsuali previste dal Regio Decreto n. 267 del 1942, novellato dal Decreto Legislativo n. 5 del 9 gennaio 2006. Sull'argomento ha avuto modo di pronunciarsi anche la Corte di Cassazione, la quale ha sancito che le società calcistiche affiliate alla Figc sono da ricomprendersi tra le imprese soggette a registrazione, atteso che l'attività economica da esse esercitata, consistente nella promozione e nella organizzazione di manifestazioni agonistiche e nella produzione ed offerta di spettacoli sportivi, deve considerarsi di natura oggettivamente imprenditoriale. Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 210.

compensi corrisposti per gli ingaggi degli atleti e dalle sovrastimate entrate che sarebbero dovute derivare dai contratti con le televisioni a pagamento.

Per consentire alle società di superare le gravi difficoltà gestionali in cui si sono venute a trovare, il legislatore italiano emana due provvedimenti, ribattezzati:

- a. la “Legge anti-insolvenza”;
- b. il “Decreto salva-calcio”.

Il primo intervento⁵⁶, adottato con il Decreto Legge n. 138 dell’8 luglio 2002, poi convertito dalla Legge n. 178 dell’8 agosto, prevede la possibilità per l’Agenzia delle Entrate di giungere ad una transazione⁵⁷, anche attraverso la rateizzazione del pagamento, con il contribuente insolvente. La rateizzazione del pagamento del debito fiscale viene consentita fino ad un massimo di cinque anni⁵⁸.

⁵⁶ A ben vedere la norma in questione non è rivolta soltanto alle società di calcio, ma a tutte le società in generale. L’intervento legislativo è, infatti, rubricato “Interventi urgenti in materia tributaria, di privatizzazioni, di contenimento della spesa farmaceutica e per il sostegno dell’ economia anche nelle aree svantaggiate”.

⁵⁷ Ai sensi dell’art. 1965 del codice civile la transazione è “il contratto col quale le parti, facendosi reciproche concessioni, pongono fine ad una lite già incominciata o prevengono una lite che può sorgere tra loro. Con le reciproche concessioni si possono creare, modificare o estinguere anche rapporti diversi da quello che ha formato oggetto della pretesa e della contestazione delle parti”.

⁵⁸ L’art. 2 della Legge n. 178 dell’8 agosto 2002, stabilisce che “l’Agenzia delle entrate, dopo l’inizio dell’esecuzione coattiva, può procedere alla transazione dei tributi iscritti a ruolo dai propri uffici il cui gettito è di esclusiva spettanza dello Stato in caso di accertata maggiore economicità e proficuità rispetto alle attività di riscossione coattiva, quando nel corso della procedura esecutiva emerge l’insolvenza del debitore o questi è assoggettato a procedure concorsuali. Alla transazione si procede con atto approvato dal direttore dell’Agenzia, su conforme parere obbligatorio della Commissione consultiva per la riscossione di cui all’articolo 6 del decreto legislativo 13 aprile 1999, n. 112, acquisiti altresì gli altri

Questo intervento permette il salvataggio della Lazio, che al termine di una lunga istanza vede concedersi la possibilità di rateizzare in 23 anni il versamento all'Erario di debiti tributari pari a 107 milioni di euro, comprensivi di interessi e sanzioni. Nei primi anni del nuovo millennio, si assiste a trasferimenti di calciatori a cifre folli, le quali, però, spesso non vengono pagate, in quanto di solito la contropartita della cessione non è pecuniaria ma tecnica. Si scambia cioè un giocatore in cambio di un altro. Il risultato di questa trattativa è duplice:

- a) la squadra cedente iscrive nel conto economico l'ingente plusvalenza (differenza positiva tra il valore del corrispettivo incassato e il valore contabile netto del diritto pluriennale ceduto) realizzata nello scambio. Ciò consente alla società in questione di risanare il bilancio e di diminuire notevolmente il valore della perdita d'esercizio;
- b) la squadra cessionaria, invece, iscrive nello stato patrimoniale il diritto pluriennale alle prestazioni del calciatore per un importo ben superiore al suo valore

pareri obbligatoriamente prescritti dalle vigenti disposizioni di legge. I pareri si intendono rilasciati con esito favorevole decorsi 45 giorni dalla data di ricevimento della richiesta, se non pronunciati espressamente nel termine predetto. La transazione può comportare la dilazione del pagamento delle somme iscritte a ruolo anche a prescindere dalla sussistenza delle condizioni di cui all'articolo 19, commi 1 e 2, del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 602. Il pagamento rateale dei debiti per contributi, premi e accessori di legge, iscritti a molo dagli enti gestori di forme di previdenza e assistenza obbligatorie, può essere consentito, in deroga a quanto previsto dall'articolo 2, comma 11, del decreto-legge 9 ottobre 1989, n. 338, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 dicembre 1989, n. 389, nel limite massimo di sessanta mesi con provvedimento motivato degli stessi enti impositori".

d'uso (valore che si ritiene possa essere ragionevolmente recuperato in futuro per mezzo dei ricavi d'esercizio). Ciò fa sì che i bilanci societari si ritrovino pieni di immobilizzazioni immateriali sopravvalutate.

Stando alle regole contabili in vigore, quindi, l'intero patrimonio dovrebbe essere svalutato nell'anno per allineare il suo valore contabile all'effettivo valore di mercato. Tale operazione porterebbe conseguenze devastanti per i risultati economici, in quanto i bilanci societari sarebbero gravati da ingenti svalutazioni.

Per evitare il disastro, il governo emana il cosiddetto "Decreto salva-calcio", cioè il Decreto Legge 24 dicembre 2002 n. 282, convertito dalla Legge n. 27 del 21 febbraio 2003, il quale introduce alcune previsioni di carattere eccezionale relativamente alla disciplina del bilancio delle società sportive.

In particolare, l'**articolo 3** comma 1-bis della Legge 27/2003 introduce nella Legge 91/81 un nuovo articolo, il **18 bis**, rubricato "disposizioni in materia di bilanci", il cui testo recita: "le società sportive previste dalla presente legge possono iscrivere in apposito conto nel primo bilancio da approvare successivamente alla data di entrata in vigore della presente disposizione tra le componenti attive quali oneri pluriennali da ammortizzare, con il consenso del collegio sindacale, l'ammontare delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli sportivi professionisti, determinato sulla base di un'apposita perizia giurata. Le società che si avvalgono della

facoltà di cui al comma 1 devono procedere, ai fini civilistici e fiscali all'ammortamento della svalutazione iscritta in dieci rate annuali di pari importo."

Lo scopo di questo provvedimento è quello di consentire alle società sportive, in deroga ai principi e alle regole ordinariamente applicabili in sede di formazione del bilancio, la ripartizione in più esercizi delle perdite permanenti di valore dei diritti pluriennali alle prestazioni degli sportivi professionisti sorte in conseguenza alla crisi che ha coinvolto il settore del calcio⁵⁹.

In particolare, il legislatore consentendo alle società interessate di contenere gli effetti della crisi sul risultato economico dell'esercizio e sul patrimonio netto, persegue il fine, da un lato, di evitare a dette società l'adozione immediata di eventuali provvedimenti imprevisi dagli articoli 2446 e 2447 del codice civile⁶⁰ e, dall'altro, di consentire

⁵⁹ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 216.

⁶⁰ Art. **2446** (*Riduzione del capitale per perdite*): "Quando risulta che il capitale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite, gli amministratori (...) devono senza indugio convocare l'assemblea per gli opportuni provvedimenti. All'assemblea deve essere sottoposta una relazione sulla situazione patrimoniale della società, con le osservazioni del collegio sindacale (...). La relazione e le osservazioni devono restare depositate in copia nella sede della società durante gli otto giorni che precedono l'assemblea, perchè i soci passano prenderne visione (...). Se entro l'esercizio successivo la perdita non risulta diminuita a meno di un terzo, l'assemblea (...) che approva il bilancio di tale esercizio deve ridurre il capitale in proporzione delle perdite accertate. In mancanza gli amministratori e i sindaci devono chiedere al tribunale che venga disposta la riduzione del capitale in ragione delle perdite risultanti dal bilancio. Il tribunale provvede, sentito il pubblico ministero, con decreto soggetto a reclamo, che deve essere iscritto nel registro delle imprese a cura degli amministratori".

Art. 2447 (*Riduzione del capitale sociale al disotto del limite legale*): "Se, per la perdita di oltre un terzo del capitale, questo si riduce al di sotto del minimo stabilito dall'articolo 2327, gli amministratori (...) devono senza indugio convocare l'assemblea per deliberare la riduzione del capitale ed il contemporaneo aumento del medesimo ad una cifra non inferiore al detto minimo, o la trasformazione della società".

loro di rinegoziare con adeguato respiro di tempo gli assetti contrattuali complessivi e di assumere le decisioni più opportune per riequilibrare gli assetti patrimoniali, finanziari ed economici⁶¹.

Il presupposto per potere procedere alla svalutazione dei diritti pluriennali è l'esistenza, alla data di entrata in vigore della norma, di una "perdita durevole" di valore dei diritti non recuperabile in futuro e determinata per mezzo di una perizia all'uopo realizzata. Dalla perizia giurata, redatta in forma analitica, devono risultare:

- a) il valore attribuibile a ciascun diritto pluriennale;
- b) i criteri di stima adottati;
- c) le ragioni che ne suggeriscono l'adozione e gli elementi che inducono a considerare che le svalutazioni siano di natura durevole.

Nel maggio 2003 l'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) redige un documento contenente i criteri per la rilevazione in bilancio della svalutazione.

In tale documento si legge come l'ammontare della svalutazione riferibile a ciascun diritto pluriennale debba essere calcolato confrontando il relativo valore di stima con il valore contabile al netto degli ammortamenti comprensivi della quota di competenza dell'anno in cui si effettua la svalutazione⁶².

La previsione dei diritti pluriennali in questione deve essere

⁶¹ Cfr. F. Rubino, *op.cit.*, pag. 216.

⁶² Si confronti Organismo Italiano di Contabilità (OIC), *Criteri per la rilevazione in bilancio delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni degli sportivi professionisti in relazione al disposto dell'art. 18--bis della legge 23/03/1981 n.91*", Roma maggio 2003, pag. 7.

effettuata in base a ragionevoli ipotesi in funzione della loro prevedibile destinazione: vendita oppure impiego nell'attività sportiva della società.

Il valore dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori destinati alla vendita è pari al valore stimato conseguibile sul mercato, al netto dei costi di transazione.

Il valore effettivo d'uso è, invece, funzione dei complessivi flussi attesi conseguibili nel corso della durata residua dei contratti.

In base al principio generale, il valore di un diritto pluriennale non può essere inferiore al valore netto che ragionevolmente è possibile conseguire in sede di cessione⁶³.

Il processo di ammortamento dei diritti pluriennali sulle prestazioni dei calciatori, dopo la svalutazione, continua ad essere calcolato sulla base della durata del contratto, ma assume come valore di riferimento il costo del diritto "post-svalutazione". L'ammortamento delle svalutazioni potrà essere effettuato lungo un arco temporale pari a dieci anni. Il primo esercizio in cui si deve stanziare la quota di ammortamento iniziale è quello in cui la società si avvale della facoltà concessa dalla legge; la svalutazione, quindi, influenzerà, a quote costanti, i bilanci nei dieci esercizi che vanno dal 2002/2003 al 2011/2012.

Il documento redatto dall'OIC chiarisce, inoltre, che la svalutazione va inserita nello Stato Patrimoniale all'interno delle Immobilizzazioni Immateriali, alla voce n. 7 "Altre immobilizzazioni immateriali".

⁶³ Cfr. OIC, *op.cit.*, pag.8.

La svalutazione per la parte eccedente l'importo indicato nella perizia deve, invece, essere imputata per intero nel conto economico dell'esercizio, salvo che tale maggiore svalutazione non abbia trovato riscontro in una nuova perizia, rettificativa della precedente, sempre riferita alla data del bilancio d'esercizio.

Il decreto viene utilizzato da alcune società di serie A e B alla fine del campionato 2002/2003 per regolarizzare le proprie posizioni.

Si raggiunge, così, il risultato di non appesantire i bilanci di risultati economici negativi, ma di spalmare queste perdite in più anni.

Tra la fine del 2003 e l'inizio del 2004, però, viene avviata un'indagine a livello europeo per verificare se la Legge 27/2003 non violi la normativa U.E. in materia di norme contabili e di aiuti di stato. Gli sviluppi di tale vicenda saranno affrontati nel paragrafo 10.

1.9 *Il "doping amministrativo" e il lodo Petrucci*

Il 23 novembre 2003 allo stadio Dall'Ara si gioca Bologna-Roma. Risultato finale 0-4. Infuriato dopo la sconfitta, che gli scatena contro la contestazione dei tifosi, il presidente rossoblu Giuseppe Gazzoni Frascara dichiara: «Vedo una Roma talmente forte Però noi paghiamo 14 milioni di Irpef e li paghiamo tutti gli anni. La questione fondamentale è che le regole vengono disattese: la Lazio non paga le imposte, la Roma non paga. Anche noi, se non le pagassimo, acquisteremmo quattro giocatori buoni, e con quattro giocatori si fa strada»⁶⁴. Qualche giorno prima, l'amministratore

⁶⁴ Cfr. O.Beha-A.Di Caro, *op.cit.*, pag. 504.

della Juventus, Antonio Girando, per controbattere alle accuse di doping per le quali è sotto processo⁶⁵ aveva affermato: «Chi non paga le tasse è un concorrente sleale. Andiamo a vedere i bilanci di molte società. Occupiamoci di quel doping lì»⁶⁶. Nasce così l'inchiesta sul doping amministrativo.

Irregolarità delle iscrizioni ai campionati, fidejussioni false, debiti erariali, liberatorie non ottenute dai calciatori, plusvalenze fittizie. La procura di Roma avvia le indagini nei confronti di tutte le società di calcio di serie A e di serie B per controllare le plusvalenze tra il 1999 e il 2002. Si indaga, cioè, su attivi di bilancio fasulli iscritti nei documenti contabili e giustificati dalla compravendita di calciatori, non solo campioni, ma anche "brocchi" fatti passare per pezzi da novanta.

Gli *escamotages* contabili, però, non sono sufficienti a mantenere intatto il sistema di fronte ad una crisi che appare irreversibile.

A partire dall'estate del 2002 e fino a quella del 2005 si assiste al fallimento di diversi *club* di serie A e serie B⁶⁷. La prima società ad imboccare il tunnel senza fine è la Fiorentina che viene formalmente dichiarata fallita dal tribunale il 27 settembre 2002, mentre il suo presidente Vittorio Cecchi Gori e l'amministratore Luciano Luna

⁶⁵ Il processo doping contro la Juventus si è concluso nel dicembre 2005 con l'assoluzione sia di Girando sia del medico sociale, il dott. Agricola. Per ulteriori informazioni si rimanda alla pagina web: www.repubblica.it/2005/1/sezioni/sport/calcio/juveassolta/juveassolta/juveassolta.html.

⁶⁶ O.Beha-A.Di Caro, *op.cit.*, pag. 505.

⁶⁷ Per approfondimenti sul fallimento dei club calcistici si rimanda a V. Sparano, *La crisi delle società sportive di calcio*, in "Il diritto fallimentare e delle società commerciali", n. 3/2003.

sono accusati di bancarotta fraudolenta⁶⁸. Tra gli altri *club* che da lì a poco falliranno si possono citare il Napoli, l'Ancona, il Como, il Torino, il Perugia, la Salernitana. In seguito ai numerosi casi di bancarotta il Consiglio della Figc vara il 14 maggio 2004 il cosiddetto "Lodo Petrucci" (dal nome del Presidente del Coni Giovanni Petrucci, che ha proposto la norma). Il lodo consiste in una particolare procedura burocraticoamministrativa che, nel caso del fallimento di una società professionistica di calcio, consente di non perdere il patrimonio sportivo cittadino. Infatti la nuova società che subentra a quella fallita eredita il titolo sportivo ma riparte da una categoria al di sotto di quella conquistata sul campo e che gli sarebbe stata sportivamente dovuta se non fosse avvenuto il fallimento. Non si ereditano, invece, il marchio - che potrà essere comunque acquistato all'asta fallimentare - e i giocatori, che vengono tutti svincolati. I punti da rispettare per usufruire del Lodo Petrucci sono i seguenti⁶⁹:

- ✓ il titolo sportivo delle società non iscritte per motivi finanziari alla serie A, B o C1 potrà essere rilevato da una nuova società della stessa città che si iscriverà al campionato inferiore. La vecchia società ripartirà dalla

⁶⁸ "Cinque anni e due mesi di reclusione, di cui tre condonati per indulto. È la condanna richiesta ieri dai pm per l'ex patron viola Vittorio Cecchi Gori al processo per il crack della vecchia Fiorentina, fallita nel settembre 2002 con 104 milioni di euro di passivo. Quattro anni, di cui tre sempre condonati per indulto, sono stati chiesti per l'ex a.d. viola Luciano Luna, accusato con Cecchi Gori di bancarotta fraudolenta. A Cecchi Gori e Luna il legale della curatela fallimentare ha chiesto un risarcimento danni di 40 milioni". Estratto da *il Sole 24 Ore* del 5 ottobre 2006.

⁶⁹ Cfr. www.figc.it.

terza categoria;

- ✓ chi “chiuderà” in C2, invece, dovrà scendere di due categorie, ripartendo dall’Eccellenza anziché dalla serie D;
- ✓ la società morente dovrà almeno avere 10 anni consecutivi di partecipazione ai campionati professionistici, oppure 25 anni non consecutivi nella sua storia;
- ✓ sull’attribuzione del titolo deciderà la FIGC, sentito il sindaco della città, verificando che la nuova società sia in grado di fornire garanzie di solidità finanziaria e continuità aziendale;
- ✓ al capitale della nuova società non potranno partecipare i vecchi dirigenti o i soci che abbiano avuto quote superiori al 2%. Chi violerà questa regola rischia di non vedersi ammesso all’iscrizione oppure, se scoperto dopo, di subire almeno due punti di penalizzazione in classifica;
- ✓ le garanzie da presentare comprendono: una tassa straordinaria di iscrizione, la dichiarazione che la nuova società è disposta a coprire, con un versamento al fondo di garanzia, i debiti verso calciatori e allenatori lasciati dalla vecchia società; l’impegno a emettere una fideiussione bancaria a prima richiesta per coprire gli obblighi contrattuali verso tesserati.

Tra le principali società che hanno usufruito del Lodo si ricordano il Napoli, il Torino e il Perugia.

1.10 *L'intervento dell'Unione Europea e la Legge 168/2005*

Ai sensi della IV e della VII direttiva CEE, relative ai conti annuali e consolidati delle società, i contratti con i giocatori quando sono considerati immobilizzazioni immateriali devono essere ammortizzati durante il periodo della loro utilizzazione. Inoltre il valore assegnato alle immobilizzazioni deve essere ridotto a quello effettivo alla data di chiusura del bilancio, qualora si ritenga che si sia verificata una perdita di valore avente carattere permanente.

Stando al contenuto delle due direttive citate, la Commissione Europea apre nel 2004 una procedura di infrazione nei confronti dell'Italia perché la Legge "salva-calcio" contravviene alle direttive CEE consentendo che i diritti alle prestazioni dei calciatori siano ammortizzati su un periodo più lungo rispetto alla loro utilizzazione.

La Legge "salva-calcio", inoltre, viola anche l'articolo 87 del Trattato UE⁷⁰, in materia di aiuti di stato, in quanto concede alle società calcistiche un indebito aiuto in termini di deducibilità fiscale delle perdite d'esercizio.

La procedura di infrazione si chiude soltanto in seguito all'emanazione del Decreto Legge n. 115 del 30 giugno 2005, convertito dalla Legge n. 168 del 17 agosto 2005. **L'art. 6** conuna 2 di tale Legge stabilisce, infatti, che: "le società sportive che si sono avvalse della facoltà di cui all'articolo 18-bis della Legge 23 marzo

⁷⁰ **Art. 87** Trattato UE: "Sono incompatibili con il mercato comune gli aiuti concessi dagli stati, ovvero mediante risorse stabili, sotto qualsiasi forma che favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la libera concorrenza".

1981, n. 91, e successive modificazioni, devono ridurre nell'esercizio chiuso o in corso al 31 dicembre 2006 l'ammontare del patrimonio netto dell'importo del valore residuo della voce di bilancio "oneri pluriennali da ammortizzare" iscritta tra le componenti attive per effetto della svalutazione dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli sportivi professionisti. Il patrimonio deve essere diminuito delle rettifiche di valore calcolate per ammortizzare sistematicamente il valore di questi elementi durante il periodo della loro utilizzazione. L'applicazione di tali disposizioni non incide sulla posizione fiscale delle società interessate".

La disposizione, quindi, prevede il dimezzamento da dieci a cinque anni del periodo di ammortamento delle svalutazioni. Si tratta di "un compromesso che l'Italia ha negoziato con la U.E. per evitare ulteriori guai; tuttavia, la disposizione non precisa le modalità di imputazione, nei vari esercizi, dell'ammortamento relativo alla parte non ancora ammortizzata"⁷¹.

1.11 *Lo scandalo intercettazioni*

Mentre i bilanci delle società continuano ad essere in rosso, con le perdite attutite soltanto dalle plusvalenze sui trasferimenti e dai proventi derivanti dalla cessione del marchio oppure da operazioni di *lease-back* su immobili, nel maggio del 2006 il calcio viene invaso dallo "scandalo intercettazioni".

⁷¹ F. Roscini Vitali, *Sulle perdite è scattato il cartellino rosso*, in "Il Sole 24 Ore", 26106106, pag. 32.

Le procure di Torino, Roma, Parma e Napoli aprono diverse inchieste in seguito all'ascolto di una serie di intercettazioni telefoniche, dalle quali emergono "intrecci pericolosi" tra dirigenti di *club*, designatori degli arbitri e vari esponenti della Federcalcio.

Ascoltando le telefonate emerge il cosiddetto "Sistema Moggi" (dal nome del direttore generale della Juventus, Luciano Moggi, la punta dell'iceberg dell'intero polverone), cioè un insieme di relazioni tra procuratori, arbitri, *club* e favori che il manager bianconero chiedeva per la sua squadra.

Le inchieste vengono spezzate in diversi tronconi. A Torino si indaga su irregolarità dei bilanci e doping; a Roma si indaga sugli affari dei procuratori della Gea⁷²; la procura di Parma segue il filone del calcio scommesse; a Napoli, infine, ci si occupa dei campionati truccati.

Si muove, naturalmente, anche la giustizia sportiva che contesta ai tesserati violazioni di diversi articoli del codice di giustizia sportiva.

In particolare si discute sul mancato rispetto degli articoli:

- 1, sui doveri e gli obblighi generali dei tesserati⁷³;
- 2, sulla responsabilità delle persone fisiche e delle società⁷⁴;

⁷² La Gea World S.p.A. era una società di procuratori presieduta da Alessandro Moggi, figlio di Luciano, nella quale erano anche inseriti tra gli altri Chiara Geronzi, figlia del banchiere Cesare, e Davide Lippi, figlio dell'ex C.T. dell'Italia Marcello. La Gea, a seguito dello scandalo intercettazioni, cesserà di esistere dal 1° agosto 2006. Cfr. "Gea il liquidazione. Moggi junior: «colpa dei media»", in "La Gazzetta dello Sport", 30/07/06.

⁷³ **Art. 1 (Doveri ed obblighi generali):** 1. Coloro che sono tenuti all'osservanza delle norme federali devono comportarsi secondo i principi di lealtà, correttezza e probità in ogni rapporto comunque riferibile all'attività sportiva; 2. Ai soggetti di cui al comma 1 è fatto divieto di dare comunque a terzi notizie o informazioni che riguardano fatti oggetto di procedimenti disciplinari in corso; 3. I dirigenti, i soci di associazione ed i tesserati, se convocati, sono tenuti a presentarsi dinanzi agli organi di giustizia sportiva.

- 5, sul divieto di scommesse sportive⁷⁵;
- 6, sull'illecito sportivo e l'obbligo di denuncia⁷⁶.

⁷⁴ **Art. 2** (*Responsabilità delle persone, fisiche e delle società*): 1. I soggetti dell'ordinamento federale sono responsabili delle violazioni delle norme loro applicabili commesse a titolo di dolo o di colpa, salvo diversa disposizione. I dirigenti che hanno la legale rappresentanza delle società sono ritenuti anch'essi responsabili, sino a prova contraria, delle infrazioni addebitate alle società medesime; 2. Il calciatore che funge da capitano della squadra in una determinata gara è responsabile, ai sensi del presente Codice, degli atti di violenza a danno degli ufficiali di gara compiuti da calciatori della sua squadra non individuati. Tale responsabilità viene meno nel momento in cui è comunque individuato l'autore dell'atto; 3. Le società possono essere ritenute responsabili anche a titolo di responsabilità oggettiva o di responsabilità presunta, nei casi previsti dal presente Codice; 4. Le società rispondono direttamente dell'operato di chi le rappresenta ai sensi delle norme federali e sono oggettivamente responsabili agli effetti disciplinari dell'operato dei propri dirigenti, soci di associazione e tesserati.

⁷⁵ **Art. 5** (*Divieto di scommesse*): 1. Ai soggetti dell'ordinamento federale, ai dirigenti, ai soci di associazione e ai tesserati delle società sportive appartenenti al settore professionistico è fatto divieto di effettuare o accettare scommesse, direttamente o per interposta persona, anche presso i soggetti autorizzati a riceverle, o di agevolare scommesse di altri con atti univocamente funzionali alla effettuazione delle stesse, che abbiano ad oggetto i risultati relativi ad incontri ufficiali organizzati nell'ambito della Fifa, della Uefa e della Figc; 2. Ai soggetti dell'ordinamento federale, ai dirigenti, ai soci di associazione e ai tesserati delle società sportive appartenenti al settore dilettantistico e al settore giovanile è fatto divieto di effettuare o accettare scommesse, direttamente o per interposta persona, presso soggetti non autorizzati a riceverle, o di agevolare scommesse di altri con atti univocamente funzionali alla effettuazione delle stesse, che abbiano ad oggetto i risultati relativi ad incontri ufficiali organizzati nell'ambito della Fifa, della Uefa e della Figc.; 3. La violazione del divieto di cui ai commi 1 e 2, comporta per i soggetti dell'ordinamento federale, dei dirigenti, dei soci di associazione e dei tesserati delle società sportive la sanzione della inibizione o della squalifica *non* inferiore a diciotto mesi.

⁷⁶ **Art. 6** (*Illecito sportivo e obbligo di denuncia*): 1. Il compimento, con qualsiasi mezzo, di atti diretti ad alterare lo svolgimento o il risultato di una gara ovvero ad assicurare a chiunque un vantaggio in classifica, costituisce illecito sportivo; 2. Le società, i loro dirigenti, i soci di associazione ed i tesserati che commettono direttamente o che consentono che altri compiano, a loro nome o nel loro interesse, i fatti di cui al comma 1, ne sono responsabili; (...) 5. I dirigenti, i soci di associazione ed i tesserati riconosciuti responsabili di illecito sportivo sono puniti con una sanzione non inferiore all'inibizione o squalifica per un periodo minimo di tre anni;

Nel frattempo, la Federcalcio viene commissariata e i vertici dell'ufficio indagini e della commissione di appello federale si dimettono.

Mentre l'*iter* del procedimento ordinario è ancora in corso, il processo sportivo si conclude nel giro di pochi mesi, con punizioni esemplari.

Con la sentenza emessa dalla Corte di appello federale, la Juventus viene retrocessa in serie B con una penalizzazione di 17 punti nel campionato 2006/2007 e revoca dello scudetto 2004/2005; Milan, Lazio e Fiorentina vengono penalizzati di 30 punti nel campionato 2005/2006 e rispettivamente di 8, 11 e 19 nella stagione 2006/2007. Vengono puniti anche i dirigenti dei quattro *club* coinvolti, i dirigenti della FIGC e quelli del settore arbitrale. Successivamente in un secondo filone di indagini subiscono delle pene anche la Reggina (15 punti di penalizzazione da scontare nel campionato 2006/2007) e l'Arezzo (6 punti di penalizzazione nella stagione 2006/07).

1.12 *L'indagine dell'Antitrust sul settore del calcio*

Il 24 maggio 2006, in pieno scandalo intercettazioni, l'Autorità garante della concorrenza e del mercato conclude il primo stralcio di un'indagine conoscitiva sul mondo del calcio professionistico in Italia, iniziata nel febbraio del 2005⁷⁷, approvando alcune linee guida che dovrebbero essere recepite nel nuovo regolamento agenti all'esame dei vertici della FIGC.

⁷⁷ L'intera indagine conoscitiva sarà invece conclusa nel gennaio del 2007.

L'analisi svolta evidenzia come il Regolamento agenti della FIGC contenga previsioni che non trovano alcun riscontro nel Regolamento FIFA; tali previsioni sono suscettibili di condizionare in maniera significativa la condotta degli agenti di calciatori sul mercato, così da ostacolare le opportunità di confronto concorrenziale tra gli operatori e da favorire comportamenti collusivi.

L'indagine, portando alla luce la posizione dominante assunta nel mercato degli agenti dalla Gea World, si conclude con dieci proposte di modifica al regolamento degli agenti⁷⁸:

- 1) eliminare l'albo degli agenti. Si rileva come la previsione di un esame per l'ottenimento della licenza rappresenti uno strumento di per sé sufficiente a garantire l'accesso alla professione a soggetti qualificati; conseguentemente l'obbligo di iscrizione all'albo configura un'ingiustificata barriera all'accesso;
- 2) ridurre le esclusive agenti-calciatori;
- 3) eliminare le penali per la revoca del mandato;
- 4) stipulare contratti più liberi; ciò indurrebbe gli agenti a competere tra loro anche sotto il profilo delle condizioni offerte ai propri clienti e consentirebbe ai calciatori di disporre di maggiori elementi di valutazione nella scelta del proprio agente;
- 5) eliminare le clausole che impongono al calciatore di corrispondere comunque un compenso al proprio agente

⁷⁸ Si confronti www.agcm.it

anche ove l'ingaggio ottenuto non sia dovuto all'opera svolta dall'agente medesimo;

- 6) concedere maggiore libertà di scelta per i calciatori, eliminando il divieto per l'agente di contattare un calciatore per indurlo a cambiare il suo rappresentante;
- 7) consentire maggiori confronti tra gli agenti;
- 8) eliminare i conflitti di interessi. È stato osservato come la presenza di legami familiari tra l'agente e i soggetti che ricoprono cariche di rilievo nelle società di calcio e nelle federazioni attribuisca un vantaggio concorrenziale non riconducibile ad una maggiore efficienza dello stesso agente. Gli agenti dovrebbero piuttosto essere messi in condizione di confrontarsi sulla base delle loro effettive capacità professionali, anche a vantaggio delle aspettative di ingaggio dei calciatori. Per tale motivo, l'Autorità ritiene che l'attività di agente debba essere preclusa ai soggetti i cui parenti ricoprono cariche sociali o incarichi dirigenziali e tecnici nelle società o nelle federazioni o, comunque, non debba essere consentito agli agenti di gestire quelle trattative che vedano come destinatari o beneficiari dell'attività svolta dall'agente soggetti che abbiano legami parentali o di affinità quantomeno entro il secondo grado con l'agente stesso. Di converso, ai soggetti che detengano legami di parentela con un agente dovrebbe essere precluso di rivestire cariche sociali o incarichi dirigenziali e tecnici nelle società o nelle

federazioni;

- 9) vietare all'agente di rappresentare contemporaneamente calciatori e allenatori;
- 10) eliminare le norme che ingessano il mercato. L'Antitrust ha rilevato come la situazione di mercato appare caratterizzata da un lato da una certa stabilità delle quote di mercato degli operatori e, dall'altro, dalla presenza, tra i primi di essi, di soggetti connotati da specifici rapporti di parentela con esponenti di rilievo di società di calcio professionistiche. Tale contesto è in larga parte riconducibile sia a quelle disposizioni regolamentari che rendono vischiose le dinamiche concorrenziali tra i soggetti attivi sul mercato (quali la previsione di un sistema di doppia penale, l'obbligo di conferire l'incarico in via esclusiva ad un solo agente, il divieto di contattare un calciatore per indurlo a cambiare agente) sia all'assenza di un esplicito divieto di esercitare l'attività di agente da parte di quei soggetti che potrebbero beneficiare, rispetto ai concorrenti, di rapporti di parentela privilegiati con esponenti di società di calcio o federali.

1.13 Conclusioni

Tra intercettazioni, interrogazioni, indagini e interviste piccanti, l'Italia, intesa come squadra, si presenta al mondiale di Germania a pezzi. Il giorno del raduno a Coverciano le menti più astute chiedono l'allontanamento del c.t. Lippi (il figlio è coinvolto nell'affaire Gea) e del portiere Buffon (il cui nome è legato direttamente al filone sulle scommesse sportive), ma il commissario straordinario della Figc Guido Rossi⁷⁹ conferma piena fiducia a tutti. Il bello del calcio si vede proprio nei momenti difficili. Ti aspetti una squadra allo sfascio con il morale sotto i tacchi e invece ti ritrovi dinanzi undici leoni pronti a lottare e a sudare pur di conquistare l'ambito trofeo.

Il mondiale dell'Italia è tutto un crescendo, accompagnato anche da un po' di fortuna, che si sa, non guasta mai. Dall'avvio *soft* in un girone dimostratosi abbordabilissimo, al posizionamento nella parte di tabellone priva delle altre "grandi". Dal rigore all'ultimo secondo realizzato da Totti contro l'Australia all'ingresso in semifinale dopo

⁷⁹ Nell'ottobre 2006, Rossi si è dimesso dalla carica di commissario della Figc, per assumere il ruolo di presidente di Telecom S.p.A., ed è stato sostituito da Luca Pancalli, già vicepresidente del Coni e presidente del comitato italiano paralimpico. Dopo il suo addio Rossi ha avuto parole molto dure sui vertici dello sport italiani. In un'intervista a *La Stampa* del 19/11/06, l'ex commissario dichiara: «Nel calcio non vogliono fare le riforme. Fino a quando li ho tutelati all'estero e abbiamo vinto la coppa del mondo andava tutto bene. Poi quando ho detto che volevo fare le riforme mi hanno cacciato. E lo specchio del paese». In un'intervista alla trasmissione di RaiSport "Dribbling" del 16 dicembre 2006, l'ex commissario ha, invece, dichiarato al microfono di Enrico Varriale: «Sono stato rimosso, non mi sono dimesso (...) Nel calcio i conflitti di interesse sono istituzionali, i controllori, infatti sono nominati dai controllati e tuttora persistono troppi diritti di veto (...) Occorrono riforme strutturali, ma credo che non ci sia nei dirigenti attuali la volontà di cambiare le regole».

un perentorio 3-0 all'Ucraina. Da qui inizia il mondiale vero. Due sfide delicate in cui occorre dimostrare tutto il proprio valore.

La semifinale di Dortmund contro la Germania ha un valore particolare. Nel 1970 ai mondiali messicani in semifinale l'Italia batté i tedeschi 4-3 nel *match* ancora oggi più memorabile della storia del calcio italiano; nel 1990, però, i tedeschi infransero le notti magiche conquistando il titolo sul suolo italico. La sfida del 4 luglio 2006 ha un sapore ancora più particolare, perché arriva due ore dopo le richieste del procuratore federale sullo scandalo di Calciopoli⁸⁰. Sul campo, però, i giocatori italiani, non risentono dell'effetto scandalo e danno vita a 120 minuti *di pathos*. Mai battuti nel loro stadio preferito i tedeschi crollano nell'ultima mezz'ora, quando gli azzurri colpiscono due pali con Gilardino e Zambrotta e poi finalmente segnano con Grosso e Del Piero. L'Italia vola in finale: destinazione Berlino dove affronterà la Francia.

Domenica 9 luglio ore 20, Olympiastadion di Berlino. Nel luogo dove nel 1936 un americano di colore, Jesse Owens, vinceva tre medaglie d'oro nell'atletica facendo stizzare Hitler, Italia e Francia sono pronte per contendersi la diciottesima edizione della Coppa del mondo. Da un lato Buffon; Zambrotta, Materazzi, Cannavaro, Grosso; Pirlo, Gattuso; Camoranesi, Totti, Perrotta; Toni. Dall'altro: Barthez; Sagnol, Gallas, Thuram, Abidal; Vieira, Makelele; Ribery, Zidane, Malouda; Henry. Nel 2000 i francesi batterono l'Italia al

⁸⁰ In questo modo è stato ribattezzato dai media lo scandalo intercettazioni. A ben vedere, alcuni quotidiani hanno invece usato l'appellativo "Moggiopoli" per indicare come tutto sia partito dal direttore generale della Juventus Luciano Moggi.

golden goal nella finale del Campionato europeo; nel 1998 ai rigori la eliminarono dal mondiale. Questa volta la storia sorriderà ai colori azzurri. Al novantesimo il *match* si chiude sull' 1-1 (Zidane su rigore e Materazzi di testa, i marcatori). Poi nei supplementari, Zidane prima utilizza la testa per colpire il pallone impegnando severamente Buffon, poi per buttare a terra Materazzi. Cartellino rosso e fine dell'avventura per uno dei migliori calciatori dell'ultimo decennio. Il risultato non si sblocca e si va, quindi, ai calci di rigore. Dal dischetto i tiratori azzurri sono impeccabili (Pirlo, Materazzi, De Rossi e Del Piero trasformano senza affanni), Per i francesi invece c'è l'errore di Trezeguet. Colui che nel 2000 punì l'Italia con il *golden goal*, ora consegna agli azzurri il mondiale su un piatto d'argento. L'ultimo rigorista azzurro è Fabio Grosso. L'emblema del calcio operaio che è salito in Paradiso, ma anche la dimostrazione che il calcio è un gioco di squadra dove undici giocatori discreti, ma motivati e ben assemblati, valgono di più di undici fuoriclasse che giocano ognuno per conto proprio. Il sinistro di Grosso spiazza Barthez e l'Italia sale sul tetto del mondo.

2 LA FUNZIONE – OBIETTIVO DELLE SOCIETA' DI CALCIO SECONDO IL PARADIGMA DELLA RAZIONALITA' LIMITATA: LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE

2.1 *Premessa*

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di analizzare la *governance* delle imprese sportive professioniste, prendendo le mosse dallo studio della funzione-obiettivo di tali realtà imprenditoriali secondo il paradigma della razionalità obiettiva.

Con riferimento alla funzione-obiettivo delle imprese, utili suggerimenti possono essere colti dal contributo di Berle e Means⁸¹, secondo i quali l'avvento della grande impresa manageriale è stato caratterizzato dalla scissione tra proprietà e governo dell'azienda e dall'assunzione del controllo gestionale da parte di *manager* senza capitale con motivazioni e strategie non sempre coerenti con gli interessi degli azionisti. In tale contesto, la funzione-obiettivo del *manager* si presenterebbe multiorientata e, pertanto, differente da quella che generalmente caratterizza le teorie economiche sul funzionamento dell'impresa, che si fondano sulla massimizzazione del profitto.

Studi successivi hanno evidenziato che i *manager* tendono ad assegnare all'impresa gli obiettivi che rappresentano i mezzi migliori in grado di soddisfare ragionevolmente i propri bisogni. Tra questi obiettivi,

⁸¹ A.A. BERLE JR., G.C. MEANS, *The modern corporation and private property*, MacMillan, New York, 1932.

particolare rilievo assumono l'incremento delle vendite⁸², un elevato tasso di sviluppo dimensionale⁸³, l'appagamento del desiderio di sicurezza⁸⁴ e la massimizzazione della funzione di utilità⁸⁵.

A ben vedere, i modelli manageriali in questione incorporano la medesima ipotesi fondamentale, e cioè la massimizzazione della funzione-obiettivo del gruppo dirigente, col vincolo rappresentato dal profitto minimo da realizzare e postulano un comportamento da parte del *manager* fondato sul paradigma della razionalità obiettiva.

Quest'ultimo si basa sul presupposto che il comportamento di una qualsiasi azienda possa essere interpretato secondo un modello adattivo rispetto all'ambiente scomponibile in quattro fasi, di cui la prima consiste nella realizzazione del processo decisionale; la seconda, nello svolgimento dell'azione sulla base delle decisioni prese; la terza, nella verifica degli esiti delle azioni intraprese posti in relazione con quelli programmati; la quarta, nell'utilizzo delle suddette verifiche al fine di modificare il processo decisionale attraverso azioni correttive su di esso.

Nello schema di comportamento delineato, il processo decisionale appare l'elemento fondamentale che muove il complesso aziendale ed in funzione del quale è strutturata l'organizzazione.

In generale, le decisioni non vengono considerate come atti a sé stanti, ma come il frutto di un articolato processo decisorio comprendente diverse fasi successive e logicamente collegate:

⁸² W. BAUMOL, *Business behaviour, value and growth*, MacMillan, New York, 1959.

⁸³ R. MARRIS, *The economic theory of managerial capitalism*, MacMillan, London, 1964.

⁸⁴ K.W. ROTHSCHILD, *Price theory, and oligopoly*, in *Economic Journal*, 1947.

⁸⁵ O.E. WILLIAMSON, *Managerial discretion and business behaviour*, in *American Economic Review*, vol. 53, 1963.

- 1) individuazione del problema da risolvere o specificazione degli obiettivi da conseguire;
- 2) raccolta delle informazioni sull'ambiente esterno ed interno per impostare e definire il problema o enucleare in modo chiaro l'obiettivo;
- 3) sviluppo di corsi alternativi d'azione;
- 4) individuazione e valutazione delle conseguenze associate alle alternative in funzione del sistema valutativo di colui che decide;
- 5) scelta dell'alternativa migliore.

Secondo i dettami della teoria della razionalità obiettiva, l'uomo razionale (uomo economico) si trova, nel compimento del processo decisionale, nelle seguenti condizioni:

- a) conosce perfettamente tutte le alternative possibili nella realtà per risolvere il problema che ha di fronte o per conseguire l'obiettivo che si è posto;
- b) è in grado di individuare esattamente tutte le conseguenze associate a ciascuna alternativa di comportamento;
- c) è capace di valutare, sulla base di una ben definita "funzione di utilità cardinale", le conseguenze collegate ad ogni alternativa;
- d) sceglie l'alternativa cui è collegato il sistema di conseguenze preferito, alternativa che massimizza la sua "funzione di utilità".

L'approccio esposto è stato di notevole importanza per lo studio delle decisioni in condizioni di rischio e di incertezza: ad esso, infatti, si deve

lo sviluppo della teoria dei giochi e della teoria statistica delle decisioni, cui sono sostanzialmente riconducibili i contributi di Von Neumann, Nash, Axelrod ed altri⁸⁶.

Sebbene tale modello abbia il merito di porre in evidenza alcuni aspetti caratteristici del processo decisionale inerente le imprese di calcio professionistiche, non sembra in grado di cogliere a pieno la complessa e variegata realtà di tali aziende, rendendo necessario il ricorso ad altri sistemi interpretativi.

Tra questi, merita particolare attenzione il paradigma della razionalità limitata, che condivide con il precedente la centralità del processo decisionale nell'analisi del comportamento delle aziende, allontanandosene, tuttavia, nei presupposti basilari.

In particolare, i teorici della razionalità limitata muovono le seguenti critiche principali al modello della razionalità obiettiva:

- 1) il decisore (uomo amministrativo) non è in grado di individuare tutte le alternative possibili nella realtà per risolvere il problema o per raggiungere l'obiettivo che si è proposto;
- 2) il decisore può non conoscere con precisione tutte le possibili conseguenze associate alle varie alternative comportamentistiche;
- 3) il decisore non ha una conoscenza perfetta della propria funzione di utilità anche perché essa può variare dal momento

⁸⁶ Sul tema si vedano, tra gli altri, i lavori di R. AXELROD, *Giochi di reciprocità*, Milano Feltrinelli, 1985; A.M. COLMAN, *Game theory and its applications*, New York, Routledge, 1999; J. VON NEUMANN, O. MORGENSTERN, *Theory of games and economic behavior*, Princeton University Press, Princeton, 1947; R. SCHLAIFER, H. RAIFFER, *Applied statistical decision theory*, Harvard University, Boston, 1967; L. SAVAGE, *The theory of statistical decision*, in *Journal of the American Statistical Association*, n. 46, 1951.

in cui egli la stabilisce a priori a quello in cui è chiamato a prendere effettivamente una decisione;

- 4) alla luce di quanto affermato, il decisore non può normalmente effettuare scelte massimizzanti la propria funzione di utilità, per cui si limita a ricercare e porre in essere obiettivi e linee comportamentistiche soddisfacenti; in altri termini, la massimizzazione richiede l'individuazione dell'alternativa in assoluto migliore; conseguire esiti "soddisfacenti" implica la scelta di un'alternativa che supera un certo criterio o obiettivo.

Alla luce di quanto esposto, nel prosieguo, si effettuerà un'analisi teorica della funzione-obiettivo delle società di calcio professionistiche sulla base del paradigma della razionalità obiettiva; successivamente, si sottoporrà a verifica la sostenibilità degli assunti alla base di tale paradigma nell'ambito della gestione delle imprese calcistiche.

In particolare, verrà posta in evidenza la circostanza che la funzione-obiettivo di tali tipologie di imprese si presenta polimorfa e multiorientata e che il suo studio non può prescindere dall'analisi della qualità delle relazioni che si instaurano nel tempo tra di esse e i propri *stakeholder* di riferimento, secondo un approccio contingente che privilegia gli interlocutori che, di volta in volta, assumono un ruolo cruciale nella gestione.

Si proporrà, infine, un modello di *governance* basato sul paradigma della razionalità limitata e sulla valorizzazione del capitale intellettuale, il cui punto di forza risiede nell'attitudine a interpretare in

modo maggiormente aderente alla realtà le attuali tendenze evolutive del settore in cui operano le imprese di calcio professionistiche.

2.2 *La funzione-obiettivo delle società di calcio professionistiche secondo il modello della razionalità obbiettiva: osservazioni introduttive*

Lo studio dei principi economici delle società sportive e, a maggior ragione delle società di calcio, è un campo di ricerca relativamente giovane e non molto ampio. Simon Rottenberg⁸⁷ è generalmente considerato il pioniere nelle ricerche sui principi economici degli sport con il suo articolo sul mercato degli scambi dei giocatori di baseball pubblicato nel 1956.

Un altro pioniere nella breve storia del pensiero economico avente a oggetto gli sport professionistici è Walter Neale⁸⁸, con il suo contributo sulle peculiarità economiche della gestione delle società sportive.

Dalla fine degli anni sessanta all'inizio degli anni settanta molti autori⁸⁹ si sono dedicati a ricerche inerenti l'argomento in questione. Tra questi, merita particolare attenzione la raccolta di contributi a cura di Roger

⁸⁷ S. ROTTENBERG, *The baseball players' labour market*, in *Journal of Political Economy*, vol. 64, n. 3, 1956, pp. 242-58.

⁸⁸ W. NEALE, *The peculiar economics of professional sports*, in *Quarterly Journal of Economics*, vol. 78, n. 1, 1964, pp. 1-14.

⁸⁹ Cfr. G. SCULLY, *Pay and performance in Major League Baseball*, in *American Economic Review*, vol. 64, n. 6, 1974, pp. 915-30; J. JONES, *The economics of the National Hockey League*, in *Canadian Journal of Economics*, vol. 2, n. 1, 1969, pp. 1-20; P. SLOANE, *The labour market in professional football*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 7 n. 2, 1969, pp. 181-199; B. DABSCHHECK, *Sporting equality: labour market versus product market control*, in *Journal of Industrial Relations*, vol. 17, n. 2, 1975, pp. 174-190.

Noll⁹⁰ in tema di politiche governative aventi ad oggetto lo *sport business*. Tale lavoro ha, a sua volta, ispirato un crescente numero di economisti⁹¹ a focalizzare la loro attenzione su questo argomento di ricerca.

All'inizio del nuovo secolo è stata fondata in Francia l'*International Association of Sports Economists* mentre in California è stata creata la rivista dal titolo *The Journal of Sports Economics*. Da allora si sono tenute numerose conferenze sul tema della gestione delle società sportive cosicché l'argomento ha subito un'ampia trattazione da autori provenienti⁹² da ogni Paese. Solo in Italia esistono almeno due riviste specializzate sull'argomento: la *Rivista di diritto ed economia dello sport* e la *Rassegna di diritto ed economia dello sport*.

Quando un nuovo campo di ricerca si afferma, la prima domanda cui è necessario rispondere riguarda i motivi che hanno indotto gli studiosi a distinguere tale nuovo campo di ricerca da quelli già esistenti. In pratica, si tratta di capire se il settore relativo allo *sport business* si differenzia dagli altri settori economici. Secondo Neale⁹³, la peculiarità dell'industria delle società sportive professionistiche consiste nella circostanza che esse realizzano un *inverted joint product*, ovvero un bene che richiede l'espletamento congiunto di due processi produttivi a cura

⁹⁰ R. NOLL (a cura di), *Government and the sport business*, The Brookings Institution, Washington DC, 1974.

⁹¹ Tra questi meritano particolare rilievo J. QUIRK, R. FORT, *Pay dirt: the business of professional team sports*, Princeton University Press, Princeton, 1992; A. ZIMBALIST, *Baseball and billions*, Basic Books, New York, 1992.

⁹² Cfr. A. ZIMBALIST (a cura di), *The Economics of Sports*, Edward Elgar, Cheltenham, 2001 e W. ANDREFF, S. SZYMANSKI (a cura di), *Handbook of Sports Economics*, Edward Elgar, Cheltenham, 2006.

⁹³ W. NEALE, *The peculiar economics of professional sports*, in *Quarterly Journal of Economics*, cit., pp. 1-14.

di due imprese diverse. In parole povere, ciò significa che una squadra di calcio non può giocare una partita da sola, ma ha sempre bisogno di un avversario; se si considera un intero campionato, sono necessarie più di due squadre.

Inoltre, lo sport richiede sempre una certa dose di competizione. Se la forza di due squadre è tale per cui una vince sempre sull'altra, il bene realizzato perde d'interesse e viene guardato da un numero inferiore di persone. Ne consegue che una seconda caratteristica peculiare di questo comparto economico è rappresentata dalla circostanza che esso richiede un certo livello di competizione per offrire in modo conveniente sul mercato il prodotto che realizza. Sebbene non vi siano orientamenti concordi su quale possa essere il livello ottimo di equilibrio competitivo⁹⁴, non si può negare la necessità di un certo grado di incertezza nel risultato finale della competizione.

Queste due peculiarità dell'industria delle imprese sportive professionistiche hanno avuto un impatto determinante sulle relative politiche di sviluppo del prodotto e sul mercato del lavoro.

Se più club sono coinvolti nell'offerta del prodotto, un certo livello di cooperazione diviene un elemento necessario ed è ovvio che un campionato ben organizzato è più interessante da seguire di un numero occasionale di partite tra due squadre. Ne consegue che, per sua natura, la tipologia di prodotto offerta richiede qualche forma di regolamentazione che abbia principalmente ad oggetto il numero di società in grado di offrire il prodotto, le modalità di entrata e di uscita

⁹⁴ Cfr. S. SZYMANSKI, *The economic design of sporting contests*, in *Journal of Economic Literature*, vol. 41, n. 4, 2003, pp. 1137-1187.

del mercato, la quantità offerta di prodotto, i luoghi e i tempi di fruizione dello stesso.

Tali scelte di stampo collettivo necessitano di una unione dei club, denominata “lega”, che, in termini economici, configura un vero e proprio cartello.

Pertanto, si può osservare che se, da un lato, la legislazione *antitrust* appare inapplicabile al settore degli sport professionistici; dall’altro, le strategie tipiche dei settori tradizionali volte a conseguire un vantaggio competitivo stabile e duraturo rispetto ai concorrenti sono destinate a distruggere il mercato poiché una società sportiva ha bisogno di un avversario di forza comparabile per rendere più appetibile il prodotto offerto.

Inoltre, in assenza di una opportuna regolamentazione, la competizione sul mercato della compravendita dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti costituisce una ulteriore minaccia all’equilibrio delle competizioni e al settore nel suo complesso in quanto i club più ricchi possono ingaggiare i giocatori migliori, offrendo una remunerazione più elevata.

Neale conclude affermando che il settore dell’industria degli sport professionistici presenta alcune caratteristiche dei monopoli naturali. Pur accettando l’idea di una lega, molti autori⁹⁵ non concordano con la creazione di una posizione di monopolio locale per ciascun club, la stringente limitazione del numero delle squadre partecipanti alla *top league*, le restrizioni alla libertà di trasferimento dei giocatori da un club

⁹⁵ S. ROSS, *Break up the Sports League Monopolies*, in P. STAUDO HAR, J. MANGAN (a cura di), *The Business of Professional Sports*, University of Illinois Press, Urbana, 1991.

all'altro e la gestione accentrata in capo alla lega dei diritti televisivi⁹⁶. Essi sostengono che in molti settori del professionismo sportivo i club sono entità del tutto libere e indipendenti e il mercato dei diritti alle prestazioni sportive dei giocatori è concorrenziale, nonostante i tentativi delle leghe di controllare e regolamentare i mercati del lavoro e del prodotto sportivi.

In questo senso, le più comuni forme di regolamentazione del mercato⁹⁷ riguardano la mobilità dei giocatori attraverso il *reservation system* o il meccanismo del *transfer*. Esistono, altresì, forme di divisioni dei ricavi tra i club così come sistemi per ridurre le spese complessive per salari e stipendi denominati *salary cap*. Tali restrizioni al libero agire delle forze del mercato si pongono l'obiettivo di aumentare l'attrattività del gioco, garantendo un ragionevole equilibrio competitivo tra le squadre del campionato e impedendo l'inarrestabile ascesa della remunerazione dei giocatori.

In ogni caso, si può osservare che il settore in questione solleva molte e interessanti domande, al centro delle quali si pone, in ordine di importanza, quale sia la vera funzione-obiettivo delle società sportive professionistiche.

⁹⁶ R. NOLL, *Competition policy in european sports after the Bosman case*, in C. JEANRENAUD, S. KÉSENNE (a cura di), *Competition Policy in Professional Sports*, Standard Edition Ltd, Antwerp, 1999.

⁹⁷ Per un'analisi di tali tematiche si rinvia a quanto esposto nel successivo capitolo.

2.3 *La funzione-obiettivo nel difficile equilibrio tra massimizzazione del profitto e massimizzazione delle vittorie*

Verosimilmente la funzione-obiettivo delle società di calcio professionistiche presenta caratteristiche analoghe a quelle delle società sportive professionistiche relative ad altri sport, quali, ad esempio, il baseball, il football americano, il basket ecc. Ne consegue che, in via di prima approssimazione, è possibile studiare tale funzione partendo dalle analisi effettuate con riferimento anche ad altri sport.

In generale⁹⁸, nelle società sportive professionistiche, i proprietari dei club possono avere differenti obiettivi in grado di influenzare numerosi elementi peculiari alla realizzazione del prodotto sportivo quali la distribuzione dei talenti tra le diverse squadre, l'ammontare complessivo dei salari corrisposti ai giocatori, i ricavi complessivi delle società appartenenti alla lega, il prezzo dei biglietti, ecc.

Inoltre, l'impatto che ciascuna forma di regolamentazione ha sul risultato complessivo del prodotto è differente a seconda della funzione-obiettivo assunta dai proprietari di ciascun club.

La più comune funzione-obiettivo studiata dall'analisi economica è rappresentata dalla massimizzazione del profitto, che molti autori⁹⁹ ritengono essere alla base del comportamento di molti proprietari di club operanti negli Stati Uniti nelle leghe del basket, del football o del baseball.

⁹⁸ S. KÉSENNE, *The economic theory of professional team sports. An analytical treatment*, Edward Elgar, Cheltenham UK, 2007, p. 4.

⁹⁹ Cfr. J. VROOMAN, *A general theory of professional sports Leagues*, in *Southern Economic Journal*, vol. 61, n. 4, 1995, pp. 971-990.

Una delle decisioni più importanti che deve essere assunta dai proprietari dei club riguarda l'ingaggio dei talenti: una quantità maggiore di talenti, da un lato, incrementa i costi del club; dall'altro, aumenta la possibilità di vittorie e, in ultima analisi, le opportunità di ricavi. Ne deriva che i proprietari delle squadre ingaggeranno il numero di talenti in grado di massimizzare la differenza tra i ricavi e i costi dell'esercizio.

Se P indica il profitto dell'esercizio si avrà che:

$$P = \max (R - C)$$

dove R e C rappresentano rispettivamente i ricavi e i costi dell'esercizio.

Ove si consideri che l'ingaggio dei talenti è l'unica variabile decisionale, la condizione ottimale per la massimizzazione del profitto si presenta quando il ricavo marginale del talento eguaglia il suo costo marginale.

In Europa e negli Stati Uniti, una parte della dottrina¹⁰⁰ ha sollevato seri dubbi circa la massimizzazione del profitto come obiettivo realistico dei proprietari delle imprese sportive professionistiche.

Sloane¹⁰¹ ha sostenuto che i proprietari delle società di calcio europee non agiscono in qualità di massimizzatori del profitto quanto, piuttosto di massimizzatori di utilità. Egli ha osservato che molti di essi considerano l'investimento di denaro nel loro club come un'attività di consumo che, in quanto tale, trae soddisfazione da elementi diversi dal profitto tra i quali meritano particolare attenzione il successo nel gioco,

¹⁰⁰ Cfr. A. ZIMBALIST, *Sport as business*, in *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 19, n. 4, pp. 503-511.

¹⁰¹ P. SLOANE, *The economics of professional football: the football club as a utility maximiser*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 17, n. 2, 1971, pp. 121-146.

la presenza degli spettatori allo stadio, l'equilibrio della competizione e la costruzione di un senso di appartenenza alla comunità locale.

Késenne¹⁰², nel tentativo di rendere più operativo il modello proposto da Sloane, ha introdotto la massimizzazione delle vittorie come concetto unificante la funzione di utilità sopra esposta.

Del resto, l'obiettivo che sembra più interessare i proprietari dei club europei è la vittoria nelle competizioni e il modo migliore per conseguire tale obiettivo si ottiene ingaggiando i giocatori migliori ovvero assumendo il maggior numero di giocatori di talento consentito dal *budget* a disposizione.

In prima approssimazione, si può indicare il raggiungimento del *break even point* come limite invalicabile. Tuttavia, il modello può funzionare anche in presenza del vincolo legato al conseguimento di un livello minimo di profitti per la proprietà e gli azionisti senza che necessariamente ciò significhi che la società debba comportarsi come un massimizzatore di profitti.

Peraltro, l'obiettivo della massimizzazione delle vittorie non appare in contrasto con il conseguimento di perdite d'esercizio, essendo perfettamente prefigurabile una situazione temporanea in cui la proprietà decida di investire nell'impresa senza adeguati ritorni economici.

Sotto il profilo formale la funzione-obiettivo può essere espressa come segue:

$$\begin{array}{ll} \max & V \\ \text{sub} & R - C = P^0 \end{array}$$

¹⁰² S. KÉSENNE, *League management in professional team sports with win maximizing clubs*, in *European Journal of Sports Management*, vol. 2, n. 2, pp. 14-22.

dove V rappresenta il rapporto tra partite vinte e partite giocate e P^0 l'ammontare prefissato del profitto minimo o della perdita massima sopportabile.

Una variante del modello della massimizzazione dell'utilità è stato proposto da Rascher¹⁰³, secondo il quale i soggetti economici dei club punterebbero alla massimizzazione di una combinazione lineare dei due obiettivi sopra analizzati. In formule:

$$\max (P + \alpha V) \quad \text{con } \alpha > 0$$

Poiché il parametro α può assumere valori differenti per ogni club, la funzione in questione consente a ciascun club di scegliere di essere maggiormente orientato al profitto o alle vittorie.

Allo scopo di comprendere l'impatto della funzione-obiettivo sul comportamento dei proprietari dei club nell'ambito del paradigma della razionalità obiettiva, è necessario analizzare i mercati rispettivamente del prodotto sportivo e del lavoro dei professionisti dello sport.

Secondo un orientamento consolidato, il prodotto sportivo è rappresentato dalla realizzazione delle partite e dei campionati. In molti Paesi e in diverse discipline sportive, la presenza di una lega che organizza i campionati sembra costituire la regola, senza che ciò venga considerato una violazione della normativa *antitrust*.

Ne consegue che non è improprio focalizzare l'attenzione esclusivamente sul mercato dei campionati organizzati attraverso una lega che svolge il ruolo del monopolista.

¹⁰³ D. RASCHER, *A model of a professional sports league*, in W. HENDRICKS (a cura di), *Advances in the Economics of Sports*, JAI Press, Greenwich, 1997, pp. 27-76.

In prima approssimazione, si può ipotizzare che l'offerta del prodotto sportivo secondo l'accezione accolta in precedenza è gestita dai club, mentre la domanda del prodotto sportivo è in capo agli spettatori delle partite.

Il prodotto può essere acquistato o consumato assistendo alla partita allo stadio, ascoltandola alla radio o guardandola attraverso il televisore: gli spettatori presenti allo stadio pagano un biglietto; quelli davanti al televisore o alla radio possono usufruire dello spettacolo gratis o a pagamento. In particolare, le società televisive possono trasmettere l'intera partita, in diretta o registrata, oppure esclusivamente le immagini salienti (i c.d. *highlights*).

Il mercato dello sport "dal vivo" è strettamente regolato dalle leghe. Tra le principali restrizioni che interessano il mercato europeo del calcio si possono annoverare:

- l'impossibilità di entrare liberamente nel mercato considerato che il numero di squadre che deve partecipare al campionato è ufficialmente stabilito;
- il divieto di scegliere dove collocare geograficamente il club, che, di fatto, garantisce alle squadre che si esibiscono nelle grandi città un vantaggio competitivo permanente su quelle che operano nelle piccole. L'effetto di tale restrizione è, in parte, calmierato dal sistema di promozioni e retrocessioni che può spezzare la posizione dominante delle grandi città e costituire un incentivo per le piccole a produrre elevate *performance* allo scopo di evitare la retrocessione e la conseguente riduzione del volume d'affari;

- la mancanza di libertà nel determinare il volume di produzione e la conseguente quantità di prodotto da offrire sul mercato per via della circostanza che è la lega a organizzare i campionati e a stabilire il numero di partite da giocare.

Rottenberg¹⁰⁴ suddivide i fattori in grado di influenzare la presenza di spettatori allo stadio in due categorie principali: quelli riguardanti la competizione in generale e quelli riguardanti ogni singolo *team*.

Tra i fattori del primo tipo, un ruolo importante è svolto dal livello del reddito *pro capite*; secondo Bird¹⁰⁵, l'elasticità della domanda relativa allo spettacolo calcistico rispetto al reddito è negativa sicché si può ritenere che un aumento del reddito *pro capite* determini una riduzione degli spettatori alle partite di calcio. L'autore conclude affermando che la visione di una partita di calcio professionistico presenta tutte le caratteristiche economiche di un bene "inferiore"¹⁰⁶.

Di diverso avviso è lo studio di Simmons¹⁰⁷, secondo il quale per i tifosi dei club più prestigiosi lo spettacolo sportivo assume le caratteristiche di un bene "di lusso", il cui consumo aumenta in sintonia con l'incremento del reddito. Lo stesso autore rileva una differenza tra le motivazioni che orientano le scelte degli spettatori che pagano un abbonamento all'inizio della stagione e quelle dei frequentatori delle

¹⁰⁴ S. ROTTENBERG, *The baseball players' labour market*, in *Journal of Political Economy*, cit., pp. 242-58.

¹⁰⁵ P.J.W.N. BIRD, *The demand for league football*, in *Applied Economics*, n. 14, 1982, pp. 637-649.

¹⁰⁶ Per "inferiore" si intende un bene il cui consumo diminuisce all'aumentare del reddito disponibile.

¹⁰⁷ R. SIMMONS, *The demand for English league football: a club-level analysis*, in *Applied Economics*, vol. 28, pp. 139-155.

singole partite: questi ultimi, in particolare, sarebbero più sensibili a fattori tecnici specifici, quali la posizione in classifica e il numero di *goal* segnati dai *team* in competizione.

Analizzando i fattori riguardanti i singoli *team*, la presenza di spettatori allo stadio per assistere a una partita di una squadra di calcio può essere determinata mediante la seguente funzione:

$$S_i = f(m_i, v_i, v_j, p_i)$$

dove:

m_i rappresenta la dimensione del mercato della squadra i che gioca in casa;

v_i è la *performance* sportiva della squadra i ;

v_j è la *performance* sportiva dell'avversario j ;

p_i è il prezzo del biglietto per entrare allo stadio.

Per quanto concerne la dimensione del mercato (m_i), essa dipende generalmente dalle caratteristiche geografiche del luogo in cui il club ha la propria sede. In questo senso, è innegabile che le grandi città e i luoghi densamente popolati hanno maggiori potenzialità di attrarre tifosi allo stadio¹⁰⁸, a prescindere dalle eventuali attività di *marketing* a cura dei *manager* delle società. La variabile in questione potrebbe essere ulteriormente modificata in m_{ij} nell'ipotesi in cui si considerasse anche il mercato della squadra ospite e la distanza geografica tra i mercati dei due club¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Cfr. B. WALKER, *The demand for professional league football and the success of football league teams*, in *Urban Studies*, n. 23, pp. 209-219.

¹⁰⁹ Sul ruolo della distanza tra i luoghi di provenienza delle tifoserie si veda il contributo di R.A. HART, J. HUTTON, T. SHAROT, *A statistical analysis of association*

Una seconda variabile determinante è rappresentata dalla *performance* della squadra di casa (v_i) misurabile dalla sua percentuale di successi sulle partite giocate in stagione o dalla sua posizione in classifica. Generalmente, i tifosi preferiscono vedere le partite della propria squadra quando le probabilità di vittoria sono superiori a quelle legate alla sconfitta¹¹⁰. Tuttavia, se un club diviene troppo forte rispetto ai propri avversari e la probabilità di vittoria si avvicina all'unità, l'incertezza del risultato diminuisce con un impatto negativo sulla frequenza allo stadio¹¹¹. In questo senso, è opportuno rilevare che diversi studi¹¹² concordano nel ritenere la probabilità di vittoria per la squadra che gioca in casa approssimativamente pari al 67%.

La terza variabile presa in considerazione è rappresentata dalla *performance* sportiva dell'avversario (v_j), che costituisce un'efficace garanzia di incertezza nel risultato e di elevata qualità del *match*; peraltro, non va sottovalutato che, generalmente, i tifosi delle piccole squadre amano vedere il proprio club sconfiggere una squadra di alta classifica¹¹³.

football attendances, in *Journal of the Royal Statistical Society, Series C: Applied Statistics*, vol. 24, n. 1, pp. 17-27.

¹¹⁰ Cfr. D. PEEL, D. THOMAS, *Outcome uncertainty and the demand for football: an analysis of match attendances in the English football league*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 35, n. 3, 1988, pp. 242-249.

¹¹¹ Cfr. N. JENNET, *Attendances, uncertainty of outcome and policy in Scottish league football*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 31, n. 2, 1984, pp. 176-198.

¹¹² Cfr. R. SANDY, P. SLOANE, M. ROSENTRAUB, *The economics of sports: an international perspective*, Palgrave Macmillan, New York, 2004.

¹¹³ Uno studio condotto da D. FORREST, R. SIMMONS, *Outcome uncertainty and attendance demand in sport: the case of English soccer*, in *The Statistician*, vol. 51, 2002, pp. 229-241, osserva che dai dati analizzati non si può supportare l'ipotesi che una maggiore incertezza nel risultato induca necessariamente più spettatori ad assistere alle partite.

L'ultima variabile è costituita dal prezzo del biglietto¹¹⁴, il cui livello è strettamente collegato alla posizione sul mercato rivestita dal proprietario del club. E' noto, infatti, che, in ipotesi di concorrenza perfetta, il prezzo del prodotto è determinato dal mercato in base alla legge della domanda e dell'offerta. Nell'industria degli sport professionistici, le restrizioni imposte dalle leghe influenzano il mercato del prodotto, rendendo i singoli club monopolisti nelle aree geografiche di pertinenza. Ne consegue che, in qualità di monopolista locale, il proprietario del club può scegliere il livello dei prezzi del biglietto che gli consente di realizzare la sua funzione obiettivo: se è orientato alla massimizzazione del profitto, sceglierà il prezzo che rende pari all'unità l'elasticità della domanda del prodotto rispetto al prezzo con l'unico vincolo legato alla capienza degli stadi; se è orientato alla massimizzazione delle vittorie, opterà per il prezzo che gli consenta di aumentare il numero di talenti presenti in squadra nel rispetto del vincolo di *budget*.

Come osservato in precedenza, lo spettacolo sportivo può essere osservato anche in televisione sicché la funzione di offerta del prodotto deve essere modificata, da un lato, facendo assumere a m_i il significato di dimensione dell'intero mercato potenzialmente raggiungibile; dall'altro, aggiungendo alle variabili descritte il prezzo (p_t) del *match* trasmesso in televisione (ove esistente). In formule:

$$S_i = f(m_i, v_i, v_j, p_t, p_i)$$

¹¹⁴ D. FORREST, R. SIMMONS, P. FREEHAN, *A spatial cross-sectional analysis of the elasticity of demand for soccer*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 49, n. 3, 2002, pp. 336-355, individuano una configurazione di costo per assistere a una partita di calcio che tenga conto anche dei costi di viaggio.

In ordine alla prima modifica, si impongono talune riflessioni circa il grado di sostituibilità tra presenza negli stadi e numero di spettatori davanti al televisore.

Secondo una parte della dottrina¹¹⁵, la trasmissione delle partite avrebbe un'influenza negativa sulla presenza negli stadi, sebbene sia evidente che l'effetto finanziario netto sui *team* sia ampiamente positivo.

D'altra parte, in assenza di dati univocamente interpretabili¹¹⁶, è perfettamente ragionevole ritenere che la trasmissione televisiva consenta di rendere uno sport più popolare, con la conseguenza di indurre più spettatori a frequentare gli stadi. La prova più convincente di tale orientamento è rappresentata dalla circostanza che molte discipline sportive meno popolari sono disposte a pagare pur di essere trasmesse in televisione.

Con riferimento al valore di p_t , si può osservare che esso appare strettamente collegato, oltre che alla funzione-obiettivo dei proprietari dei club, alle modalità di gestione dei diritti televisivi per la trasmissione delle partite: si possono avere, infatti, risultati differenti a seconda che i diritti vengano gestiti collettivamente dalle leghe o individualmente dai singoli club ovvero che vengano acquistati da imprese televisive che trasmettono "in chiaro" o in "pay per view".

¹¹⁵ Cfr. M. BAIMBRIDGE, S. CAMERON, P. DAWSON, *Satellite television and the demand for football: a whole new ball game ?*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 43, n. 3, 1996, pp. 317-333.

¹¹⁶ Cfr. J. SIEGFRIED, C. HINSHAW, *The effects of lifting TV blackouts on professional football no-shows*, in *Journal of Economics and Business*, vol. 32, n. 1, pp. 1-13; R. SIMMONS, B. BURAIMO, *Television viewing and stadium attendance: cannibalization or complements ?*, Working Paper, Lancaster University, 2005.

Alcuni autori hanno rilevato che la presenza di spettatori allo stadio dipende anche da altri fattori, tra cui assumono particolare rilievo la capienza e le caratteristiche dell'impianto sportivo¹¹⁷, la fedeltà alla squadra di appartenenza, la tradizione del *club*, la struttura sociale della popolazione di riferimento della società sportiva professionistica¹¹⁸, le prospettive di promozione o di retrocessione dei *team* coinvolti nella competizione.

In ogni caso, i modelli in questione concordano nell'affermare che la funzione di ricavo delle imprese sportive professionistiche è dipendente dal numero di spettatori che assistono ai *match* del campionato (ΣS_i); in formule:

$$R_i = p_i f(\Sigma S_i)$$

Ove si aggiungano anche i ricavi provenienti dalla cessione dei diritti televisivi, dagli *sponsor* e dal *merchandising*, che possono essere stimati in proporzione al numero di spettatori presenti negli stadi, l'espressione algebrica viene ulteriormente completata come segue:

$$R_i = p_i \Sigma S_i + k_i \Sigma S_i = (p_i + k_i) \Sigma [S_i(m_i, v_i, v_j, p_t, p_i)]$$

L'analisi del mercato dei professionisti dello sport consente di affermare che i giocatori costituiscono il fattore produttivo più importante dell'industria del professionismo sportivo; altri importanti esponenti del suddetto mercato del lavoro sono rappresentati dagli allenatori, dai medici sportivi, dai dirigenti. In questa sede, verranno presi in considerazione esclusivamente i giocatori.

¹¹⁷ S.M. DOBSON, J.A. GODDARD, *The demand for standing and seated viewing accommodation in the English football league*, in *Applied Economics*, vol. 24, pp. 1155-1163.

¹¹⁸ S.M. DOBSON, J.A. GODDARD, *The demand for professional league football in England and Wales, 1925-1992*, in *The Statistician*, vol. 44, n. 2, 1995, pp. 259-277.

Le caratteristiche peculiari del settore delle imprese sportive professionistiche hanno indotto gli amministratori delle leghe non solo ad occuparsi della realizzazione del prodotto sportivo ma anche a interferire nel mercato del lavoro.

Il loro obiettivo più importante è stato quello di mantenere l'equilibrio competitivo nei campionati nel presupposto di base che un mercato perfettamente concorrenziale avrebbe portato alla concentrazione dei giocatori più talentuosi nei *team* più ricchi.

Secondo tale assunto, un *club* ricco è sempre in grado di offrire ai giocatori migliori la remunerazione più elevata; ne consegue che, in presenza di una completa libertà di movimento, i talenti migliori finiranno per giocare negli stessi *team*, dando vita a un campionato con poca incertezza¹¹⁹.

Un secondo obiettivo alla base degli interventi sul mercato del lavoro è legato alla necessità di arrestare la crescita delle remunerazioni dei giocatori più bravi dovuta alla concorrenza tra i club per assicurarsi i talenti migliori, con la conseguenza di provocare seri problemi finanziari alla gestione di molte società.

Altri obiettivi attengono alla necessità, da un lato, di mantenere stabili nel tempo le rose delle squadre allo scopo di sviluppare la fedeltà al club da parte dei tifosi; dall'altro, di difendere gli investimenti nei c.d.

¹¹⁹ E' opportuno segnalare che la dottrina non è unanime nel sostenere tale impostazione. S. ROTTENBERG, *The baseball players' labour market*, cit., pp. 242-58, ad esempio, afferma che, nell'ipotesi in cui i migliori giocatori si concentrassero nei *team* migliori, il campionato, nel suo complesso, perderebbe di competitività, i ricavi dei *club* diminuirebbero e la produttività marginale dei calciatori si ridurrebbe di conseguenza. Sulla base di tale considerazione, l'autore conclude che, anche in assenza di misure protettive, i calciatori sarebbero indotti a trasferirsi presso le squadre in cui la produttività marginale del loro lavoro è maggiore.

“vivai” rappresentati dalle giovani generazioni di giocatori, con conseguenti perdite sotto il profilo economico e patrimoniale¹²⁰.

In passato, la forma di regolamentazione del mercato del lavoro più utilizzata è stata la barriera alla libera movimentazione dei giocatori: negli Stati Uniti, ciò si è tradotto nella “clausola di riserva”, che è stata rimossa intorno alla metà degli anni '70; in Europa, nel c.d. “sistema del *transfer*”, abolito verso la metà degli anni '90, il quale non consentiva il trasferimento gratuito dei calciatori al termine del loro contratto¹²¹.

L’abolizione dei suddetti vincoli ha sicuramente reso il mercato del lavoro più concorrenziale, generando perdite di ricavi da parte dei piccoli *club*¹²² e maggiore disuguaglianza nei livelli di retribuzione dei giocatori, con tendenziale allungamento della durata dei contratti¹²³. Peraltro, allo scopo di fronteggiare tali inconvenienti, sono state, ideate nuove forme di regolamentazione (il *salary cap*, la redistribuzione dei ricavi tra i club, ecc.) che possono seriamente influenzare il costo dell’ingaggio dei giocatori e la distribuzione del talento all’interno dei *team*.

Al fine di semplificare l’analisi del mercato del lavoro dei giocatori professionisti utilizzando un fattore produttivo omogeneo, i modelli economici utilizzano come unità di misura il talento e non il singolo

¹²⁰ Cfr. F. CARMICHAEL, D. THOMAS, *Bargaining in the transfer market: theory and evidence*, in *Applied Economics*, vol. 25, 1993, pp. 1467-1476.

¹²¹ Sulle motivazioni alla base del “sistema del *transfer*”, si veda il contributo di P.J. SLOANE, *The labour market in professional football*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. VII, n. 2, 1969, pp. 181-199.

¹²² Cfr. T. ERICSON, *The Bosman Case. Effects of the abolition of the transfer fee*, in *Journal of Sports Economics*, vol. I, n. 3, 2000, pp. 203-218.

¹²³ R. SIMMONS, *Implications of the Bosman ruling for football transfer markets*, in *Economic Affairs*, vol. 17, n. 3, 1997, pp. 13-18.

giocatore, sicché il livello della remunerazione è inteso come costo unitario del talento. Un giocatore con molto talento viene remunerato meglio e ha un costo maggiore di un giocatore con poco talento.

Riprendendo la funzione dei ricavi analizzata in precedenza e ipotizzando costanti i valori di k_i , v_j e p_t , si può affermare che la funzione di ricavo stagionale di un club è semplificabile come segue:

$$R_i = f(m_i, v_i, p_i)$$

Groot¹²⁴ deriva la relazione tra la probabilità di vittoria stagionale (v_i) e i talenti di ciascun club (t_i) sulla base della probabilità di vittoria di un *team* in un singolo *match*:

$$v_{ij} = t_i / (t_i + t_j)$$

Se nella lega competono n *team* e ciascun *team* gioca $n-1$ partite, il numero atteso di vittorie è:

$$v_i = (1/n-1) \sum [t_i / (t_i + t_j)]$$

Tale espressione può essere semplificata¹²⁵ approssimandola alla seguente formula:

$$v_i \approx (n/2) t_i / \sum t_j$$

Partendo dalle ipotesi che:

- il mercato del talento è competitivo e, pertanto, la domanda di mercato diviene sempre pari all'offerta attraverso processi di continuo aggiornamento del prezzo;

¹²⁴ L. GROOT, *Economics, uncertainty and european football. Trends in competitive balance*, Edward Elgar, Cheltenham UK, 2008, p. 19.

¹²⁵ Sebbene la somma di tali percentuali di vittorie è sempre pari a $n/2$, c'è un'importante differenza tra le due espressioni algebriche. Sulla base dell'ultima $(n/2) t_i / \sum t_j$, il rapporto tra le probabilità di vittoria dei due *team* è pari a t_i/t_j , cosa che non accade utilizzando la prima espressione $(1/n-1) \sum [t_i / (t_i + t_j)]$. Un altro limite della semplificazione è che la probabilità di vittoria può essere superiore a 1 se un *team* possiede più del $2/n$ percento del talento totale presente nella lega.

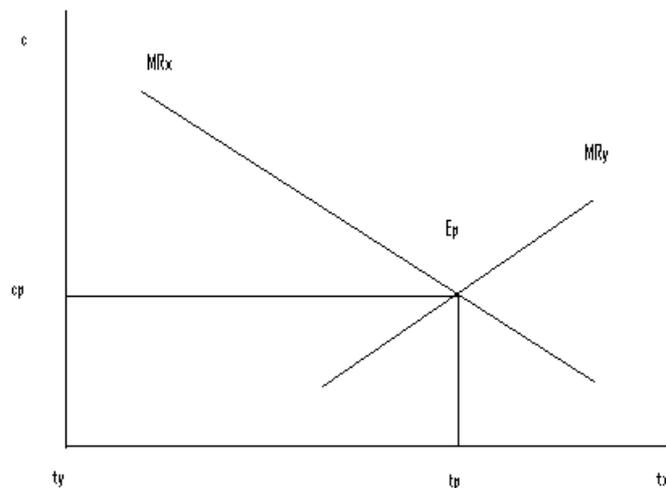
- l'offerta di talento è fissa e, quindi, in assenza di asimmetrie informative, i proprietari dei club sono consapevoli che l'ingaggio di un talento significa l'automatica perdita di un talento da parte di un altro club;
- la funzione di costo dei *team* venga stimata come somma di una componente fissa e di una componente variabile in proporzione della quantità di talento a disposizione nella squadra:

$$C_i = C_F + ct_i$$

- i club abbiano come funzione-obiettivo la massimizzazione del profitto;

si può concludere che la curva di domanda del talento è ottenibile eguagliando il ricavo marginale al costo marginale del talento stesso.

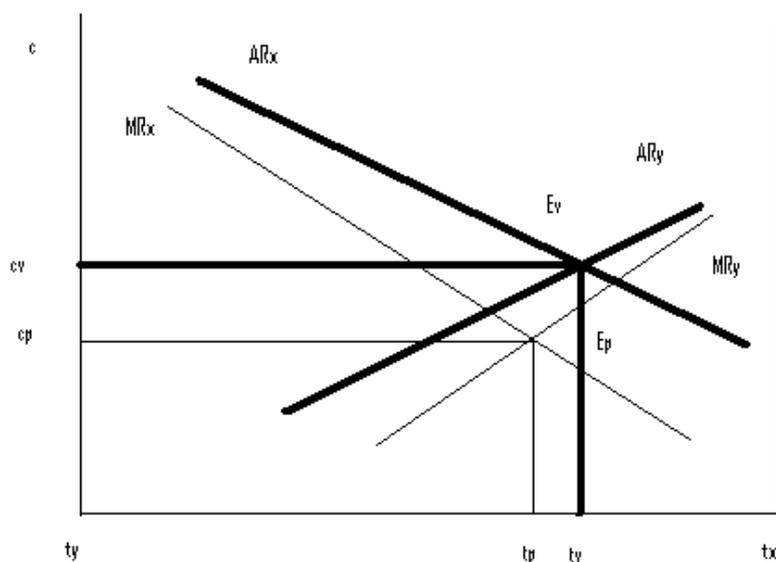
Il seguente grafico illustra la condizione di equilibrio in un mercato composto da due *team* in competizione:



Nel caso in cui i club abbiano come funzione-obiettivo la massimizzazione delle vittorie, i proprietari cercheranno di assumere tanti talenti quanti sono consentiti dal proprio *budget*; ne consegue che le società spenderanno tutti i propri ricavi nell'assunzione di talenti.

Si può agevolmente dimostrare¹²⁶ che, in quest'ultima ipotesi, la curva di domanda dei club non si ottiene eguagliando il ricavo marginale al costo marginale, bensì facendo pari il ricavo medio al costo medio per unità di talento.

La seguente figura pone in evidenza le differenze tra le curve di domanda dei talenti nelle ipotesi rispettivamente di massimizzazione del profitto e di massimizzazione delle vittorie:



¹²⁶ S. KÉSENNE, *The economic theory of professional team sports. An analytical treatment*, cit., p. 38.

Le principali implicazioni derivanti dal confronto tra le due funzioni-obiettivo possono essere riassunte come segue:

- 1) quando la funzione-obiettivo è rappresentata dalla massimizzazione del profitto, la domanda di talenti è maggiore a parità del livello delle remunerazioni ($t_v > t_p$);
- 2) allo stesso modo, per un dato livello di offerta di talenti, il livello della remunerazione di equilibrio è maggiore rispetto a quello che si otterrebbe nell'ipotesi in cui la funzione-obiettivo fosse la massimizzazione del profitto ($c_v > c_p$);
- 3) la distribuzione di talenti risulta più disuguale nel caso in cui la funzione-obiettivo è rappresentata dalla massimizzazione delle vittorie e, in particolare, i grandi club tenderanno a ingaggiare un numero di talenti maggiore rispetto ai piccoli club di quanti ne ingaggerebbero in ipotesi di massimizzazione del profitto;
- 4) in quest'ultima ipotesi, i ricavi complessivi delle società appartenenti alla lega saranno superiori a quelli conseguibili dalle stesse società in ipotesi di massimizzazione delle vittorie a causa della inefficiente allocazione dei talenti all'interno delle squadre. Un numero eccessivo di talenti, infatti, viene ingaggiato dalle società più grandi sicché l'aumento dei ricavi di tali società non riesce a compensare le perdite delle società più piccole.

Le suddette conclusioni sono state oggetto di puntuali critiche nell'ambito degli stessi modelli economici che presuppongono la razionalità obiettiva degli operatori.

Fort e Quirk¹²⁷, ad esempio, hanno osservato che la differente configurazione dell'equilibrio competitivo nelle due funzioni-obiettivo dipende dall'assenza di ipotesi in ordine alle funzioni di ricavo, ad eccezione della concavità delle stesse. Ove non fosse accolta quest'ultima ipotesi, infatti, si giungerebbe all'improbabile risultato che i club più piccoli ingaggerebbero un numero di talenti maggiore rispetto ai club più grandi. Ne consegue che nessuna vera conclusione può essere tratta circa l'equilibrio competitivo in base alle due differenti funzioni-obiettivo.

A loro volta, Szymanski e Késenne¹²⁸ hanno criticato l'ipotesi che l'offerta di talento è fissa, proponendo, ai fini dell'analisi del mercato del lavoro degli sportivi professionisti, un modello basato sull'equilibrio di Nash.

Késenne¹²⁹ propone, inoltre, di introdurre il costo del capitale nella funzione dei ricavi medi, sostenendo implicitamente che, nell'ipotesi in cui il costo del capitale per un club più ricco sia maggiore di quello per un club più povero, quest'ultimo potrebbe ingaggiare un numero maggiore di talenti.

¹²⁷ R. FORT, J. QUIRK, *Owner objectives and competitive balance*, in *Journal of Sports Economics*, vol. 5, n. 1, pp. 20-32.

¹²⁸ S. SZYMANSKI, S. KÉSENNE, *Competitive balance and gate revenue sharing in team sports*, in *Journal of Industrial Economics*, vol. 51, n. 4, pp. 513-525.

¹²⁹ S. KÉSENNE, *The economic theory of professional team sports. An analytical treatment*, cit., p. 45.

Rosen¹³⁰ osserva che le differenze nella remunerazione dei giocatori non dipendono tanto dalle funzioni-obiettivo dei club quanto piuttosto dal grado di segmentazione del mercato del lavoro degli sportivi professionisti nel quale a piccole differenze nella *performance*, corrispondono grandi sperequazioni nei compensi.

In conclusione, i modelli esposti, che si pongono l'obiettivo di analizzare la gestione delle società sportive professionistiche basandosi sul presupposto della razionalità obiettiva degli operatori, forniscono elementi per comprendere se tale presupposto sia effettivamente in grado di dar conto della complessità delle realtà aziendali, soprattutto con riferimento alle relazioni che intercorrono tra i diversi soggetti a vario titolo interessati alla gestione delle suddette imprese.

2.4 I limiti dei modelli basati sulla razionalità obiettiva: la necessità di un approccio metodologico basato sulla centralità delle relazioni

L'impresa calcistica, alla stregua di qualsiasi altro complesso imprenditoriale, si configura come "un sistema organizzativo aperto, finalizzato, eccessivamente complesso, probabilistico, dotato di particolari processi di regolazione, capace di influenzare l'ambiente esterno"¹³¹.

¹³⁰ S. ROSEN, *The economics of superstars*, in *American Economic Review*, vol. 71, n. 4, pp. 845-898.

¹³¹ G. ZANDA, *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974, p. IX. Per altre definizioni "sistemiche" di azienda si veda, tra gli altri, R.L. ACKOFF, *Systems, organizations and interdisciplinary research*, in , D.P. ECKMAN (a cura di) *Systems: research and design*, J. Wiley & Sons Inc., New York, 1961; A. AMADUZZI, *Ricerche di Economia delle Aziende Industriali*, Utet, Torino, 1965; G.

Il concetto di "sistema" riferito all'impresa esclude che essa possa essere considerata una massa di elementi dissociati; implica, invece, l'esistenza di un organismo composto di più elementi coordinati e complementari¹³², indirizzati al conseguimento di fini che costituiscono la ragione ultima della loro unità. Tali fini hanno attinenza con il soddisfacimento di bisogni umani, che riguardano sia soggetti esterni all'impresa, sia coloro che vi operano all'interno.

In generale, l'attitudine dell'impresa sportiva a interagire con l'ambiente¹³³ esterno induce il soggetto economico a tener conto, nella sua condotta, degli interessi di una pluralità di forze individuabili nei cosiddetti "stakeholder"¹³⁴.

EMINENTE, *Politiche di Impresa e Strategie di Marketing*, Isedi, Milano, 1972; G. FERRERO, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1980; S. SCIARELLI, *Il Sistema d'Impresa*, Cedam, Padova, 1985.

¹³² P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1971, p. 4, esplicita questo concetto affermando che "l'unità nella molteplicità si rivela in quanto l'azienda, nel sistema delle svariatissime operazioni d'esercizio, nell'organizzazione del lavoro, nella riunione di fattori cooperanti a comuni fini, costituisce o tende a costituire un complesso esteso nello spazio e nel tempo e nel quale elementi molteplici operano avvinti da relazioni di complementarità, di connessione, d'interdipendenza: relazioni che qualificano il complesso non meno degli elementi costitutivi e senza l'intelligenza delle quali nulla può comprendersi dell'azienda".

¹³³ L'ambiente in cui opera l'impresa è definito da G. FERRERO, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987, pp. 125-126, come il "sistema di condizioni e circostanze, di diritto e di fatto, qualunque sia la loro specie ed origine, nel cui ambito l'impresa stessa trova condizioni di vita, di sopravvivenza, di sviluppo".

¹³⁴ Sul tema R.K. MITCHELL, B.R. AGLE, D.J. WOOD, *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e che cosa veramente conta*, in R.E. FREEMAN, G. RUSCONI, M. DORIGATTI (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 130, scrivono: "L'idea che un'organizzazione sia una coalizione di interessi divergenti che dipenda dall'attenzione dei manager (avanzando aspettative nei loro confronti) posti al centro del nesso di contratti suggerisce che la prospettiva dei manager potrebbe essere vitale per eseguire riconciliazioni fra gli stakeholder".

Secondo Baroncelli e Lago¹³⁵, gli attori che costituiscono il sistema dei ruoli fondamentali del calcio professionistico sono almeno quattro: le società calcistiche, i calciatori, i tecnici, i soggetti istituzionali. Tuttavia, nel corso degli anni il suddetto sistema di ruoli si è fatto progressivamente più articolato, rendendo più complesse le interazioni tra i diversi interlocutori.

In ambito istituzionale, si assiste a crescenti conflitti tra le federazioni internazionali (*Fédération Internationale de Football Association* e *Union of European Football Associations* in primo luogo) e gli organismi interni dei singoli Paesi, costituiti dalle leghe e dalle federazioni nazionali. In quest'ottica, si può menzionare la nota problematica della formazione dei calendari, che impone il contemperamento delle esigenze dei campionati nazionali e delle competizioni internazionali; o, ancora, il conflitto politico, con importanti riflessi sportivi, della lotta tra le leghe c.d. "minori" e quelle più "blasonate" per assicurarsi un numero maggiore di squadre nella *Champions League*.

I rapporti tra istituzioni sono ulteriormente complicati dalla sovrapposizione di ordinamenti tra normativa nazionale e disciplina di settore, tenuto conto che alcune società di calcio sono anche quotate in Borsa e, quindi, soggette ai controlli da parte degli organismi che sovrintendono al funzionamento dei mercati regolamentati.

In Italia, la struttura organizzativa del settore si fonda sulla dialettica tra la Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) e le Leghe, cui sono affidati i compiti di regolazione degli aspetti sportivi delle competizioni e, in parte, di quelli economici.

¹³⁵ A. BARONCELLI, U. LAGO, *Il settore del calcio*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, Egea, Milano, 2004, p. 29.

Negli ultimi anni, le Leghe hanno assunto un ruolo sempre più importante non solo nell'ambito dell'organizzazione dei campionati, ma anche riguardo agli interessi finanziari dei propri associati, con particolare riferimento alla ripartizione dei proventi che derivano dalla vendita dei diritti televisivi e ai controlli sulle obbligazioni economiche contenute nei contratti di cessione dei calciatori.

In tal senso, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato¹³⁶ ha proposto di attribuire alla FIGC, ente che esprime gli interessi di tutti i soggetti attivi del settore calcistico e non esclusivamente delle società di calcio professionistico, i compiti delle Leghe in materia di ingaggi dei calciatori e di ripartizione mutualistica dei proventi da diritti televisivi.

Peraltro, nello stesso ambito delle Leghe, si è inasprita la divergenza di interessi tra i club maggiori e il resto delle società, oltre che tra le società di Serie A e le società che militano nel campionato di Serie B.

Per quanto riguarda le società calcistiche, si è assistito all'emergere di figure professionali nuove rispetto a quelle tipiche del proprietario del club, dei dirigenti sportivi, dei tecnici e dei calciatori. Il crescente numero di *match* giocati e il conseguente aumento degli infortuni ha attribuito maggiore rilievo allo *staff* medico, sempre più spesso coordinato da un responsabile del settore sanitario.

Tra le figure dirigenziali, sono emersi i ruoli del direttore sportivo, del *team manager*, del direttore organizzativo, del responsabile del settore giovanile, del direttore dell'area comunicazione e del direttore dell'area *marketing*.

¹³⁶ AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO, *Indagine conoscitiva sul calcio*, ICT 27, n. 55, 5 gennaio 2007.

Tali figure pongono in evidenza la necessità di assicurare un continuo contemperamento tra gli obiettivi dell'area tecnica e le esigenze della proprietà, tendenzialmente orientata alla riduzione dei costi e al conseguimento dell'equilibrio economico-finanziario.

La proliferazione di figure professionali ha reso necessariamente più complessa l'azione di governo, aumentando in misura esponenziale le occasioni di conflitto e, nello stesso tempo, riducendo gli spazi per l'armonizzazione degli interessi dei singoli soggetti coinvolti nella gestione.

L'ampliamento delle "rose" delle squadre ha, altresì, acuito i contrasti tra i calciatori dello stesso *club*, generando una concorrenza interna che può essere letta in modo ambivalente nell'ottica della *performance* dei singoli *team*: da un lato, infatti, alimenta le motivazioni dei calciatori a approfondire in allenamento e in partita il massimo impegno per evitare di vedersi superati da un compagno di squadra nella formazione "titolare"; dall'altro, trascura il bisogno che ciascun calciatore ha di sentirsi sicuro della propria collocazione nel *team*, stimato dai compagni e dall'allenatore nonché certo delle proprie qualità tecnico-tattiche.

In taluni casi, alla suddetta conflittualità interna al gruppo si aggiunge quella tra società e atleti per la determinazione dell'ingaggio, amplificata dalla presenza di intermediari¹³⁷ (i c.d. "procuratori dei

¹³⁷ In Italia l'accesso alla professione è regolamentato da un concorso nazionale il cui superamento consente l'iscrizione in un albo nazionale. Sul ruolo degli agenti dei giocatori negli sport, D.S. MASON, *Player agents*, in W. ANDREFF, S. SZYMANSKI, *Handbook on the Economics of Sport*, Edward Elgar, Cheltenham, 2009, pp. 772-773, scrive: "To conclude, it is important to note that the role of the agents ever evolving, and will continue to change as the industry itself changes. Although the influence that specific agents and agencies have may change over time, over the past 30 years

calciatori”), i cui interessi non appaiono sempre coerenti con quelli della società o, addirittura, con quelli dei propri assistiti.

La disamina delle relazioni tra gli attori principali del settore del calcio professionistico deve essere completata mediante l’analisi degli altri soggetti interessati a vario titolo alla gestione dell’impresa; tra questi, meritano particolare attenzione i tifosi, gli *sponsor* e i *mass media*.

E’ stato osservato¹³⁸ che i tifosi non possono essere equiparati a consumatori di tipo tradizionale quali, ad esempio, gli appassionati di cinema o di musica lirica. Chi si reca presso uno stadio o assiste alla televisione a una partita della propria squadra celebra un rito che affonda le sue radici in un vissuto interiore profondo, di cui la passione, il senso di appartenenza a una comunità, la fedeltà alla squadra del cuore costituiscono gli elementi essenziali¹³⁹. Secondo Bromberger¹⁴⁰, il calcio riesce nell’obiettivo di associare l’intensità emotiva data dall’incertezza sul risultato e la resa drammaturgica del teatro o del cinema.

L’impegno emotivo che costituisce l’essenza dello spettacolo calcistico è, altresì, alla base dei bisogni che esso genera negli animi dei tifosi:

agents have become an integral part of the business of sport, and should continue to be for the decades to come”.

¹³⁸ N. PORRO, *Sociologia del calcio*, Carocci, Roma, 2008, p. 68.

¹³⁹ Un ulteriore elemento può essere rappresentato dal processo di identificazione con i campioni più popolari. In un recente articolo J.S. FINK, H. PARKER, M. BRETT, J. HIGGINS, *Off-field behavior of athletes and team identification: using social identity theory and balance theory to explain fan reactions*, in *Journal of Sport Management*, vol. 23, n. 2, 2009, pp. 142-155, hanno dimostrato che un comportamento non consono al di fuori del campo da parte degli atleti può avere un impatto significativo sul livello di identificazione del tifoso con il proprio *team*.

¹⁴⁰ C. BROMBERGER, *Lo spettacolo delle partite di calcio*, in P. LANFRANCHI (a cura di), *Il calcio e il suo pubblico*, ESI, Napoli, 1992, pp. 183-220.

talvolta, il senso di appartenenza a una “comunità immaginata”¹⁴¹, che imporrebbe alle società di non cedere sul mercato i giocatori più rappresentativi, si scontra con l’esigenza di conseguire l’equilibrio economico-finanziario; talaltra, il bisogno di prevalere sugli altri *competitor*, e la conseguente necessità di acquisire i calciatori più talentuosi presenti sul mercato, entra fatalmente in conflitto con i principi di una corretta gestione societaria.

Le relazioni tra società e tifosi è resa più complessa dalla nascita, in anni recenti, di una seconda categoria di spettatori che Szymanski¹⁴² ha definito “*uncommitted*” per distinguerli dagli appassionati tradizionali identificati con il termine “*committed*”.

Gli *uncommitted* rappresentano una classica utenza commerciale interessata all’intrattenimento e, pertanto, attenta alla qualità dello spettacolo, che sarebbe garantita dall’incertezza del risultato, dalle modalità di gioco delle squadre presenti in campo e dalle caratteristiche dello stadio¹⁴³. E’ evidente il possibile conflitto di obiettivi tra i tifosi tradizionali che anelano alla vittoria della squadra

¹⁴¹ Secondo B. ANDERSON, *Comunità immaginate. Origini e diffusione dei nazionalismi*, Manifestolibri, Roma, 1996, una comunità immaginaria si distingue da una comunità effettiva perché non si fonda su relazioni personali dirette tra i suoi appartenenti. L’idea di destino comune, la contrapposizione con altre comunità, la territorializzazione e la creazione di miti costituiscono i tratti peculiari di una comunità immaginata.

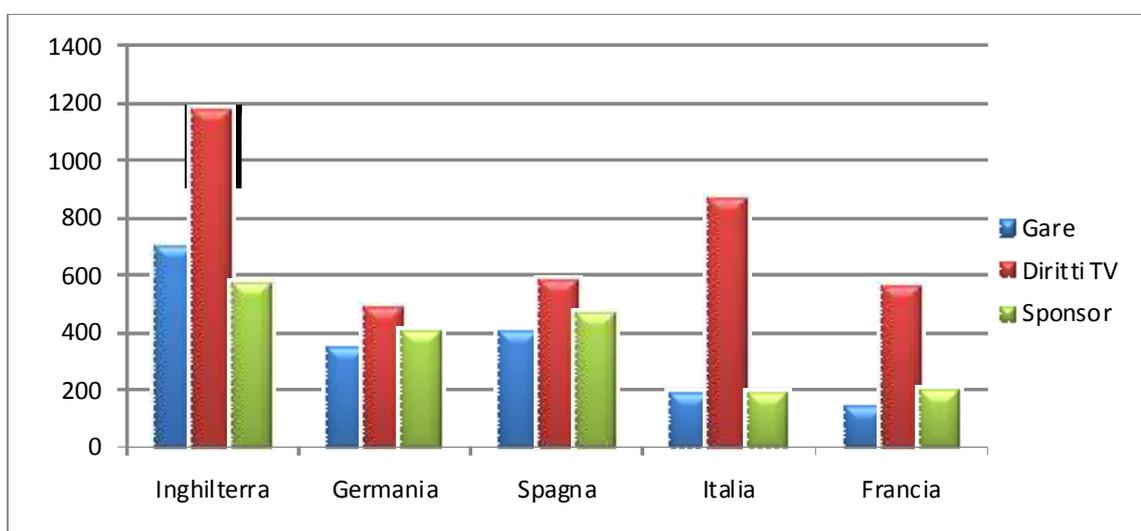
¹⁴² S. SZYMANSKI, *Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: some evidence and a natural experiment from English soccer*, in *Economic Journal*, III, 2001, pp. 69-84.

¹⁴³ S. UHRICH, M. BENKENSTEIN, *Sport stadium atmosphere: formative and reflective indicators for operationalizing the construct*, in *Journal of Sport Management*, vol. 24, n. 2, 2010, pp. 211-237, hanno provato a sintetizzare mediante taluni indicatori fisici e sociali l’atmosfera dello stadio, giungendo a dimostrare che la presenza allo stadio garantisce al tifoso un certo livello di piacere e appagamento.

di appartenenza e gli spettatori *uncommitted* maggiormente interessati all'equilibrio della competizione.

In linea generale, si è soliti pensare allo spettatore quale cliente privilegiato delle imprese operanti nel settore del calcio professionistico.

La seguente tabella¹⁴⁴, relativa alla stagione 2007/2008, evidenzia le modalità di realizzazione dei ricavi commerciali nelle cinque leghe europee più importanti:



I ricavi da gara legati alla presenza degli spettatori allo stadio costituiscono, con la sola eccezione dell'Inghilterra, la terza forma di entrate realizzata dalle imprese calcistiche nei Paesi analizzati: in ordine quantitativo, la prima è rappresentata dai ricavi derivanti dai diritti percepiti dai *mass media* (televisioni e radio), la seconda è costituita dalle entrate derivanti da sponsorizzazioni.

¹⁴⁴ Fonte: DELOITTE, *Annual Review of Football Finance*, Giugno 2009.

E' naturale, pertanto, ipotizzare che gli *sponsor*¹⁴⁵ e i *mass media* rappresentino *stakeholder* la cui importanza è in continuo aumento nell'ambito del settore in questione.

Con riferimento ai primi, emerge che, oltre allo *sponsor* ufficiale e quello tecnico, le società più organizzate e "blasonate" giungono ad annoverare almeno una cinquantina di collaborazioni commerciali con imprese appartenenti a diversi settori¹⁴⁶.

Il Milan, ad esempio, vanta¹⁴⁷ uno *sponsor* ufficiale, un TV *sponsor*, uno *sponsor* tecnico, un *gold sponsor*, cinque *top sponsor* istituzionali, dieci *sponsor* istituzionali e venticinque fornitori ufficiali. Allo stesso modo,

¹⁴⁵ Sul tema degli *sponsor* E.F. GIANGRECO, *La fabbrica del pallone*, Rubbettino, Catanzaro, 2006, p. 48, scrive: "Con riferimento alla caratteristica dello *sponsor* di offrire non soltanto finanziamenti, ma anche servizi, soprattutto a supporto di eventi calcistici di primo piano, si possono identificare le seguenti categorie di soggetti che realizzano attività di sponsorizzazione:

- *sponsor* ufficiali, che hanno la funzione vera e propria di finanziatori dell'evento calcistico;
- fornitori ufficiali, che hanno diritto ad una presenza pubblicitaria;
- licenziatari ufficiali, che mediante la stipula di un contratto di licenza possono far uso del logo della specifica manifestazione sui loro prodotti;
- collaboratori ufficiali, che offrono servizi con riferimento all'organizzazione della manifestazione".

¹⁴⁶ In base alla IV Edizione dell'*Annuario delle Sponsorizzazioni Sportive*, Stageup, 2010, nella classifica fra i maggiori campionati di calcio in Europa per ricavi da *sponsor* principale, la *Bundesliga* ha una posizione di *leadership* con una media per club di 6,3 milioni di euro, in crescita di quasi il 5% rispetto alla stagione precedente, in particolare grazie ai ricchi contratti di Bayern Monaco, Schalke 04 e Borussia Dortmund. Al secondo posto si colloca la *Premier League* con una media per club di 4,8 milioni, nonostante una flessione di quasi il 10%. Il calo inglese è dovuto, in particolare, a due fattori: la crisi del settore finanziario, fra i maggiori investitori della *Premier League*, e la perdita di valore della sterlina rispetto all'euro. La Serie A vanta una terza posizione con 3,5 milioni di euro mentre la Liga spagnola è quarta con 2,6 milioni di euro. Chiude la classifica dei principali campionati la *Ligue 1* francese a quota 2,2 milioni.

¹⁴⁷ Fonte: sito www.acmilan.com

la Juventus¹⁴⁸ presenta un *official sponsor*, un *technical sponsor*, sette *Juventus Planet*, cinque *main partner* e dodici *partner*.

Le suddette collaborazioni presentano una natura differenziata che va dall'alleanza strategica alla *partnership* occasionale e si pongono l'obiettivo di veicolare più *brand* attraverso regole cooperative basate sullo sfruttamento della popolarità che garantisce lo sport professionistico¹⁴⁹.

Si può osservare che il successo dell'operazione è sovente collegato agli esiti sportivi della società cui le imprese decidono di allearsi; non a caso, molti contratti di sponsorizzazione prevedono incentivi economici in base al posizionamento nelle competizioni nazionali e internazionali.

Per quanto concerne i *mass media*, è opportuno rilevare che la televisione ha svolto un ruolo cruciale nello sviluppo del settore del calcio professionistico, così come l'industria televisiva ha molto beneficiato della crescita del calcio in Europa¹⁵⁰.

Attualmente, le modalità di gestione dei diritti televisivi sono differenti da Paese a Paese. In Italia, dalla stagione 1999-2000 è stato utilizzato un modello di vendita individuale dei diritti, che ha generato una profonda disuguaglianza nei ricavi tra i diversi *club*: basti pensare che, nella stagione 2007/2008, la Juventus (la società con gli introiti più

¹⁴⁸ Fonte: sito www.juventus.com

¹⁴⁹ F. FARRELLY, *Not playing the game: why sport sponsorship relationship brak down*, vol. 24, n. 3, 2010, pp. 319-337, osserva che i principali motivi di conflitto che portano a una rottura tra società e *sponsor* possono riguardare profili valoriali (es.: percezione di un cambiamento nei principi di comportamento del *partner*) e aspetti di natura strategica (es.: cambiamento degli obiettivi, asimmetrie informative ecc.).

¹⁵⁰ La prima partita teletrasmessa fu Everton-Liverpool sulla BBC nel 1936; diciotto anni dopo, il 24 gennaio 1954, la RAI mise Italia-Egitto nel proprio palinsesto televisivo.

elevati) ha ottenuto ricavi per la vendita dei diritti televisivi pari a 115 milioni di euro a fronte dei 10 milioni di euro ottenuti dall'Empoli (la società con gli introiti più contenuti). Nella stessa stagione, in *Premier League* i *club* più beneficiati dalla ripartizione percepivano ricavi da diritti televisivi pari a 1,5 volte quelli percepiti dai *club* meno beneficiati.

Con la nuova legge approvata nel 2007, i ricavi derivanti dalla vendita dei diritti televisivi saranno così ripartiti:

- il 50% in parti uguali tra tutte le società di serie A;
- il 20% in base alla storia della società, ai suoi risultati degli ultimi cinque anni e a quelli dell'ultima stagione;
- il 30% in base al proprio bacino di utenza.

In considerazione del ruolo ricoperto dalle imprese televisive nello sviluppo del settore calcistico, è agevole prevedere che gli amministratori delle società di calcio dovranno tenere in grande considerazione le esigenze di tali tipologie d'impresa.

A tal proposito, si arguisce che le imprese televisive¹⁵¹ non sono organizzate in base a un unico modello di *business* e, pertanto, a seconda della categoria a cui appartengono (televisione pubblica, commerciale e a pagamento), possono avere obiettivi differenti, che riflettono le peculiarità dei rapporti con i propri *stakeholder* di riferimento.

¹⁵¹ Secondo C. DEMATTÉ, F. PERRETTI, *Economia & management della televisione*, Etas, Milano, 2009, p. 4, "l'impresa televisiva rappresenta, quindi, il soggetto istituzionale ed economico che, attraverso la composizione del palinsesto, seleziona e organizza i contenuti dell'offerta televisiva in riferimento alla domanda".

Per le televisioni commerciali, ad esempio, il cliente è rappresentato dalle aziende che acquistano lo spazio pubblicitario, il cui valore di mercato varia in funzione del pubblico, inteso in senso quantitativo e qualitativo, esposto al messaggio. In questo senso, le televisioni commerciali ricercheranno un pubblico ampio e omogeneo che può essere garantito esclusivamente da eventi sportivi di grande risonanza mediatica.

Per contro, il cliente dell'impresa televisiva a pagamento è l'abbonato, i cui bisogni possono essere soddisfatti anche attraverso contenuti di nicchia; non a caso, in Italia¹⁵², l'introduzione delle televisioni a pagamento ha coinciso con la nascita dei canali sportivi ufficiali dedicati alle singole squadre di calcio¹⁵³.

Le differenti esigenze delle imprese televisive possono avere significative ricadute sull'organizzazione complessiva del settore: si pensi, ad esempio, all'importanza che possono assumere, ai fini della vendita del prodotto-calcio, l'equilibrio delle competizioni e l'incertezza del risultato finale. Si tratta, a tutta evidenza, di obiettivi che non si sovrappongono perfettamente con quelli delle singole società, che ambiscono a risultati sportivi possibilmente in linea con gli investimenti economici effettuati.

¹⁵² In Italia sono attivi i seguenti canali tematici dedicati a squadre di calcio: Milan Channel, Juventus Channel, Inter Channel e Roma Channel.

¹⁵³ Sul tema dei canali tematici, E.F. GIANGRECO, *La fabbrica del pallone*, cit., p. 85, scrive: "Un aspetto molto interessante da considerare era che la programmazione dei canali tematici fosse, assolutamente, complementare all'offerta televisiva standard, sia dei canali generalisti, sia di quelli a pagamento, ai quali i club in questione avevano venduto i diritti televisivi. Questo perché i canali tematici sono caratterizzati dalla importantissima funzione di fidelizzare i tifosi, rispetto ai prodotti ufficiali della propria squadra, avvalendosi fino in fondo delle potenzialità persuasive del mezzo televisivo".

In tale dialettica possono essere inquadrare le soluzioni proposte all'annosa questione della ripartizione dei diritti televisivi, così come il dibattito¹⁵⁴ in tema di introduzione della moviola in campo per evitare il compiersi degli errori arbitrari.

La breve disamina effettuata ha posto in evidenza che la funzione di governo di una società di calcio assume la configurazione di un'attività complessa che non può essere interpretata attraverso la massimizzazione di una qualsiasi funzione-obiettivo; in questo senso, il modello della razionalità obiettiva pecca di eccessivo riduzionismo e, in ultima analisi, si rivela inadeguato nel cogliere la centralità delle relazioni ai fini di una corretta *governance* delle organizzazioni in questione.

2.5 Motivazioni manageriali e finalismo dell'impresa calcistica: le figure dell'allenatore e dei dirigenti sportivi

Dagli inizi degli anni ottanta, l'industria del calcio in Italia ha subito profonde modificazioni di natura istituzionale e tecnica, che hanno avuto un impatto rilevante sulle modalità di *governance* delle singole società.

E' noto che la legge n. 91 del 1981 recante "Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti", dava, per la prima volta, esplicito riconoscimento al carattere peculiare delle società sportive,

¹⁵⁴ Secondo L. GROOT, *Economics, uncertainty and european football*, cit., p. 41, un arbitro che sbaglia in modo imparziale avvantaggia, in ultima analisi, la squadra più debole e, pertanto, favorisce l'equilibrio della competizione.

imponendo loro, tra l'altro, la forma capitalistica¹⁵⁵ e circoscrivendo le opzioni disponibili alla società per azioni e alla società a responsabilità limitata.

In particolare, l'art. 10, secondo comma, della suddetta legge escludeva per tali categoria di enti lo scopo di lucro, sancendo l'obbligatorietà di reinvestire interamente gli utili per il perseguimento dell'attività sportiva¹⁵⁶.

Con la conversione in legge del d.lgs. n. 485 del 1996 attraverso la legge n. 586 del 1996, il quadro normativo delle società sportive è mutato significativamente: da un lato, infatti, viene recepito quanto statuito dalla c.d. "sentenza Bosman", in base alla quale non è dovuto l'obbligo di compenso per le squadre che perdono un calciatore al termine del rapporto contrattuale (la c.d. "indennità di preparazione e promozione"); dall'altro, si consente alle società di svolgere attività connesse o strumentali a quella sportiva, eliminando l'obbligo di reinvestire gli utili per il perseguimento dell'oggetto sociale e ammettendo implicitamente lo scopo di lucro.

La revisione dell'impianto della legge n. 81 del 1991 ha aperto la strada alla quotazione nei mercati regolamentati delle società di calcio, che si è

¹⁵⁵ Sul punto, F. MANNI, *Le società calcistiche*, Giappipelli, Torino, 1991, p. 14, scrive: "La decisione ... di imporre la veste giuridica di società di capitali agli enti calcistici professionisti rispose ai seguenti scopi:

- una chiara definizione delle responsabilità dei rappresentanti legali;
- imporre il rispetto di direttive omogenee di gestione;
- rispettare le disposizioni in materia societaria e fiscale;
- sanare le posizioni di debito delle associazioni quale utile premessa per una gestione più ordinata".

¹⁵⁶ Sulle problematiche giuridiche legate all'applicazione della legge 23 marzo 1981, n. 91 si veda, tra gli altri, il contributo di G. VOLPE PUTZOLU, *Le società sportive*, in G.E. COLOMBO, G.B. PORTALE (a cura di), *Trattato delle società per azioni*, vol. 8, Torino, 1992, pp. 311 e ss.

realizzata, per la prima volta, nel maggio del 1998 con l'ammissione della S.S. Lazio S.p.A. alla Borsa di Milano. In precedenza, esperienze analoghe erano già state effettuate in altri Paesi a partire dall'Inghilterra con la quotazione presso il London Stock Exchange del Tottenham Hotspurs avvenuta nel 1983.

Sotto il profilo tecnico, è stato osservato¹⁵⁷ che, negli ultimi anni, le esigenze di velocità e spettacolo imposte dalla diretta televisiva hanno indotto i vertici organizzativi del calcio mondiale a modificare i regolamenti di gioco, introducendo le regole dei tre punti a vittoria e delle tre sostituzioni durante la partita.

L'importanza di conseguire la vittoria ha obbligato le squadre ad applicare moduli maggiormente offensivi con conseguente dispendio di energie fisiche: non a caso, recenti ricerche¹⁵⁸ hanno dimostrato che circa il 40,7 per cento dei *goal* viene siglato nell'ultima mezz'ora di gioco e, addirittura, il 23,9 per cento negli ultimi quindici minuti, quando si ritiene che le squadre siano più stanche.

Ne è derivata la necessità di ampliare la rosa delle squadre e di porre particolare attenzione all'aspetto fisico-atletico dell'allenamento.

In tale contesto, il ruolo dell'allenatore si è trasformato da mero ideatore della tattica di gioco a vero e proprio *manager* delle risorse tecniche della società, divenendo il coordinatore di uno *staff* che comprende uno o più preparatori atletici, l'allenatore in seconda e i responsabili della gestione dei dati relativi ai calciatori della rosa e

¹⁵⁷ M. SCONCERTI, *Storia delle idee del calcio*, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano, 2009, pp. 270 e ss.

¹⁵⁸ L. PUGLIESE, *Quanta "zona Cesarini"!*, in *L'allenatore*, n. 1, 2010.

delle informazioni attinenti le avversarie che di volta in volta vengono affrontate.

Non a caso, nella stagione 2009-2010, per la prima volta in Italia, a un allenatore¹⁵⁹ è stata attribuita una remunerazione superiore a quella di tutti i giocatori che militano nel campionato di massima divisione.

In alcuni casi, alle responsabilità legate alla scelta delle politiche di gestione della squadra si aggiungono compiti di raccordo con la proprietà, che prevedono la definizione della remunerazione dei calciatori, la valorizzazione di nuovi elementi del settore giovanile, la gestione dei rapporti con la stampa; in altri, la missione di tutelare gli interessi della proprietà viene affidata a *manager* professionisti che assumono il ruolo di direttore sportivo o di direttore generale.

Sembra, dunque, potersi affermare che un'analisi degli obiettivi delle imprese calcistiche debba necessariamente partire dal sistema motivazionale dei moderni *manager* calcistici.

E' noto che, secondo Maslow¹⁶⁰, il comportamento degli esseri umani è influenzato da almeno cinque bisogni fondamentali: fisiologici, di sicurezza, di stima di sé, di stima degli altri e di autorealizzazione. I bisogni fisiologici non impattano, per norma, sulla condotta dei *manager*, i quali dimostrano sostanziale indifferenza nei confronti di tali tipologie di esigenze.

¹⁵⁹ Si tratta di Josè Mourinho che ha percepito nel Campionato 2009-2010 nell'Inter uno stipendio netto annuo di 17 milioni di euro (Fonte: Gazzetta dello Sport del 3 settembre 2009). Tra i calciatori, l'ingaggio più elevato è percepito da Samuel Eto'o ed è pari a 10,5 milioni di euro.

¹⁶⁰ H.A. MASLOW, *A theory of human motivation*, in *Psychological Review*, vol. I, luglio 1943.

Per contro, il bisogno di sicurezza appare centrale e può essere interpretato in due sensi: a) che la società di calcio che essi gestiscono continui a sopravvivere; b) che essi riescano a mantenere il loro ruolo di governo all'interno dell'impresa.

Finché il legislatore ha imposto alle società di calcio di non perseguire scopi di lucro, il bisogno di sicurezza dei *manager* è stato soddisfatto realizzando un determinato numero di vittorie al fine di conseguire un certo posizionamento nella classifica finale delle competizioni.

Le motivazioni di ordine superiore venivano gratificate attraverso il raggiungimento di obiettivi legati alla creazione di un ambiente di lavoro armonioso, allo sviluppo di un gioco piacevole, alla trasformazione di taluni calciatori in *top player*, al riconoscimento da parte della stampa e degli addetti ai lavori del buon lavoro effettuato, anche mediante il conseguimento di premi.

Come si può osservare, l'obiettivo che gli allenatori assegnavano prioritariamente alla propria squadra consisteva nella realizzazione di un numero minimo di vittorie e non massimo. Tale livello doveva essere tale da soddisfare il bisogno di sicurezza e generalmente era stabilito ad inizio stagione in dialettica con la proprietà.

In ogni caso, osserva Zanda con riferimento alle imprese in generale, "la relazione tra motivazioni e obiettivi è molto complessa e non può essere descritta in modo rigido e analitico, salvo che si voglia effettuare un mero esercizio didattico che porta a risultati differenti in relazione all'introduzione di alcune assunzioni che riflettono, di volta in volta, la particolare situazione ambientale, la personalità specifica dei singoli

manager, la loro storia individuale e familiare, il loro livello di aspirazioni, ecc.”¹⁶¹.

Con l'introduzione dello scopo di lucro, la proprietà è tornata a svolgere un ruolo di primo piano tra gli *stakeholder* aziendali, attuando un sistema di politiche volte ad aumentare l'efficienza operativa e a intensificare l'attività di controllo nei confronti dell'operato degli allenatori.

Tale rinnovato coinvolgimento della proprietà nella gestione induce a tener conto, nell'individuazione della funzione-obiettivo, delle motivazioni che spingono gli imprenditori a investire nel settore del calcio professionistico¹⁶².

In ogni caso, la funzione-obiettivo non consiste più nel mero raggiungimento del risultato sportivo, ma all'allenatore viene posto, al fine di soddisfare il suo bisogno di sicurezza, un vincolo in termini economici che si sostanzia, a seconda del *club*, nel contenere entro certi limiti la differenza tra ricavi e costi operativi, nel conseguire il *break even point* o nel raggiungere un livello minimo di profitti¹⁶³.

¹⁶¹ G. ZANDA, *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*, Giappichelli, Torino, 2009, p. 129.

¹⁶² Secondo G. PIANTONI, *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, Etas, Milano, 1999, p. 141, "il vero criterio che presiede all'acquisto di una società sportiva è l'emergere di intense motivazioni emotive da parte di un possibile compratore. Più che di criteri, parola che ci richiama momenti di riflessione razionale, preferiamo parlare di leve empiriche ed emotive che guidano l'acquisto di una società sportiva. I ragionamenti classici dei libri di finanza non servono a decidere, ma aiutano solo a guadagnare il tempo necessario perché la decisione viscerale giunga a compimento". Tra le leve individuate dall'Autore, assumono particolare rilievo l'ambizione, il puro divertimento, gli affetti, la forza persuasiva delle cordate e il peso dell'opinione pubblica.

¹⁶³ Secondo U. LAGO, *La strategia competitiva*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, cit., p. 183: "...la Serie A può essere suddivisa in tre gruppi: le grandi che lottano per i risultati sportivi con risorse quasi illimitate..., le

Il fenomeno della quotazione delle società di calcio ha ulteriormente indotto la proprietà ad optare per un modello di *business* volto alla massimizzazione del valore di borsa delle azioni, ottenuto non solo attraverso il conseguimento di risultati sportivi, ma anche ponendo in essere un sistema di operazioni di natura finanziaria. Si assiste, anche nel calcio, alla c.d. “finanziarizzazione” della gestione e, pertanto, l’acquisizione di fonti di finanziamento è sempre di più perseguita facendo ricorso ad operazioni finanziarie (cessione con contestuale acquisizione delle strutture sportive di allenamento a titolo di licenza, cessione dei diritti di sfruttamento del marchio ad altre entità più o meno riconducibili alle società stesse, ecc.) e sempre meno ai ricavi derivanti dalla gestione.

Del resto, ove si tenga conto di quanto afferma Szymanski¹⁶⁴ in base al quale, nel calcio, esistono due relazioni economiche fondamentali:

- a) maggiori stipendi portano a un maggiore successo sportivo;
- b) un maggiore successo sportivo porta a maggiori ricavi;

risulta evidente la necessità per le società di calcio di acquisire nuove fonti di finanziamento allo scopo di conseguire nuovi successi sportivi tendenzialmente forieri di nuovi ricavi.

Poiché il conseguimento dei successi sportivi è, in taluni casi, legato a condizioni ambientali non sempre prevedibili o, comunque, scollegate

grandi che lottano per i risultati sportivi con risorse limitate..., le piccole che lottano per i risultati economici con il vincolo dei risultati sportivi”.

¹⁶⁴ S. SZYMANSKI, *La relazione tra posizione competitiva e posizione reddituale: quali sono le squadre migliori ?*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, cit., p. 165.

ai profili tecnici del gioco, i compiti del direttore sportivo si sono ampliati, dando vita, specialmente in Italia, a una nuova figura manageriale che, attraverso abilità relazionali e conoscenze strategiche nel mondo del calcio nazionale e internazionale, si è posta come intermediario tra la società e alcuni *stakeholder* esterni.

Inoltre, la necessità di stabilizzare i ricavi nel tempo è stato uno dei fattori che ha generato il fenomeno dell'impresa irresponsabile¹⁶⁵ nel settore del calcio¹⁶⁶, che si è manifestato in Italia attraverso i casi di *doping* farmacologico e amministrativo e, nella sua forma più grave, con lo scandalo di "calciopoli".

Il caso del *doping* farmacologico si è presentato verso la fine degli anni '90 ed ha condotto anche a un procedimento indiziario che ha visto imputati alcuni dirigenti con l'accusa di frode sportiva mediante somministrazione sistematica di eritropoietina e attraverso l'abuso di

¹⁶⁵ Sul concetto di responsabilità sociale d'impresa, nell'ampia letteratura nazionale, si rinvia, tra gli altri, ai contributi di V. CODA, *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*, in L. SACCONI (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della CSR*, Bancaria Editrice, Roma, 2005; G. CONTE (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Laterza, Bari, 2008; F. FAVOTTO, G. MICHELON, *La responsabilità sociale dell'impresa come efficace e lungimirante strategia aziendale*, Laterza, Bari, 2008; L. HINNA, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, il Sole 24 Ore, Milano, 2005; M. MOLTENI, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004; F. RICCI, *La responsabilità sociale d'impresa e il valore del patrimonio intellettuale. Un approccio integrato*, Aracne, Roma, 2009; P. RICCI (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo ed il valore della comunicazione. Atti del Convegno di Benevento del 29 gennaio 2004*, FrancoAngeli, Milano, 2004; G. RUSCONI, M. DORIGATTI (a cura di), *Impresa e responsabilità sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

¹⁶⁶ Per analizzare i fattori che determinano la responsabilità sociale nello sport si vedano, tra gli altri, i contributi di C. BRADISH, J. CRONIN, *Corporate social responsibility in sport*, in *Journal of Sport Management*, vol. 23, n. 6, 2009, pp. 691-697; P. C. GODFREY, *Corporate social responsibility in sport: an overview and key issues*, in *Journal of Sport Management*, vol. 23, n. 6, 2009, pp. 698-716; K. BABIAK, A. KENT, *Determinants of corporate social responsibility in professional sport: internal and external factors*, in *Journal of Sport Management*, vol. 23, n. 6, 2009, pp. 717-742.

altri farmaci. Dopo un lungo *iter* giudiziario, il 30 marzo 2007 la Corte di Cassazione ha riconosciuto, in sintesi, la somministrazione di farmaci, ma non l'uso di sostanze dopanti¹⁶⁷.

Con il termine *doping* amministrativo si intende la pratica degli amministratori di *club* di manipolare alcune voci di bilancio allo scopo di aumentare il reddito netto d'esercizio; tale pratica è stata realizzata, in via prevalente, attraverso la contabilizzazione di scambi di calciatori a prezzi di gran lunga superiori ai rispettivi valori di mercato.

Infine, talune inchieste, il cui *iter* giudiziario è tuttora in corso, hanno riguardato alcune importanti squadre di Serie A, accusate, in estrema sintesi, di aver partecipato, a vario titolo, ad un sistema volto a dominare l'andamento del campionato di calcio.

A prescindere dalle diverse modalità con cui si sono verificati i suddetti casi e dell'esito dei relativi procedimenti, emerge che tutti sono accumulati da un modello di impresa che non è ispirato ai superiori principi dell'etica sportiva e che impedisce, di fatto, di immedesimarsi nei bisogni, nei valori e nelle aspirazioni dei gruppi di interesse diversi dagli azionisti¹⁶⁸. Ne sono protagonisti *manager* e

¹⁶⁷ Con riferimento al *doping* nello sport, N. EBER, *Doping*, in W. ANDREFF, S. SZYMANSKI, *Handbook on the Economics of Sport*, cit., pp. 772-773, scrive: "Several authors have recently analysed doping in sports with an economic focus. Two analytical tools have been employed. The vast majority of articles use game theoretical arguments to explain the doping phenomenon as resulting from the strategic interaction between competing athletes. Another approach relies on the "crime economics" literature, which views doping as an illegal activity, involving a choice based on a cost-benefit calculation by athletes".

¹⁶⁸ Sul tema dell'impresa irresponsabile, G. ZANDA, *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*, cit., p. 162, scrive: "In ogni caso una *corporation* irresponsabile...è un'impresa che considera paradossalmente immorali tutti i comportamenti dei manager che non procurano la massimizzazione degli interessi degli azionisti di controllo...I *manager* di questo tipo interpretano e applicano in modo rigido la teoria contrattualistica dell'impresa, secondo la quale quest'ultima è

dirigenti sportivi¹⁶⁹ che sviluppano attività di *lobbying* e politiche aziendali volte a ridurre e, ove possibile, a eliminare qualsiasi forma di regolamentazione; e quando le norme non possono essere eliminate, cercano, mediante il loro potere di influenza, di vanificare i controlli volti a verificare il rispetto delle norme¹⁷⁰.

Si può, dunque, affermare che la contemporanea presenza di vincoli minimi di tipo economico e sportivo ha, da un lato, aumentato le conoscenze di natura strategica necessarie per svolgere al meglio il ruolo di allenatore; dall'altro, ha consentito l'emergere di nuove figure di *manager*, specializzati nel tutelare gli interessi della proprietà e nel curare i rapporti con alcuni *stakeholder* esterni cruciali (arbitri, organismi istituzionali, *mass-media*, procuratori dei calciatori, ecc.), allo scopo ultimo di stabilizzare i ricavi dell'impresa¹⁷¹.

riguardata come un insieme di contratti, tra i quali il fondamentale è quello tra proprietari (azionisti) e *manager*. Questi ultimi devono operare esclusivamente nell'interesse del "principale". I contratti con gli altri *stakeholder* devono essere gestiti in modo da rendere massima la ricchezza degli azionisti; ne discende che gli interessi dei citati *stakeholder* sono fronteggiate con lucide politiche aziendali".

¹⁶⁹ Sul ruolo dei dirigenti sportivi nella vicenda di "calciopoli", T. BOERI, B. SEVERGNINI, *Calciopoli anno zero*, in F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI (a cura di), *Il management del calcio*, Franco Angeli, Milano, 2008, p. 69, scrivono: "Questo ci porta al secondo fattore che ha dato linfa a Calciopoli: l'operato di manager sportivi potenti, che rendono conto del loro operato ai soli proprietari, senza che le loro attività siano trasparenti e possano essere vagliate dal pubblico. Sono diverse le spiegazioni del ruolo così importante esercitato dai manager (direttori generali e sportivi) in Italia, del perché le campagne acquisti da noi non vengano affidate agli allenatori, nell'ambito di un budget predefinito, come invece avviene in molte squadre a livello internazionale".

¹⁷⁰ Il rilievo del fenomeno che ha colpito anche altri sport ha indotto taluni autori a cercare strumenti di misurazione del giudizio morale dei *manager* sportivi, giungendo alla conclusione che il loro comportamento di fronte a dilemmi etici non è univoco, ma è fortemente influenzato dalle circostanze esterne. Cfr. A. RUDD, S. MULLANE, S.K. STOLL, *Development of fan instrument to measure the moral judgment of sport managers*, in *Journal of Sport Management*, n. 1, vol. 24, 2010.

¹⁷¹ Sul tema del ruolo del direttore sportivo nelle principali leghe europee, G. TURANO, *Tutto il calcio miliardo per miliardo*, Il Saggiatore, Milano, 2007, p. 56, scrive:

Ne è scaturito uno sdoppiamento di ruoli che è stato, in taluni casi, all'origine di ambiguità e scarsa chiarezza sotto il profilo della responsabilità della gestione: a volte è risultato arduo capire se le *performance* negative di un *club* fossero da attribuire alle scarse risorse poste a disposizione dalla proprietà, all'incapacità dei dirigenti di utilizzarle in modo adeguato o a colpe imputabili all'allenatore.

In conclusione, si può affermare che la *governance* di una società di calcio professionistica può assumere, in astratto, le seguenti configurazioni a seconda delle caratteristiche della proprietà e della presenza di allenatore e dirigenti sportivi:

	<i>Allenatore + D.S.</i>	Presenza	<i>Solo allenatore</i>
<i>interessata</i> Proprietà	Proprietà: Area gestionale D.S.: Raccordo		Proprietà: Area gestionale con sconfinamenti
<i>disinteressata</i>	D.S.: Area gestionale Allenatore: Area tecnica		Allenatore: Area tecnica e gestionale

Nel quadrante in alto a sinistra si collocano le società calcistiche in cui la proprietà si occupa, di solito nella figura del presidente del consiglio

“Nonostante i successi, nel calcio italiano la figura professionale nata con Viani e Allodi è rimasta abbastanza marginale. Di solito un manager forte tende a scontrarsi con il presidente-padrone, come accadde allo stesso Allodi con Flavio Pontello...Nel resto del C5 le cose funzionano in modo abbastanza diverso: nelle grandi polisportive collettiviste come Bayern e Real Madrid e nelle *public company* inglesi il manager ha un ruolo di grande responsabilità, con poteri concreti e molto ben definiti. A volte, come è accaduto nel Manchester United di Sir Alex Ferguson, la carica di allenatore e di direttore sportivo sono state fuse, in modo che le politiche di mercato risultassero una conseguenza diretta delle esigenze tecniche della squadra”.

d'amministrazione¹⁷², dell'area gestionale, presidiando il conseguimento degli obiettivi di natura economica; all'allenatore è affidato il compito di sovrintendere all'area tecnica per il raggiungimento degli obiettivi sportivi, mentre i dirigenti sportivi svolgono un ruolo di raccordo nell'armonizzazione degli obiettivi della proprietà e dell'allenatore.

Nel quadrante in alto a destra si posizionano le società in cui non sono presenti dirigenti sportivi, cosicché il presidente, oltre a svolgere compiti di natura gestionale, deborda sovente nell'area tecnica, cercando di influenzare le scelte dell'allenatore.

Nel quadrante in basso a sinistra si collocano le società in cui la proprietà si dimostra sostanzialmente disinteressata alla gestione con la conseguenza che i compiti gestionali vengono affidati ai dirigenti sportivo, che operano nell'interesse della proprietà, mentre l'area tecnica è di esclusiva competenza dell'allenatore.

Nell'ultimo quadrante, in basso a destra, si collocano le società in cui le cariche di allenatore e dirigente sportivo sono fuse in modo che le politiche gestionali risultino una diretta conseguenza delle esigenze tecniche della squadra. In tali contesti, i dirigenti sportivi sono posti in posizione di *staff* rispetto alla figura centrale dell'allenatore-

Si tratta, come avvertito in precedenza, di una modellizzazione astratta dal momento che l'interpretazione dei ruoli di presidente, allenatore e dirigenti sportivi dipende sovente dalle personalità dei soggetti che li ricoprono.

¹⁷² Sul ruolo dell'organo di governo, anche in un'ottica internazionale comparata, sia consentito il rinvio a R. TREQUATTRINI, *Economia aziendale e nuovi modelli di corporate governance: esperienze a confronto*, Giappichelli, Torino, 1999.

In ogni caso, non si può sottacere che la funzione-obiettivo delle società di calcio professionistiche è fortemente influenzata dal modello di *governance* adottato e, in particolare, dalle motivazioni dei *manager* che le guidano.

Allo stesso modo, è interessante rilevare che la forma giuridica esercita un'influenza limitata sulla funzione-obiettivo delle società calcistiche professionistiche; queste ultime, in generale, possono assumere, a seconda delle normative nazionali, le seguenti configurazioni:

- società organizzate sul modello mutualistico senza scopo di lucro (es.: società spagnole quali Barcellona, Real Madrid ecc.);
- società organizzate sul modello capitalistico con o senza la possibilità di accedere ai mercati regolamentati (es.: società italiane e inglesi).

Se, in linea teorica, l'obiettivo del profitto dovrebbe essere prerogativa esclusiva delle società del secondo tipo, la realtà evidenzia, da un lato, che le imprese calcistiche, indipendentemente dalla configurazione societaria prescelta, adottano logiche gestionali volte alla massimizzazione dei ricavi e alla minimizzazione dei costi; dall'altro, che, pur in presenza di tali logiche, le società di calcio raramente riescono a conseguire profitti dall'attività ordinaria¹⁷³, orientando le

¹⁷³ Sulla redditività delle società calcistiche quotate nei mercati regolamentati, G. TURANO, *Tutto il calcio miliardo per miliardo*, cit., p. 157, scrive: "Il 5 dicembre 2006 il Dow Jones Stoxx Football Index riferisce che negli ultimi sei anni i 27 principali club d'Europa quotati in Borsa presentano un rendimento negativo -29,6%. Facendo partire il calcolo dal 31 dicembre 1991, il saldo è positivo ma non certo eclatante: +1,97% in quindici anni senza contare l'inflazione e le spese varie. Tra l'altro, questi dati non tengono conto dei club ritirati dal listino dopo avventure disastrose".

proprie scelte su obiettivi di natura sportiva o di mero raggiungimento del pareggio di bilancio.

Sotto il profilo della *governance*, la forma mutualistica o quella a capitale diffuso, anche mediante la quotazione, non impediscono l'emergere di forti figure di riferimento, che, di fatto, assumono il ruolo di coordinatore dell'organo di governo e dettano le linee strategiche di gestione dell'impresa¹⁷⁴.

Ne consegue la necessità di individuare modelli di *governance* volti al conseguimento di obiettivi che consentano l'armonizzare degli interessi e delle motivazioni dei diversi soggetti coinvolti, a vario titolo, nel processo decisionale delle moderne società calcistiche professioniste.

2.6 La governance delle società di calcio professionistico e la valorizzazione del capitale intellettuale: una proposta conclusiva

E' stato affermato¹⁷⁵ che, negli ultimi anni, il fattore immateriale "conoscenze" ha progressivamente conquistato il centro della scena dell'economia generale e delle aziende a causa di un complesso di fenomeni legati principalmente allo sviluppo e all'applicazione di

¹⁷⁴ In un recente contributo L. FERKINS, D. SHILBURY, G. McDONALD, *Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organization*, in *Journal of Sport Management*, vol. 23, n. 3, 2009, pp. 245-277, sottolineano la necessità di un maggiore coinvolgimento del consiglio d'amministrazione nel processo di formulazione delle strategie. In questo senso, appare fondamentale individuare un corretto bilanciamento tra la *leadership* dell'amministratore delegato e il ruolo del resto dei membri del consiglio d'amministrazione.

¹⁷⁵ G. ZANDA, *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*, cit., pp. 183 e ss.

nuove tecnologie e all'aumento dell'importanza dell'industria della cultura e dell'intrattenimento¹⁷⁶.

In tale contesto, assumono sempre maggiore rilevanza le attività di *management* strategico indispensabili per assemblare, organizzare e applicare ai processi produttivi le suddette risorse di natura cognitiva che, nel loro complesso, costituiscono il capitale intellettuale dell'impresa.

Quest'ultimo può essere sinteticamente definito come il sistema di conoscenze in grado di garantire all'impresa un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti e viene solitamente distinto in capitale umano, capitale relazionale e capitale strutturale¹⁷⁷.

Gli sviluppi recenti delineati nel precedente paragrafo inducono a credere che le attività di gestione strategica del capitale intellettuale stiano assumendo un ruolo centrale anche nel settore del calcio professionistico con la conseguenza che il bagaglio di competenze a disposizione delle figure dell'allenatore e del direttore sportivo è destinato ad essere incrementato e continuamente rinnovato.

Si può, pertanto, ritenere che la soddisfazione dei bisogni dei moderni dirigenti delle società di calcio si fondi sul presupposto della creazione di valore, che necessariamente passa attraverso un processo di

¹⁷⁶ A tal proposito, J. RIFKIN, *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano, 2000, p. 187, afferma: "...cinema, radio, televisione, industria discografica, turismo globale, centri commerciali, parchi di divertimento, città e parchi tematici, moda, cucina, sport professionistico, gioco d'azzardo, industria del benessere, mondi simulati e realtà virtuali del cyberspazio rappresentano la linea della frontiera economica dell'era dell'accesso".

¹⁷⁷ Cfr. T.A. STEWART, *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, Ponte delle Grazie, Milano, 1999.

valorizzazione delle risorse immateriali di cui dispone l'impresa¹⁷⁸: tra queste, assumono un ruolo paradigmatico il "parco giocatori", il marchio e il *know how* tecnico e organizzativo dell'azienda calcistica.

Il "parco giocatori" è la risorsa umana primaria a disposizione di un allenatore: egli deve essere in grado, da un lato, di selezionare persone tecnicamente valide; dall'altro, di utilizzarle in modo tale da farle interagire efficacemente in vista del raggiungimento di un obiettivo comune.

Del resto, la presenza di numerosi specialisti dotati di abilità specifiche implica la necessità di coordinare tali competenze e di indirizzarle unitariamente e in modo sinergico verso gli obiettivi dell'impresa. Questo processo di armonizzazione è svolto mediante attività complesse e delicate che, in definitiva, richiedono, per essere realizzate, "altre capacità specifiche, cioè particolari attitudini professionali possedute da taluni individui: sono i cosiddetti organizzatori. Dal loro efficiente operare dipende, in notevole misura, il successo dell'impresa"¹⁷⁹.

Accogliendo una accezione ampia del concetto di marchio, è possibile sostenere che il valore del *brand* di una società di calcio risieda non solo nelle relazioni di fiducia¹⁸⁰ che vengono a instaurarsi tra l'azienda e i

¹⁷⁸ Sul rapporto tra risorse intangibili e vantaggio competitivo nelle società di calcio, si veda il contributo di M. PALMERI, U. LAGO, *Il vantaggio competitivo nel calcio*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, cit., pp. 187 e ss.

¹⁷⁹ G. ZANDA, *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, cit., p. 264.

¹⁸⁰ Uno studio condotto da H.H. BAUER, N.E. STOKBURGER-SAUER, S. EXLER, *Brand image and fan loyalty in professional team sport: a refined model and empirical assessment*, in *Journal of Sport Management*, vol. 22, n. 2, 2008, pp. 205-226 conferma l'idea che le caratteristiche di un marchio, quali il logo o la tradizione, possono avere un impatto positivo sull'attitudine e il comportamento dei tifosi. Sul punto si veda anche il

suoi diversi clienti (tifosi, spettatori, imprese televisive ecc.), ma vada anche ricondotto alla pluralità di rapporti che l'organizzazione intrattiene con i suoi *stakeholder*.

In tale prospettiva, la *brand equity* è espressione sia dei vantaggi derivanti dal rapporto di fedeltà marca-cliente, sia dei più consistenti vantaggi che la marca è in grado di generare, favorendo lo sviluppo della reputazione aziendale¹⁸¹.

Nelle società di calcio, quest'ultima deriva dalla tradizione di successi e si traduce, in molti casi, nella capacità dell'azienda di stipulare contratti più remunerativi con gli *sponsor* e le imprese televisive, di attrarre calciatori migliori e di incrementare il numero di tifosi a livello nazionale e internazionale.

Il *know how* tecnico e organizzativo è lo strumento mediante il quale il *manager* riesce a fronteggiare il comportamento delle forze interne e a rispondere alle attese delle forze esterne¹⁸².

Sul fronte interno, sono necessarie competenze tecniche in tema di disposizione della squadra sul terreno di gioco, di metodiche per preservare l'integrità psico-fisica dei calciatori attraverso l'allenamento e di formazione e motivazione delle risorse umane in vista di integrare

contributo di S.D. ROSS, K.C. RUSSEL, H. BANG, *An empirical assessment of spectator-based brand equity*, in *Journal of Sport Management*, vol. 22, n. 3, 2008, pp. 322-337.

¹⁸¹ Per alcuni esempi di successo di *marketing* sociale nel calcio in Italia si veda G. FALSANISI, E.F. GIANGRECO, *Le società di calcio del 2000*, Rubbettino, Catanzaro, 2001, pp. 57-110.

¹⁸² In un recente studio condotto da M.A. DIXON, S.M. WARNER, *Employee satisfaction in sport: development of a multi-dimensional model in coaching*, in *Journal of Sport Management*, vol. 24, n. 2, 2010, pp. 139-168, è stato dimostrato che i *manager* sportivi migliori devono conoscere i bisogni dei propri giocatori e le caratteristiche del settore in cui operano.

i bisogni dei membri del *team* con gli interessi della complessiva organizzazione.

Sul fronte esterno, il *manager* dovrà esibire capacità di studiare e utilizzare a proprio vantaggio le forze ambientali che influenzano la competizione sportiva: in quest'ottica, è fondamentale conoscere i punti di forza e di debolezza propri e degli avversari così come essere in grado di approntare tempestivamente strategie difensive, coattive o di anticipazione delle mosse dei *competitor*.

In questo senso, alcune *best practice* hanno evidenziato l'impatto positivo in termini di creazione di valore che i *network* intersocietari¹⁸³ e le reti di osservatori¹⁸⁴ possono avere ai fini della valorizzazione del capitale intellettuale delle società di calcio.

Data l'ampiezza e la complessità dei compiti, è impensabile che l'insieme delle conoscenze necessarie per la gestione delle risorse immateriali delle società di calcio sia detenuto da un singolo individuo e, pertanto, si rende indispensabile la costituzione di uno *staff* che raccolga ed elabori le informazioni utili al fine di supportare

¹⁸³ Si veda sul tema A. BARONCELLI, *L'esperienza del Parma Calcio nella gestione del settore giovanile attraverso le relazioni intersocietarie*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, cit., pp. 229-254.

¹⁸⁴ Un modello reticolare particolarmente efficace è quello dell'Udinese, così descritto da H. CHESBROUGH, *Open. Modelli di business per l'innovazione*, Egea, Milano, 2008, p. 73: "Progressivamente, l'Udinese crea una rete di circa venti osservatori sparsi in tutto il mondo e in particolar modo in Africa e in Sud America. Gli osservatori, legati alla squadra tramite contratti di collaborazione esclusiva e rapporti di fiducia consolidati negli anni, hanno saputo sviluppare contatti con centinaia di agenti indipendenti. Il loro ruolo professionale è quello di individuare i giovani più promettenti, portarli a Udine e proporre loro l'inserimento in squadra ben prima che si siano definitivamente imposti sulla scena calcistica. Dal quartier generale friulano, due manager gestiscono tale patrimonio di contatti e verificano le segnalazioni. L'Udinese Calcio, dunque, può contare su un'agile e capillare rete globale di osservatori a costi più che ragionevoli".

l'allenatore e il direttore sportivo nella realizzazione del processo decisionale.

In conclusione, la funzione-obiettivo delle società di calcio professionistico sembra non possa prescindere dalle motivazioni dei soggetti che le guidano, i quali tentano di dare soddisfazione ai propri bisogni, essendo sottoposti a vincoli di natura economica e sportiva.

A cagione dell'importanza che, negli ultimi anni, hanno assunto le risorse immateriali per le imprese che operano nei settori del c.d. "capitalismo culturale", è ragionevole ipotizzare che la valorizzazione del capitale intellettuale delle società di calcio rappresenti una sintesi efficace dei suddetti vincoli di natura economica e sportiva e che il possesso delle conoscenze di *management* strategico, necessarie per la gestione di tali risorse, costituisca il presupposto essenziale per la soddisfazione dei bisogni che orientano il comportamento dei *manager* delle imprese calcistiche.

3 LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE NELLE SOCIETÀ DI CALCIO: LA STIMA DEL VALORE ECONOMICO DEI DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI SPORTIVE DEI CALCIATORI PROFESSIONISTI

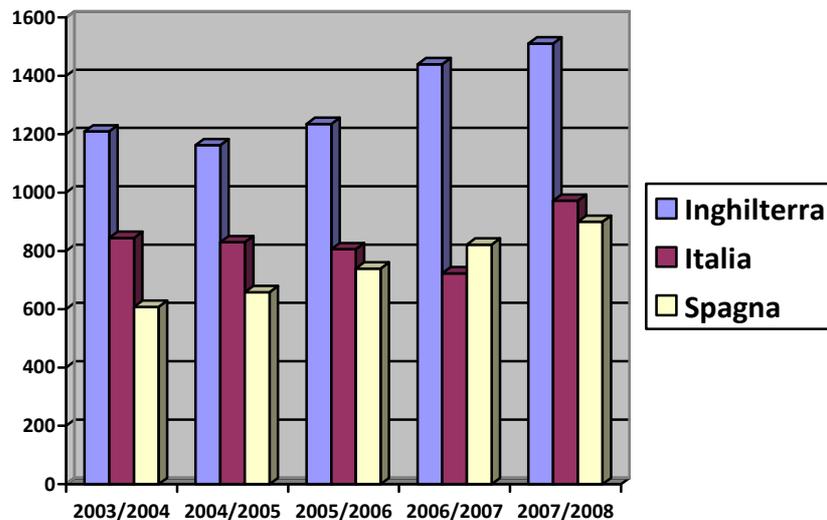
3.1 Premessa

L'analisi della struttura dei costi di una società di calcio professionistico pone in evidenza l'importanza che per tali categorie di imprese riveste il costo per l'acquisizione e la gestione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti¹⁸⁵: esso incide, da un lato, per effetto degli emolumenti (ingaggi, premi e oneri sociali) che vengono pagati ai calciatori professionisti; dall'altro, a cagione degli ammortamenti che derivano dalla ripartizione del costo per l'acquisizione dei suddetti diritti per tutto l'arco temporale di durata del rapporto di lavoro.

Il seguente grafico¹⁸⁶ illustra l'andamento del costo per salari e stipendi registrato nelle leghe inglese, italiana e spagnola dalla stagione 2003/2004 alla stagione 2007/2008 (dati in milioni di euro):

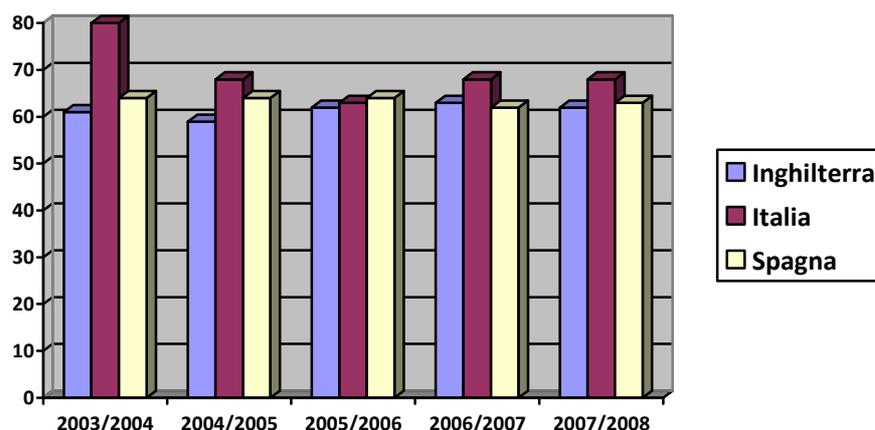
¹⁸⁵ Cfr. A. BARONCELLI, U. LAGO, *L'analisi economico-finanziaria delle società calcistiche*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, cit., pp. 69 e ss.

¹⁸⁶ Fonte: Nostra elaborazione da DELOITTE, *Annual Review of Football Finance*, Giugno 2009.



Dal grafico si evince che nel quinquennio di riferimento la lega inglese ha speso in media per salari e stipendi circa il 57% in più della lega italiana e circa il 76% in più della lega spagnola.

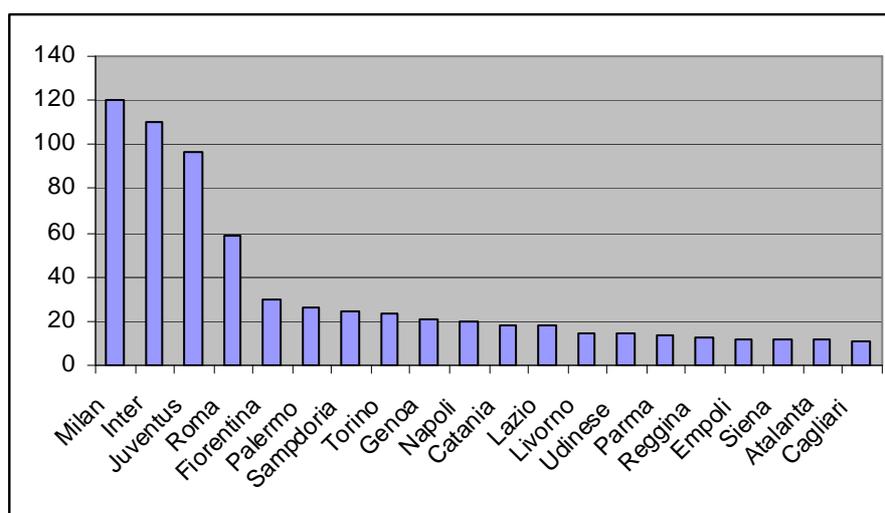
Tale differenza è ampiamente giustificata dal divario che esiste nei ricavi tra le tre leghe, come si può osservare dall'andamento del rapporto tra salari e stipendi e ricavi nel periodo considerato¹⁸⁷:



¹⁸⁷ Fonte: Nostra elaborazione da DELOITTE, *Annual Review of Football Finance*, Giugno 2009.

Si può rilevare che, in media, in Inghilterra e in Spagna tale rapporto si mantiene rispettivamente in un intorno del 61% e del 63%; in Italia, giunge a sfiorare la soglia del 70%.

Nel nostro Paese, il monte-ingaggi dei calciatori professionisti¹⁸⁸ ha assunto i seguenti valori¹⁸⁹ per singola squadra (dati in milioni di euro):



Dall'importanza assunta dal monte ingaggi delle squadre, che spendono nel complesso circa 666 milioni di euro, si può desumere che nelle società calcistiche l'asset principale è rappresentato dalla possibilità di disporre delle prestazioni sportive dei calciatori professionisti, acquisendone, in prevalenza, sul mercato i relativi diritti.

¹⁸⁸ Secondo l'art. 2 del *Regolamento F.I.F.A. in materia di status e trasferimento dei calciatori*, si definisce calciatore professionista "colui che ha un contratto scritto con una società e che in cambio della propria prestazione riceve un pagamento superiore alle spese effettivamente sostenute nell'esercizio dell'attività calcistica. Tutti gli altri calciatori sono considerati dilettanti".

¹⁸⁹ Nostra elaborazione da dati Gazzetta dello Sport dell'11 settembre 2007. Il dato relativo al monte ingaggi delle società si riferisce al lordo, ovvero all'esborso dei club comprensivo delle tasse.

Al fine di comprendere la rilevanza del fenomeno della compravendita dei diritti relativi alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti, si può utilizzare la seguente tabella che evidenzia il totale degli acquisti e delle cessioni effettuate nelle ultime tre stagioni in Italia¹⁹⁰ (dati in euro).

Stagione	Acquisti	Cessioni	Saldo
2005 – 2006	131.380.000	141.925.000	10.545.000
2006 – 2007	180.420.000	198.745.000	18.325.000
2007 – 2008	195.435.000	292.745.000	97.310.000

Anche a cagione dell'incidenza delle operazioni in analisi sulla struttura economico-finanziaria delle società calcistiche, negli ultimi anni la dottrina e la migliore prassi economico-aziendale hanno focalizzato l'attenzione sulle tecniche di valutazione dei diritti relativi alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti, evidenziando le criticità concettuali e l'insoddisfacente grado di condivisione e affidabilità dei risultati sinora raggiunti.

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di investigare sulle problematiche estimative dei diritti relativi alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti, effettuando, in via preliminare, una disamina delle problematiche economiche e giuridiche legate al mondo del lavoro nel settore del calcio professionistico; successivamente, si procederà ad una analisi critica dei principali contributi in materia di valutazione dei suddetti *asset*, proponendo possibili soluzioni

¹⁹⁰ Fonte: www.transfermarkt.de.

alternative basate sulle esperienze già consolidate dalla dottrina sul tema della valutazione del capitale umano.

3.2 *Il mercato del lavoro nel settore del calcio professionistico: profili economici e istituzionali*

E' stato osservato che il mercato del lavoro nel settore del calcio professionistico presenta caratteristiche talmente peculiari da non avere eguali in nessun'altra industria¹⁹¹.

L'impiego di calciatori professionisti è cominciato in Inghilterra verso la fine del diciannovesimo secolo quando il calcio inizia a connotarsi come spettacolo sportivo e viene riconosciuto come pratica legale dalla *Football Association* nel 1885; il sistema dei trasferimenti viene disciplinato alcuni anni dopo allo scopo di impedire a ciascuna squadra di "dare la caccia" ai giocatori dell'altra.

Secondo l'impostazione originaria, ciascun giocatore di un *club* doveva essere registrato sia alla *Football League* che alla *Football Association* cosicché ogni cambiamento di squadra richiedeva l'autorizzazione (c.d. "*transfer*") da parte di entrambi gli organismi in questione.

Poiché la procedura richiedeva il consenso di entrambe le società interessate e del giocatore, il *club* acquirente veniva a trovarsi in una posizione di sostanziale monopolio con riferimento all'utilizzo delle prestazioni del calciatore, condizione che non aveva eguali in nessun altro mercato del lavoro e che è stata paragonata a una forma di moderna schiavitù.

¹⁹¹ P.J. SLOANE, *The labour market in professional football*, in *The British Journal of Industrial Relations*, cit., p. 181.

Peraltro, il trasferimento prevedeva la corresponsione di un prezzo alla società venditrice che, nel corso degli anni, è lievitato in modo vertiginoso passando dalle 1.000 sterline del 1905 alle 100.000 del 1961. Fino al 1963, se un calciatore desiderava essere ceduto, doveva richiedere di essere inserito in un'apposita lista redatta dalla società in cui prestava servizio; qualora il *club* avesse rifiutato l'iscrizione, il calciatore professionista doveva necessariamente continuare a giocare presso la società di appartenenza.

Nell'ipotesi in cui la richiesta fosse stata accolta, il giocatore poteva essere collocato nella lista dei "cedibili", dando inizio alle trattative per il trasferimento, che prevedevano l'accettazione da parte della venditrice dell'offerta in denaro formulata dalla società cessionaria. Terminata la stagione, il giocatore poteva essere collocato nella lista dei "cedibili" o in quella degli "incedibili": in quest'ultimo caso, aveva l'obbligo di garantire al giocatore un salario, che non poteva comunque superare un certo limite prestabilito.

Tale sistema fu profondamente avversato dal sindacato dei calciatori, nato nel 1898 e divenuto definitivamente operativo a partire dal 1907, il quale provò inizialmente a eliminare il tetto salariale e la clausola che impediva il trasferimento senza l'autorizzazione della società cedente.

Nonostante i primi fallimenti nel conseguimento dei suddetti obiettivi, il sindacato uscì rafforzato dalla seconda guerra mondiale e, nel 1947, riuscì a ottenere l'istituzione di uno stipendio minimo e l'innalzamento del tetto salariale.

I primi successi sindacali sollevarono un ampio dibattito nel quale emersero con chiarezza le posizioni degli attori coinvolti: da una parte,

i giocatori richiedevano l'abolizione di un sistema che li costringeva a sottostare a più regolamenti (quello della *Football League* e quello della *Football Association*), prevedeva contratti modificabili unilateralmente dalle società e li penalizzava sotto il profilo economico; dall'altra, i *club* difendevano lo *status quo*, affermando che la rimozione dei due pilastri del sistema, rappresentati dal tetto salariale e dalla procedura dei trasferimenti, avrebbe minacciato l'equilibrio delle competizioni e favorito i *team* più ricchi.

Nel 1959, il sindacato riaprì la trattativa con la *Football League* e, in seguito a una minaccia di sciopero della categoria, riuscì nell'intento di eliminare il tetto salariale a partire dal gennaio del 1961.

Due anni più tardi, lo stesso sindacato supportò uno dei suoi iscritti, George Eastham, in una causa intentata contro il suo *club* (il Newcastle United), la *Football League* e la *Football Association* sorta in seguito al rifiuto della società di acconsentire al trasferimento del calciatore: l'alta corte stabilì che le norme poste dalla *Football League* e dalla *Football Association* erano contrarie al principio del libero commercio e, pertanto, non potevano essere fatte valere nei confronti del calciatore.

La sentenza ebbe l'effetto di indurre una modifica ai termini contrattuali *standard*: nel contratto siglato tra il calciatore e la società era previsto un termine iniziale pari a uno o due anni e un periodo opzionale che doveva essere uguale al termine iniziale; qualora il *club* non avesse esercitato l'opzione, il giocatore era libero di firmare per un'altra società senza la necessità di alcun *transfer*.

La modifica non fu in grado di alterare l'essenza del sistema, caratterizzato dal fatto che le società acquirenti dovevano, comunque,

pagare un prezzo per ottenere la cessione del cartellino; tale prezzo aveva la funzione di impedire la concentrazione in pochi *club* dei giocatori migliori, compensando sul piano economico la società cedente. In pratica, il sistema dava riconoscimento giuridico al principio ampiamente condiviso che la restrizione nella libera circolazione dei calciatori era necessaria per incrementare il livello di equilibrio della competizione.

Inevitabilmente, il meccanismo descritto aveva i suoi riflessi sul livello di remunerazione dei calciatori.

E' stato osservato¹⁹² che il mercato del lavoro negli sport professionistici in un modello basato sul meccanismo del *transfer* è un classico esempio di monopsonio, ovvero di un mercato in cui esiste un solo agente dal lato della domanda.

Se il "cartellino" dei calciatori è di proprietà esclusiva di un *club* o se i giocatori, a causa delle regole che disciplinano il funzionamento di una lega, non sono liberi di scegliere il proprio datore di lavoro o, ancora, se ad essi è permesso muoversi da un *club* all'altro solo se esiste l'accordo delle società sul prezzo di trasferimento, ciascun *club* o il cartello dei *club*, costituito dalla lega, può essere considerato l'unico datore di lavoro nel mercato dello sport professionistico¹⁹³.

Poiché il monopsonista si trova ad operare in un mercato in cui la curva di offerta dei talenti ha una pendenza positiva, i *club*, una volta stabilita la quantità di talenti di cui vogliono dotarsi, sono in grado di

¹⁹² S. KÉSENNE, *The economic theory of professional team sports. An analytical treatment*, cit., p. 87.

¹⁹³ Cfr. S. ROTTENBERG, *The baseball players' labour market*, in *Journal of Political Economy*, cit., 1956.

fissare il prezzo in modo da massimizzare la propria funzione di profitto.

Ne consegue che, nell'ipotesi in cui i *club* si comportino da massimizzatori del profitto, essi sceglieranno un livello di salario inferiore al ricavo marginale derivante dall'utilizzo delle prestazioni sportive del calciatore.

Si può concludere che, in un mercato caratterizzato dal sistema del *transfer*, i calciatori sono sistematicamente sfruttati dai rispettivi datori di lavoro.

Una radicale riforma del mercato del lavoro relativo al settore del calcio professionistico ha fatto seguito alla sentenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea del 15 dicembre 1995 nella causa C-415/93 (c.d. "sentenza Bosman").

Tale sentenza poneva fine al giudizio che vedeva protagonista il calciatore venticinquenne Marc Bosman, il quale, nel 1990, al termine del suo contratto con la società del Royal Football Club di Liegi e dopo la rottura delle trattative per il suo passaggio alla società francese del Dunkerque, decise di rifiutare l'offerta di continuare a giocare nel suo *club* al salario minimo, che era di un terzo inferiore a quello che aveva percepito durante l'ultima stagione.

Nonostante il fatto che una prima decisione della Corte gli avesse attribuito la facoltà di trasferirsi presso un altro *club*, egli divenne vittima del boicottaggio dell'intero sistema e delle federazioni calcistiche internazionali¹⁹⁴; dopo un lungo duello legale, il verdetto

¹⁹⁴ E' opportuno ricordare che, dopo che Bosman decise di intraprendere il percorso legale, l'unica squadra che manifestò l'interesse di ingaggiarlo fu una società sita in

finale della Corte di Giustizia aboliva il meccanismo del *transfer* negli sport professionali praticati all'interno dell'Unione Europea così come la c.d. "regola del 3+2", che aveva l'obiettivo di limitare in ciascun campionato nazionale la presenza di calciatori europei stranieri a tre più due semi-stranieri, costituiti dai giocatori di diversa nazionalità che avevano militato nel campionato di un paese per più di cinque anni.

Con riferimento al meccanismo del *transfer*, durante il giudizio, le federazioni sostennero la tesi che le norme sui trasferimenti erano giustificate dall'intento di conservare l'equilibrio finanziario e sportivo fra le società e di sostenere la ricerca di calciatori di talento e la formazione dei giovani giocatori.

Gli avvocati di Bosman risposero che l'applicazione delle norme sui trasferimenti non costituiva uno strumento adeguato per garantire la conservazione dell'equilibrio finanziario e sportivo nel mondo del calcio dal momento che tali norme non impedivano alle società economicamente più forti di assicurarsi i talenti migliori né scongiuravano la possibilità che i mezzi finanziari costituissero un elemento determinante nella competizione sportiva. Tale affermazione traeva il proprio presupposto teorico dalla "proposizione d'invarianza" derivante dal teorema di Coase¹⁹⁵, secondo la quale se a un calciatore viene attribuito da un grande *club* un valore maggiore rispetto a quello stimato da un piccolo *club*, è ragionevole ritenere che entrambe le parti trovino facilmente un accordo indipendentemente dall'esistenza di un meccanismo di *transfer*, dato che il grande *club* sarà disposto a versare

La Réunion, una piccola isola nell'Oceano Indiano, vicino alla costa orientale del Madagascar.

¹⁹⁵ R. COASE, *The problem of social cost*, in *Journal of Law and Economics*, n. 3, 1960, pp. 1-44.

al piccolo *club* una somma superiore a quella che il secondo si aspetta di ricevere¹⁹⁶.

Sul fronte della formazione dei giovani talenti, essi si limitarono a osservare che la prospettiva di percepire un'indennità di trasferimento non svolgeva un ruolo di assoluto rilievo nella formazione di giovani calciatori in considerazione dell'impossibilità di prevedere con certezza l'avvenire sportivo dei giovani e dell'esiguo numero di principianti che riescono a conseguire lo *status* di professionista¹⁹⁷.

Tralasciando gli aspetti di ordine giuridico, si può affermare che, in merito alla "regola del 3+2", le federazioni basarono le loro tesi su tre punti principali:

- a) l'importanza che nel gioco del calcio riveste il legame tradizionale tra ogni società e il proprio Paese;
- b) la possibilità di disporre di un bacino di talenti che consenta alle squadre nazionali di schierare calciatori di alto livello in tutti i ruoli;
- c) la necessità di preservare l'equilibrio competitivo, impedendo alle società economicamente più forti di "fare incetta" dei giocatori migliori provenienti da ogni Paese.

¹⁹⁶ La validità della tesi è stata dimostrata da J. QUIRK, M. EL-HODIRI, *The economic theory of a professional sports league*, in R.G. NOLL (a cura di), *Government and the Sport Business*, Brookings Institution, Washington, 1974, pp. 33-80.

¹⁹⁷ Sul punto E. FEES, G. MUEHLHEUSSER, *Transfer fee regulations in European Football*, in *European Economic Review*, vol. 47, 2003, pp. 645-668, hanno dimostrato che il sistema derivante dalla "sentenza Bosman" è superiore a quello in vigore prima della sentenza dal momento che induce a maggiori investimenti nei talenti e a un più elevato impegno da parte dei giovani calciatori.

Nessuna delle suddette argomentazioni, tuttavia, era in grado di giustificare una deroga al principio generale della libera circolazione delle persone nell'ambito dell'Unione Europea: da un lato, infatti, il legame tra società e territorio di provenienza non impediva alle società appartenenti allo stesso campionato nazionale di schierare calciatori provenienti da regioni o da quartieri diversi rispetto a quelli relativi alle società in cui militavano; dall'altro, esistevano già regolamenti che riconoscevano il diritto ai giocatori che svolgevano la propria attività presso Paesi differenti da quello di nascita di partecipare a determinati incontri nelle file della loro nazionale.

In merito all'equilibrio competitivo, era evidente che le norme sulla cittadinanza non erano idonee a impedire alle squadre più ricche di conseguire un vantaggio su quelle economicamente più modeste dal momento che nessuna norma limitava la loro facoltà di ingaggiare i migliori calciatori nazionali, con il risultato di compromettere in misura non diversa il suddetto equilibrio.

E' stato osservato¹⁹⁸ che il recepimento della "sentenza Bosman" ha generato seri problemi nel passaggio da un meccanismo basato sul *transfer* a uno basato sulla libera circolazione dei calciatori: basti pensare che presso molte società si era sviluppata la prassi di iscrivere nell'attivo del bilancio il valore di trasferimento dei propri giocatori, utilizzando tali *asset* come garanzia per i prestiti bancari.

¹⁹⁸ S. KÉSENNE, *The Bosman Case and European Football*, in W. ANDREFF, S. SZYMANSKI (a cura di), *Handbook on the Economics of Sport*, cit., p. 639.

Secondo Simmons¹⁹⁹, una delle conseguenze più evidenti ha riguardato l'aumento della lunghezza dei contratti dei calciatori: si tratta, a tutta evidenza, di un meccanismo di reazione posto in essere dalle società allo scopo di prolungare il più possibile la posizione di monopsonio all'interno del mercato del lavoro.

Maguire e Stead²⁰⁰ hanno osservato che la "sentenza Bosman" ha incrementato in modo esponenziale il tasso di mobilità dei giocatori: piccole nazioni, sotto il profilo calcistico, come Olanda e Belgio, hanno sperimentato un esodo dei loro talenti migliori verso i Paesi con una maggiore tradizione, quali l'Italia, l'Inghilterra, la Germania e la Spagna.

Allo stesso tempo, queste nazioni hanno vissuto un'ondata immigratoria di calciatori a basso costo provenienti dall'Europa dell'Est, dall'Africa e dal Sudamerica, che ha ridotto la possibilità di crescita dei talenti interni: si tratta di un fenomeno ampiamente previsto dalla teoria economica in base alla quale qualsiasi fattore produttivo si muove verso il luogo in cui la sua produttività è più elevata.

Ericson²⁰¹ sostiene che il suddetto processo è all'origine del progressivo impoverimento di talenti dei campionati minori a vantaggio delle

¹⁹⁹ R. SIMMONS, *Implications of the Bosman ruling for football transfer market*, in *Economic Affairs*, vol. 17, n. 3, 1997, p. 18, afferma: "Our predictions for the operation of the transfer markets following the Bosman ruling are for loss of transfer income to smaller club, a more unequal distribution of players' salaries, lower transfer fees in the long-term and longer, more complex, contracts".

²⁰⁰ J. MAGUIRE, D. STEAD, *Border crossing, soccer labour migration and the European Union*, in *International Journal for the Sociology of Sport*, vol. 33, n. 1, 1998, pp. 146-168.

²⁰¹ T. ERICSON, *The Bosman Case. Effects of the abolition of the transfer fee*, in *Journal of Sports Economics*, vol. 1, n. 3, 2000, p. 214, osserva: "A fundamental fact that the court did not consider, at least not explicitly, is that football players do not move around in

grandi squadre che militano nelle leghe più ricche. Dal momento che i piccoli *club* risultano “esportatori netti” di talenti, il meccanismo del *transfer* funzionava come strumento di redistribuzione della ricchezza dai grandi ai piccoli *club*, cosicché in sua assenza, questi ultimi hanno visto venir meno una possibile fonte di finanziamento.

Un altro effetto della “sentenza Bosman” ha riguardato un generalizzato aumento dei salari dei giocatori derivante dalla circostanza che, in regime di libera circolazione, i calciatori sono pagati in linea con il loro effettivo valore; ciò ha determinato soprattutto l'aumento dei salari dei *top player* a discapito di quelli dei giocatori più modesti.

Secondo Antonioni e Cubbin²⁰², tale effetto non sarebbe tanto da imputare alla “sentenza Bosman” quanto all'aumento di introiti derivante dai diritti televisivi, che sono stati utilizzati, in massima parte, dai *manager* delle società al fine di acquisire i giocatori più talentuosi, corrispondendo loro salari più elevati rispetto alla concorrenza.

Del resto, la circostanza che pochi individui, in alcune particolari professioni, possano guadagnare somme enormi è un fenomeno

a common market as long as there are independent national league. This implies that smaller national leagues in particular cannot afford to keep their most talented players on a free-agency market. Consequently, the transfer fee can be motivated as an instrument to stimulate development of talent in small-market teams”.

²⁰² P. ANTONIONI, J. CUBBIN, *The Bosman ruling and the emergence of a single market in soccer talent*, in *European Journal of Law and Economics*, vol. 9, n. 2, 2000, p. 169, scrivono: “However, average transfer fees in the European game have risen, even post Bosman. At same time, since no player is surmise that players’ wages are going up at the same time. Thus some exogenous facto is required to explain why rather than any transfer of wealth there has been an increase in the wealth of both clubs and players. There is one likely candidate for this effects. Across Europe, the payoffs to running a successful club have increased dramatically as a result of increased fees generated by selling broadcasting rights”.

conosciuto in dottrina col nome di “effetto *superstar*” dovute a rendite da scarsità ed è visibile, in particolare, nei settori dell'intrattenimento e dello sport professionistico.

Rosen²⁰³ ha mostrato le modalità con cui il capitale umano interagisce con la tecnologia cosicché piccole differenze in termini di talento possono trasformarsi in grandi differenze in termini di utili realizzati.

Nell'industria dello spettacolo, ad esempio, l'esigenza dei consumatori di assistere a *performance* eccellenti ha un ruolo significativo nel determinare il valore di mercato dei prodotti offerti attraverso il contributo degli artisti più talentuosi. Allo stesso modo, il ricavo marginale generato da un calciatore è correlato all'extra-prezzo che gli spettatori sono disposti a pagare per vederlo esprimere allo stadio o in televisione sul terreno di gioco.

E' evidente che l'incremento della domanda non dipende dal meccanismo del prezzo: a svolgere una funzione predominante è l'“effetto-reputazione” che il talento di una *superstar* genera, riuscendo ad attrarre una larga *audience*.

Un'altra possibile motivazione dell'elevato stipendio dei calciatori può essere individuata nel fatto che le nuove tecnologie facilitano la riproduzione del prodotto sportivo a basso costo, permettendo un'espansione del mercato. Le partite di calcio possono essere viste in enormi stadi da migliaia di persone contemporaneamente, mentre la copertura mediatica degli eventi sportivi è aumentata in modo esponenziale negli ultimi anni.

²⁰³ S. ROSEN, *The economics of superstars*, in *American Economic Review*, vol. 71, n. 5, 1981, pp. 167-183.

In ultima analisi, le rendite delle *superstar* possono essere spiegate, da un lato, attraverso la grande *audience* garantita dalla trasmissione televisiva e dalla frequenza degli stadi; dall'altro, dalla percezione del consumatore che i giocatori hanno caratteristiche individuali tali da renderli imperfetti sostituti l'uno dell'altro²⁰⁴.

E' stato osservato²⁰⁵ che, a seguito della "sentenza Bosman", il sistema del *transfer* non aveva subito sostanziali modifiche: i *club* non competevano in un mercato del lavoro libero, ma in uno in cui i soggetti economici delle società ancora decidevano se lasciar andare i giocatori.

Molte società, infatti, costringevano i propri calciatori a siglare un nuovo contratto in prossimità del termine del precedente allo scopo di impedire loro di lasciare il *club* senza adeguato indennizzo.

Ne deriva che, sotto la minaccia di essere collocati "fuori rosa", molti giocatori non riuscivano a ottenere il *transfer* dalle società di appartenenza, che li trattenevano per non perdere il valore pagato al momento dell'acquisto.

A cagione del persistere del potere di monopsonio da parte delle società, la Commissione Europea ha esercitato forti pressioni sulla Fifa e sull'Uefa per modificare la disciplina dei trasferimenti dei calciatori cosicché, nel marzo del 2001, è stato firmato un nuovo accordo internazionale, in base al quale:

²⁰⁴ L'esistenza di un "effetto *superstar*" nel calcio italiano è stata provata nel contributo di C. LUCIFORA, R. SIMMONS, *Superstar effects in Sport. Evidence from Italian Soccer*, in *Journal of Sports Economics*, vol. 4, n. 1, febbraio 2003, pp. 35-55.

²⁰⁵ S. KÉSENNE, *The Bosman Case and European Football*, in W. ANDREFF, S. SZYMANSKI (a cura di), *Handbook on the Economics of Sport*, cit., p. 640.

- a) alla scadenza dei contratti i giocatori sono liberi di trasferirsi presso un altro club;
- b) i contratti possono avere una durata massima di cinque anni;
- c) qualora un calciatore desideri abbandonare la propria squadra prima della scadenza del contratto, alla stessa deve essere corrisposto un adeguato indennizzo;
- d) in ogni caso, per i giocatori al di sotto dei 23 anni, la società acquirente deve corrispondere ai club che hanno contribuito allo sviluppo del calciatore un'indennità di formazione distinta a seconda dell'area di provenienza e della categoria dell'atleta.

Si può rilevare che l'ultima disposizione prevede, di fatto, la reintroduzione di un limite alla libera circolazione dei calciatori, giustificata, secondo la Fifa, dal fatto che, per portare un giocatore al livello dei *top player*, è necessario addestrare dai dieci ai sedici atleti.

E' ragionevole prevedere che l'applicazione del nuovo accordo, che ha valore esclusivamente per le operazioni internazionali di compravendita, porterà a una contrazione del mercato dei trasferimenti e a un contestuale aumento del costo dei calciatori; d'altra parte, recenti ricerche²⁰⁶, finalizzate a mettere a confronto la disciplina precedente con quella successiva alla "sentenza Bosman", sembrano dimostrare

²⁰⁶ E. FEES, G. MUEHLHEUSSER, *The impact of of transfer fees on professional sports: an analysis of the new transfer system for European Football*, in *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 105, n. 1, 2003, pp. 139-154.

che il nuovo regime è destinato a ridurre gli incentivi per i piccoli *club* a crescere giovani talenti²⁰⁷.

3.3 *La valutazione dei diritti relativi alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti: un'analisi critica*

I primi lavori aventi ad oggetto le problematiche estimative legate alla valutazione dei diritti relativi alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti si fondavano sull'assunto che il parco giocatori di una squadra di calcio costituisse il bene immateriale tipico di queste tipologie di società, da assimilarsi al capitale umano di una qualsiasi altra impresa.

La conseguenza principale di tale impostazione teorica era che i primi metodi di stima degli *asset* in questione rappresentavano delle varianti delle più note metodologie finalizzate alla valorizzazione delle risorse umane all'interno dell'impresa.

Per concorde dottrina²⁰⁸, i metodi di stima del valore economico del capitale umano possono essere distinti in qualitativi e quantitativi.

²⁰⁷ Sulle conseguenze legate all'applicazione del nuovo modello in Italia, A. BARONCELLI, *Le regole del "gioco"*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, cit., p. 60, scrive: "Anche le norme della FIGC (NOIF art. 99 bis) affrontano il tema del compenso riconosciuto alle società dilettantistiche che hanno addestrato e formato i giovani calciatori, prevedendo che per ogni esordiente in Serie A, o convocato in Nazionale, la società dilettantistica riceva 103.291,37 euro dal club di Serie A, o da quello di Serie B in caso di convocazione in Nazionale. A tutt'oggi esiste tuttavia un ampio contenzioso (stimato in 4 milioni di euro) tra le società professionistiche che si rifiutano di corrispondere il premio e le società dilettantistiche che rivendicano l'applicazione dell'art. 99-bis delle NOIF".

²⁰⁸ In tema di valutazione del capitale umano si vedano i contributi di R.H. HERMANSON, *Accounting for human assets*, in *Occasional Paper n. 14, Bureau of business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University*, 1964; R.L. BRUMMET, E.G. FLAMHOLTZ, W.C. PYLE, *Human Resource*

Le metodologie qualitative non si preoccupano di attribuire uno specifico valore al capitale umano d'azienda, ma tentano di individuare le variabili e le condizioni dalle quali dipende l'incremento o il decremento di detto valore.

I modelli quantitativi si pongono l'obiettivo di giungere ad una quantificazione dell'apporto della qualità e del *know how* dell'organizzazione e del personale al valore complessivo dell'impresa. In relazione al criterio seguito, essi possono essere raggruppati in quattro classi:

- metodi basati sul costo storico;
- metodi basati sul costo opportunità;
- metodi economico – reddituali;
- metodi basati sul costo di sostituzione.

I metodi basati sul costo storico trovano il loro fondamento sulla capitalizzazione dei costi sostenuti dall'azienda per la selezione e l'addestramento del personale.

Il metodo basato sul costo opportunità ipotizza che all'interno dell'azienda vi sia un mercato dove il personale possa venire allocato in modo efficiente attraverso il pagamento di un prezzo. In tale contesto, possono essere valorizzati esclusivamente quei soggetti che,

Measurement – A Challenge for Accountants, in *The Accounting Review*, April, 1968; E.G. FLAMHOLTZ, *A Model for Human Resource Valuation: a Stochastic Process with Service Rewards*, in *The Accounting Review*, April 1971; P. GENNARO, *La valutazione esplicita delle risorse umane nei bilanci e nei sistemi di controllo aziendali*, in *Sviluppo e Organizzazione*, novembre/dicembre 1971; B. JAGGI, H.S. LAU, *Toward a Model for Human Research Valuation*, in *The Accounting Review*, April 1974; B. LEV, A. SCHWARTZ, *On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statement* in *The Accounting Review*, January 1971.

per particolari competenze professionali, capacità relazionali e diverse posizioni occupate, sono in grado di svolgere le proprie mansioni nelle diverse divisioni dell'impresa e sono difficilmente sostituibili.

I modelli economico-reddituali stimano il capitale umano come valore attuale del contributo che ciascun dipendente è in grado di apportare alla redditività dell'impresa. Tale contributo viene generalmente fatto pari al costo totale annuo del dipendente, tenuto conto di fattori quali il tasso di *turn over* dei dipendenti e il loro tasso di mortalità.

Secondo il metodo del costo di sostituzione, il valore del capitale umano è pari ai costi ipotetici che l'imprenditore dovrebbe sostenere nel caso dovesse sostituire i suoi dipendenti. La tecnica in questione postula che, per ogni categoria omogenea di lavoratori, venga individuato il complesso di oneri necessari per creare un'organizzazione, la cui efficacia ed efficienza sia in linea con quella che caratterizza l'impresa di cui si vuole stimare il capitale umano.

Alla luce di quanto esposto circa le metodologie di stima del capitale umano, nel 1974, il Trussell²⁰⁹ procedeva alla stima del capitale umano del Liverpool Football Club Ltd, utilizzando tre differenti tecniche: la capitalizzazione dei costi storici di acquisizione e di formazione dei calciatori, il costo di sostituzione del parco giocatori e il metodo economico-reddituale basato sull'attualizzazione dei guadagni futuri dei calciatori componenti la rosa della prima squadra. L'Autore giungeva alla conclusione che, a seconda del metodo utilizzato, il valore delle risorse umane variava fra 628 mila e 7.181 mila sterline.

²⁰⁹ P. TRUSSELL, *Human resource accounting and the football league*, in *Management Decision*, vol. 15, n. 1, 1977, pp. 112-125.

Dopo un periodo in cui la tematica in questione non ha ricevuto particolare attenzione da parte della dottrina, la pronuncia da parte della Corte di Giustizia europea della “sentenza Bosman” ha contribuito a suscitare nuovo interesse per la materia.

Prima del suddetto pronunciamento, infatti, in Italia, la società acquirente il diritto alle prestazioni sportive di un calciatore professionista alla scadenza del contratto aveva l’obbligo di versare alla squadra titolare del “cartellino” una indennità di preparazione e promozione²¹⁰ calcolata in base a coefficienti fissati dalle Norme Organizzative Interne della Federazione Italiana Giuoco Calcio.

Come osservato nel precedente paragrafo, la facoltà, concessa al calciatore con contratto in scadenza, di ridiscutere il proprio ingaggio con altre società, da un lato, ha provocato un innalzamento del livello medio delle remunerazioni dei singoli giocatori; dall’altro, ha aumentato il numero delle transazioni aventi ad oggetto il trasferimento dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti, con la conseguente necessità di una valutazione di tipo economico.

Un primo modello di stima del valore economico di un calciatore successivo alla “sentenza Bosman” fu proposto da Carmichael, Forrest e Simmons²¹¹, i quali utilizzarono il seguente algoritmo valutativo:

$$F_i = X_i\beta + Y_i\gamma + Z_i\delta + e_i$$

²¹⁰ Sul trattamento contabile di tale indennità si veda il contributo di G. CATTURI, *La contabilizzazione dell’indennità di preparazione e di promozione nelle società di calcio*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 12, 1985.

²¹¹ F. CARMICHAEL, D. FORREST, R. SIMMONS, *The labour market in association football: who gets transferred and for how much ?*, in *Bulletin of Economic Research*, vol. 51, n. 2, 1999, pp. 125-150.

dove:

F_i è il prezzo di trasferimento, che dipende dal valore attuale dei redditi attesi che la società acquirente si aspetta di realizzare attraverso l'utilizzo delle prestazioni del calciatore i ;

X_i è un vettore che sintetizza le caratteristiche misurabili e gli indicatori di produttività riferiti al calciatore i ;

Y_i è un vettore che sintetizza altre caratteristiche del calciatore i ;

Z_i è un vettore che rappresenta le caratteristiche della società venditrice, che indirettamente riflettono l'abilità del calciatore i ;

e_i è una variabile *random* espressiva delle caratteristiche non tenute in considerazione dai parametri precedenti;

β, γ, δ sono i coefficienti relativi ai singoli vettori che gli autori hanno stimato per la stagione 1993-1994 nelle leghe di calcio inglesi.

Il vettore X_i , che esprime stime dirette di abilità e di valore del capitale umano, dipende dalle seguenti variabili:

- a) l'età del calciatore;
- b) l'età del calciatore elevata al quadrato²¹²;
- c) il numero di presenze nell'ultima stagione;
- d) il numero di presenze in carriera;
- e) l'aver ricevuto almeno una convocazione nella nazionale inglese o nella nazionale del proprio Paese;
- f) l'aver preso parte ad almeno una partita nella Nazionale *Under 21*;

²¹² Si tratta di una variabile necessaria al fine di inserire nel modello l'ipotesi che le *performance* di un giocatore crescono con l'età fino al raggiungimento di un certo limite al di là del quale tendono a diminuire in modo irreversibile.

- g) l'aver assunto il ruolo di attaccante, centrocampista o difensore;
- h) il numero di *goal* segnati nell'ultima stagione e la variazione dei *goal* segnati rispetto alla stagione precedente in base al ruolo;
- i) il numero di *goal* segnati nell'ultima stagione della FA Cup e della Coca Cola Cup²¹³;
- j) il numero di *goal* subiti dai portieri e dai difensori nell'ultima stagione.

Il vettore Y_i , che esprime stime indirette dell'abilità dei giocatori attraverso parametri individuali, rappresenta la sintesi delle seguenti variabili:

- a) eventuale sovrappeso determinato sulla base dello scostamento dal peso medio dei giocatori;
- b) appartenenza a un *club* di prima, seconda o terza divisione;
- c) rapporto tra *goal* segnati e *goal* subiti ponderati in base alla media della divisione;
- d) il numero di società in cui il giocatore ha militato "in prestito";
- e) il numero di *club* presso i quali il giocatore è stato posto "sotto contratto".

Con riferimento al vettore Z_i (indicatore indiretto di abilità del giocatore fondato sulle caratteristiche del *club* di appartenenza), gli autori affermano che esso dipende dall'eventuale cambio di allenatore

²¹³ Sono competizioni tipiche del calcio inglese con caratteristiche, solo in parte, analoghe a quelle della Coppa Italia.

e dall'eventuale promozione/retrocessione del *club* avvenute durante l'ultima stagione.

Sulla falsariga del metodo descritto, Gerrard e Dobson²¹⁴ hanno elaborato un nuovo modello, a sua volta, fondato sul seguente algoritmo:

$$T_i = \alpha_0 + \alpha_1 P_i + \alpha_2 S_{ki} + \alpha_3 B_{ji} + u_i$$

dove:

T_i è il valore del prezzo di trasferimento del calciatore i ;

P_i è il vettore che sintetizza le caratteristiche del calciatore i ;

S_{ki} è il vettore che esprime le caratteristiche della società cedente k ;

B_{ji} è il vettore che rappresenta le caratteristiche della società cessionaria j ;

u_i è una variabile *random* espressiva delle caratteristiche non tenute in considerazione dai parametri precedenti;

$\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ sono i coefficienti stimati dagli autori per le stagioni dal 1990-1991 al 1995-1996, relative alle leghe inglesi di calcio.

Il vettore P_i sintetizza variabili legate alla carriera del calciatore (età, numero di *club* per i quali ha giocato, numero totali di presenze nella lega, rapporto tra *goal* segnati e partite giocate, numero di presenze in competizioni internazionali, numero di presenze nell'*Under 21*), alla sua forma attuale (numero di presenze e numero di *goal* segnati nella lega con riferimento alla precedente stagione) e al ruolo ricoperto (rapporto tra *goal* segnati e partite giocate da difensori e attaccanti).

²¹⁴ B. GERRARD, S. DOBSON, *Testing for monopoly rents in the market for playing talent. Evidence from English professional football*, in *Journal of Economic Studies*, vol. 27, n. 3, 2000, pp. 142-164.

Le caratteristiche della società venditrice (vettore S_{ki}) e della società acquirente (vettore B_{ji}) vengono analizzate in funzione del livello delle *performance* e della dimensione del mercato.

La *performance* viene determinata sulla base delle seguenti variabili: ultima posizione in classifica e posizione nella classifica relativa alla stagione precedente; differenza tra le reti segnate e le reti subite nell'ultima stagione e in quella precedente; divisione di appartenenza; rapporto tra difensori e differenza-reti e tra attaccanti e differenza-reti.

La dimensione del mercato viene rilevata incrociando i dati relativi alle frequenze negli stadi, alla divisione di appartenenza e alla stagione di riferimento.

In merito alla *performance* della società acquirente, viene inclusa un'ulteriore variabile in grado di esprimere l'attitudine della stessa a competere per la vittoria del titolo o per evitare la retrocessione in una categoria inferiore.

Lucifora e Simmons²¹⁵ stimano il valore economico dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti sulla base della seguente formula:

$$\ln(W_i) = \alpha_0 + \alpha_1 \text{EXP}_i + \alpha_2 \text{PERF}_i + \alpha_3 \text{REP}_i + \alpha_4 \text{TEAMQUAL}_j + e_i$$

dove:

$\ln(W_i)$ è il logaritmo naturale del valore attuale degli utili che la società sarà in grado di generare attraverso l'utilizzo del calciatore i ;

EXP_i è un vettore che include variabili legate all'esperienza;

PERF_i è il vettore che sintetizza le variabili legate alla *performance*;

²¹⁵ C. LUCIFORA, R. SIMMONS, *Superstar effects in Sport. Evidence from Italian Soccer*, cit., p. 42.

REP_i è il vettore riassume le variabili attinenti alla reputazione del calciatore;

$TEAMQUAL_j$ è il vettore che rappresenta variabili legate alla qualità del *team* j che cede il giocatore;

e_i è una variabile *random* espressiva delle caratteristiche non tenute in considerazione dai parametri precedenti;

$\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$ sono i coefficienti stimati dagli autori per la stagione italiana di calcio 1995-1996.

La seguente tabella²¹⁶ illustra le variabili tenute in considerazione ai fini del calcolo di $\ln(W_i)$:

<i>EXP_i</i>	<i>PERF_i</i>	<i>REP_i</i>	<i>TEAMQUAL_j</i>
Età	Assist/Presenze da attaccante u.s.	Presenze in nazionale	Frequenza media stadi u.s.
Età²	Assist/Presenze da centrocampista u.s.	Presenze in <i>Under 21</i> u. 3 s.	Punti ottenuti/Punti ottenibili dal <i>coach</i> in A
Presenze in A u.s.	Goal/Presenze da attaccante in A u.s.	Presenze in altre nazionali u. 3 s.	Punti ottenuti/Punti ottenibili dal <i>coach</i> in B
Presenze in A² u.s.	Goal/Presenze da attaccante in B u.s.		
Presenze in B u.s.	Goal/Presenze da centrocampista in A u.s.		
Presenze in B² u.s.	Goal/Presenze da centrocampista in B u.s.		
Presenze in A p.s.	Goal/Presenze da difensore in A u.s.		
Presenze in A² p.s.	Goal/Presenze da difensore in B u.s.		
Presenze in B p.s.	Goal /Presenze da attaccante in carriera		
Presenze in B² p.s.	Goal /Presenze da difensore in carriera		

²¹⁶ Nella tabella u.s., p.s., u. 3 s. significano rispettivamente “ultima stagione”, “stagione precedente” e “ultime 3 stagioni”.

L'evoluzione della ricerca in tema di valutazioni economiche ha indotto Tanaru, Clark e Viney²¹⁷ a sperimentare il metodo delle opzioni reali²¹⁸ alle stime in questione, suggerendo un modello per il quale il prezzo di trasferimento di un calciatore deve essere determinato sulla base di un indice delle *performance* sportive denominato *Carling Opta Index*. Tenendo conto nel modello della probabilità di infortunio e di eventi inaspettati che possono condizionare le prestazioni di un

²¹⁷ R. TANARU, E. CLARK, H. VINEY, *An option pricing framework for valuation of football players*, in *Review of Financial Economics*, Vol. 14, pp. 281-295, 2005

²¹⁸ M. AMRAM, N. KULATILAKA, *Real options. Strategie d'investimento in un mondo dominato dall'incertezza*, Etas, Milano, 1999; F. BLACK, M. SCHOLES, *The pricing of options and corporate liabilities*, in *Journal of Political Economy*, V. 81, n. 3; R.M. BOOKSTABER, *Option pricing and investment strategies*, Probus, 1991; M. BRANNAN, E. SCHWARTZ, *Evaluating natural resource investments*, in *The Journal of Business*, vol. 58, n. 2, 1985; E. BRIYS, M. BELLALAH, H.M. MAI, F. DE VARENNE, *Options, futures and exotic derivatives. Theory, application and practice*, Wiley, 1998; F. BUTTIGNON, *La strategia aziendale e il valore economico del capitale*, Cedam, Padova, 1990; F. CAPARRELLI, *I derivati*, McGraw-Hill, Milano, 2001; J. COX J., M. RUBINSTEIN, *Options markets*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1985; R.T. DAIGLER, *Advanced options trading*, Probus, 1994; A. DAMODARAN, *Valutazione delle aziende*, Apogeo, Milano, 2001; A. DIXIT, R. PINDYCK, *The options approach to capital investment*, in *Harvard Business Review*, maggio-giugno, 1995; G. DONNA, *La valutazione economica delle strategie d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1992; M. GALEOTTI, *La valutazione strategica nell'ipotesi di cessione dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 1995; A.G.Z. KEMMA, *Case studies in real options*, in *Financial Management*, 22, n. 3, 1993; S. MAJD, R. PINDYCK, *Time to build, option value and investment decisions*, in *Journal of Financial Economics*, n. 18, 1987; R.C. MERTON, *The theory of rational option pricing*, in *Bell Journal of Economics and Management Science*, V. 4, n. 1, 1973; A. MICALIZZI, *Opzioni reali*, Egea, Milano, 1997; S.C. MYERS, S. MAJAD, *Applying option pricing to the abandonment value problems*, Sloan School of Management, MIT, 1983; J.L. PADDOCK, D.R. SIEGEL, L. SMITH, *Valuing offshore oil properties with option pricing model*, in *Midland Corporate Finance Journal*, vol. 5, n. 1, 1987; F. PERRINI, *E-Valuation. Valutare le imprese internet*, Mc Graw-Hill, Milano, 2000; L. QUIGG, *Empirical testing of real option-pricing models*, in *Journal of Finance*, 1993; E.I. RONN (a cura di), *Real options and Energy Management using options methodology to enhance capital budgeting decision*, Risk Books, 2003; D. SIEGEL, J. SMITH, J.L. PADDOCK, *Option valuation of claims on real assets: the case of offshore petroleum leases*, in *Quarterly Journal of Economics*, n. 5, 1988; N. TALEB, *Dynamic hedging. Managing vanilla and exotic options*, Wiley, 1997; L. TRIGEORGIS, *A real options application in natural resources investment*, in *Advance in Future and Options Research*, 1990; J.T. WILLIAMS, *Pricing real estate assets with costly search*, in *Review of Financial Studies*, n. 8

calciatore professionista, gli autori giungono ad affermare che il valore dei diritti in questione dipende in misura rilevante dal numero di punti del suddetto indice conquistati dalla Società di appartenenza.

Secondo il modello proposto da Pujol e Garcia del Barrio²¹⁹, il valore economico del “cartellino” di un calciatore sarebbe strettamente correlato al suo valore mediatico, derivante dal livello di popolarità e dal livello di notorietà del calciatore *valutando*: il primo può essere apprezzato con riferimento al numero di pagine *web* riservate al giocatore, al *team* di appartenenza e allo sport che pratica; il secondo viene rapportato al numero di notizie riguardanti il giocatore generate in un periodo di tempo preso a riferimento.

Tale indicatore sarebbe in grado di incorporare molti dei fattori che comunemente vengono ritenuti fondamentali nella stima di un calciatore, tra cui:

- a) il paese di origine del giocatore: nell'ipotesi in cui la nazionalità del giocatore è la stessa della società acquirente il prezzo di trasferimento è tendenzialmente più basso;
- b) l'età: generalmente si ritiene che il valore di un calciatore giovane debba essere scontato del rischio relativo all'evoluzione delle sue *performance* sportive;
- c) la posizione in campo: si è soliti attribuire un valore maggiore agli attaccanti rispetto ai centrocampisti, ai portieri e ai difensori;
- d) i soggetti coinvolti nella transazione: si è osservato che quando una grande squadra acquista un calciatore da una

²¹⁹ F. PUJOL, P. GARCIA DEL BARRIO, J. ELIZALDE, *Report on media value in football*, ESIRg, Universidad de Navarra, Giugno 2007

piccola squadra tende a pagare un prezzo più alto rispetto a quello che una piccola squadra avrebbe pagato per lo stesso calciatore acquistato da una grande squadra;

- e) il periodo nel quale avviene il trasferimento²²⁰: nel mercato invernale i prezzi sono generalmente più bassi rispetto a quelli pagati durante la sessione estiva di mercato.

Alla luce dei riscontri empirici effettuati, gli Autori ritengono che il valore mediatico sia in grado di spiegare circa il 70% del prezzo di trasferimento dei diritti alle prestazioni sportive di un calciatore.

In Italia, il tema della valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni degli sportivi professionisti è stato affrontato da Fiori²²¹, il quale propone un metodo empirico basato sulle transazioni comparabili, che si articola nelle seguenti fasi:

- 1) individuazione delle transazioni di mercato delle squadre di Serie A avvenute in un certo lasso temporale;
- 2) segmentazione dei calciatori oggetto di transazione in *cluster*, in funzione della posizione in campo, del *team* di appartenenza, della continuità di gioco e dell'età;

²²⁰ Secondo l'art. 6, primo comma, del *Regolamento F.I.F.A. in materia di status e trasferimento dei calciatori*, "i calciatori possono essere tesserati esclusivamente in uno dei due periodi di tesseramento fissati dalla Federazione competente...". L'art. 6, secondo comma, prevede altresì che "il primo periodo di tesseramento deve iniziare al termine della stagione e si deve concludere di regola prima dell'inizio della nuova stagione. Il periodo in questione non può superare le 12 settimane. Il secondo periodo di tesseramento deve di regola cadere a metà stagione e non può superare le 4 settimane".

²²¹ G. FIORI, *La valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni degli sportivi professionisti: una possibile metodologia*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, luglio-agosto, 2003.

- 3) completamento delle informazioni relative ai singoli calciatori *valutandi*, con i dati relativi alle presenze, ai *goal* segnati e allo stipendio annuo netto percepito;
- 4) individuazione del valore medio delle transazioni per ciascun *cluster* nelle sessioni di mercato estive e invernali;
- 5) classificazione dei calciatori nei *cluster* individuati;
- 6) attribuzione a ciascun calciatore di un valore di riferimento pari al valore medio arrotondato delle transazioni del mercato estivo per il suo *cluster* di appartenenza;
- 7) eventuale correzione del valore stimato in considerazione delle differenze di età, di presenze, di reti segnate, di rendimento e di retribuzione netta rispetto alla media dei primi dieci giocatori delle più importanti squadre della Serie A, a parità di ruolo.

Il metodo in questione ha il merito di sottolineare l'importanza delle c.d. "transazioni comparabili" nella valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni degli sportivi professionisti, sebbene venga posta in adeguata luce "la strettissima correlazione esistente tra il valore del diritto e l'ammontare della retribuzione percepita dagli sportivi professionisti"²²².

Una tecnica sostanzialmente analoga a quella individuata da Fiori è stata proposta da Onesti e Romano²²³, i quali propugnano una metodologia basata sulle suddette "transazioni comparabili", che consta di due differenti fasi applicative: la prima consiste nella

²²² ID., *La valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni degli sportivi professionisti: una possibile metodologia*, cit., p. 330.

²²³ T. ONESTI, M. ROMANO, *La valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive nelle società di calcio*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 2, 2004.

individuazione, per ogni diritto alla prestazione sportiva, di un “valore teorico di scambio”; la seconda si sostanzia nell’assunzione di taluni correttivi che permettano di rimuovere eventuali elementi di scostamento, tali da ridurre il grado di confrontabilità delle transazioni di mercato.

Tra i parametri di correzione, gli Autori ritengono opportuno considerare:

- a) un effetto età, legato al ciclo di vita agonistico di un calciatore che, secondo opinione comune, raggiungerebbe la maturità agonistica tra i 25 e i 27 anni;
- b) un effetto retribuzione, costituito da eventuali eccessi di remunerazione rispetto al dato medio, rappresentato dalla media degli stipendi – differenziata per ruolo, squadra di appartenenza ed età – di un campione di calciatori omogeneo a quello oggetto di valutazione;
- c) un effetto legato allo sconto di liquidità, determinato per tener conto della fase recessiva in atto nel settore di riferimento e del correlativo rischio di una mancata realizzazione sul mercato del valore dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive.

Altri autori²²⁴ suggeriscono di applicare alla stima dei diritti relativi alle prestazioni sportive dei calciatori il metodo Zanda-Lacchini²²⁵ per

²²⁴ S. MANFREDI, G. SIRLEO, *La valutazione economica dei diritti relativi alle prestazioni sportive dei calciatori: profili teorici ed operativi*, in *Impresa Ambiente Management*, n. 2, dicembre 2007.

²²⁵ G. ZANDA, M. LACCHINI, G. ORICCHIO, *La valutazione del capitale umano dell’impresa*, Giappichelli, Torino, 1993, p. 374.

la valutazione del capitale umano di un'azienda, consistente nel moltiplicare un coefficiente compreso tra 0,33 e 2,5 al costo totale annuo del personale.

In pratica, gli autori in questione propongono di determinare il valore *de quo* moltiplicando l'ammontare della retribuzione lorda annua che viene pagata al calciatore *valutando* per un coefficiente compreso tra 1 e 4,5.

Il coefficiente deriva dalla somma dei punteggi attribuibili a ciascun giocatore in funzione del ruolo, dell'età, della durata residua del contratto, del rendimento attuale e del profilo.

Fattore qualificante	Caratteristiche	Valore del moltiplicatore
Ruolo	Attaccante	1
	Centrocampista	0,5
	Difensore	0,25
	Portiere	0,1
Età (anni)	18-21	1
	22-29	1,5
	30	0,8
	>30	0,5
Durata residua del contratto (anni)	1	0,1
	2	0,3
	3	0,5
	4	0,7
	5	1
Rendimento attuale (media dei voti dell'anno in corso)	< 4	0
	4 – 5	0,10
	> 5 – 6	0,25
	> 6	0,50
Profilo del giocatore	Giovane promessa	0,8
	Medio	0,3
	Alto	0,5
	Fuoriclasse	1

Gli autori, peraltro, avvertono che la metodologia è fortemente influenzata dal totale degli emolumenti lordi che i singoli giocatori percepiscono: infatti, se un atleta dovesse percepire uno stipendio lordo complessivo fuori dai normali parametri di mercato, i relativi diritti pluriennali alle prestazioni sportive presenterebbero un valore eccessivo, rendendo necessaria un'opportuna correzione sulla base

della media degli ingaggi lordi di un campione di atleti che presentino caratteristiche omogenee a quelle del giocatore oggetto di stima.

Altri studiosi²²⁶ suggeriscono di individuare un “*rating* dei calciatori”, utilizzando l’indice di valutazione generale (IVG), che rappresenta una misurazione sintetica ed oggettiva della *performance* di un calciatore determinata sulla base dei dati raccolti da un sistema informatico²²⁷.

In pratica, tale metodologia si fonda su un procedimento articolato nelle seguenti fasi:

- 1) stima dell’indice di valutazione generale economica (IVGE), come rapporto tra la somma degli importi pagati per la compravendita dei calciatori in una sessione di mercato e la somma degli IVG dei calciatori ceduti;
- 2) riparametrazione dell’IVGE per tener conto della scadenza dei singoli contratti;
- 3) valutazione economica del singolo calciatore, ottenuta moltiplicando l’IVGE riparametrato per l’IVG del calciatore *valutando*.

²²⁶ F. MELIDONI, G.M. COMMITTERI, *Il bilancio delle società di calcio*, Ipsoa, Milano, 2004, pp. 84-85.

²²⁷ Si tratta del sistema ideato dalla *Digital Soccer Project*, società del gruppo Panini, e concesso in abbonamento alle imprese calcistiche.

3.4 *La valutazione dei diritti relativi alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti: una proposta alternativa*

I metodi di stima dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti sinora esaminati si fondano sul presupposto logico che il valore di tali diritti riferiti a un singolo calciatore siano indipendenti dal gruppo al quale appartiene in quanto strettamente collegato alle sue capacità individuali.

Da tale concezione deriva come corollario che il valore del “parco giocatori” di una società calcistica è funzione del valore individuale dei singoli calciatori che lo compongono; in altri termini, si afferma che le *performance* sportive di una squadra di calcio, che tendono a riflettersi sui suoi risultati economici, sono strettamente collegate all’abilità tecnica dei giocatori che la formano.

Si può osservare che una siffatta impostazione corrisponde ad una concezione tradizionale del gioco del calcio basata più sui duelli fra coppie di giocatori che non fra squadre e che vede, di conseguenza, vincente quel *team* che riesce ad assimilare i giocatori più abili nei rispettivi ruoli.

Tuttavia, non può essere sottaciuto che, negli ultimi anni, hanno trovato sempre più ampia diffusione tra gli esperti del settore teorie che considerano la collaborazione all’interno del gruppo uno degli elementi fondamentali per riuscire a rendere vincente una squadra di calcio. In tale ottica, sono stati proposti moduli di gioco in cui i ruoli assumono un significato progressivamente più sfumato, attribuendo a ciascun giocatore compiti importanti sia in fase difensiva che in fase offensiva.

E' stata, altresì, sottolineata l'importanza di schemi di gioco che, oltre alle caratteristiche dei singoli, richiedono un'ottima coordinazione e collaborazione tra i componenti di una squadra: si esamini, ad esempio, il c.d. "modulo di difesa a zona", che prevede movimenti differenti del reparto difensivo a seconda della posizione dalla quale proviene l'attacco avversario; o la c.d. "tattica del fuorigioco", che si fonda su movimenti armonici dei difensori finalizzati a sfruttare la regola del fuorigioco, secondo la quale viene comminato un calcio di punizione indiretto alla squadra avversaria se un giocatore in posizione di fuorigioco prende parte attiva all'azione²²⁸.

Secondo queste concezioni di natura innovativa, il fuoriclasse non è il campione dalle abilità straordinarie su cui la squadra ripone le proprie speranze per ottenere *performance* sportive brillanti, ma è colui che riesce a mettere le proprie qualità al servizio dei compagni e lavora insieme a questi al fine di mettere in pratica gli schemi che dovrebbero risultare vincenti.

In sostanza, nel calcio moderno, non sembra essere la capacità del singolo calciatore la fonte del vantaggio competitivo sull'avversario, bensì il gioco corale ed organizzato che consente al campione di emergere e alla propria squadra di vincere.

Del resto, se si assimila la società calcistica ad una qualsiasi altra forma di organizzazione, si deve necessariamente rilevare che essa ha natura di sistema²²⁹, inteso come organismo composto di più elementi

²²⁸ Secondo la Regola 11 del *Regolamento del gioco del calcio*, edizione 2007, "un giocatore si trova in posizione di fuorigioco quando è più vicino alla linea di porta avversaria sia rispetto al pallone sia al penultimo avversario".

²²⁹ Secondo G. ZANDA, *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974, p. IX, l'impresa può essere definita "un sistema organizzativo

coordinati e complementari, indirizzati al conseguimento di fini che costituiscono la ragione ultima della loro unità.

Ove si interpreti la squadra di calcio secondo il paradigma sistemico, si dovrà necessariamente affermare che la qualità del *team* dipenderà non solo dalla qualità degli elementi interdipendenti che lo compongono (i singoli giocatori), ma anche dalla qualità delle relazioni che si instaurano tra questi elementi. Tali relazioni trovano espressione nella capacità del singolo di interpretare il modulo della squadra, mettendo le proprie abilità tecniche al servizio di essa.

In questo senso, si potrebbe argomentare ulteriormente che una squadra di calcio è guidata da una sorta di *collective mind*²³⁰, che non può essere, come pretende la concezione tradizionale, distinta in parti destinate ad essere apprezzate separatamente.

Nell'ipotesi sufficientemente realistica in cui le *performance* sportive di una squadra di calcio costituiscano il *value driver* principale dei risultati economici della relativa società, si può affermare che il modello tradizionale in precedenza discusso fonda il valore del portafoglio dei diritti alle prestazioni sportive di un'impresa calcistica sul valore

aperto, finalizzato, eccessivamente complesso, probabilistico, dotato di particolari processi di regolazione, capace di influenzare l'ambiente esterno ed il cui comportamento è definibile mediante un modello di razionalità limitata". Per altre definizioni "sistemiche" di azienda si veda, tra gli altri, R.L. ACKOFF, *Systems, organizations and interdisciplinary research*, in D.P. ECKMAN (a cura di) *Systems: research and design*, J. Wiley & Sons Inc., New York, 1961; A. AMADUZZI, *Ricerche di Economia delle Aziende Industriali*, Utet, Torino, 1965; G. EMINENTE, *Politiche di Impresa e Strategie di Marketing*, Isedi, Milano, 1972; G. FERRERO, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1980; S. SCIARELLI, *Il Sistema d'Impresa*, Cedam, Padova, 1985.

²³⁰ Sul concetto di mente collettiva derivato dallo studio del comportamento di talune tipologie di insetti, si veda il contributo di M. EGIDI, *Accountants and termites*, in AA.VV., *Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues*, Appendix A, Santa Fè Working Paper, 1995.

economico delle prestazioni sportive dei singoli calciatori professionisti che lo compongono. In formule:

$$W_{PG} = f(W_i)$$

dove:

W_{PG} è il valore economico del “parco giocatori” della squadra;

W_i è il valore economico dei diritti alle prestazioni sportive del singolo calciatore professionista.

Nel caso in cui si accolga una concezione del gioco del calcio maggiormente in linea con gli sviluppi attuali, si deve rilevare che, al contrario, è il valore economico del singolo calciatore professionista a dipendere, in primo luogo, dal valore economico del “parco giocatori” cui appartiene, come può essere sinteticamente espresso dal seguente algoritmo:

$$W_i = f(W_{PG})$$

Ne consegue che la stima del valore economico dei diritti alle prestazioni sportive di un singolo calciatore professionista deve seguire un percorso logico che preveda i seguenti *step*:

- 1) determinazione del valore del capitale economico²³¹ della società calcistica cui appartiene il giocatore i cui diritti sono

²³¹ Sul concetto di capitale economico e sulle metodologie di valutazione, si confronti, nell'ampia dottrina nazionale, A. AMADUZZI, *La teoria della valutazione dei complessi aziendali*, in *Rivista di Politica Economica*, 1954; E. ARDEMANI, *La determinazione del prezzo di cessione*, in *Saggi di Ragioneria e di Economia Aziendale, Scritti in onore di Domenico Amodeo*, Cedam, Padova, 1987; T. BIANCHI, *Some Reflections on Economic Value of Production Concern Capital*, in *Economia Aziendale*, 1982; C. CARAMIELLO, *La valutazione dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 1993; M. CATTANEO, *Alcune osservazioni sulla scelta della formula di valutazione del capitale economico*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, 1986; G. CERIANI, *Il trasferimento dell'impresa in economia aziendale*, Cedam, Padova, 1990; V. CODA, *Introduzione alle valutazioni dei capitali economici d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1963; G. FERRERO, *La valutazione economica del capitale d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1966; L. GUATRI, *La valutazione delle aziende. Teoria e pratica*

oggetto di stima con una metodologia che evidenzi il valore dell'avviamento della società, costituito dalla somma algebrica dei beni immateriali non contabilizzati a disposizione dell'impresa;

- 2) individuazione, per via indiretta, del valore economico del "parco giocatori" a disposizione della società (W_{PG}), da calcolare come differenza tra il valore dell'avviamento determinato in precedenza e il valore economico di eventuali altri *intangibile* presenti all'interno dell'impresa;
- 3) stima del contributo di ciascun calciatore professionista al valore complessivo del "parco giocatori" della squadra.

La stima del capitale economico delle società calcistiche prevista nella fase 1) può essere effettuata con metodologie che evidenzino in via autonoma il valore dell'avviamento aziendale. Tra queste, merita

dei paesi avanzati a confronto, Giuffrè, Milano, 1995; C. MASINI, *La dinamica economica nei sistemi di valori d'azienda: valutazioni e rivalutazioni*, Giuffrè, Milano, 1955; M. MASSARI, *Il valore "di mercato" delle aziende*, Giuffrè, Milano, 1984; P. MELLA, *Il valore di cessione. Il capitale economico e l'expected discounted cash flow*, in *Contabilità & Bilancio*, n. 20, 1986; L. OLIVOTTO, *La valutazione economica dell'impresa*, Cedam, Padova, 1983; P. ONIDA, *Le dimensioni del capitale di impresa. Concentrazioni, trasformazioni, variazioni di capitale*, Giuffrè, Milano, 1944; ID., *Osservazioni sulla valutazione delle aziende di produzione in esercizio stimate come complessi oggetti di trasferimento giuridico*, in *Scritti in memoria di A. Riparbelli*, Cursi, Pisa, 1975; O. PAGANELLI, *Valutazione delle aziende. Principi e procedimenti*, Utet, Torino, 1990; N. ROSSI, *Contributi allo studio del capitale-valore nelle imprese*, Utet, Torino, 1965; C. SORCI, *Note critiche e metodologiche sulla valutazione delle aziende avviate*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1974; L. STAFFICO, *Studio delle valutazioni di cessione con particolare riguardo alle imprese*, Giuffrè, Milano, 1967; E. VIGANÒ, *La natura del valore economico del capitale di impresa e le sue applicazioni*, Giannini, Napoli, 1967; G. ZAPPA, *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1950, G. ZANDA, M. LACCHINI, T. ONESTI, *La valutazione delle aziende*, III edizione, riveduta e ampliata, Giappichelli, Torino, 1997.

particolare attenzione il metodo misto con correzione reddituale, il cui algoritmo valutativo può essere rappresentato nel modo seguente²³²:

$$W = A' + \sum_{t=1}^n (RO - waccA')_t (1 + i_c)^{-t} - D$$

dove:

A' è l'attivo operativo calcolato come somma del patrimonio netto rettificato e del valore dei debiti finanziari netti dell'azienda;

RO è il reddito operativo netto;

wacc è il costo medio ponderato delle fonti di finanziamento;

²³² Sul metodo in questione, analogo nei presupposti al c.d. "EVA method", si vedano, tra gli altri, i contributi di A. AMADUZZI, *Creazione del valore e misure di performance in Pirelli*, in *La valutazione delle aziende*, p. 65 ss.; ID., *Eva per le banche*, in *La valutazione delle aziende*, n. 6, 1997, p. 25 ss.; J.M. BACIDORE, J.A. BOQUIST, T.T. MILBOURNE, A.V. THAKOR, *The Search for the Best Financial Performance Measure*, in *Financial Analyst Journal*, May-June, 1997, p. 11 ss.; G. BENNETT STEWART III, *The Quest for Value*, Harper Collins, 1991 (trad. it. di M. SPISNI, *La ricerca del valore*, Egea, Milano, 1998); G.C. BIDDLE, R.M. BOWEN, *Evidence on EVA*, in *Journal of Applied Corporate Finance*, n. 2, 1999, p. 69; B.H. BAO, D.H. BAO, *Usefulness of Value Added and Abnormal Economic Earnings: An Empirical Examination*, in *Journal of Business, Finance & Accounting*, January-March 1998, p. 251 ss.; M. BINI, *Una nuova applicazione della metodologia dell'EVA alle società quotate italiane*, in *La valutazione delle aziende*, n. 6, 1997, p. 60 ss.; A. DAMODARAN, *Value Creation and Enhancement: Back to the Future*, Stern School of Business, New York, su adamodar@stem.nyu.edu; J.L. DODD, S. CHEN, *EVA: A New Panacea?*, in *Business and Economic Review*, July/September, 1996, p. 26 ss.; A. EHRBAR, *EVA. The Real Key to Creating Wealth*, J. Wiley & Sons Inc., New York, 1998; A. EHRBAR, G.B. STEWART III, *The EVA Revolution*, in *Journal of Applied Corporate Finance*, n. 2, 1999, p. 18 ss.; J.L. GRANT, *Foundations of Economic Value Added*, F.J. Fabozzi Associates, New Hope, Pennsylvania, 1997; R. KLEIMAN, *Some New Evidence on EVA Companies*, in *Journal of Applied Corporate Finance*, n. 2, 1999, p. 80 ss.; E. MAKELAINEN, *Economic Value Added as a Management Tool*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Department of Accounting and Finance, su <http://www.evanomics.com>; S. O'BYRNE, *EVA in its Critics*, in *Journal of Applied Corporate Finance*, p. 92 ss.; A. PROVASOLI, *Problemi di misurazione della performance aziendale nei "modelli di valore"*, in *La valutazione delle aziende*, n. 7, 1997, p. 14 ss.; Quaderno AIAF n. 90, *L'economic value added (E. V.A.): principi teorici*, supplemento alla Rivista Aiaf, n. 26, aprile 1998; N. ROZTOCK, K. LASCOLA NEELY, *Eva for Small Manufacturing Companies*, University of Pittsburgh, Department of Industrial Engineering; A. SAGONE, *L'EVA: concetti base e riflessioni sul suo utilizzo ai fini della valutazione del capitale economico d'impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, settembre-ottobre 1998, p. 444 ss.; G. TRASI, *La creazione del valore in Italia: un anno dopo*, in *La valutazione delle aziende*, p. 52 ss.

D è il valore dei debiti finanziari netti;

i_c è il costo del capitale proprio.

E' opportuno osservare in questa sede che i valori di A' e di RO devono essere opportunamente depurati degli effetti della eventuale iscrizione in bilancio dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti appartenenti alla società oggetto di stima.

Nella formula in questione, il valore dell'avviamento è costituito dal seguente algoritmo:

$$W_{AVV} = \sum_{t=1}^n (RO - waccA')_t (1 + i_c)^{-t}$$

Una volta determinato il valore dell'avviamento, è possibile isolare il valore economico del "parco giocatori" (fase 2)), verificando, in via preliminare, l'eventuale presenza di altri beni immateriali non contabilizzati.

Il valore economico del "parco giocatori" potrà così essere stimato come differenza tra il valore dell'avviamento e il valore economico degli altri beni immateriali non contabilizzati; in formule:

$$W_{PG} = W_{AVV} - W_{BI}$$

In alternativa, il valore economico del "parco giocatori" può essere determinato, in via approssimativa, applicando al costo totale annuo della rosa un coefficiente che varia tra 1 e 4,5 in relazione al profilo della società cedente.

Tale profilo può dipendere da numerosi fattori, tra cui meritano particolare attenzione quelli legati:

- a) alla performance sportiva (es.: posizionamento in classifica negli ultimi tornei nazionali e internazionali a cui la squadra ha partecipato);
- b) alla *performance* economica (es.: frequenza media degli stadi e volume dei ricavi nell'ultima stagione);
- c) alla *performance* organizzativa (es.: tradizione calcistica del *club*, stile di direzione e qualità della conduzione tecnica).

Riprendendo l'impostazione accolta da Zanda²³³, si può ipotizzare il seguente rapporto tra profilo della società e valore del moltiplicatore:

Moltiplicatore	Profilo dell'azienda
tra 1 e 1,7	basso
tra 1,8 e 2,4	medio-basso
tra 2,5 e 3,1	medio
tra 3,2 e 3,8	medio-alto
tra 3,9 e 4,5	alto

Stimato il valore complessivo del "parco giocatori", lo *step* successivo è rappresentato dalla ripartizione del suddetto valore tra i singoli calciatori professionisti che compongono la "rosa" della squadra (fase 3)). In pratica, si tratta di individuare il contributo che ciascun professionista (i) è in grado di apportare al valore complessivo del "parco giocatori".

²³³ G. ZANDA, *La valutazione delle aziende*, cit., p. 211.

Tale contributo (CU_i) è, di fatto, calcolato in sede di contrattazione dell'ingaggio con la dirigenza della società e dipende sostanzialmente da due fattori principali:

$$CU_i = f(S_i; t_i)$$

dove:

S è l'importo annuo dell'ingaggio percepito dal calciatore ai sensi del contratto stipulato con la Società di appartenenza;

t è la durata del contratto.

Ipotizzando che la spesa complessiva (SP_{PG}) della società per gli ingaggi del "parco giocatori" sia esprimibile mediante il seguente algoritmo:

$$SP_{PG} = \sum_{i=1}^n S_i \times t_i$$

dove:

S_i è il salario medio annuo lordo previsto nel singolo contratto;

t_i è la durata del singolo contratto;

n è il numero di contratti stipulati dalla società che corrisponde al numero di calciatori costituenti il "parco giocatori"; il valore di CU_G può essere determinato mediante la seguente formula:

$$CU_i = \frac{S_i \times t_i}{SP_{PG}}$$

Pertanto, l'ipotesi che, all'interno di una squadra, ciascun giocatore percepisca un salario in funzione della sua attitudine a generare valore è in linea con quanto affermato dalla migliore dottrina economica²³⁴, in base alla quale il differenziale salariale tra i calciatori

²³⁴ G. ROSSI, U. LAGO, *Il processo di determinazione del salario di un calciatore professionista*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, cit., p. 115.

di una stessa squadra dovrebbe riflettere il fatto che coloro che più contribuiscono alle entrate economiche della società devono essere remunerati in misura maggiore.

Secondo Scully²³⁵, ad esempio, la struttura salariale di un *club* è assimilabile a un torneo a classifica, dove i partecipanti accettano una struttura a premio in base alla quale una collocazione nelle posizioni più elevate nella classifica garantisce un tendenziale incremento del guadagno.

Nelle società di calcio, infatti, i titolari sono sempre minacciati dalla possibilità che l'allenatore schieri una riserva o decida di acquistare un altro calciatore che giochi nella stessa posizione: ne deriva una continua competizione, cui corrisponde una gerarchia ottimale dei pagamenti²³⁶, che vede i titolari nei posti più ambiti.

Una volta determinato il contributo che ciascun professionista è in grado di apportare al valore complessivo del "parco giocatori" (CU_i), il valore del singolo calciatore professionista (W_i) può essere determinato moltiplicando il valore economico complessivo del "parco giocatori" per il suddetto contributo stimato secondo la tecnica appena illustrata; in formule:

$$W_i = W_{PG} \times CU_i$$

²³⁵ G.W. SCULLY, *The market structure of sports*, University of Chicago Press, Chicago, 1995.

²³⁶ In un recente contributo, G. SILVESTRI, F. MONTANARI, *Gli stipendi nella Serie A: quale rapporto tra retribuzione e prestazione*, in F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI (a cura di), *Il management del calcio*, cit., p. 213, pongono in evidenza che nel calcio italiano sembrano essere premiate le scelte più radicali in tema di dispersione dei salari: le prestazioni migliori sono ottenute dai calciatori che militano o nei *club* caratterizzati da modelli retributivi fortemente gerarchici o in quelli con modelli maggiormente compressi.

Invero, il metodo di stima del valore economico dei diritti alle prestazioni sportive di un calciatore professionista così come delineato si presta a individuare il valore attuale delle *performance* del giocatore e, pertanto, andrebbe completato, prendendo in considerazione il valore delle sue potenzialità, intese come “risorse di professionalità destinate a soddisfare critici fabbisogni futuri”²³⁷.

Un’efficace stima del valore potenziale comporta che si prenda in considerazione anche la volontà del professionista di migliorare le proprie capacità attuali. Andranno anche analizzate adeguatamente le aspirazioni e, più in generale, il sistema motivazionale che qualifica ciascun calciatore da valutare²³⁸.

Allo scopo di determinare il valore potenziale, si potrebbe, ad esempio, individuare il prezzo massimo attribuito ad un calciatore avente caratteristiche omogenee a quelle del professionista *valutando* e attribuire a quest’ultimo, in funzione dell’età, una quota della differenza tra il prezzo rilevato e il valore stimato con la metodologia in precedenza analizzata.

In via alternativa, è possibile utilizzare un modello di valutazione che consideri l’acquisto dei diritti alle prestazioni sportive di un calciatore professionista alla stregua di un investimento che incorpori un’opzione reale di sviluppo e, pertanto, destinato a incrementare il proprio valore in conseguenza di eventi contingenti e di eventi legati al manifestarsi delle capacità potenziali del professionista²³⁹.

²³⁷ F. FONTANA, *La valutazione del personale*, Giappichelli, Torino, 1989, p. 119.

²³⁸ Sul sistema di valutazione applicato ai dirigenti, si veda, in particolare, il contributo di G. ZANDA, *La valutazione dei dirigenti*, Cedam, Padova, 1984.

²³⁹ Sul punto, F. BUTTIGNON, *Le competenze aziendali*, Utet, Torino, 1996, p. 255, scrive: “le opzioni reali possono essere concepite come opportunità di investimento futuro il

Nel caso in cui si segua tale percorso valutativo, le variabili essenziali che incidono sul valore delle opzioni reali sono costituite da:

- a) l'investimento di risorse che deve essere sostenuto, in un certo periodo, per dotarsi della possibilità di usufruire delle prestazioni del calciatore;
- b) il valore attuale del calciatore;
- c) la durata dell'opzione, connessa ai tempi previsti di ottenere la massima *performance* dal calciatore;
- d) la variabilità del valore attuale del giocatore, stimabile in relazione alla variabilità del prezzo di mercato di giocatori omogenei a quello oggetto di stima;
- e) il tasso di rendimento su investimenti privi di rischio.

In ogni caso, si tratta di un valore fortemente aleatorio e caratterizzato da così elevata soggettività da rendere consigliabile l'individuazione di un *range* di valori piuttosto che il ricorso a un valore puntuale.

3.5 Conclusioni

Verso la fine degli anni Novanta, si è registrato, nel settore del calcio, un aumento esponenziale del costo medio di trasferimento dei giocatori, dovuto a pressioni concorrenziali al rialzo, a un'eccessiva valutazione di giocatori di livello non elevato (anche causata dallo

cui valore è strettamente collegato con la dinamica ambientale (potenziale di sviluppo della domanda, variabilità delle condizioni tecnologiche e competitive) e la dotazione di competenze specifiche d'impresa".

sfruttamento delle c.d. “plusvalenze”²⁴⁰) ed a gestioni economiche deficitarie²⁴¹.

In tale contesto, le operazioni di acquisizione e cessione dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti hanno sollevato grande interesse nella dottrina economico-aziendale italiana e internazionale e nella migliore prassi professionale sia per i risvolti metodologici legati al processo valutativo sia per i riflessi che le stime producevano sulla gestione delle società di calcio.

L’interesse ha subito un’ulteriore impennata per effetto di una controversa disposizione legislativa²⁴² introdotta nel 2002 nell’ordinamento giuridico italiano, con cui viene concessa alle società sportive di svalutare il valore iscritto in bilancio dei diritti in questione, “spalmando” le relative minusvalenze su un arco temporale di dieci anni.

In seguito, si è pronunciato sul punto il Comitato Esecutivo dell’Organismo Italiano di Contabilità, con un Documento Interpretativo del 30 maggio 2003, nel quale si affermava che

²⁴⁰ Per fenomeno delle “plusvalenze” si intende l’utilizzo improprio dell’operazione di scambio di giocatori tra due società di calcio finalizzato alla realizzazione di plusvalenze fittizie in grado di migliorare il risultato economico della gestione. Sul tema si vedano i contributi di P. MONFROGLIO, *Società di calcio – Plusvalenze e sopravvenienze nel trasferimento dei giocatori professionisti*, in *Contabilità e Bilancio*, n. 19, 1986; S. PERROTTO DEZZANI, *Juventus F.C. S.p.A. – Plusvalenze giocatori*, in *Il Fisco*, n. 31, 1987.

²⁴¹ Sulle problematiche amministrative legate alla gestione delle società di calcio si vedano, tra gli altri, i contributi di G. CESARINI, *Aspetti particolari del bilancio d’esercizio delle società di calcio*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 12, 1985; F. DEZZANI, *Costo dei calciatori e scritture contabili*, in *Il Fisco*, n. 16, 1985; F. MANNI, *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, cit., 1991; P.L. MARZOLA, *L’industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1990; G. RUSCONI, *Il bilancio d’esercizio nell’economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari, 1990.

²⁴² Si tratta dell’art. 18 bis della legge n. 91 del 23 marzo 1981, così come modificata dalla legge di conversione del decreto legislativo n. 282 del 24 dicembre 2002.

l'ammontare delle svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dovesse essere determinato sulla base di una perizia giurata in cui dovevano essere indicati i criteri di stima adottati, le ragioni che ne suggerivano l'adozione e gli elementi che inducevano a ritenere di natura durevole le svalutazioni effettuate.

Il presente capitolo si è posto l'obiettivo di individuare una metodologia concretamente applicabile e che, allo stesso tempo, fosse dotata di consistenza teorica, anche alla luce dei moderni sviluppi del dibattito sull'importanza dell'integrazione tra competenze individuali e di gruppo ai fini del conseguimento di *performance* di successo in tutte le forme organizzative che assumono una configurazione sistemica.

Si è dimostrato, infatti, che le tecniche sinora proposte attribuiscono eccessivo rilievo alle capacità individuali dei singoli calciatori professionisti ai fini del raggiungimento di risultati di successo per il gruppo cui appartengono, a discapito delle componenti ambientali, in cui tali capacità trovano l'opportunità di esprimersi.

Il metodo descritto appare altresì coerente con le teorie aziendali che assegnano alle risorse immateriali un ruolo fondamentale nel processo di creazione di valore delle imprese²⁴³ e si rivela particolarmente utile allo scopo di determinare il *fair value*²⁴⁴ del "parco giocatori" di una

²⁴³ Il riferimento è, in particolare, alla *resource based theory*, secondo la quale la capacità delle imprese di acquisire un vantaggio competitivo stabile e sostenibile è strettamente collegata alle opportunità di sfruttamento delle proprie competenze distintive. Secondo G. LORENZONI, *L'evoluzione degli studi sulle strategie d'impresa*, in *Sinergie*, n. 27, 1992, tale approccio è forse già implicito in alcuni costrutti teorici precedenti. L'Autore si riferisce all'opera di E. PENROSE, *The theory of growth of the firm*, 1959, la quale indicava nello sfruttamento delle risorse presenti in eccesso una via per lo sviluppo delle imprese.

²⁴⁴ Sul concetto di *fair value* nell'ambito dei principi contabili internazionali si vedano: D. ALEXANDER, *Fair value: Concept and IFRS Regulation*, in Atti del Convegno

società calcistica, anche nell'ottica dell'individuazione del corretto trattamento contabile dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori professionisti ai sensi nel Principio Contabile Internazionale n. 38, in tema di *Intangible Asset*²⁴⁵.

Nazionale, *L'evoluzione del bilancio d'esercizio e l'introduzione dei principi contabili internazionali (IASB)*, Cagliari, 28 ottobre 2005, pp. 7-17; A. AMADUZZI, *Gli intangibili nei principi contabili statunitensi e negli IAS/IFRS*, Giuffrè, Milano, 2005, pp. 101-130; S. AZZALI, *Il bilancio consolidato secondo i principi contabili internazionali*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, p. 266 ss.; R. BAVER, *L'Italia fa spazio al fair value*, in *Amministrazione e Finanza*, n. 2, 2004; M. CARATOZZOLO, *Il bilancio d'esercizio*, II ed., Giuffrè, Milano, 2006, pp. 417-435; N. Di CAGNO, *Informazione contabile e bilancio d'esercizio*, Cacucci, Bari, 2004, pp. 372-376; R. DI PIETRA, *Governo aziendale e standards contabili internazionali*, Cedam, Padova, 2005, pp. 228-238; L. GUATRI, M. BINI, *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*, Università Bocconi Editore, Milano, 2005, pp. 817-820; A. LIONZO, *Il sistema dei valori di bilancio nella prospettiva dei principi contabili internazionali*, F. Angelo Milano 2005, pp. 105-122; P. PETROLATI, *L'armonizzazione contabile nell'Unione Europea. Scenari ed impatti*, Clueb, Bologna, 2002, pp. 56-63; P. PISONI, D. BUSO, *Introduzione del fair value, principi della prudenza e risultato economico*, in *Contabilità, Finanza e Controllo*, n. 5, 2003; M. PIZZO, *Il "fair value" nel bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova, 2000; F. ROSCINI VITALI, M.A. VINZIA, *Fair value. Rappresentazione contabile e valutazioni finanziarie secondo gli IAS*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003; C. ROSSI, *Il concetto di firm value e la valutazione degli strumenti finanziari*, Giuffrè, Milano, 2003.

²⁴⁵ Sulle modalità di determinazione del *fair value* per le immobilizzazioni immateriali, G. ZANDA, *Il bilancio delle società*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 287: "In presenza di un mercato attivo, ipotesi peraltro rara per le attività immateriali, il *fair value* è determinato in base ai prezzi correnti di offerta o, se non disponibili per l'attività in esame, in base ai prezzi di transazioni comparabili. In ipotesi di assenza di un mercato attivo, il *fair value* è stimato in misura pari al valore di scambio dell'attività in una transazione tra parti consapevoli e disponibili".

4 IL RUOLO DELL'ALLENATORE NELLA FUNZIONE DI PRODUZIONE DELLE SOCIETA' DI CALCIO TRA LEADERSHIP E INNOVAZIONE

4.1 Premessa

Molteplici sono le teorie che hanno tentato di spiegare il ruolo e la natura del *top management* all'interno delle imprese.

Secondo l'impostazione tradizionale, il suo compito essenziale risiede nell'assunzione di decisioni strategiche²⁴⁶ riguardanti l'impresa nel suo complesso; queste decisioni, trasmesse mediante catene gerarchiche discendenti, giungono a vincolare le singole parti dell'azienda, permeando di sé l'operato dell'intera organizzazione.

Tuttavia, come è noto²⁴⁷, il momento della decisione costituisce il mero istante terminale di un'elaborazione difficile, ove si fondono elementi eterogenei, la cui sintesi e manifestazione esterna è rappresentata dall'ordine; ne consegue, che la funzione dell'unità di governo non è unicamente quella di scegliere (infatti, la scelta potrebbe avvenire in modo affatto casuale), ma soprattutto quella di utilizzare le informazioni disponibili per il tramite di un processo logico adeguato e

²⁴⁶ Sul concetto di "strategia" e sulla molteplicità di significati che esso può assumere si vedano, tra gli altri, i contributi di G. EMINENTE, *Politiche d'impresa e strategie di marketing*, Isedi, Milano, 1972; G. INVERNIZZI (a cura di), *Strategia d'impresa. Casi*, Etas, Milano, 1984; M. LACCHINI, *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, Giappichelli, Torino, 1988; L. ZAN, *Strategia d'impresa: problemi di teoria e di metodo*, Cedam, Padova, 1985.

²⁴⁷ Secondo H. MINTZBERG, *The nature of managerial work*, Harper and Row, New York, 1973, la decisione non è soltanto l'*input* di procedimenti complessi; è essa stessa il prodotto (*output*) dell'incedere e del sedimentarsi di stadi successivi.

di sfruttare le capacità personali (creatività, sensibilità, intuizione) allo scopo di colmare l'inevitabile *gap* conoscitivo.

Peraltro, non è sufficiente che il *top management* deliberi accortamente ed emani l'ordine corretto perché l'azienda consegua con efficacia ed efficienza i suoi obiettivi; occorre che l'alta direzione crei un'organizzazione in grado di recepire ed eseguire con tempestività e accuratezza tali ordini, che motivi i membri interni all'azienda affinché obbediscano volentieri e non si sentano coartati, che riduca il divario tra i fini della società e gli scopi individuali.

In questo senso, dunque, il concetto di decisione non spiega del tutto il ruolo del *top management*; la decisione, infatti, "è un passaggio indispensabile che si frappone nella circolarità pensiero-agire ma che non esaurisce l'intera area del governo aziendale"²⁴⁸.

Fra i numerosi tentativi di individuazione e sistematizzazione delle funzioni del *top management*, può essere utile il richiamo al modello di Fayol²⁴⁹, il quale individua le funzioni direttive essenziali²⁵⁰: la programmazione, l'organizzazione, il controllo e la *leadership*.

Se la dottrina è riuscita a individuare con sufficiente chiarezza le caratteristiche della funzione svolta dall'alta direzione, ha certamente incontrato maggiori difficoltà nell'approfondire il tema del contributo dei *manager* alla *performance* delle imprese.

²⁴⁸M. LACCHINI, *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, cit., p. 128.

²⁴⁹H. FAYOL, *Direzione generale e industriale*, Franco Angeli, Milano, 1964.

²⁵⁰Sul tema delle funzioni direzionali o manageriali, G. ZANDA, *Lineamenti di economia aziendale*, Kappa, Roma, 2006, p. 76, precisa: "Le funzioni direzionali (o di *management*) investono le funzioni operative e le "razionalizzano". Si può così parlare di programmazione della produzione, di controllo della produzione, di organizzazione della produzione e di *leadership* della produzione; di programmazione delle vendite, di controllo delle vendite, di organizzazione delle vendite e di *leadership* dell'attività di vendita e così via per le varie funzioni operative".

Si verifica sovente che i dati relativi ai fattori impiegati nel processo produttivo e al livello di *output* realizzato siano commercialmente sensibili e, pertanto, di impervia reperibilità da parte dei ricercatori, con la conseguenza che, non solo è difficile individuare le responsabilità dei singoli *manager* nella gestione di un'impresa, ma è anche arduo effettuare qualsiasi tipo di confronto tra i livelli di *performance* conseguiti da *manager* appartenenti a organizzazioni diverse.

Non a caso, le ricerche in tema di efficienza dell'attività manageriale si sono focalizzate prevalentemente sui membri del consiglio d'amministrazione aventi un ruolo esecutivo e sul confronto tra le *performance* economico-finanziarie delle singole aziende e quelle del settore di appartenenza.

Con l'obiettivo di superare le suddette difficoltà, negli ultimi anni, il settore degli sport professionistici è stato frequentemente utilizzato al fine di studiare il complesso rapporto tra funzione di produzione di un'impresa ed efficienza dell'attività manageriale.

In via preliminare, ciò ha richiesto una chiara formulazione delle assunzioni relative ai soggetti che svolgono il ruolo di *manager* nelle imprese sportive e alle modalità di misurazione delle risorse impiegate e dell'*output* realizzato: sotto questo profilo, l'analisi si è concentrata, da un lato, sull'attività degli allenatori e, dall'altro, sulle modalità di misurazione del talento del gruppo di giocatori a disposizione e dei risultati conseguiti da ciascun *club*²⁵¹.

²⁵¹ Scrivono, in proposito, R. AUDAS, S. DOBSON, J. GODDARD, *Team performance and managerial change in the English Football League*, in *Economic Affairs*, vol. 17, n. 3, settembre, 1997, p. 30: "The contribution of the manager to the performance of

Con riferimento alla eventualità di paragonare il ruolo degli allenatori a quello dei *manager* dei comparti produttivi tradizionali, viene a configurarsi un'ipotesi che può dirsi dimostrata solo se all'allenatore di una squadra di calcio sia congruente attribuire le funzioni direzionali di programmazione, organizzazione, controllo e *leadership*.

Sotto questo profilo, si rileva l'esistenza di prassi differenti a seconda che le società di calcio operino nei campionati di matrice anglosassone o in quelli continentali: nelle prime, infatti, è usuale la coincidenza tra *manager* e *coach*, con la conseguenza che a quest'ultimo competono anche le funzioni direzionali aventi a oggetto l'apparato amministrativo del *club*, fatte salve le prerogative del proprietario-imprenditore; nelle società di calcio europee che operano nei campionati continentali, si ricorre sovente alla separazione tra gestione tecnica e gestione amministrativa, riservando la prima all'allenatore e la seconda alle figure del direttore generale e/o del direttore sportivo.

Ne deriva che, se nelle imprese calcistiche anglosassoni il *coach* svolge le funzioni direzionali tipiche di un *manager* che opera in qualsiasi altro settore, nelle società di calcio continentali, le funzioni manageriali sono espletate dall'allenatore con esclusivo riferimento all'area tecnica.

Alla luce di quanto esposto, si può affermare che la funzione di programmazione svolta dall'allenatore implica la formulazione degli

organization is a topic which has consumed much debate among economists and organizational theorists. In few if any other types of organization does the individual manager command such a high public profile as in certain professional team sports. Furthermore, the availability of detailed, comprehensive records of match results implies that an uncontroversial measure of organizational performance is readily accessible in the public domain, making empirical research on the managerial contribution more feasible than with most other private or public-sector organizations".

obiettivi strategici della squadra (posizionamento nelle competizioni, valorizzazione del parco-giocatori ecc.), la determinazione delle risorse necessarie per conseguire tali obiettivi (gli investimenti nella campagna-acquisti, le modalità di sviluppo di politiche per il “vivaio, ecc.) e l’individuazione degli obiettivi strumentali e gerarchicamente subordinati a quelli di natura strategica.

Allo stesso modo, la funzione organizzativa attribuita all’allenatore richiede l’assegnazione di compiti e responsabilità per ciascun ruolo, sia con riferimento alla disposizione della squadra sul terreno di gioco (c.d. “tattica”), sia con riguardo alle figure professionali che si occupano delle problematiche attinenti gli atleti a disposizione. E’ opportuno precisare che generalmente l’allenatore non si occupa direttamente delle suddette attività, ma è dotato di uno *staff*, al quale delega i compiti, mantenendo per sé un ruolo di coordinamento.

La funzione di controllo è finalizzata a verificare se i membri dell’organizzazione che appartengono all’area tecnica sono stati in grado di conseguire gli obiettivi prefissati nella fase di programmazione e a valutare l’opportunità di porre in atto i correttivi necessari nell’ipotesi in cui i soggetti abbiano ricoperto i ruoli assegnati in modo inefficace o inefficiente.

In qualità di *leader*, l’allenatore è il responsabile della direzione e del coordinamento delle persone che prestano la loro opera all’interno della squadra. Nei comportamenti quotidiani, la capacità di motivare è spesso considerata una delle prerogative più importanti dei *manager* di successo: ne deriva che la *leadership* è una funzione di rilevanza strategica in quanto appare in grado di sviluppare o deprimere la

soddisfazione e la produttività dei dipendenti; ispira, inoltre, il tipo di programmazione, di organizzazione e di controllo che saranno adottati per governare l'azienda²⁵².

In ordine alle modalità di misurazione delle risorse impiegate e dell'*output* realizzato, il primo a ipotizzare una funzione di produzione nel settore dello sport è stato Rottenberg²⁵³, nella sua pionieristica analisi del campionato americano di *baseball*; sempre con riferimento a quest'ultimo torneo, Scully²⁵⁴ è stato il primo a produrre stime puntuali dell'*output* realizzato da un'organizzazione sportiva, inaugurando un filone investigativo che ha utilizzato lo strumento statistico della regressione per analizzare, non tanto le *performance* degli allenatori, quanto l'efficienza dei *team* alla cui conduzione essi sono preposti.

Studi più recenti hanno ampliato il campo di ricerca, facendo uso di nuovi strumenti statistici e allargando l'analisi ad altri sport: nel calcio, l'attenzione dei ricercatori è stata attratta, in modo particolare, dalla frequenza con cui le società utilizzano il *turnover* manageriale per stimolare la *performance* dei *team*. Ne sono scaturiti una serie di contributi, dalle conclusioni non sempre univocamente interpretabili, volti a sottoporre a verifica empirica l'ipotesi della sussistenza di un nesso causale tra cambio di allenatore e miglioramento dei risultati sportivi di un *club*.

Il presente capitolo prende le mosse dall'analisi della funzione di produzione di una società sportiva professionistica, attraverso l'esame

²⁵² Cfr. G. ZANDA, *Lineamenti di economia aziendale*, Edizioni Kappa, Roma, 2006, p. 77.

²⁵³ S. ROTTENBERG, *The baseball players' labour market*, in *Journal of Political Economy*, vol. 64, n. 3, 1956, pp. 242-58.

²⁵⁴ G. SCULLY, *Pay and performance in Major League Baseball*, in *American Economic Review*, vol. 64, n. 6, 1974, pp. 915-30.

dei contributi principali elaborati dalla dottrina economica in materia; successivamente, si procederà a individuare il contributo di ciascun allenatore alle *performance* di un *team* alla luce delle risultanze emergenti dai lavori in tema di *coach turnover*; l'ultima parte del lavoro si pone l'obiettivo di aprire "la scatola nera" dell'attività del *manager-allenatore*, nella convinzione che, in prospettiva, i risultati economici e sportivi delle società di calcio saranno viepiù collegati alla capacità di tali soggetti di acquisire e consolidare le competenze in tema di *leadership* e innovazione.

4.2 *La funzione di produzione delle società sportive professionistiche: un'analisi introduttiva*

Nella teoria economica²⁵⁵, la funzione di produzione incarna la relazione esistente tra quantità di risorse impiegate nel processo produttivo e la quantità di *output* realizzato e viene generalmente espressa mediante il seguente algoritmo:

$$Y = f(K, L, A)$$

dove:

Y è il livello di prodotto realizzato;

K rappresenta lo *stock* di capitale utilizzato nel processo produttivo;

L rappresenta la quantità di lavoro impiegata;

²⁵⁵ Per uno studio della funzione di produzione nell'ambito della teoria della crescita economica si veda, tra gli altri, il contributo di I. MUSU, *Crescita economica*, Il Mulino, Bologna, 2007.

A esprime la produttività dei fattori produttivi ed è il risultato del livello raggiunto dalla tecnologia.

Nell'ambito dei suoi studi in tema di mercato del lavoro nel settore del *baseball* professionistico, Rottenberg è stato il primo a ritenere che anche l'attività di un'azienda sportiva possa essere rappresentata nei termini di una funzione di produzione, che assume la seguente configurazione²⁵⁶:

$$P * Q = f(T, X)$$

dove:

P è il prezzo che uno spettatore paga per assistere a un incontro sportivo;

Q è il numero di spettatori paganti;

T è la quantità di talento posseduta dai giocatori della squadra;

X rappresenta tutti gli altri fattori in grado di incidere sulla *performance* dell'organizzazione sportiva tra cui il *management*, l'ampiezza dello stadio, il livello qualitativo e quantitativo dei mezzi di trasporto per raggiungerlo e la quantità di talento posseduta dai giocatori della squadra avversaria.

Il modello in questione ha l'indubbio merito di evidenziare l'intima connessione tra variabili sportive e variabili economiche, senza,

²⁵⁶ Sul punto, scrive S. ROTTENBERG, *The baseball players' labour market*, cit., p. 255: "Let the players of one team be one factor and all others (management, transportation, ballparks, and the players of the other team), another. The quantity of the factor – players – is measured by making the appropriate adjustment for differential qualities among players".

tuttavia, procedere a una misurazione della *performance* dei *team* alternativa alla funzione dei ricavi.

In seguito, Scully, nel suo saggio sul rapporto tra remunerazioni e ricavo marginale prodotto dai giocatori della Major League di Baseball, ha ripreso l'idea di Rottenberg cercando di darne una giustificazione empirica. La funzione di produzione stimata utilizza, in qualità di *output* realizzato, la percentuale di vittorie (%WIN_{it}) conseguite da una squadra nelle stagioni riconducibili agli anni 1968 e 1969:

$$\%WIN_{it} = \alpha + \beta TSA_{it} + \chi TSW_{it} + \delta NLi + \phi CONT_{it} + \psi OUT_{it} + \varepsilon_{it}$$

dove:

TSA_{it} è una misura dell'abilità del battitore;

TSW_{it} è una misura dell'abilità del ricevitore;

NLi è una variabile che può assumere valore 0 o 1 a seconda del tipo di campionato nazionale;

CONT_{it} è una variabile che può assumere valore 0 o 1 a seconda che la squadra nella stagione precedente sia retrocessa o abbia vinto il campionato;

OUT_{it} è una variabile che può assumere valore 0 o 1 a seconda che la squadra abbia vinto nel corso della stagione 20 o più partite fuori casa;

$\alpha, \beta, \chi, \delta, \phi, \psi$ sono i parametri stimati dall'autore con riferimento alle stagioni prese in considerazione;

ε_{it} è una variabile casuale che riassume tutti gli altri elementi non considerati nell'algoritmo.

Sulla base del modello elaborato da Scully, secondo il quale i ricavi di una squadra di *baseball* sono positivamente correlati alla percentuale di vittorie e alla dimensione del mercato di riferimento, gli studi successivi aventi a oggetto la funzione di produzione di una società sportiva professionistica hanno assunto l'ipotesi che l'attitudine alla vittoria di un *team* è strettamente collegata alle unità di talento di cui può disporre. Si tratta di ricerche che, in molti casi, utilizzano lo strumento statistico della regressione lineare, allo scopo di determinare, in media, l'effetto di un certo numero di variabili sulla *performance* del gruppo.

In termini generali, tale concezione²⁵⁷ può essere espressa mediante la seguente formula:

$$P_{it} = f(Q_{1it}, \dots, Q_{jit}, M_{it}, X_{it})$$

dove le *performance* (P) di una squadra i al tempo t dipendono dalla qualità (Q) dei j giocatori che la compongono, dalla qualità dell'allenatore (M) e da altri fattori di natura residuale (X)²⁵⁸.

Ne consegue che, ai fini della corretta individuazione della funzione di produzione di un'impresa sportiva professionistica, occorre stabilire, in via preliminare, la forma della funzione e i parametri da utilizzare, con riferimento al prodotto realizzato e alle risorse impiegate nel processo produttivo.

²⁵⁷ J. BORLAND, *Production functions for sporting team*, in W. ANDREFF, S. SZYMANSKI (a cura di), *Handbook on the Economics of Sport*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2006, p. 611.

²⁵⁸ La formula in questione può essere integrata, inserendovi la qualità delle altre squadre del campionato. Tale fattore è trascurabile se l'orizzonte temporale di riferimento della misurazione è rappresentato dall'intera stagione, periodo in cui è presumibile che ciascun *club* si scontrerà con tutti gli altri partecipanti al campionato.

La determinazione della forma della funzione di produzione richiede la formulazione di precise ipotesi in ordine alle modalità con cui si combinano i diversi fattori produttivi nonché all'influenza che un dato aumento degli *input* impiegati può esercitare sull'*output* complessivo realizzato.

In via di prima approssimazione, si può ipotizzare che il prodotto realizzato da un *team* è pari alla somma degli apporti dei singoli giocatori che lo compongono, con la conseguenza che non esiste alcuna sinergia tra gli *input* utilizzati nel processo produttivo; tale approccio si traduce nell'utilizzare una funzione lineare ai fini del collegamento tra *input* e *output*.

All'estremo opposto dell'ipotesi richiamata, si colloca la concezione secondo la quale i risultati conseguiti da un *team* derivano dalla capacità dei singoli di mettersi a disposizione del gruppo, al punto che l'*output* realizzato appare strettamente collegato all'interazione e alle sinergie che si creano tra gli elementi del *team*. In termini formali, ciò può essere realizzato mediante l'utilizzo di una funzione log-lineare²⁵⁹ o attraverso modelli che specifichino i termini di interazione tra i diversi elementi²⁶⁰.

In linea generale, nelle attività sportive, non sembra possibile pensare di migliorare le *performance* di una squadra semplicemente aumentando il numero di giocatori a disposizione, mentre sembra più

²⁵⁹ Cfr. E. GUSTAFSON, L. HADLEY, J. RUGGERO, *Alternative econometric models of production in major league baseball*, in E. GUSTAFSON, L. HADLEY, J. RUGGERO (a cura di), *Sports economics: current research*, Praeger, Westport, 1999.

²⁶⁰ Cfr. S. ATKINSON, L. STANLEY, J. TSCHIRHART, *Revenue sharing as an incentive in an agency problem: an example from the National Football League*, in *Rand Journal of Economics*, vol. 19, 1988, pp. 27-43.

plausibile l'idea di incrementare l'*output* mediante un innalzamento del livello qualitativo degli *input* utilizzati e dell'interazione tra gli stessi.

Circa l'effetto che un aumento della qualità degli *input* può avere sull'*output* prodotto, si può affermare che esso dipende dal grado di sostituibilità dei fattori produttivi, dal tipo di sport preso in considerazione e dalle modalità di misurazione dell'*output*.

Quest'ultimo viene generalmente misurato utilizzando come indicatore il rapporto tra *match* vinti e *match* giocati nell'arco di una stagione sportiva²⁶¹. Negli sport in cui il pareggio è un risultato frequente, l'utilizzo del suddetto indicatore può generare stime distorte delle *performance* di una squadra, cosicché, al suo posto, viene preso in considerazione il totale dei punti conquistati dal *team* al termine del campionato²⁶².

Una funzione particolarmente complessa dell'*output* prodotto da una squadra di calcio viene proposta da Carmichael, Thomas e Ward²⁶³, i quali prendono in considerazione le seguenti variabili calcolate per ogni *match* giocato:

²⁶¹ Per un esempio in tal senso si veda il contributo di M. ESPITA-ESCURER, L. GARCIA-CEBRIAN, *Measuring the efficiency of Spanish first-division soccer teams*, in *Journal of Economics Sports*, vol. 5, 2004, pp. 329-346.

²⁶² Cfr. J. SCHOFIELD, *Production functions in the sports industry: an empirical analysis of professional cricket*, in *Applied Economics*, vol. 20, 1988, pp. 177-193.

²⁶³ F. CARMICHAEL, D. THOMAS, R. WARD, *Team performance: the case of English Premiership Football*, in *Managerial and Decision Economics*, vol. 21, 2000, pp. 31-45.

Simbolo	Significato
DSHONT	Differenza tiri nello specchio della porta
DSHOFFT	Differenza tiri fuori dallo specchio della porta
DBLSHOT	Differenza tiri respinti
DHTWOOD	Differenza tiri che colpiscono i legni della porta
DPCOMP	Differenza % di passaggi riusciti
DPZCOMP	Differenza % di passaggi riusciti in zona <i>goal</i>
DTACKLE	Differenza <i>tackle</i> riusciti
DCBI	Differenza palle rinviate, fermate o intercettate
DDRPRET	Differenza <i>dribbling</i> con possesso palla
DDRPLOST	Differenza <i>dribbling</i> con palla persa
DCFT	Differenza palle controllate con un tocco
DFKFOUL	Differenza punizioni ottenute per falli di gioco
DFKHB	Differenza punizioni ottenute per falli di mano
DFKOS	Differenza punizioni ottenute per fuorigioco
DYCARD	Differenza ammonizioni
DRCARD	Differenza espulsioni
DGKDIST	Differenza % di passaggi riusciti dal portiere
DBCAUGHT	Differenza palle bloccate dal portiere
DBDROP	Differenza palle respinte dal portiere
DGDIFF	Differenza reti prima del <i>match</i>
HOME	Partita giocata in casa o in trasferta

Altri studi si sono basati su misure economiche dell'*output*, quali il numero di spettatori allo stadio²⁶⁴, i ricavi derivanti dalla vendita dei diritti televisivi²⁶⁵ e il numero di giocatori appartenenti a squadre di *college* che hanno ottenuto un contratto in società della massima categoria²⁶⁶.

Accade sovente che la scelta dell'indicatore per misurare le *performance* delle squadre sia collegata alla funzione obiettivo presa in considerazione: nell'ipotesi di massimizzazione delle vittorie, vengono prescelti indicatori di risultato, quali la percentuale di vittorie e i punti conseguiti; in ipotesi di massimizzazione del profitto, sono selezionati strumenti di misurazione con significato economico, quali i ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti o dei diritti televisivi.

Come rilevato in precedenza, un elemento indispensabile per individuare la funzione di produzione di un'impresa sportiva professionistica è rappresentato dalle modalità di misurazione delle *performance* dei fattori produttivi impiegati.

Con riferimento alla qualità dei giocatori del *club*, un primo approccio consiste nel prendere in considerazione le stime delle prestazioni del singolo professionista che possono aver inciso sul risultato complessivo del *team* (es.: goal realizzati, assist effettuati ecc.); un metodo alternativo si fonda sulla valutazione dell'abilità dell'atleta determinata sulla base di alcune caratteristiche relative alla sua carriera; una

²⁶⁴ Cfr. E. GUSTAFSON, L. HADLEY, J. RUGGERO, *Alternative econometric models of production in major league baseball*, cit., 1999.

²⁶⁵ Cfr. J. HAUSMAN, G. LEONARD, *Superstars in the National Basketball Association: economic value and policy*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 15, 1997, pp. 586-624.

²⁶⁶ Cfr. R. BROWN, *Measuring cartel rents in the basketball player recruitment market*, in *Applied Economics*, vol. 26, pp. 27-34.

possibile sintesi dei due metodi descritti consiste nell'utilizzare un processo a due stadi, che fa discendere le prestazioni del giocatore dalla sua abilità tecnica e i risultati della squadra dalle prestazioni del giocatore.

Un approccio analogo può essere utilizzato per valutare la qualità dell'allenatore, con l'avvertenza che l'utilizzo contemporaneo di misure relative alla qualità dei giocatori e a quella dei *coach* può impedire di distinguere tra gli effetti diretti e indiretti imputabili all'attività dell'allenatore.

Quest'ultimo, infatti, può influenzare in modo diretto le *performance* di un *team*, combinando, attraverso il ricorso a una tattica efficace, il talento dei giocatori a disposizione; ovvero, in modo indiretto, dimostrando capacità nel selezionare e motivare gli atleti più idonei alla sua interpretazione del gioco.

Un metodo alternativo per determinare la funzione di produzione di una squadra è stato proposto da Dawson, Dobson e Gerrard²⁶⁷ allo scopo di valutare l'efficienza dell'attività di gestione di un *team* sportivo e si basa sull'analisi stocastica di frontiera²⁶⁸.

Secondo gli autori, la *performance* di una squadra (W_i) può essere studiata mediante la seguente funzione:

²⁶⁷ P. DAWSON, S. DOBSON, B. GERRARD, *Estimating coaching efficiency in professional team sports: evidence from English Association Football*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 47, n. 4, 2000, pp. 399-421.

²⁶⁸ Si tratta di una tecnica statistica che mira a stabilire quanto distante un'organizzazione si trova dal suo livello ottimale di prestazione. Sul tema si vedano, tra gli altri, i contributi di D.J. AIGNER, C.A.K. LOVELL, P. SCHMIDT, *Formulation and estimation of stochastic frontier production functions*, in *Journal of Econometrics*, vol. 6, 1977, pp. 21-37; T.J. COELLI, D.S.P. RAO, C.J. O'DONNELL, G.E. BATTESE, *An introduction to efficiency and productivity analysis*, Springer, 2005; S.C. KUMBHAKAR, C.A.K. LOVELL, *Stochastic frontier analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000.

$$W_i = \beta_0 + \beta_1 T_i + (v_i - v_i)$$

dove:

- T_i esprime la quantità di talento a disposizione dell'allenatore;
- $\beta_0 + \beta_1 T_i$ indica il livello più alto di *output* ottenibile dall'allenatore in relazione alle risorse disponibili;
- v_i rappresenta l'effetto di fattori non controllabili dal *coach* che allontanano il gruppo dalla sua *performance* migliore;
- u_i evidenzia l'impatto dei fattori sotto il controllo dell'allenatore che non consentono al *team* di conseguire l'efficienza produttiva.

I risultati dello studio evidenziano che non sempre esiste una correlazione diretta tra le stime di efficienza di un allenatore e i risultati conseguiti dal *team*: ciò significa che non necessariamente i *coach* che vincono di più sono anche i più efficienti.

Si può concludere, pertanto, affermando che una corretta valutazione dell'attività di un allenatore non dovrebbe basarsi semplicemente sulle vittorie ottenute, ma sul rapporto tra risultati conseguiti e livello delle risorse a disposizione.

4.3 Team performance e coach turnover: teoria e pratica a confronto

Nel campionato italiano di calcio di Serie A, il cambiamento dell'allenatore finalizzato al miglioramento delle *performance* della squadra è un fenomeno molto diffuso. La seguente tabella²⁶⁹ illustra il

²⁶⁹ A. SANTONI, *L'autunno caldo delle panchine*, in *L'allenatore*, n. 6, 2007.

numero di esoneri dopo la tredicesima giornata nelle stagioni dal 1997-1998 al 2007-2008:

Stagione	Esoneri
1997-1998	3
1998-1999	2
1999-2000	3
2000-2001	4
2001-2002	5
2002-2003	3
2003-2004	4
2004-2005	2
2005-2006	3
2006-2007	2
2007-2008	6
TOTALE	37

Nella stagione 2009-2010, esclusivamente otto squadre hanno mantenuto lo stesso allenatore con cui avevano iniziato il campionato, mentre due squadre hanno ripreso nella fase finale lo stesso tecnico che avevano allontanato durante l'anno. Complessivamente, dodici squadre hanno provato a cambiare l'allenatore e dieci hanno concluso con un allenatore diverso da quello di inizio stagione.

Delle suddette dodici squadre, quattro hanno avuto concreti benefici dal cambio, due hanno avuto benefici lievi, sei non hanno tratto alcun giovamento dal cambiamento posto in essere.

I dati evidenziano, da un lato, che, in Italia, il *coach turnover* è considerato una scelta strategica efficace allo scopo di migliorare la *performance* della squadra; dall'altro, che tale scelta può generare un *gap* negativo tra risultati attesi e risultati effettivamente realizzati.

I primi studi riguardanti l'effetto legato al cambiamento dei dirigenti nelle imprese non sportive partivano dal presupposto che un *manager* viene sostituito per incrementare i profitti o per ridurre le perdite²⁷⁰; ne consegue che, sotto il profilo metodologico, l'analisi poteva essere condotta confrontando i risultati economici conseguiti dal vecchio *manager* con quelli ottenuti dal nuovo, al fine di verificare l'esistenza di un eventuale miglioramento della *performance*.

Nel seguire la suddetta procedura, i ricercatori dovevano superare almeno tre ordini di problemi: il primo legato alle modalità di misurazione della *performance*, atteso che la teoria manageriale concorda nel ritenere che ciascun dirigente ha una propria funzione di utilità, cui sono associati obiettivi differenti, con altrettanto differenti parametri di misurazione; il secondo riguardante il reperimento delle informazioni, dal momento che i dati di un'impresa sono generalmente espressi nei bilanci in forma aggregata, cosicché appare arduo imputare i risultati all'attività di ciascun *manager*; il terzo attinente alla

²⁷⁰ Cfr. M. ALLEN, S. PANIAN, R. LOTZ, *Managerial succession and organizational performance: a recalcitrant problem revisited*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 167-180; M. BROWN, *Administrative succession and organizational performance: the succession effect*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, 1982, pp. 1-16.

circostanza che ogni dirigente deve affrontare situazioni ambientali disomogenee e, pertanto, difficilmente confrontabili.

Aldilà di ricerche aventi a oggetto singoli casi aziendali²⁷¹, uno studio²⁷² in materia di finanza aziendale ha rilevato l'esistenza di una correlazione negativa tra la probabilità di sostituzione di un *manager* e l'andamento della quotazione di un titolo quotato in un mercato regolamentato.

Per le società non quotate, Lieberson e O'Connor²⁷³ hanno individuato un modello che prevedeva l'analisi del collegamento tra i cambiamenti del *chief executive officer* e i movimenti di indicatori di risultato, quali il volume delle vendite e il profitto.

Altri ricercatori²⁷⁴, utilizzando il risultato operativo non comprensivo degli ammortamenti come strumento di misurazione della *performance* di un'azienda, hanno osservato che le sostituzioni del *top management* sono di solito precedute da un declino di tale indicatore, cui fa seguito un suo decisivo incremento.

²⁷¹ A. GOULDNER, *Patterns of industrial bureaucracy*, Free Press, New York, 1954, cita il caso di un cambiamento di *manager* che aveva interrotto i processi produttivi, provocando uno sciopero generale dei dipendenti. In un altro caso, R. GUEST, *Managerial succession and organization effectiveness*, in *American Journal of Sociology*, vol. 69, 1963, pp. 21-31, osserva che il cambiamento di *manager* nella direzione di una catena di montaggio per auto aveva portato a un miglioramento nella produttività dell'impanto.

²⁷² J.B. WARNER, R.L. WATTS, K.H. WRUCK, *Stock process and top management changes*, in *Journal of Financial Economics*, vol. 20, 1988, pp. 461-492.

²⁷³ S. LIEBERSON, J.F. O'CONNOR, *Leadership and organizational performance: a study of large corporations*, in *American Sociological Review*, vol. 37, n. 2, pp. 117-130.

²⁷⁴ D.J. DENIS, D.K. DENIS, *Performance changes following top management dismissals*, in *Journal of Finance*, vol. 50, 1995, pp. 1029-1057.

Khurana e Nohria²⁷⁵ hanno elaborato un modello che distingue il *turnover* manageriale a seconda che il cambiamento avvenga su base volontaria o mediante un licenziamento e a seconda che il successore sia interno o esterno all'azienda: dai dati elaborati dagli autori emergerebbe che un cambiamento generato da dimissioni con successione interna non determina alcun effetto sulla *performance*, mentre un licenziamento con successione esterna può essere all'origine di un miglioramento dei risultati aziendali.

In ambito sportivo non calcistico, la relazione tra *turnover* manageriale e risultati conseguiti dalla squadra è stata investigata in numerosi contributi a partire dagli inizi degli anni sessanta.

Allo scopo di contrastare "la teoria del buon senso", secondo cui in un'organizzazione il cambio dei responsabili di risultati negativi porta necessariamente al miglioramento della *performance*, Grusky²⁷⁶ sviluppò, studiando il campionato di *baseball* professionistico statunitense, "la teoria del circolo vizioso del cambiamento dei *manager*", per la quale la probabilità di cambiamento dei vertici aziendali aumenta al diminuire dei risultati, i quali, tuttavia, in seguito al cambiamento, tendono a restare inalterati, se non a peggiorare ulteriormente.

Con riferimento al *basket*, la tesi della sostanziale neutralità del cambio di allenatore ai fini della *performance* è stata sostenuta anche da Eitzen e

²⁷⁵ R. KHURANA, N. NOHRIA, *The performance consequences of ceo turnover*, MIT Sloan School of Management, 2000.

²⁷⁶ O. GRUSKY, *Managerial succession and organization effectiveness*, in *American Journal of Sociology*, vol. 69, 1963, pp. 21-31.

Yetman²⁷⁷ per il campionato universitario statunitense, e da Allen, Panian e Lotz²⁷⁸ con riguardo alla *Major League*.

L'impatto negativo è stato, invece, propugnato da Brown²⁷⁹, che ha analizzato i dati relativi alla *National Football League* statunitense per il periodo 1970-1978. Secondo l'autore, il cambiamento del *coach* durante la stagione avrebbe un "costo" stimabile in una riduzione dell'11% del rapporto tra *match* vinti e *match* giocati e, pertanto, l'ampio ricorso alla pratica di licenziare gli allenatori sarebbe riconducibile esclusivamente alla necessità di trovare un "capro espiatorio"²⁸⁰, cui attribuire le colpe dei cattivi risultati raggiunti dal *team*, allo scopo di soddisfare le attese dei tifosi e di far fronte alle pressioni dei *media*.

Scully²⁸¹ ha sottoposto a verifica l'ipotesi di correlazione tra la probabilità di interruzione del rapporto tra allenatore-*club* e posizionamento di quest'ultimo nella classifica finale al termine della stagione e ha concluso che l'eventualità che un contratto venga risolto è significativamente correlata al *ranking* per quasi tutte le squadre appartenenti al campionato nazionale di *baseball* e di *basket*.

²⁷⁷ D. EITZEN, N. YETMAN, *Managerial change, longevity and organizational effectiveness*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972, pp. 110-116.

²⁷⁸ M. ALLEN, S. PANIAN, R. LOTZ, *Managerial succession and organizational performance: a recalcitrant problem revisited*, cit., pp. 167-180.

²⁷⁹ M. BROWN, *Administrative succession and organizational performance: the succession effect*, cit., pp. 1-16.

²⁸⁰ L'idea del "capro espiatorio" è condivisa da W. BOEKER, *Power and managerial dismissal: scapegoating at the top*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, 1992, pp. 400-421.

²⁸¹ G.W. SCULLY, *The market structure of sports*, University of Chicago Press, Chicago, 1995, cap. 8.

Fizel e D'Itri²⁸² hanno studiato il fenomeno in questione con riferimento al *basket*, operando una distinzione tra esonero e interruzione volontaria del rapporto di lavoro a opera dell'allenatore: dall'analisi emerge che il talento dei giocatori e l'efficienza dell'allenatore sono negativamente correlati alla probabilità di esonero dell'allenatore; questo risultato perde di significatività se tra le variabili indipendenti si aggiunge il rapporto tra partite vinte e partite giocate.

In ambito più strettamente calcistico, merita particolare attenzione il contributo di Audas, Dobson e Goddard²⁸³, i quali hanno evidenziato, sulla base dei dati relativi ai campionati inglesi dal 1972-73 al 1992-93, che, sebbene le società siano guidate da valutazioni di breve termine nella scelta di cambiare l'allenatore, tali comportamenti non sembrano generare benefici alla *performance* dei *team* neanche nel breve periodo.

In un successivo articolo, gli stessi autori²⁸⁴ hanno ripreso l'argomento, prendendo le mosse dal contributo di Fizel e D'Itri e allargando il campo d'indagine ai campionati inglesi dal 1972-73 al 1996-1997. La ricerca indica l'esistenza di una netta differenza in termini di motivazioni tra l'esonero e la cessazione volontaria del rapporto tra *club* e allenatore: mentre per il primo risultano determinanti i risultati relativi agli ultimi *match* giocati e gli indicatori di *performance* dei *team*; per la seconda, assumono un ruolo decisivo le caratteristiche del

²⁸² J.L. FIZEL, M.P. D'ITRI, *Managerial efficiency, managerial succession and organizational performance*, in *Managerial and Decision Economics*, vol. 18, n. 4, 1997, pp. 295-308.

²⁸³ R. AUDAS, S. DOBSON, J. GODDARD, *Team performance and managerial change in the English Football League*, cit., p. 36.

²⁸⁴ R. AUDAS, S. DOBSON, J. GODDARD, *Organizational performance and managerial turnover*, in *Managerial and Decision Economics*, vol. 20, 1999, pp. 305-318.

capitale umano a disposizione dell'allenatore quali l'età, l'esperienza e la reputazione.

Koning²⁸⁵ ha analizzato l'impatto sulla *performance* dei *club* in conseguenza dell'esonero dell'allenatore, nell'ambito della prima divisione olandese, per le stagioni dal 1993-1994 al 1997-1998. Partendo dal presupposto che il numero dei *goal* segnati non costituisce un indicatore sufficiente per confrontare la qualità dell'attività svolta dal vecchio e dal nuovo *coach*, l'autore dimostra che il cambiamento dell'allenatore non sempre migliora la *performance* complessiva del *team*; ciò che sembra migliorare è l'attitudine della squadra a porre in essere un gioco difensivo, per effetto dell'implementazione di moduli di gioco volti a ridurre le sconfitte piuttosto che ad aumentare le vittorie.

Con riferimento al campionato italiano di calcio, uno studio in tema di *coach turnover* è stato condotto da Montanari e Silvestri, i quali hanno sottoposto a verifica l'ipotesi che il cambio di allenatore possa generare un miglioramento della *performance* della squadra attraverso l'effetto di due fattori principali, rappresentati dall'esperienza e dalla reputazione del *coach*. Sulla base dei dati relativi a tutti i campionati di calcio di Serie A disputati tra il 1994 e il 2001, gli autori giungono alla conclusione che "il cambio di allenatore di per sé non è una condizione sufficiente a garantire un miglioramento della *performance* della

²⁸⁵ R.H. KONING, *An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance*, in *Applied Economics*, vol. 35, 2003, pp. 555-564.

squadra, nemmeno nel caso in cui un *club* scelga un *coach* con molta esperienza e con un passato di successo”²⁸⁶.

Pur non pretendendo di avere il carattere dell’esaustività, l’ampia gamma di contributi descritti pone in evidenza come la letteratura in tema di *sport management* non abbia raggiunto un orientamento unanime in ordine al rapporto tra *coach turnover* e *team performance*; in particolare, sembra potersi affermare che, in linea di fatto, esistono almeno tre teorie argomentative: la prima sostiene che il cambio di allenatore migliora i risultati del *team*; la seconda afferma, al contrario, l’esistenza di una correlazione negativa tra le due variabili; la terza ritiene che il cambio della guida tecnica non abbia alcun riflesso sulla *performance* della squadra.

Ne scaturisce una sostanziale impossibilità di trarre, dai contributi sul rapporto tra *coach turnover* e *team performance*, conclusioni definitive sul contributo che l’allenatore apporta alla valorizzazione del capitale umano a disposizione, con la conseguente necessità di aprire la “scatola nera” che racchiude i tratti caratteristici di tale attività, nella convinzione che i meriti degli allenatori dovrebbero essere analizzati alla luce dei fattori con i quali si valutano i dirigenti di una qualsiasi organizzazione²⁸⁷, tra cui la capacità di realizzare gli obiettivi programmati, l’attitudine manageriale dimostrata nel lavoro e le conoscenze tecniche evidenziate nell’espletamento del ruolo affidato.

²⁸⁶ F. MONTANARI, G. SILVESTRI, *Coach turnover: scelta strategica o ricerca di un capro espiatorio ?*, in F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI (a cura di), *Il management del calcio*, Franco Angeli, Milano, 2008, p. 176.

²⁸⁷ Tali fattori sono ampiamente descritti in G. ZANDA, M. LACCHINI, G. ORICCHIO, *La valutazione del capitale umano dell’impresa*, Giappichelli, Torino, 1993, pp. 91 e ss.

4.4 *Le competenze dell'allenatore nell'ottica della valorizzazione del capitale umano: il ruolo dell'innovazione e della leadership nel calcio*

4.4.1 **Le competenze psico-pedagogiche**

E' stato autorevolmente sostenuto²⁸⁸ che l'allenatore moderno si trova nella condizione di dover soddisfare le aspettative di molteplici soggetti, tra cui vanno segnalati, in particolare, i giocatori, i dirigenti, i tifosi e i media: la varietà e complessità di tali rapporti richiede, pertanto, all'allenatore competenze psico-pedagogiche, tecnico-tattiche e in tema di *leadership*.

Le competenze psico-pedagogiche hanno l'obiettivo di capire le risorse umane a disposizione per poi istruirle sotto il profilo tecnico e organizzativo, atteso che è stato osservato²⁸⁹ che molte persone, pur dichiarando di essere del tutto disponibili alle critiche e all'apprendimento, adottano comportamenti condizionati da un *set* di valori che rendono molto complesso il processo di trasferimento di conoscenze.

Le competenze psicologiche devono riguardare:

- a) l'allenatore stesso, nel senso che la comprensione degli altri è possibile esclusivamente se si conoscono, *in primis*, le proprie

²⁸⁸ O. HITZFELD, *Guida di una squadra professionistica*, in *L'allenatore*, n. 1, 2006.

²⁸⁹ C. ARGYRIS, *Teaching smart people how to learn*, in *Harvard Business Review*, maggio, 1991, afferma che, tra gli elementi che impediscono l'apprendimento si possono annoverare: il desiderio di mantenere un controllo unilaterale; l'obiettivo di massimizzare le vittorie e minimizzare le sconfitte; la convinzione che i sentimenti negativi debbano essere repressi; il desiderio di apparire quanto più razionali possibile.

debolezze e i propri punti di forza attraverso un adeguato processo di auto-analisi;

- b) il singolo giocatore, con l'individuazione del suo stato mentale complessivo²⁹⁰;
- c) il gruppo, mediante l'analisi di eventuali disagi, la disamina dei ruoli dei giocatori all'interno della squadra e l'individuazione di eventuali sottogruppi formatisi sulla base di caratteristiche personali, anagrafiche, ecc..

In ordine alle competenze psicologiche *sub a)*, si rileva particolarmente utile l'approccio proposto da Goleman²⁹¹, secondo il quale fattori quali l'autoconsapevolezza, l'autodisciplina e l'empatia determinano in gran parte il successo personale e professionale di un essere umano. Seguendo l'impostazione in parola, Freedman²⁹², suggerisce un modello suddiviso in tre aree:

- *self awareness*, che attiene alla consapevolezza di sé, con riferimento alla comprensione delle emozioni e al riconoscimento dei sentieri emozionali;

²⁹⁰ Scrive M. CIANI, *Conoscenza e comunicazione: i segreti di una "tattica" vincente*, in *L'allenatore*, n. 5, 2006: "Saper valutare il carattere dei singoli giocatori, le relazioni che intercorrono tra loro, le dinamiche di gruppo esistenti diventa fondamentale per individuare eventuali leader positivi e negativi all'interno di una squadra, ossia chi con il suo modo di essere e di rapportarsi con i compagni funge da elemento aggregante e trascinante e chi, invece, in prospettiva potrebbe generare problemi e avere la tendenza a disgregare il gruppo o comunque a ostacolare la coesione".

²⁹¹ D. GOLEMAN, *Intelligenza emotiva. Che cos'è, perché può renderci felici*, Bur, Milano, 1999.

²⁹² J. FREEDMAN, *Intelligenza emotiva al cuore della performance*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.

- *self management*, che riguarda la gestione di se stessi, supportando i processi decisionali attraverso l'utilizzo delle proprie emozioni e la capacità di scegliere consapevolmente;
- *self direction*, che attiene alle capacità relazionali mediante l'empatia e la definizione di obiettivi rilevanti.

Riguardo alle competenze psicologiche *sub b)*, Theobald e Cooper²⁹³ hanno osservato che un'adeguata attività di *coaching*, finalizzato ad aiutare gli altri ad apprendere, dovrebbe prevedere il giusto equilibrio tra sostegno e sfida: il primo costituisce un rinforzo ai comportamenti positivi, soprattutto in ambiti in cui la persona si sente particolarmente insicura; il secondo offre alla persona un punto di vista sui suoi comportamenti negativi per evidenziare l'impatto che potrebbero avere sugli altri. Allo scopo di conseguire tale equilibrio, gli autori hanno elaborato la seguente matrice:

		Sostegno	
		<i>alto</i>	<i>basso</i>
Sfida	<i>alta</i>	Equilibrato Energizzante Motivazionale	Critico Aggressivo Stressante
	<i>bassa</i>	Paternalistico Inefficace Apprezzamento reciproco	Inutile Piatto Evitare i problemi

²⁹³ T. THEOBALD, C. COOPER, *La partita del manager*, Etas, Milano, 2008, p. 137.

Con riferimento alle competenze *sub c)*, alcuni studiosi²⁹⁴ hanno sostenuto l'esistenza di una sostanziale differenza tra normali gruppi di lavoro e *team*: nei primi la *performance* è funzione di ciò che i membri fanno come individui; nei secondi essa attiene sia alla responsabilità individuale sia a quella reciproca²⁹⁵. Ne consegue che la disciplina di un *team* dovrebbe comprendere cinque caratteristiche essenziali:

- 1) uno scopo comune significativo che il *team* ha contribuito a creare;
- 2) specifici obiettivi di *performance* che derivano da scopi comuni;
- 3) un *mix* di competenze complementari;
- 4) un forte impegno sulle modalità con cui i compiti devono essere espletati;
- 5) responsabilità reciproca.

Sebbene vi siano ragioni per ritenere che, in molte situazioni, il processo decisionale di gruppo sia più accurato ed efficace di quello individuale, nondimeno è stato dimostrato che i gruppi talvolta sono esposti all'effetto negativo di alcuni processi di influenza sociale²⁹⁶.

²⁹⁴ J.R. KATZENBACH, D.K. SMITH, *The discipline of teams*, in *Harvard Business Review*, luglio, 2005.

²⁹⁵ Tale impostazione sembra essere alla base del lavoro di Marcello Lippi, secondo il quale "E' il concetto di gruppo, che ho sempre messo al primo posto da quando faccio l'allenatore, che è indispensabile per diventare una squadra. Capisco anch'io quando un giocatore è indiscutibilmente più bravo, talvolta decisivo per vincere una partita. Non sono così cieco da pensare che siano tutti uguali. Sono diversi e per fortuna ! Ma ciò che conta è che lo capiscano tutti i componenti della squadra. Le dirò di più: per costruire una squadra coesa è determinante che quello più bravo non si stenta il più bravo. Ma che siano altri a considerarlo il più bravo, perché solo allora si metteranno naturalmente al suo servizio". Così in M. LIPPI, *La squadra. Conversazione con Rosa Alberoni*, Rizzoli, Milano, 2006, p. 28.

²⁹⁶ Cfr. A. OLIVERIO, *Strategie della scelta. Introduzione alla teoria della decisione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2010, pp. 103-128.

Tra questi, merita particolare attenzione il fenomeno del *groupthink*²⁹⁷, che si può verificare quando la squadra prende decisioni che si rivelano irrazionali a seguito della pressione esercitata sui singoli dal gruppo a conformarsi alla volontà collettiva²⁹⁸.

Un altro fenomeno in grado di evidenziare i possibili limiti del processo decisionale di gruppo è rappresentato dal *social loafing*²⁹⁹, che si verifica, precipuamente, nei momenti di crisi di risultati, quando i calciatori possono manifestare una certa tendenza al disimpegno dovuta all'anonimato del gruppo e alla rarefazione del senso di responsabilità individuale.

Un aspetto particolarmente rilevante all'interno dei *team* sportivi è rappresentato dalla presenza di sottogruppi, che possono essere all'origine di fenomeni di polarizzazione tra *ingroup* e *outgroup*, con conseguenti tensioni e conflitti all'interno dell'organizzazione.

In ordine alla natura degli stereotipi e dei pregiudizi nei rapporti tra gruppi, esistono due teorie fondamentali: la prima sostiene che essi non

²⁹⁷ I.L. JANIS, *Victims of groupthink*, Houghton Mifflin, Boston, 1972.

²⁹⁸ Scrivono P. LEGRENZI, E. ARIELLI, *Psicologia e management*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2010, p. 67, che i tipici esempi del pensiero di gruppo sono:

- sovrastima del proprio essere nel giusto e del proprio potere;
- chiusura mentale verso i segnali critici e tendenza a focalizzarsi su informazioni favorevoli ai giudizi e alle decisioni che si stanno esprimendo;
- facilità a cadere negli stereotipi mentre si ragiona su gruppi e persone esterne;
- tendenza a sopprimere dubbi individuali e scelte impopolari a favore delle opinioni del *leader* e della maggioranza;
- eccesso di ottimismo sui risultati e la correttezza delle proprie scelte;
- scarsa considerazione per programmi d'azione alternativi nel caso di imprevisti;
- presenza di figure nel gruppo che fungono da guardiani mentali aventi il ruolo di proteggere le opinioni dominanti del gruppo, rinforzare la sua autostima e attaccare le opinioni discordanti.

²⁹⁹ S. KARAU, K. WILLIAMS, *Social loafing: a meta-analytic review and theoretical integration*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 65, n. 4, 1993, pp. 681-706.

dipendono da cause oggettive, ma da motivazioni occasionali e aleatorie; la seconda postula che i conflitti derivano da situazioni oggettive, in cui sono in gioco interessi concreti, quali il possesso di risorse o la conquista di privilegi³⁰⁰.

Indipendentemente dalla natura dei suddetti conflitti, il meccanismo che regola i rapporti tra *ingroup* (gli appartenenti al gruppo) e *outgroup* (gli estranei al gruppo) è ampiamente noto e produce una differenza di valutazione tra i primi, verso cui si è maggiormente indulgenti e di cui si ha un giudizio positivo, e i secondi, visti sistematicamente in una prospettiva negativa.

In particolare, sono stati osservati³⁰¹ i seguenti effetti principali derivanti dai processi di categorizzazione:

- le differenze tra i membri dei gruppi vengono accentuate;
- le somiglianze tra i membri dei gruppi vengono trascurate o del tutto ignorate;
- aumenta la percezione di similarità tra i membri del medesimo gruppo.

Allo scopo di superare gli ostacoli derivanti dai fenomeni di polarizzazione tra *ingroup* e *outgroup*, gli allenatori possono fare affidamento su alcune tecniche pratiche³⁰², quali, ad esempio:

- a) l'uso di categorie incrociate, che si sostanzia nell'indebolimento di una categoria attraverso l'introduzione di un'altra

³⁰⁰ Molti studi hanno dimostrato che i fattori oggettivi costituiscono una motivazione sufficiente ma non necessaria, dal momento che, in numerosi casi, si è visto che il favoritismo nei confronti del proprio gruppo permane anche quando esistono vantaggi oggettivi per opporvisi, senza rischio di sanzioni o perdite. Cfr. H. TAJFEL, *Social identity and intergroup relations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.

³⁰¹ P. LEGRENZI, E. ARIELLI, *Psicologia e management*, cit., p. 73.

³⁰² Cfr. L. ARCURI, M.R. CADINU, *Gli stereotipi*, Il Mulino, Bologna, 1998.

- dimensione categoriale che scompagini la precedente (es.: si introduce la categorizzazione tra difensori e attaccanti per indebolire quella tra giocatori comunitari ed extracomunitari);
- b) la modificazione della percezione del grado di somiglianza, allo scopo di evidenziare ciò che unisce al posto di ciò che divide (es.: in un *team* diviso in gruppi appartenenti a etnie differenti, si può porre l'accento su ciò che unisce a livello valoriale, culturale, sociale, economico, ecc.);
- c) la riduzione della coesione di gruppo attraverso l'allontanamento di alcuni membri o l'assegnazione di compiti differenti;
- d) l'assimilazione-contrasto, che si basa sul confronto con un altro *outgroup* ancora più estraneo (es.: si eliminano i gruppi interni alla squadra coalizzando i membri contro un nemico esterno rappresentato dai *mass media*, da una squadra concorrente ecc.).

Una volta elaborata una mappa delle dinamiche di gruppo e predisposti i singoli all'apprendimento, l'allenatore deve trasmettere, attraverso un'efficace processo di comunicazione, i contenuti innovativi del suo modello di gioco al fine di consentire ai giocatori di elaborarlo e di metterlo in pratica sul campo.

Shannon e Weaver³⁰³ definiscono la comunicazione come quel tipo di attività in cui talune informazioni vengono trasmesse da una fonte verso un ricevente attraverso un messaggio codificato in un qualche linguaggio (o codice) e inviato mediante un mezzo.

³⁰³ C.E. SHANNON, W. WEAVER, *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press, Urbana, 1949.

Secondo Grice³⁰⁴, ogni comunicazione presuppone una cooperazione di base tra gli individui, i quali, allo scopo di realizzare un processo efficiente, dovrebbero rispettare quattro “massime conversazionali”:

- 1) la massima della quantità, secondo la quale l’informazione trasmessa non deve essere scarsa o eccessiva rispetto alle esigenze della comunicazione in corso;
- 2) la massima della qualità, secondo la quale è opportuno comunicare fatti veritieri e non si devono fare affermazioni di cui non si hanno prove sufficienti;
- 3) la massima della rilevanza, secondo cui è necessario comunicare in modo pertinente rispetto all’oggetto della conversazione;
- 4) la massima del modo, secondo la quale bisogna comunicare con chiarezza, evitando opacità, ambiguità e vaghezza.

Infine, è opportuno sottolineare che l’allenatore³⁰⁵ non comunica esclusivamente per mezzo delle parole, ma anche attraverso il comportamento.

In questo senso, una nota teoria³⁰⁶ afferma che tutto il comportamento è comunicazione e che tutta la comunicazione influenza il comportamento, cosicché non è necessario che la comunicazione sia intenzionale, dal momento che i partecipanti si influenzano, in ogni caso, reciprocamente tramite il proprio modo di comportarsi.

Sulla base di tale presupposto sono stati elaborati cinque assiomi fondamentali:

³⁰⁴ P. GRICE, *Logica e conversazione*, Il Mulino, Bologna, 1993.

³⁰⁵ Cfr. A. ARGOLAS, *Comunicazione e linguaggio*, in *L’allenatore*, n. 6, 2006.

³⁰⁶ P. WATZLAWICK, J.H. BEAVIN, D.D. JACKSON, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971.

- 1) l'impossibilità di non comunicare, derivante dal fatto che se si concorda nel definire come messaggio l'intero comportamento di una situazione di interazione, ne consegue che i partecipanti al processo non possono sottrarsi alla comunicazione;
- 2) la coesistenza nella comunicazione di un aspetto contenutistico e di un aspetto relazionale, definito "meta comunicazione";
- 3) il collegamento tra la natura di una relazione e la punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti, con la conseguenza che la qualità del processo dipende dalle modalità con cui avviene lo scambio di informazioni;
- 4) la coesistenza nella comunicazione del modulo numerico (nomi, parole, ecc) e di quello analogico (gesti, linguaggio non verbale, posizione del corpo, espressione del viso, ecc.);
- 5) il carattere simmetrico o complementare degli scambi di comunicazione, dove per "simmetrici" si intendono i modelli in cui ciascun partecipante tende a rispecchiare il comportamento dell'altro, e per "complementari" si intendono quelli in cui ciascun *partner* tende a completare il comportamento dell'altro.

4.4.2 Le competenze tecnico-tattiche

Le competenze tecnico-tattiche costituiscono il presupposto di base per trasmettere ai giocatori un modello innovativo di gioco in grado di garantire alla squadra un vantaggio competitivo sui rivali.

In ambito calcistico, si è soliti ritenere³⁰⁷ che l'innovazione non sia annoverabile tra le fonti di vantaggio competitivo di un *club*: si sostiene, infatti, che un'innovazione che produce successi sarà, in virtù del processo competitivo, rapidamente compresa e successivamente imitata. Tale tesi è supportata dalla circostanza che non esiste una modalità tecnico-giuridica per proteggere le suddette innovazioni, cosicché queste ultime non possono rappresentare una fonte di vantaggio competitivo di lungo periodo.

Tuttavia, non può essere sottaciuto che molti dei grandi successi, a livello di nazionale e di *club*, sono stati accompagnati da progetti tecnico-tattici innovativi, che hanno garantito alle squadre in grado di applicarli un vantaggio sulle rivali di durata anche pluriennale.

Il fenomeno in questione è riconducibile alla distinzione elaborata da Nonaka e Takeuchi³⁰⁸ tra conoscenza tacita³⁰⁹ e conoscenza codificata: una buona parte delle nozioni che gli allenatori trasmettono ai giocatori

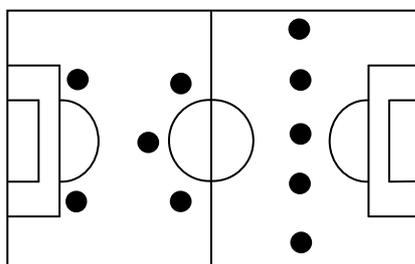
³⁰⁷ M. PALMIERI, U. LAGO, *Il vantaggio competitivo nel calcio*, U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, Egea, Milano, 2004, p. 207.

³⁰⁸ I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *The knowledge creating company*, Oxford University Press, Oxford, 1995.

³⁰⁹ Sul concetto di conoscenza tacita, M. POLANYI, *La conoscenza personale*, Rusconi, Milano, 1990, p. 187, scrive: "La conoscenza sussidiaria o strumentale, così come l'ho definita, non è conosciuta in se stessa, ma è conosciuta nei termini di qualcosa che è conosciuto localmente, alla cui costituzione qualitativa essa contribuisce; in questi limiti è non specificabile. L'analisi può apportare una conoscenza sussidiaria in area focale e formularla come una massima o come un lineamento in una fisionomia; ma tale specificazione in generale non è esaustiva. Sebbene l'esperto in diagnosi, il tassonomista, il classificatore di cotone possano dare le loro definizioni e formulare le loro massime, essi sanno molto più di quanto possano dire, e lo sanno solo in pratica, come particolari strumentali e non esplicitamente come oggetti. La conoscenza di tali particolari è quindi ineffabile, e l'elaborazione di un giudizio in termini di tali particolari è un processo di pensiero ineffabile. Questo si applica egualmente sia alla dote di intenditore che all'arte di conoscere, sia alle abilità che all'arte del fare, perciò ambedue i termini possono essere insegnati solo con l'aiuto di esempi pratici e mai con soli precetti. Ma la relazione che unisce i particolari in un tutto può essere ineffabile".

La prima vera innovazione di natura incrementale si ebbe con il passaggio dal 2-2-6 alla c.d. “piramide”, che consentì agli inglesi del Blackburn Rovers di vincere, alla fine del 1800, cinque Coppe d’Inghilterra consecutive. Con il 2-3-5 lo spazio del campo viene distribuito in modo equilibrato tra i membri della squadra e viene identificato, per la prima volta, il ruolo di ciascun giocatore.

2-3-5 (piramide)



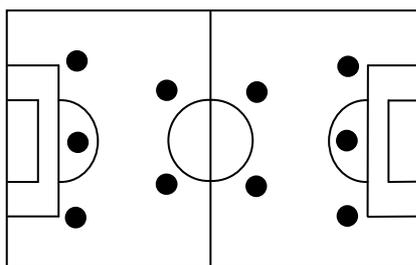
La seconda grande innovazione di carattere tecnico-tattico nel mondo del calcio si ebbe in seguito a una modifica del regolamento di gioco, dovuta al fenomeno della drastica riduzione del numero di *goal* segnati, registratasi nel campionato inglese agli inizi del ventesimo secolo.

Tale riduzione venne spiegata dall’esistenza della regola del fuorigioco, in base alla quale un attaccante era in posizione regolare esclusivamente se, al momento di ricevere il passaggio, aveva davanti almeno tre avversari: in pratica, era sufficiente far salire in avanti un difensore per collocare automaticamente l’attaccante in fuorigioco e far fermare il gioco.

Allo scopo di impedire la tattica ostruzionistica del fuorigioco, la regola fu modificata portando da tre a due gli avversari davanti all'attaccante necessari affinché quest'ultimo potesse rimanere in gioco.

Il cambiamento, destinato a favorire il gioco d'attacco, indusse Herbert Chapman, allenatore dell'Arsenal, a sperimentare una nuova teoria tecnico-tattica, che prese il nome di "sistema" o "WM", il quale prevedeva una difesa composta da tre uomini, un centrocampo disposto in forma di quadrilatero e un attacco con due giocatori laterali e uno centrale.

3-2-2-3 (sistema o WM)

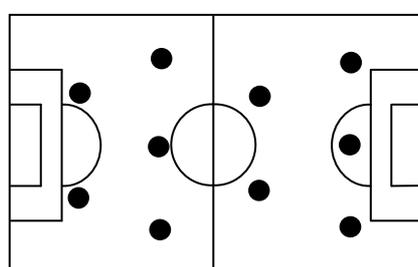


Con il modulo in questione, Chapman vinse nel 1930 la Coppa d'Inghilterra e negli anni 1931 e 1933 il Campionato inglese.

Se il cambiamento della regola del fuorigioco portò, in Inghilterra, alla creazione del "sistema", nell'Europa continentale, indusse Vittorio Pozzo a ideare un modulo alternativo che prese il nome di "metodo" e che consentì all'Italia di vincere la Coppa Internazionale nel 1930 e nel 1935, i Campionati del mondo del 1934 e del 1938, nonché le Olimpiadi del 1936. Esso consisteva in una difesa composta da due giocatori, di cui uno con il compito di marcare il centravanti e l'altro senza compiti

di marcatura (terzino destro e terzino sinistro); il centrocampo era composto da tre giocatori, di cui due addetti alla marcatura delle ali avversarie (mediani) e uno avente funzioni di battitore libero (centromediano metodista); l'attacco era composto da cinque giocatori, di cui due leggermente arretrati (mezzala destra e mezzala sinistra) e tre avanzati (ala destra, ala sinistra e centravanti).

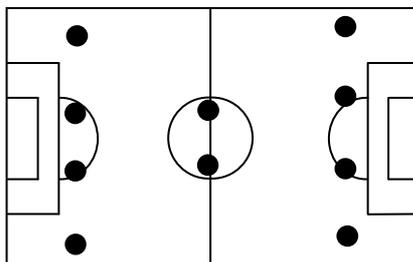
2-3-2-3 (metodo o WW)



E' opportuno sottolineare che i due metodi alternativi sorsero in ambienti sostanzialmente chiusi dal momento che l'Inghilterra partecipò ai tornei organizzati nel continente europeo esclusivamente dal secondo dopoguerra, quando il sistema cominciò a imporsi in tutte le competizioni, soppiantando il metodo.

La prima importante evoluzione del sistema fu introdotta da Bela Guttmann, il quale conquistò il Campionato paulista col San Paolo nel 1957, nonché due Coppe dei campioni con il Benfica (1960/1961 e 1961/1962), ispirando, altresì, il modulo di Vicente Italo Feola, con cui il Brasile vinse i Campionati mondiali in Svezia nel 1958: si tratta del c.d. "4-2-4", che rinforzava la difesa aggiungendo un giocatore prelevato dal centrocampo e presentava un attacco nutrito composto da quattro giocatori.

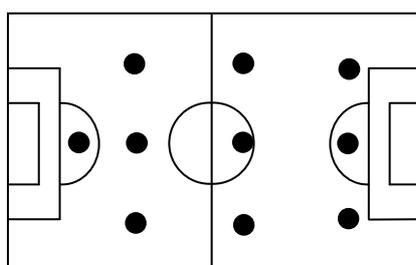
4-2-4



In realtà, il modulo in questione traeva beneficio dalle nuove e migliorate condizioni atletiche dei giocatori, atteso che si poneva l'obiettivo di utilizzare i calciatori di centrocampo come difensori aggiunti nella fase difensiva e come attaccanti aggiunti nella fase offensiva.

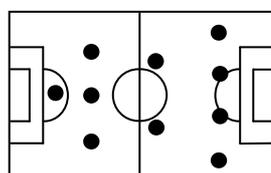
Se il 4-2-4 fu la prima importante evoluzione del sistema, il c.d. "catenaccio" ne rappresentò, nelle sue diverse accezioni, quella più vincente durante tutti gli anni '60. Rispetto al sistema tradizionale, lo svizzero Karl Rappan, unanimemente considerato l'antesignano del modulo, ebbe l'idea di togliere un centrocampista e di collocarlo nella linea dei difensori; successivamente, Giuseppe Viani posizionò il difensore aggiunto dietro la linea dei difensori, rendendolo libero da qualsiasi compito di marcatura fissa.

1-3-3-3 "catenaccio"

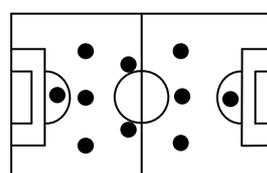


Con tale modulo, adattato alle caratteristiche dei rispettivi giocatori, Nereo Rocco vinse con il Milan due Campionati italiani (1961/1962 e 1967/1968), due Coppe dei campioni (1962/1963 e 1968/1969) e una Coppa intercontinentale (1969), mentre Helenio Herrera si aggiudicò con l'Inter tre Campionati italiani (1962/1963, 1964/1965 e 1965/1966), due Coppe dei campioni (1963/1964 e 1964/1965) e due Coppe intercontinentali (1964 e 1965).

1-3-2-4 di Rocco



1-3-2-3-1 di Herrera



Si tratta, a tutta evidenza, di un modulo che pone particolare attenzione all'organizzazione difensiva³¹², su cui si basò, per molti anni, la scuola italiana e grazie al quale numerose squadre italiane di club seppero imporsi anche all'estero; peraltro, una particolare interpretazione del modulo fu utilizzata dalla nazionale italiana di calcio che vinse il Campionato del mondo in Spagna del 1982.

Verso la fine degli anni sessanta, in reazione al modulo del "catenaccio", nacque il nuovo paradigma calcistico del "calcio totale",

³¹² In uno studio condotto da M. LUCARELLI, *Meglio la difesa o l'attacco*, in *L'allenatore*, n. 4, 2006, emerge che a tutt'oggi nel campionato italiano la fase difensiva del gioco è più rilevante di quella offensiva ai fini della vittoria di un campionato. Ponendo in correlazione, da un lato, i punti ottenuti e, dall'altro, le reti segnate e le reti subite emerge che "nei campionati Inglese (Premier League), Tedesco (Bundesliga) e Italiano (serie A) il coefficiente di correlazione, se pur relativamente, è a vantaggio delle reti subite. Nel campionato italiano, tedesco e inglese c'è un maggiore equilibrio dei valori tecnico-tattici, con un relativo vantaggio delle reti subite (che meno goal si subiscono più punti si ottengono). Concettualmente la situazione è opposta nei campionati Francesi e Spagnoli".

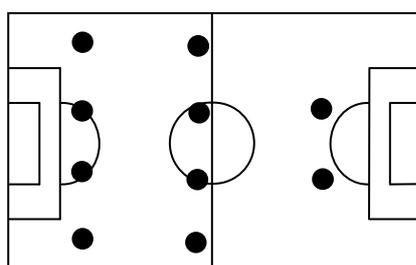
la cui introduzione si deve a Rinus Michels, leggendario allenatore dell'Ajax e della nazionale olandese. Egli sviluppò le seguenti innovazioni tecnico-tattiche:

- a) l'obiettivo del modulo non consiste nel ripartire lo spazio esistente tra i giocatori in campo, ma nel creare nuovi spazi attraverso il movimento;
- b) all'interno della squadra esistono solo due ruoli specifici oltre al portiere e sono rappresentati dal difensore centrale e dall'attaccante; per tutti gli altri vigono le regole della mobilità, dell'adattabilità e dello scambio di ruoli³¹³;
- c) in difesa il *team* si schiera "a zona" e non marca "a uomo", con la conseguenza che a ciascun giocatore è assegnata una zona del campo da presidiare e non un uomo da seguire per conquistare la palla;
- d) lo strumento tipico per rientrare in possesso della palla è costituito dal *pressing*, che si sostanzia nell'attaccare l'avversario che la controlla con almeno tre uomini;
- e) il modulo di partenza è rappresentato dal 4-4-2, in cui la linea difensiva e quella di centrocampo si schierano su due linee

³¹³ Sull'importanza dell'elettismo anche per il giocatore moderno I. ARGOLAS, *Senza non può esserci il calcio*, in *L'allenatore*, n. 5, 2006, scrive: "Gli ultimi mondiali di Germania vinti dall'Italia hanno evidenziato quanto sia importante che il giocatore di domani sia un giocatore eclettico: cioè deve avere un buon ventaglio di possibilità di scelta da cui attingere per potersi adattare in tempi brevi alla parte situazionale, legata al ruolo che va a interpretare. Una buona mappatura di vissuti esperienziali può dare maggiori garanzie d'adattabilità ai vari ruoli. La capacità tecnico-decisionale, che nel calcio e nei giochi sportivi di squadra è l'obiettivo principale, è favorita dall'aver avuto più informazioni, acquisite attraverso gli allenamenti per apprendere le abilità tecniche specifiche, possibilmente supportate da metodi induttivi, che lasciano il giocatore libero di trovare le soluzioni più idonee a quel determinato compito motorio".

parallele per favorire, da un lato, lo scambio di ruoli e, dall'altro, la realizzazione della "tattica del fuorigioco", rappresentata da un repentino movimento collettivo in avanzamento della linea arretrata finalizzato a collocare in fuorigioco uno o più giocatori della squadra avversaria.

4-4-2



Il modulo in questione consentì all'Ajax di vincere tre Coppe dei campioni consecutive, (1970/1971, 1971/1972 e 1972/1973) e all'Olanda di arrivare per due volte in finale della Coppa del mondo (1974 e 1978), fino a vincere il Campionato d'Europa nel 1988.

Si può, altresì, affermare che una versione meno dinamica del 4-4-2 di Michels permise alle squadre inglesi del Liverpool, dell'Aston Villa e del Nottingham Forest di aggiudicarsi nel decennio dal 1976 al 1986 ben sette Coppe dei campioni complessive.

Un'altra significativa interpretazione del "calcio totale" di Michels si ebbe, alla fine degli anni ottanta, con l'avvento di Arrigo Sacchi alla guida del Milan, con cui vinse, tra le altre competizioni, un Campionato italiano (1997/1998), due Coppe dei campioni (1988/1989 e 1989/1990) e due Coppe intercontinentali (1989 e 1990).

Il presupposto teorico del modulo di Sacchi è rappresentato dal concetto-base di idea di gioco, che si sostanzia nel sistema delle strategie e delle tattiche che l'allenatore richiede alla squadra; da tale idea, che deve essere accettata e condivisa dalla società e dalla squadra, derivano una serie di conseguenze sul piano organizzativo e tecnico-tattico.

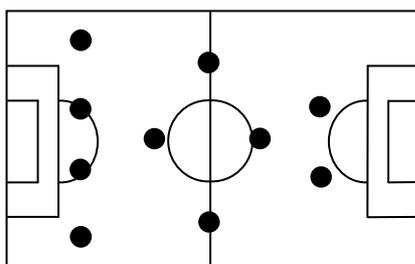
Sul piano organizzativo, la filosofia di Sacchi implica la necessità di acquisire giocatori dotati di superiori caratteristiche umane e professionali, in grado di far loro comprendere l'importanza di porre il talento a disposizione del gruppo³¹⁴.

Sul piano tecnico-tattico, l'idea trova espressioni distinte a seconda della fase di gioco: se la palla è nella disponibilità dell'avversario, gli strumenti da utilizzare per rientrarne velocemente in possesso sono rappresentati dalla difesa a zona con la tattica del fuorigioco e dal *pressing*; una volta riacquisito il possesso, i principali strumenti di offesa sono rappresentati dalle ripartenze veloci e dalla circolazione veloce della palla con rapide verticalizzazioni.

³¹⁴ In un articolo citato da O. BEHA, A. DI CARO, *Indagine sul calcio*, Bur, Milano, 2006, p. 95, lo stesso Sacchi include tra le componenti determinanti per formare una squadra vincente "giocatori che rispondano tecnicamente, fisicamente, athleticamente, tatticamente, caratterialmente, eticamente, professionalmente alla filosofia della società e del tecnico, perché altrimenti andrebbero contro i principi dello sport di squadra. L'atteggiamento dispotico non può pagare perché il rapporto è istituito non con dipendenti ma con professionisti: un rapporto di lavoro, non di uso. L'applicazione, la determinazione nel lavoro, la capacità di essere totalmente assorbiti da essi saranno elementi imprescindibili per una elevata performance professionale. La ricerca, la sperimentazione, la meticolosa cura dei particolari, l'anticipare i tempi dovranno far parte del bagaglio culturale del tecnico. Avere a disposizione giocatori non solo di buon livello tecnico/fisico, ma persone che culturalmente, intellettivamente, caratterialmente, siano preparate e disponibili per facilitare il dialogo, la comunicazione e lo spirito di squadra".

Sacchi non predilige un modulo particolare, sebbene nel Milan abbia spesso utilizzato la versione del 4-4-2 con il centrocampo a rombo.

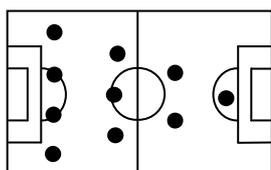
4-4-2 con centrocampo a rombo



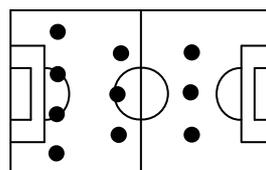
Nella metà degli anni novanta, l'introduzione della regola dei tre punti per ciascuna vittoria segnò un momento di passaggio verso moduli tattici più spregiudicati, che vedevano un maggior numero di giocatori partecipare alla fase offensiva.

Molti sono stati gli allenatori che hanno saputo adattarsi alla regola dei tre punti introducendo innovazioni incrementali nel modulo: tra questi, meritano particolare attenzione, in Italia, Marcello Lippi (tre Campionati italiani, una Coppa dei campioni e una Coppa intercontinentale con la Juventus nonché una Coppa del mondo con la nazionale italiana) e Carlo Ancelotti (un Campionato italiano, due Coppe dei campioni e una Coppa intercontinentale con il Milan).

4-3-2-1 di Ancelotti



4-3-3 di Lippi



Negli ultimi anni, si è imposta all'attenzione degli osservatori del settore la metodologia di lavoro del portoghese Josè Mourinho, con la quale l'Inter, nella sola annata 2009/2010, è riuscita ad aggiudicarsi il Campionato italiano, la coppa Italia e la Coppa dei campioni.

L'innovazione introdotta da Mourinho riguarda, in particolare, la modalità di allenamento, definita "periodizzazione tattica", attraverso la quale l'allenatore cerca, inizialmente, di far acquisire ai propri giocatori un insieme di intenzioni in potenza, ovvero rappresentazioni mentali relative a una specifica forma di gioco; successivamente, con gli esercizi, egli tende a far emergere le intenzioni in atto adeguate alle intenzioni in potenza, intervenendo per diminuire la discrepanza tra le due.

Sul piano pratico, ciò significa che non esiste una distinzione tra allenamento fisico, tecnico e psicologico³¹⁵, dal momento che il giocatore, quando scende in campo, deve utilizzare, in modo integrato e simultaneo, le sue qualità tecniche, fisiche e mentali.

E' stato osservato³¹⁶ che la metodologia in questione si fonda su un'idea del gioco del calcio assimilabile a un "sistema complesso di casualità non lineare", i cui tratti caratteristici sono costituiti dalla complessità, dall'autorganizzazione, dallo svolgimento caotico e da una dimensionalità multifrattale.

³¹⁵ B. OLIVEIRA, N. AMIEIRO, N. RESENDE, R. BARRETO, *Mourinho. Questione di metodo*, Marco Tropea Editore, Milano, 2009, p. 82: "La forma non è fisica, la forma è molto di più. La componente fisica è la meno importante ai fini del raggiungimento della performance sportiva. Senza organizzazione o talento nell'esplorare un modello di gioco, le carenze divengono esplicite, ma questo ha ben poco a che vedere con la forma fisica".

³¹⁶ B. OLIVEIRA, N. AMIEIRO, N. RESENDE, R. BARRETO, *Mourinho. Questione di metodo*, cit., pp. 180-181.

In questo senso, la funzione di produzione di una squadra di calcio può essere rappresentata, da un lato, come un processo costituito da insiemi di eventi casuali che hanno implicazioni interconnesse, cosicché il risultato del procedimento è fortemente dipendente da ciò che accade in ogni istante (sistema caotico deterministico); dall'altro, alla stregua di una tecnica in cui, nel mezzo del caos apparente, emergono modelli di azione che si ripetono nel tempo, denominati invarianze o regolarità.

Ne consegue che il prodotto di un *team* calcistico può essere riguardato come un sistema caotico a organizzazione frattale: all'interno dell'apparente caos è possibile mantenere regolarità organizzative, inquadrandole nell'ambito di una forma di gioco.

La breve disamina effettuata sulla storia delle idee nel mondo del calcio consente di evidenziare alcuni aspetti interessanti riguardo al complesso rapporto tra innovazioni tecnico-tattiche e vittorie di un *team*.

Anzitutto, emerge che, se non tutte le vittorie si fondano sul presupposto dell'innovazione, i *team* che hanno saputo creare cicli vincenti duraturi hanno frequentemente saputo coniugare il talento dei giocatori con moduli tecnico-tattici innovativi, riuscendo a difendere, per un certo lasso temporale, il vantaggio competitivo acquisito.

In assenza di strumenti giuridici di tutela dell'idea innovativa, può essere utile interrogarsi circa gli strumenti che hanno consentito tale difesa, formulando alcune riflessioni circa la sostenibilità del vantaggio competitivo nei *team* calcistici.

Sotto il profilo teorico, talune risposte possono essere trovate nell'ambito del paradigma scientifico della *resource based view*³¹⁷, secondo la quale la capacità delle imprese di acquisire un vantaggio competitivo stabile e sostenibile è strettamente collegata alle opportunità di sfruttamento delle proprie competenze distintive. Pertanto, in base all'approccio in questione, lo studio delle risorse materiali e immateriali interne all'impresa assume maggiore rilevanza rispetto all'analisi esterna, nell'ambito del processo decisionale strategico³¹⁸.

Nell'ottica della *resource based view*, due proprietà determinano la sostenibilità del vantaggio competitivo: l'imperfetta mobilità delle risorse strategiche e la presenza di limiti *ex post* alla competizione.

Con riferimento alla prima proprietà, Dierickx e Coll³¹⁹ affermano che risorse altamente specifiche in un'organizzazione sono imperfettamente mobili perché perderebbero parte del loro valore se utilizzate in contesti diversi da quelli in cui sono state create e

³¹⁷ Secondo G. LORENZONI, *L'evoluzione degli studi sulle strategie d'impresa*, in *Sinergie*, n. 27, 1992, tale approccio è forse già implicito in alcuni costrutti teorici precedenti. In particolare, l'Autore si riferisce all'opera di E. PENROSE, *The theory of growth of the firm*, 1959, che indicava nello sfruttamento delle risorse presenti in eccesso una via per lo sviluppo delle imprese.

³¹⁸ Sul rapporto tra processo strategico e *resource based view*, M. SCIARELLI, *Processo decisionale e valutazione strategica*, Cedam, Padova, 1996, p. 51, scrive: "Al fine di conseguire vantaggi competitivi sostenibili la strategia deve cioè essere rivolta a sfruttare al massimo e ad ampliare il potenziale delle risorse dell'impresa, cercando di far emergere le competenze distintive che tali risorse sono in grado di conferire. Il patrimonio delle risorse aziendali non è composto solamente da elementi tangibili (fattori tecnici di produzione, impianti, scorte, etc.) ma grande rilievo, ai fini della generazione del vantaggio competitivo, è attribuibile alle risorse intangibili, che possono essere distinte in umane, ossia legate all'insieme di conoscenze che sono incorporate nel capitale umano dell'impresa, e non umane, come il marchio e l'immagine aziendale".

³¹⁹ L. DIERICKX, K. COOL, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, in *Management Science*, vol. 35, 1989, p. 12.

accumulate; in ambito calcistico, ciò accade, ad esempio, ai giocatori che si trovano a proprio agio solo se inseriti in un certo modulo di gioco.

In ordine alla seconda proprietà, Lippman e Rumelt³²⁰ hanno coniato il termine “meccanismo di isolamento” per definire quei processi o quelle variabili che limitano o impediscono l’imitazione da parte di imprese concorrenti. L’importante categoria della componente tacita della conoscenza, cui si è fatto cenno in precedenza, può essere considerata parte integrante della nozione di meccanismo di isolamento.

Ove si analizzi il paradigma della *resource based view* in senso evolutivo³²¹, se ne deduce che gran parte delle innovazioni introdotte nei moduli dei *team* calcistici costituiscono il risultato di un processo di adattamento ai cambiamenti dell’ambiente esterno, dovuti a fenomeni eterogenei, tra cui meritano particolare attenzione l’aumento della competizione e l’adozione di nuove regole di gioco. Esistono, invero, anche casi assimilabili ai fenomeni di discontinuità tecnologica³²², come, ad esempio, l’introduzione del calcio totale, il cui avvento ha determinato una sostanziale variazione nell’ambiente di riferimento,

³²⁰ S. LIPPMAN, R. RUMELT, *Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, in *Bell Journal of Economics*, Autumn, 1982, pp. 418-438.

³²¹ Per un approccio dinamico alla *resource based view* si veda il contributo di G. GAVETTI, *Le strategie dell’impresa innovativa*, in F. MALERBA (a cura di), *Economia dell’innovazione*, Carocci, Roma, 2007, pp. 207-228.

³²² Sul concetto di discontinuità tecnologica, si veda, tra gli altri, il contributo di M.L. TUSHMAN, P. ANDERSON, *Technological discontinuities and organizational environments*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, 1986, pp. 439-465.

inaugurando un periodo di fermento che ha indotto molte squadre a tentare di sfruttare le opportunità proposte dalle nuove traiettorie³²³.

Winter³²⁴ osserva che tanto maggiore è la complessità di una competenza (e tanto maggiore è la sua componente sistemica) quanto minori sono i rischi che essa venga imitata. Ne deriva che lo sviluppo di una conoscenza complessa offre buone opportunità di non essere imitata, garantendo una posizione duratura di vantaggio competitivo, per almeno tre ordini di ragioni: la prima è legata alla difficoltà di replicazione delle procedure operative; la seconda è legata alla difficoltà di capire quali procedure siano effettivamente in grado di migliorare la *performance*; la terza è legata alla presenza di alta complementarietà con le altre componenti del sistema, cosicché non esiste la certezza che le nuove procedure, una volta replicate, siano in grado di garantire le stesse *performance* in ambienti diversi.

Alla luce di quanto esposto, si può, dunque, affermare che non tutte le innovazioni tecnico-tattiche introdotte dagli allenatori sono difendibili dai tentativi di imitazione degli avversari: riescono a garantire un vantaggio competitivo duraturo esclusivamente quelle che derivano da

³²³ Sulla differenza tra innovazioni incrementali e innovazioni radicali, R. GRIMALDI, F. MUNARI, *Cambiamento tecnologico e dinamiche competitive*, in A. GRANDI, M. SOBRERO (a cura di), *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa*, Il Mulino, Bologna, 2005, p. 79, scrivono: "Nel caso in cui le nuove traiettorie tecnologiche utilizzino un insieme di conoscenze e risorse sedimentato e disponibile alle imprese già presenti sul mercato, ci troveremo di fronte a un rinforzo delle risorse e conoscenze possedute. Si parla in questo caso di innovazioni incrementali. Se, al contrario, la nuova traiettoria tecnologica porterà con sé la necessità di riconfigurare strutturalmente la base di risorse e conoscenze interne per poter affrontare i cambiamenti in atto, allora ci troveremo di fronte ad una distruzione della base di risorse e competenze sulla quale si è costruito il proprio vantaggio competitivo. Si parla in questo caso di innovazioni radicali".

³²⁴ S.G. WINTER, *Knowledge and competence as strategic assets*, in D.J. TEECE (a cura di), *The competitive challenge*, Ballinger, Cambridge, 1987.

competenze articolate, che si sono profondamente integrate con le altre componenti caratterizzanti il sistema-impresa nel suo complesso.

4.4.3 Le competenze in tema di *leadership*

E' stato osservato³²⁵ che una squadra di calcio vincente di atleti è generalmente dotata di più *leader*, tra cui assumono particolare rilievo quello:

- a) di campo, che svolge la funzione di grande motivatore, regolatore e regista, sotto il profilo sia tecnico che umano;
- b) dello spogliatoio, giocatore di esperienza che sa affrontare razionalmente i piani tattici e che comunica con chiarezza le proprie opinioni in merito al modulo da adottare;
- c) sociale, dotato di grande simpatia condivisa, estroverso, che riesce a sdrammatizzare e ad abbassare l'ansia agonistica, tenendo alto il morale del gruppo;
- d) dell'aggressività, giocatore indomabile che ha la qualità di contagiare gli altri compagni e risulta fondamentale nel determinare la *performance* fisico-atletica del gruppo;
- e) di professionalità, in grado di manifestare costantemente una forte volontà e spirito di sacrificio, rappresentando uno sprone per i compagni meno dotati da questo punto di vista e contribuendo a elevare la tenacia e il rendimento del gruppo.

Un altro soggetto in grado di incarnare la figura del *leader* è rappresentato dal capitano³²⁶, per il cui ruolo viene generalmente

³²⁵ A. ZERBINI, *L'importanza dei leader*, in *L'allenatore*, n. 6, 2009.

prescelta una persona dotata di autorevolezza, con un certo ascendente sui compagni, in grado di relazionarsi con la società, con l'allenatore e con l'arbitro durante la partita.

Al vertice di questa composizione di vari *leader* si colloca l'allenatore, il quale, oltre ai suoi compiti fondamentali di natura tecnico-tattica, deve essere capace di svolgere una funzione di guida degli altri *leader* al fine di conseguire gli obiettivi che il gruppo si pone. In questo senso, la *leadership*³²⁷ si configura come "l'insieme delle qualità, caratteristiche, stili e comportamento che caratterizzano l'operato di un *leader*"³²⁸.

³²⁶ Sul ruolo del capitano, T. THEOBALD, C. COOPER, *La partita del manager*, Etas, Milano, 2008, p. 104, scrivono: "I bravi capitani sono mediatori che fanno sia da canale di trasmissione sia da cuscinetto. Si trovano esattamente nel mezzo fra il resto della squadra e la direzione del club e questa posizione non sempre è piacevole. Qualche volta, in qualità di portavoce, si occupano di trasmettere i messaggi da una parte all'altra, spiegando ai giocatori qual è il loro ruolo strategico all'interno della squadra oppure riferendo alla panchina lo stato d'animo sul campo. Quando la situazione diventa difficile, fungono invece da "cuscinetti" perché assorbono le paure e l'angoscia di entrambe le parti e le riferiscono all'altra in modo equilibrato".

³²⁷ Sul concetto di *leadership*, si vedano, tra gli altri, i contributi di B. BASS, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985; B. BASS, *In Stodgill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Revised and expanded edition, Free Press, New York, 1981; W. BENNIS, B. NANUS, *Leaders*, Harper & Row, New York, 1985; D.L. BRADFORD, A.R. COHEN, *Managing Excellence*, Wiley, New York, 1984; M.G. BURNS, *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978; T. BURNS, G.M. STALKER, *The Management of Innovation*, Quadrangle Books, Chicago, 1961; S. FRIEDMAN, *Leadership Succession Systems and Corporate Performance*, Career Center Research Report, Columbia University Graduate School of Business, 1985; M. MACCOBY, *The Leader*, Ballantine Books, New York, 1981; M.W. MCCALL Jr., *Leaders and Leadership: Of Substance and Shadow*, Technical Report No. 2, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1977; M.W. MCCALL, M.M. LOMBARDO Jr., *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed*, Technical Report No. 21, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1983; H. MINTZBERG, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973; C.K. PRAHALAD, Y.L. DOZ, *Managing Managers: The Work of Top Management*, Seventh NATO Conference on Leadership, St. Catherine's Oxford, July 12-17, 1978; E. ROMANELLI, M. TUSHMAN, *Executive Leadership and Organizational Outcomes: An Evolutionary Perspective*, Strategy Research Center, Graduate School of Business, Columbia University, 1983; E. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985; N. TICHY, D. ULRICH, *The Leadership Challenge-A Call of the Transformational Leader*. *Sloan Management Review*,

Secondo un noto orientamento dottrinale³²⁹, esiste una sostanziale differenza tra *management* e *leadership*: il primo serve ad affrontare la complessità; la seconda si pone l'obiettivo di fronteggiare il cambiamento, impostando la direzione di marcia, allineando gli obiettivi dei singoli con quelli del gruppo e motivando le persone, permettendo loro di soddisfare i propri bisogni.

Una delle possibile prospettive da cui approcciare il tema della *leadership* consiste nell'analizzare le caratteristiche comportamentali tipiche dei *leader* efficaci; in questa direzione, Lewin³³⁰ ha condotto numerose osservazioni sugli effetti derivanti dall'utilizzo di differenti stili di *leadership*, tra cui quello autocratico (centralizzato e basato sull'autorità), quello democratico (basato sul consenso e sulla partecipazione) e quello permissivo (passivo e che agisce esclusivamente su sollecitazione dei collaboratori).

Studi successivi³³¹ hanno evidenziato l'esistenza di una differenza tra comportamenti centrati sulla relazione e comportamenti centrati sull'obiettivo: i primi si nutrono della fiducia del *leader* nei confronti dei subordinati e del rispetto delle loro idee e motivazioni; i secondi sono orientati alla realizzazione dei compiti mediante la definizione puntuale del ruolo del *leader* e dei suoi collaboratori.

Fall, 1984; A. ZALEZNIK, *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review, Vol. 55, No. 5, 1977; A. ZALEZNIK, *The Leadership Gap*, Washington Quarterly, Vol. 6, No. 1, 1983.

³²⁸ E. ARIELLI, *Gruppo e leadership*, in P. LEGRENZI, E. ARIELLI (a cura di), *Psicologia e management*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2010, p. 78.

³²⁹ J.P. KOTTER, *Cosa fanno davvero i leader*, in AA.VV., *Leadership*, Strategiqs Edizioni, Milano, 2007, pp. 45-70.

³³⁰ K. LEWIN, *I conflitti sociali*, Franco Angeli, Milano, 1992.

³³¹ Cfr. R.M. STODDILL, A.E. COONS (a cura di), *Leader behavior: its description and measurement*, Ohio State University, Columbus, 1957.

Ponendo in relazione gli stili di *leadership* autoritario e democratico e i comportamenti centrati sulla relazione e sull'obiettivo, è possibile ricavare la seguente matrice³³²:

		Comportamento	
		<i>centrato sulla relazione</i>	<i>centrato sull'obiettivo</i>
Stile di <i>leadership</i>	<i>autoritario</i>	<i>Leader "benevolo"</i>	<i>Leader minaccioso"</i>
	<i>democratico</i>	<i>Leader "partecipativo"</i>	<i>Leader "consultivo"</i>

Nella parte alta della matrice si collocano gli allenatori che non consentono ai giocatori di partecipare al processo decisionale: al fine di motivarne i comportamenti, il *leader "benevolo"* fa leva sugli incentivi positivi e i premi; quello "*minaccioso*" utilizza gli incentivi negativi basati essenzialmente sulla paura della sanzioni (es.: la possibile esclusione dalla partita successiva).

Nella parte bassa della matrice, si collocano, invece, gli allenatori che coinvolgono, a vario titolo, i giocatori nel processo decisionale, con la differenza che i *leader "consultivi"* si limitano a permettere agli atleti di comunicare le proprie opinioni prima di operare la scelta, mentre i *leader "partecipativi"* utilizzano le opinioni altrui per assumere, caso per caso, le decisioni più opportune.

³³² R. LIKERT, *The human organizations – Its management and value*, McGraw-Hill, New York, 1967.

Un punto di vista alternativo nello studio della *leadership* venne proposto da Fiedler³³³, secondo il quale le caratteristiche ottimali di un capo non sarebbero oggettivamente individuabili, essendo strettamente collegate ai compiti e alle circostanze che egli si trova concretamente a gestire; la teoria della contingenza, elaborata dall'Autore, si pone, pertanto, l'obiettivo di determinare se lo stile di un *leader* sia adatto alla situazione che deve fronteggiare, tenuto conto degli scenari ipotizzabili generati dai seguenti fattori:

- a) la positività/negatività della relazione con i collaboratori;
- b) il carattere definito/non definito del compito da realizzare;
- c) la capacità/incapacità di controllare l'operato dei collaboratori attraverso l'uso di incentivi.

Alla luce delle suddette premesse, l'analisi di Fiedler giunge alla conclusione che in situazioni in cui la relazione è positiva, il compito ha un carattere definito e il *leader* è in grado di controllare l'operato dei collaboratori, lo stile più efficace è quello orientato all'obiettivo; per contro, in presenza di un compito con caratteri non definiti e di una sostanziale incapacità di sorvegliare l'operato dei collaboratori, appare consigliabile uno stile improntato alla relazione.

Un successivo studio³³⁴ effettuato dallo stesso Autore ha posto in relazione le capacità del *leader*, identificate nell'esperienza (conoscenza accumulata nel tempo) e nell'intelligenza (attitudine a utilizzare la razionalità nel risolvere i problemi), e le *performance* conseguite nello svolgimento del proprio lavoro.

³³³ F. FIEDLER, *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967.

³³⁴ F. FIEDLER, *Cognitive resources and leadership performance*, in *Applied Psychology: An International Review*, vol. 44, 1995, pp. 5-28.

I risultati della ricerca inducono a ritenere che le prestazioni di un capo “intelligente” o “esperto” dipendano dal grado di *stress* cui egli è sottoposto: in condizioni di normalità, i *leader* intelligenti appaiono più efficienti, mentre, in situazioni di elevata pressione esterna, l’esperienza e la pratica sembrano essere attributi molto più importanti dell’attitudine al ragionamento.

Generalizzando tali risultati e rapportandoli all’attività dell’allenatore di una squadra di calcio, si potrebbe affermare che, durante i periodi favorevoli in termini di risultati e nelle fasi di preparazione di una partita, l’intelligenza rappresenta una caratteristica in grado di migliorare la *performance* del *coach*; per contro, le pressioni esterne collegate a risultati sfavorevoli o alla necessità di prendere decisioni rapide nel corso di un *match* possono far risaltare l’importanza di schemi di comportamento appresi con l’esperienza.

Hersey e Blanchard³³⁵ suggeriscono una possibile evoluzione della prospettiva “situazionale”, affermando che lo stile di *leadership* deve essere adattato alle caratteristiche delle risorse umane dell’organizzazione. La seguente matrice pone in correlazione i possibili comportamenti del *leader* con i tratti dei collaboratori a disposizione:

³³⁵ P. HERSEY, K. BLANCHARD, *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1982.

		Orientamento al compito	
		<i>basso</i>	<i>alto</i>
Orientamento alle relazioni	<i>alto</i>	<i>Grado di maturità: medio-alto</i>	<i>Grado di maturità: medio-basso</i>
	<i>basso</i>	<i>Grado di maturità: alto</i>	<i>Grado di maturità: basso</i>

La situazione evidenziata dal quadrante in basso a sinistra è tipica degli allenatori che lasciano ampia discrezionalità ai giocatori, avendo a disposizione risorse umane particolarmente dotate sul piano professionale e responsabili sotto il profilo caratteriale; nel quadrante in alto a sinistra, si collocano gli allenatori partecipativi, il cui compito si sostanzia nel coinvolgere e rassicurare i giocatori, che presentano caratteristiche di elevata abilità professionale accompagnata da una scarsa fiducia nelle proprie capacità; nei contesti rappresentati dal quadrante in alto a destra, gli allenatori devono essenzialmente motivare i giocatori, che possiedono competenze limitate, ma sono motivati nell'esecuzione dei compiti; il quadrante in basso a destra è, infine, occupato dai *coach* che devono adottare uno stile prescrittivo, adatto al caso in cui i giocatori della squadra siano dotati di un basso livello di maturità.

L'importanza del ruolo dei *follower* per il successo dei *leader* è evidenziata anche da Hollander³³⁶, secondo il quale i capi si devono guadagnare la stima e l'accettazione del gruppo, facendo leva su quattro fattori principali: l'adeguamento alle norme del gruppo, l'origine (il *leader* può essere scelto all'interno o all'esterno del gruppo), la dimostrazione della capacità di raggiungere gli obiettivi, l'identificazione con il gruppo.

In ogni caso, si può concludere affermando che il processo di acquisizione della *leadership* anche all'interno di un *team* sportivo ha natura bidirezionale: ciò significa che si diventa capi non solo per le caratteristiche personali che si possiedono, ma anche in forza delle percezioni positive che si è in grado di suscitare sui membri del gruppo.

4.5 Conclusioni

Nei precedenti paragrafi, si è osservato che le innovazioni tecnico-tattiche in grado di generare un vantaggio competitivo per la squadra di calcio derivano generalmente da competenze articolate, che si sono profondamente integrate con le altre componenti caratterizzanti l'organizzazione nel suo complesso.

Secondo Hamel, l'innovazione all'interno delle organizzazioni può essere classificata utilizzando una scala in cui l'innovazione

³³⁶ E.P. HOLLANDER, *Leaders, groups and influence*, Oxford University Press, New York, 1964.

manageriale dovrebbe collocarsi in posizione sovraordinata rispetto a quella strategica, di prodotto/servizio ed operativa.

In particolare, l'innovazione manageriale può essere definita come "tutto ciò che altera sostanzialmente il modo in cui si esercita il lavoro del *management* o modifica significativamente le forme organizzative tradizionali e così facendo promuove il perseguimento degli obiettivi aziendali"³³⁷ e tende a garantire un vantaggio competitivo duraturo quando trovano soddisfazione una o più di queste condizioni: l'innovazione si basa su un principio nuovo di *management* che mette in discussione un'ortodossia in vigore da tempo (es.: l'introduzione del c.d. "calcio totale" rispetto all'ortodossia del "catenaccio"); l'innovazione è sistemica, nel senso che abbraccia una gamma di processi o di metodi (es.: la periodizzazione tattica di Mourinho); l'innovazione fa parte di un programma continuativo di invenzioni in rapida successione (es.: il passaggio dal "sistema" al "catenaccio").

Se l'innovazione assume un carattere così radicale, il *leader* deve essere anche pronto a fronteggiare la resistenza individuale al cambiamento³³⁸, favorendo l'istituzione all'interno del *team* di una cultura dell'innovazione, finalizzata a sviluppare la disponibilità, lo spirito d'iniziativa e la creatività di ciascun componente.

Nelle squadre di calcio, infatti, le conoscenze utili per la risoluzione dei problemi non appaiono più concentrate esclusivamente nel vertice, ma possono essere ampiamente diffuse all'interno del gruppo, il quale tende sempre più a configurarsi come un "*team* di virtuosi", ovvero di

³³⁷ G. HAMEL, *Il futuro del management*, Etas, Milano, 2007, p. 19.

³³⁸ Sul rapporto tra ostacoli cognitivi e innovazione, si veda il contributo di F. DEL MISSIER, R. RUMIATI, *Ostacoli cognitivi e innovazione*, in R. VIALE (a cura di), *La cultura dell'innovazione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008, pp. 71-92.

specialisti dotati di competenze altamente qualificate per ciascuna posizione all'interno del gruppo.

Secondo Fischer e Boynton³³⁹, i *leader dei team virtuosi* devono essere molto più flessibili ed efficaci rispetto a quelli dei *team tradizionali*: il loro obiettivo, infatti, consiste nell'aiutare i singoli membri, e il gruppo nella sua totalità, a sfruttare a pieno il proprio potenziale.

In questo senso, ciò che la *leadership* del capitale umano di un'impresa calcistica non deve mai dimenticare è che l'*output* realizzato da una squadra non è soltanto l'insieme di semplici contributi individuali, ma il complesso prodotto di un'interazione di natura collettiva tra talento tecnico, umano, comportamentale e relazionale.

³³⁹ B. FISCHER, A. BOYNTON, *Team di virtuosi*, in AA.VV., *L'organizzazione high-performance*, Strategiqs Edizioni, Milano, 2007, pp. 155-173.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF R.L., *Systems, organizations and interdisciplinary research*, in ECKMAN D.P. (a cura di) *Systems: research and design*, J. Wiley & Sons Inc., New York, 1961;
- ACKOFF R.L., *Systems, organizations and interdisciplinary research*, in , D.P. ECKMAN (a cura di) *Systems: research and design*, J. Wiley & Sons Inc., New York, 1961;
- AIGNER D.J., LOVELL C.A.K., SCHMIDT P., *Formulation and estimation of stochastic frontier production functions*, in *Journal of Econometrics*, vol. 6, 1977;
- ALEXANDER D., *Fair value: Concept and IFRS Regulation*, in *Atti del Convegno Nazionale, L'evoluzione del bilancio d'esercizio e l'introduzione dei principi contabili internazionali (IASB)*, Cagliari, 28 ottobre 2005;
- ALLEN M., PANIAN S., LOTZ R., *Managerial succession and organizational performance: a recalcitrant problem revisited*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 24;
- AMADUZZI A., *Creazione del valore e misure di performance in Pirelli*, in *La valutazione delle aziende*;
- AMADUZZI A., *Gli intangibili nei principi contabili statunitensi e negli IAS/IFRS*, Giuffrè, Milano, 2005;
- AMADUZZI A., *La teoria della valutazione dei complessi aziendali*, in *Rivista di Politica Economica*, 1954;
- AMADUZZI A., *Ricerche di Economia delle Aziende Industriali*, Utet, Torino, 1965;
- AMRAM M., KULATILAKA N., *Real options. Strategie d'investimento in un mondo dominato dall'incertezza*, Etas, Milano, 1999;
- ANDERSON B., *Comunità immaginate. Origini e diffusione dei nazionalismi*, Manifestolibri, Roma, 1996;
- ANDREFF W., SZYMANSKY S. (a cura di), *Hand of Sports Economics*, Edwar Elgar, Cheltenham, 2006;

- ANTONIONI P., CUBBIN J., *The Bosman ruling and the emergence of a single market in soccer talent*, in *European Journal of Law and Economics*, vol. 9, n. 2, 2000;
- ARCURI L., CADINU M.R., *Gli stereotipi*, Il Mulino, Bologna, 1998;
- ARDEMANI E., *La determinazione del prezzo di cessione*, in *Saggi di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Scritti in onore di Domenico Amodeo, Cedam, Padova, 1987;
- ARGIOLOS A., *Comunicazione e linguaggio*, in *L'allenatore*, n. 6, 2006;
- ARGIOLOS I., *Senza non può esserci il calcio*, in *L'allenatore*, n. 5, 2006;
- ARGYRIS C., *Teaching smart people how to learn*, in *Harvard Business Review*, maggio, 1991;
- ARIELLI E., *Gruppo e leadership*, in P. LEGRENZI, E. ARIELLI (a cura di), *Psicologia e management*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2010;
- ATKINSON S., STANLEY L., TSCHIRHART J., *Revenue sharing as an incentive in an agency problem: an exemple from the National Football League*, in *Rand Journal of Economics*, vol. 19, 1988;
- AUDAS R., DOBSON S., GODDARD J., *Organizational performance and managerial turnover*, in *Managerial and Decision Economics*, vol. 20, 1999;
- AUDAS R., DOBSON S., GODDARD J., *Team performance and managerial change in the English Football League*, in *Economic Affairs*, vol. 17, n. 3, settembre, 1997;
- AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO, *Indagine conoscitiva sul calcio*, ICT 27, n. 55, 5 gennaio 2007.
- AXELROD R., *Giochi di reciprocità*, Feltrinelli, Milano, 1985;
- AZZALI S., *Il bilancio consolidato secondo i principi contabili internazionali*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002;
- BABIAK K., KENT A., *Determinants of corporate social responsibility in professional sport: internal and external factors*, in *Journal of Sport Management*, vol. 23, n. 6, 2009;

- BACIDORE J.M., BOQUIST J.A., MILBOURNE T.T., THAKOR A.V., *The Search for the Best Financial Performance Measure*, in *Financial Analyst Journal*, May June, 1997, p. 11 ss.;
- BAIMBRIDGE M., CAMERON S., DAWSON P., *Satellite television and the demand for football: a whole new ball game ?*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 43, n. 3, 1996;
- BAO B.H., BAO D.H., *Usefulness of Value Added and Abnormal Economic Earnings: An Empirical Examination*, in *Journal of Business, Finance & Accounting*, January -March 1998;
- BARONCELLI A., LAGO U., *Il settore del calcio*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, Egea, Milano, 2004;
- BARONCELLI A., LAGO U., *L'analisi economico-finanziaria delle società calcistiche*, in LAGO U., BARONCELLI A., SZYMANSKI S. (a cura di), *Il business del calcio*, Egea, Milano, 2004;
- BARONCELLI A., *Le regole del "gioco"*, in LAGO U., BARONCELLI A., SZYMANSKI S. (a cura di), *Il business del calcio*;
- BASS B., *In Stodgill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, Revised and expanded edition*, Free Press, New York, 1981;
- BASS B., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985;
- BAUER H.H., STOKBURGER-SAUER N.E., EXLER S., *Brand image and fan loyalty in professional team sport: a refined model and empirical assessment*, in *Journal of Sport Management*, vol. 22, n. 2, 2008;
- BAUMOL W., *Business behaviour, value and growth*, MacMillan, New York, 1959;
- BAVER R., *L'Italia fa spazio al fair value*, in *Amministrazione e Finanza*, n. 2, 2004;
- BEHA O., DI CARO A., *Indagine sul calcio*, Bur, Milano, 2006;
- BENNETT STEWART III G., *The Quest for Value*, Harper Collins, 1991 (trad. it. di SPISNI M., *La ricerca del valore*, Egea, Milano, 1998);
- BENNIS W., NANUS B., *Leaders*, Harper & Row, New York, 1985;

- BERLE JR. A.A., MEANS G.C., *The modern corporation and private property*, MacMillan, New York, 1932;
- BIANCHI T., *Some Reflections on Economic Value of Production Concern Capital*, in *Economia Aziendale*, 1982;
- BIDDLE G.C., BOWEN R.M., *Evidence on EVA*, in *Journal of Applied Corporate Finance*, n. 2, 1999;
- BIGIAMI W., *La professionalità dell'imprenditore*, CEDAM, Padova, 1948;
- BINI M., *Una nuova applicazione della metodologia dell'EVA alle società quotate italiane*, in *La valutazione delle aziende*, n. 6, 1997;
- BIRD P.J.W.N., *The demand for league football*, in *Applied Economics*, n. 14, 1982;
- BLACK F., SCHOLES M., *The pricing of options and corporate liabilities*, in *Journal of Political Economy*, V. 81, n. 3;
- BOEKER W., *Power and managerial dismissal: scapegoating at the top*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, 1992.
- BOERI T., SEVERGNINI B., *Calciopoli anno zero*, in F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI (a cura di), *Il management del calcio*, Franco Angeli, Milano, 2008;
- BOOKSTABER R.M., *Option pricing and investment strategies*, Probus, 1991;
- BORLAND J., *Production functions for sporting team*, in ANDREFF W., SZYMANSKI S. (a cura di), *Handbook on the Economics of Sport*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2006;
- BRADFORD D.L., COHEN A.R., *Managing Excellence*, Wiley, New York, 1984;
- BRADISH C., CRONIN J., *Corporate social responsibility in sport*, in *Journal of Sport Management*, vol. 23, n. 6, 2009;
- BRAGHERO M., S. PERFUMO, F. RAVANO, *Per sport e per business; è tutto parte del gioco*, Franco angeli, Milano, 1999;
- BRANNAN M., SCHWARTZ E., *Evaluating natural resource investments*, in *The Journal of Business*, vol. 58, n. 2, 1985;

- BRIYS E., BELLALAH M., MAI H.M., DE VARENNE F., *Options, futures and exotic derivatives. Theory, application and practice*, Wiley, 1998;
- BROMBERGER C., *Lo spettacolo delle partite di calcio*, in P. LANFRANCHI (a cura di), *Il calcio e il suo pubblico*, ESI, Napoli, 1992;
- BROWN M., *Administrative succession and organizational performance: the succession effect*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, 1982;
- BROWN R., *Measuring cartel rents in the basketball player recruitment market*, in *Applied Economics*, vol. 26;
- BRUMMET R.L., FLAMHOLTZ E.G., PYLE W.C., *Human Resource Measurement – A Challenge for Accountants*, in *The Accounting Review*, April, 1968;
- BURNS M.G., *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978;
- BURNS T., STALKER G.M., *The Management of Innovation*, Quadrangle Books, Chicago, 1961;
- BUTTIGNON F., *La strategia aziendale e il valore economico del capitale*, Cedam, Padova, 1990;
- BUTTIGNON F., *Le competenze aziendali*, Utet, Torino, 1996;
- CAIRA E., *Società e associazioni sportive*, Egea, Milano, 1995;
- CAPARRELLI F., *I derivati*, McGraw-Hill, Milano, 2001;
- CARAMIELLO C., *La valutazione dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 1993;
- CARATOZZOLO M., *Il bilancio d'esercizio*, II edizione, Giuffrè, Milano, 2006;
- CARMICHAEL F., FORREST D., SIMMONS R., *The labour market in association football: who gets transferred and for how much?*, in *Bulletin of Economic Research*, vol. 51, n. 2, 1999;
- CARMICHAEL F., THOMAS D., *Bargaining in the transfer market: theory and evidence*, in *Applied Economics*, vol. 25, 1993;
- CARMICHAEL F., THOMAS D., WARD R., *Team performance: the case of English Premiership Football*, in *Managerial and Decision Economics*, vol. 21, 2000;

- CATTANEO M., *Alcune osservazioni sulla scelta della formula di valutazione del capitale economico*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, 1986;
- CATTURI G., *La contabilizzazione dell'indennità di preparazione e di promozione nelle società di calcio*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 12, 1985;
- CERIANI G., *Il trasferimento dell'impresa in economia aziendale*, Cedam, Padova, 1990;
- CESARINI G., *Aspetti particolari del bilancio d'esercizio delle società di calcio*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 12, 1985;
- CHESBROUGH H., *Open. Modelli di business per l'innovazione*, Egea, Milano, 2008;
- CIANI M., *Conoscenza e comunicazione: i segreti di una "tattica" vincente*, in *L'allenatore*, n. 5, 2006;
- COASE R., *The problem of social cost*, in *Journal of Law and Economics*, n. 3, 1960;
- COCCIA M., *L'indennità di trasferimento e la libera circolazione dei calciatori professionisti nell'Unione europea*, in *Rivista Diritto Sportivo*, n. 3/1994;
- CODA V., *Introduzione alle valutazioni dei capitali economici d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1963;
- CODA V., *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*, in L. SACCONI (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della CSR*, Bancaria Editrice, Roma, 2005;
- COELLI T.J., RAO D.S.P., O'DONNELL C.J., BATTESE G.E., *An introduction to efficiency and productivity analysis*, Springer, 2005;
- COLMAN A.M., *Game theory and its applications*, New York, Routledge, 1999;
- COMUZZI E., *L'analisi degli squilibri finanziari d'impresa*, Giappichelli, Torino, 1995;
- CONTE G. (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Laterza, Bari, 2008;

- COX J., RUBINSTEIN M., *Options markets*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1985;
- DABSCHECK B., *Sporting equality: labour market versus product market control*, in *Journal of Industrial Relations*, vol. 17, n. 2, 1975;
- DAIGLER R.T., *Advanced options trading*, Probus, 1994;
- DAMODARAN A., *Value Creation and Enhancement: Back to the Future*, Stern School of Business, New York, su adamodar@stem.nyu.edu;
- DAMODARAN A., *Valutazione delle aziende*, Apogeo, Milano, 2001;
- DAWSON P., DOBSON S., GERRARD B., *Estimating coaching efficiency in professional team sports: evidence from English Association Football*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 47, n. 4, 2000;
- DEL MISSIER F., RUMIATI R., *Ostacoli cognitivi e innovazione*, in R. VIALE (a cura di), *La cultura dell'innovazione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008;
- DELOITTE, *Annual Review of Football Finance*, Giugno 2009;
- DEMATTÉ C., PERRETTI F., *Economia & management della televisione*, Etas, Milano, 2009;
- DENIS D.J., DENIS D.K., *Performance changes following top management dismissals*, in *Journal of Finance*, vol. 50, 1995;
- DEZZANI F., *Costo dei calciatori e scritture contabili*, in *Il Fisco*, n. 16, 1985;
- DI CAGNO N., *Informazione contabile e bilancio d'esercizio*, Cacucci, Bari, 2004;
- DI PIETRA R., *Governo aziendale e standards contabili internazionali*, Cedam, Padova, 2005;
- DIERICKX L., COOL K., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, in *Management Science*, vol. 35, 1989;
- DIXIT A., PINDYCK R., *The options approach to capital investment*, in *Harvard Business Review*, maggio-giugno, 1995;
- DIXON M.A., WARNER S.M., *Employee satisfaction in sport: development of a multi-dimensional model in coaching*, in *Journal of Sport Management*, vol. 24, n. 2, 2010;

- DOBSON S.M., GODDARD J.A., *The demand for professional league football in England and Wales, 1925-1992*, in *The Statistician*, vol. 44, n. 2, 1995;
- DOBSON S.M., GODDARD J.A., *The demand for standing and seated viewing accommodation in the English football league*, in *Applied Economics*, vol. 24;
- DODD J.L., CHEN S., *EVA: A New Panacea?*, in *Business and Economic Review*, July/September, 1996;
- DONNA G., *La valutazione economica delle strategie d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1992;
- EGIDI M., *Accountants and termites*, in AA.VV., *Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues*, Appendix A, Santa Fè Working Paper, 1995.
- EHRBAR A., *EVA. The Real Key to Creating Wealth*, J. Wiley & Sons Inc., New York, 1998;
- EHRBAR A., STEWART III G.B., *The EVA Revolution*, in *Journal of Applied Corporate Finance*, n. 2, 1999;
- EITZEN D., YETMAN N., *Managerial change, longevity and organizational effectiveness*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972;
- EMINENTE G., *Politiche di Impresa e Strategie di Marketing*, Isedi, Milano, 1972;
- ERICSON T., *The Bosman Case. Effects of the abolition of the transfer fee*, in *Journal of Sports Economics*, vol. 1, n. 3, 2000;
- ESPITA-ESCURER M., GARCIA-CEBRIAN L., *Measuring the efficiency of Spanish first-division soccer teams*, in *Journal of Economics Sports*, vol. 5, 2004;
- F. FAVOTTO, G. MICHELON, *La responsabilità sociale dell'impresa come efficace e lungimirante strategia aziendale*, Laterza, Bari, 2008;
- FALSANISI G., GIANGRECO E.F., *Le società di calcio del 2000*, Rubbettino, Catanzaro, 2001;
- FARRELLY F., *Not playing the game: why sport sponsorship relationship brak down*, vol. 24, n. 3, 2010;

- FAYOL H., *Direzione generale e industriale*, Franco Angeli, Milano, 1964;
- FEES E., MUEHLHEUSSER G., *The impact of of transfer fees on professional sports: an analysis of the new transfer system for European Football*, in *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 105, n. 1, 2003;
- FEES E., MUEHLHEUSSER G., *Transfer fee regulations in European Football*, in *European Economic Review*, vol. 47, 2003;
- FERKINS L., SHILBURY D., MCDONALD G., *Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organization*, in *Journal of Sport Management*, vol. 23, n. 3, 2009;
- FERRERO G., *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1980;
- FERRERO G., *La valutazione economica del capitale d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1966;
- FIEDLER F., *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967;
- FIEDLER F., *Cognitive resources and leadership performance*, in *Applied Psychology: An International Review*, vol. 44, 1995;
- FINK J.S., PARKER H., BRETT M., HIGGINS J., *Off-field behavior of athletes and team identification: using social identity theory and balance theory to explain fan reactions*, in *Journal of Sport Management*, vol. 23, n. 2, 2009;
- FIORI G., *La valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni degli sportivi professionisti: una possibile metodologia*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, luglio-agosto, 2003.
- FISCHER B., BOYNTON A., *Team di virtuosi*, in AA.VV., *L'organizzazione high-performance*, Strategiqs Edizioni, Milano, 2007;
- FIZEL J.L., D'ITRI M.P., *Managerial efficiency, managerial succession and organizational performance*, in *Managerial and Decision Economics*, vol. 18, n. 4, 1997;
- FLAMHOLTZ E.G., *A Model for Human Resource Valuation: a Stochastic Process with Service Rewards*, in *The Accounting Review*, April 1971;

- FONTANA F., *La valutazione del personale*, Giappichelli, Torino, 1989;
- FORREST D., SIMMONS R., FREEHAN P., *A spatial cross-sectional analysis of the elasticity of demand for soccer*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 49, n. 3, 2002;
- FORREST D., SIMMONS R., *Outcome uncertainty and attendance demand in sport: the case of English soccer*, in *The Statistician*, vol. 51, 2002;
- FORT R., QUIRK J., *Owner objectives and competitive balance*, in *Journal of Sports Economics*, vol. 5, n. 1;
- FORTE N., *I bilanci delle società sportive dopo la sentenza Bosman*, in *Rivista Diritto Sportivo*, 1997;
- FREEDMAN J., *Intelligenza emotiva al cuore della performance*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009;
- FRIEDMAN S., *Leadership Succession Systems and Corporate Performance*, Career Center Research Report, Columbia University Graduate School of Business, 1985;
- GALEOTTI M., *La valutazione strategica nell'ipotesi di cessione dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 1995;
- GAVETTI G., *Le strategie dell'impresa innovativa*, in MALERBA F. (a cura di), *Economia dell'innovazione*, Carocci, Roma, 2007;
- GENNARO P., *La valutazione esplicita delle risorse umane nei bilanci e nei sistemi di controllo aziendali*, in *Sviluppo e Organizzazione*, novembre/dicembre 1971;
- GERRARD B., DOBSON S., *Testing for monopoly rents in the market for playing talent. Evidence from English professional football*, in *Journal of Economic Studies*, vol. 27, n. 3, 2000;
- GHIRELLI A., *Storia del calcio in Italia*. Settima edizione, Einaudi, Torino, 1990;
- GIANGRECO E.F., *La fabbrica del pallone*, Rubbettino, Catanzaro, 2006
- GODFREY P. C., *Corporate social responsibility in sport: an overview and key issues*, in *Journal of Sport Management*, vol. 23, n. 6, 2009;

- GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva. Che cos'è, perché può renderci felici*, Bur, Milano, 1999;
- GOULDNER A., *Patterns of industrial bureaucracy*, Free Press, New York, 1954;
- GRANT J.L., *Foundations of Economic Value Added*, F.J. Fabozzi Associates, New Hope, Pennsylvania, 1997;
- GRICE P., *Logica e conversazione*, Il Mulino, Bologna, 1993;
- GRIMALDI R., MUNARI F., *Cambiamento tecnologico e dinamiche competitive*, in GRANDI A., SOBRERO M. (a cura di), *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa*, Il Mulino, Bologna, 2005;
- GROOT L., *Economics, uncertainty and european football. Trends in competitive balance*, Edward Elgar, Cheltenham UK, 2008;
- GRUSKY O., *Managerial succession and organization effectiveness*, in *American Journal of Sociology*, vol. 69, 1963;
- GUATRI L., BINI M., *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*, Università Bocconi Editore, Milano, 2005;
- GUATRI L., *La valutazione delle aziende. Teoria e pratica dei paesi avanzati a confronto*, Giuffrè, Milano, 1995;
- GUEST R., *Managerial succession and organization effectiveness*, in *American Journal of Sociology*, vol. 69, 1963;
- GUSTAFSON E., HADLEY L., RUGGERO J., *Alternative econometric models of production in major league baseball*, in GUSTAFSON E., HADLEY L., RUGGERO J. (a cura di), *Sports economics: current research*, Praeger, Westport, 1999;
- HAMEL G., *Il futuro del management*, Etas, Milano, 2007;
- HART R.A., HUTTON J., SHAROT T., *A statical analysis of association football attendances*, in *Journal of the Royal Statistical Society, Series C: Applied Statistics*, vol. 24, n. 1;
- HAUSMAN J., LEONARD G., *Superstars in the National Basketball Association: economic value and policy*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 15, 1997;
- HERMANSON R.H., *Accounting for human assets*, in *Occasional Paper n. 14*, Bureau of business and Economic Research, Graduate

School of Business Administration, Michigan State University, 1964;

- HERSEY P., BLANCHARD K., *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1982;
- HINNA L., *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, il Sole 24 Ore, Milano, 2005;
- HITZFELD O., *Guida di una squadra professionistica*, in *L'allenatore*, n. 1, 2006;
- HOLLANDER E.P., *Leaders, groups and influence*, Oxford University Press, New York, 1964;
- INVERNIZZI G. (a cura di), *Strategia d'impresa. Casi*, Etas, Milano, 1984;
- JAGGI B., LAU H.S., *Toward a Model for Human Research Valuation*, in *The Accounting Review*, April 1974;
- JANIS I.L., *Victims of groupthink*, Houghton Mifflin, Boston, 1972;
- JANNET N., *Attendances, uncertainty of outcome and policy in Scottish league football*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 31, . 2, 1984;
- JONES J., *The economics of the National Hockey League*, in *Canadian Journal of Economics*, vol. 2, n. 1, 1969;
- KARAU S., WILLIAMS K., *Social loafing: a meta-analytic review and theoretical integration*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 65, n. 4, 1993;
- KATZENBACH J.R., SMITH D.K., *The discipline of teams*, in *Harvard Business Review*, luglio, 2005;
- KEMMA A.G.Z., *Case studies in real options*, in *Financial Management*, 22, n. 3, 1993;
- KÉSENNE S., *League management in professional team sports with maximizing clubs*, in *European Journal of Sports Management*, vol. 2, n. 2;
- KÉSENNE S., *The Bosman Case and European Football*, in ANDREFF W., SZYMANSKI S. (a cura di), *Handbook on the Economics of Sport*;

- KÉSENNE S., *The economic theory of professional team sports. An analytical treatment*, Edward Elgar, Cheltenham UK, 2007;
- KÉSENNE S., *The economic theory of professional team sports. An analytical treatment*;
- KHURANA R., NOHRIA N., *The performance consequences of ceo turnover*, MIT Sloan School of Management, 2000;
- KLEIMAN R., *Some New Evidence on EVA Companies*, in *Journal of Applied Corporate Finance*, n. 2, 1999;
- KONING R.H., *An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance*, in *Applied Economics*, vol. 35, 2003;
- KOTTER J.P., *Cosa fanno davvero i leader*, in AA.VV., *Leadership*, Strategiqs Edizioni, Milano, 2007;
- KUMBHAKAR S.C., LOVELL C.A.K., *Stochastic frontier analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000;
- LACCHINI M., *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, Giappichelli, Torino, 1988;
- LAGO U., BARONCELLI A., SZYMANSKY S., *Il business del calcio*, Egea, Milano, 2004;
- LEGRENZI P., ARIELLI E., *Psicologia e management*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2010;
- LEV B., SCHWARTZ A., *On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statement in The Accounting Review*, January 1971;
- LEWIN K., *I conflitti sociali*, Franco Angeli, Milano, 1992;
- LIEBERSON S., O'CONNOR J.F., *Leadership and organizational performance: a study of large corporations*, in *American Sociological Review*, vol. 37, n. 2;
- LIKERT R., *The human organizations – Its management and value*, McGraw-Hill, New York, 1967;
- LIONZO A., *Il sistema dei valori di bilancio nella prospettiva dei principi contabili internazionali*, F. Angelo Milano 2005;
- LIPPI M., *La squadra. Conversazione con Rosa Alberoni*, Rizzoli, Milano, 2006;

- LIPPMAN S., RUMELT R., *Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, in *Bell Journal of Economics*, Autumn, 1982;
- LORENZONI G., *L'evoluzione degli studi sulle strategie d'impresa*, in *Sinergie*, n. 27, 1992;
- LUCARELLI M., *Meglio la difesa o l'attacco*, in *L'allenatore*, n. 4, 2006;
- LUCIFORA C., SIMMONS R., *Superstar effects in Sport. Evidence from Italian Soccer*, in *Journal of Sports Economics*, vol. 4, n. 1, febbraio 2003;
- LUCIFORA C., SIMMONS R., *Superstar effects in Sport. Evidence from Italian Soccer*;
- MACCOBY M., *The Leader*, Ballantine Books, New York, 1981;
- MAGUIRE J., STEAD D., *Border crossing, soccer labour migration and the European Union*, in *International Journal for the Sociology of Sport*, vol. 33, n. 1, 1998;
- MAJD S., PINDYCK R., *Time to build, option value and investment decisions*, in *Journal of Financial Economics*, n. 18, 1987;
- MAKELAINEN E., *Economic Value Added as a Management Tool*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Department of Accounting and Finance, su <http://www.evanomics.com>;
- MANFREDI S., SIRLEO G., *La valutazione economica dei diritti relativi alle prestazioni sportive dei calciatori: profili teorici ed operativi*, in *Impresa Ambiente Management*, n. 2, dicembre 2007.
- MANNI F., *Le società calcistiche. Problemi economici, finanziari e di bilancio*, Giappichelli, Torino 1991;
- MARASA' G., *Le società senza scopo di lucro*, Milano, 1984;
- MARRIS R., *The economic theory of managerial capitalism*, MacMillan, London, 1964.
- MARZOLA P.L., *L'industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1990;
- MASINI C., *La dinamica economica nei sistemi di valori d'azienda: valutazioni e rivalutazioni*, Giuffrè, Milano, 1955;

- MASLOW H.A., *A theory of human motivation*, in *Psychological Review*, vol. I, luglio 1943;
- MASON D.S., *Player agents*, in W. ANDREFF, S. SZYMANSKI, *Handbook on the Economics of Sport*, Edward Elgar, Cheltenham, 2009;
- MASSARI M., *Il valore “di mercato” delle aziende*, Giuffrè, Milano, 1984;
- MC CALL Jr. M.W., *Leaders and Leadership: Of Substance and Shadow*, Technical Report No. 2. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1977;
- MC CALL M.W., LOMBARDO Jr. M.M., *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed*, Technical Report No. 21, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1983;
- MELIDONI F., COMMITTERI G.M., *Il bilancio delle società di calcio*, Ipsoa, Milano, 2004;
- MELLA P., *Il valore di cessione. Il capitale economico e l'expected discounted cash flow*, in *Contabilità & Bilancio*, n. 20, 1986;
- MERTON R.C., *The theory of rational option pricing*, in *Bell Journal of Economics and Management Science*, V. 4, n. 1, 1973;
- MICALIZZI A., *Opzioni reali*, Egea, Milano, 1997;
- MINERVINI G., *Il nuovo statuto tipo delle società calcistiche*, in *Rivista Diritto Commerciale*;
- MINTZBERG H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973;
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e che cosa veramente conta*, in R.E. FREEMAN, G. RUSCONI, M. DORIGATTI (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007;
- MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004;
- MONFROGLIO P., *Società di calcio – Plusvalenze e sopravvenienze nel trasferimento dei giocatori professionisti*, in *Contabilità e Bilancio*, n. 19, 1986;

- MONTANARI F., SILVESTRI G., *Coach turnover: scelta strategica o ricerca di un capro espiatorio?*, in F. BOF, F. MONTANARI, G. SILVESTRI (a cura di), *Il management del calcio*, Franco Angeli, Milano, 2008;
- MUSU I., *Crescita economica*, Il Mulino, Bologna, 2007;
- MYERS S.C., MAJAD S., *Applying option pricing to the abandonment value problems*, Sloan School of Management, MIT, 1983;
- NEALE W., *The peculiar economics of professional sports*, in *Quarterly Journal of Economics*, vol. 78, n.1, 1964;
- NOLL R., *Competition policy in European sports after the Bosman case*, in C. JEANRENAUD, S. KESENNE (a cura di), *Competition Policy in Professional Sports*, Standard Edition Ltd, Antwerp, 1999;
- NOLL R., (a cura di), *Government and the sport business*, The Brooking Institution, Washington DC, 1974;
- NONAKA I., TAKEUCHI H., *The knowledge creating company*, Oxford University Press, Oxford, 1995;
- O'BYRNE S., *EVA in its Critics*, in *Journal of Applied Corporate Finance*;
- OLIVEIRA B., AMIEIRO N., RESENDE N., BARRETO R., *Mourinho. Questione di metodo*, Marco Tropea Editore, Milano, 2009;
- OLIVERIO A., *Strategie della scelta. Introduzione alla teoria della decisione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2010;
- OLIVOTTO L., *La valutazione economica dell'impresa*, Cedam, Padova, 1983;
- ONESTI T., ROMANO M., *La valutazione dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive nelle società di calcio*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 2, 2004;
- ONIDA P., *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, 1971;
- ONIDA P., *Le dimensioni del capitale di impresa. Concentrazioni, trasformazioni, variazioni di capitale*, Giuffrè, Milano, 1944;
- P.J. SLOANE, *The labour market in professional football*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. VII, n. 2, 1969;

- PADDOCK J.L., SIEGEL D.R., SMITH L., *Valuing offshore oil properties with option pricing model*, in *Midland Corporate Finance Journal*, vol. 5, n. 1, 1987;
- PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende. Principi e procedimenti*, Utet, Torino, 1990;
- PALMERI M., LAGO U., *Il vantaggio competitivo nel calcio*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, Egea, Milano, 2004;
- PEEL D., D. THOMAS, *Outcome uncertainty and the demand for football: an analysis of match attendances in the English football league*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 35, n. 3, 1988;
- PENROSE E., *The theory of growth of the firm*, 1959;
- PERRINI F., *E-Valuation. Valutare le imprese internet*, Mc Graw-Hill, Milano, 2000;
- PERROTTO DEZZANI S., *Juventus F.C. S.p.A. – Plusvalenze giocatori*, in *Il Fisco*, n. 31, 1987;
- PETROLATI P., *L'armonizzazione contabile nell'Unione Europea. Scenari ed impatti*, Clueb, Bologna, 2002;
- PIANTONI G., *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, Etas, Milano, 1999;
- PISONI P., BUSSO D., *Introduzione del fair value, principi della prudenza e risultato economico*, in *Contabilità, Finanza e Controllo*, n. 5, 2003;
- PIZZO M., *Il "fair value" nel bilancio d'esercizio*, Cedam, Padova, 2000;
- POLANYI M., *La conoscenza personale*, Rusconi, Milano, 1990;
- PORRO N., *Sociologia del calcio*, Carocci, Roma, 2008;
- PRAHALAD C.K., DOZ Y.L., *Managing Managers: The Work of Top Management*, Seventh NATO Conference on Leadership, St. Catherine's Oxford, July 12-17, 1988;
- PROVASOLI A., *Problemi di misurazione della performance aziendale nei "modelli di valore"*, in *La valutazione delle aziende*, n. 7, 1997;
- PUGLIESE L., *Quanta "zona Cesarini"!*, in *L'allenatore*, n. 1, 2010;

- PUJOL F., GARCIA DEL BARRIO P., ELIZALDE J., *Report on media value in football*, ESIRg, Universidad de Navarra, Giugno 2007;
- Quaderno AIAF n. 90, *L'economic value added (E.V.A.): principi teorici*, supplemento alla Rivista Aiaf, n. 26, aprile 1998;
- QUIGG L., *Empirical testing of real option-pricing models*, in *Journal of Finance*, 1993;
- QUIRK J., EL-HODIRI M., *The economic theory of a professional sports league*, in NOLL R.G. (a cura di), *Government and the Sport Business*, Brookings Institution, Washington;
- QUIRK J., R. FORT, *Pay dirt: the business of professional team sports*, Princeton University Press, Princeton, 1992;
- RASCHER D., *A model of a professional sports league*, in W. HENDRICKS (a cura di), *Advances in the Economics of Sports*, JAI Press, Greenwich, 1997;
- RASEMI G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari, 1990;
- RICCI F.; *La responsabilità sociale d'impresa e il valore del patrimonio intellettuale. Un approccio integrato*, Aracne, Roma, 2009;
- RICCI P. (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo ed il valore della comunicazione. Atti del Convegno di Benevento del 29 gennaio 2004*, FrancoAngeli, Milano, 2004;
- RIFKIN J., *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano, 2000;
- ROMANELLI E., TUSHMAN M., *Executive Leadership and Organizational Outcomes: An Evolutionary Perspective*, Strategy Research Center, Graduate School of Business, Columbia University, 1983;
- RONN E.I. (a cura di), *Real options and Energy Management using options methodology to enhance capital budgeting decision*, Risk Books, 2003;
- ROSCINI VITALI F., VINZIA M.A., *Fair value. Rappresentazione contabile e valutazioni finanziarie secondo gli IAS*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003;

- ROSEN S., *The economics of superstars*, in *American Economic Review*, vol. 71, n. 5, 1981;
- ROSS S., *Break up the Sports League Monopolies*, in P. STAUDOCHAR, J. MANGAN (a cura di), *The Business of Professional Sports*, University of Illinois Press, Urbana, 1991;
- ROSS S.D., RUSSEL K.C., BANG H., *An empirical assessment of spectator-based brand equity*, in *Journal of Sport Management*, vol. 22, n. 3, 2008;
- ROSSI C., *Il concetto di firm value e la valutazione degli strumenti finanziari*, Giuffrè, Milano, 2003;
- ROSSI G., LAGO U., *Il processo di determinazione del salario di un calciatore professionista*, in LAGO U., BARONCELLI A., SZYMANSKI S. (a cura di), *Il business del calcio*;
- ROSSI N., *Contributi allo studio del capitale-valore nelle imprese*, Utet, Torino, 1965;
- ROTHSCHILD K.W., *Price theory, and oligopoly*, in *Economic Journal*, 1947;
- ROTTENBERG S., *The baseball players' labour market*, in *Journal of Political Economy*, vol. 64, n. 3, 1956;
- ROZTOCK N., LASCOLA NEELY K., *Eva for Small Manufacturing Companies*, University of Pittsburgh, Department of Industrial Engineering;
- RUBINO F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli, Milano, 2004;
- RUDD A., MULLANE S., STOLL S.K., *Development o fan instrument to measure the moral judgment of sport managers*, in *Journal of Sport Management*, n. 1, vol. 24, 2010;
- RUSCONI G., DORIGATTI M. (a cura di), *Impresa e responsabilità sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2006;
- RUSCONI G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*, Cacucci, Bari, 1990;
- SAGONE A., *L'EVA: concetti base e riflessioni sul suo utilizzo ai fini della valutazione del capitale economico d'impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, settembre ottobre 1998;

- SANDY R., SLOANE P., ROSENTRAUB M., *The economics of sports: an international perspective*, Palgrave Macmillan, New York, 2004;
- SANTONI A., *L'autunno caldo delle panchine*, in *L'allenatore*, n. 6, 2007;
- SAVAGE L., *The theory of statistical decision*, in *Journal of the American Statistical Association*, n. 46, 1951.
- SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, Josey-Bass, San Francisco, 1985;
- SCHLAIFER R., RAIFFER H., *Applied statistical decision theory*, Harvard University, Boston, 1967;
- SCHOFIELD J., *Production functions in the sports industry: an empirical analysis of professional cricket*, in *Applied Economics*, vol. 20, 1988;
- SCIARELLI M., *Processo decisionale e valutazione strategica*, Cedam, Padova, 1996;
- SCIARELLI S., *Il Sistema d'Impresa*, Cedam, Padova, 1985;
- SCONCERTI M., *Storia delle idee del calcio*, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano, 2009;
- SCULLY G.W., *Pay and performance in Major League Baseball*, in *American Economic Review*, vol. 64, n. 6, 1974;
- SCULLY G.W., *The market structure of sports*, University of Chicago Press, Chicago, 1995;
- SHANNON C.E., WEAVER W., *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press, Urbana, 1949;
- SIEGEL D., SMITH J., PADDOCK J.L., *Option valuation of claims on real assets: the case of offshore petroleum leases*, in *Quarterly Journal of Economics*, n. 5, 1988;
- SIEGFRIED J., HINSHAW C., *The effects of lifting TV blackouts on professional football no-shows*, in *Journal of Economics and Business*, vol. 32, n. 1;
- SILVESTRI G., MONTANARI F., *Gli stipendi nella Serie A: quale rapporto tra retribuzione e prestazione*, in BOF F., MONTANARI F., SILVESTRI G. (a cura di), *Il management del calcio*;

- SIMMONS R., BURAIMO B., *Television viewing and stadium attendance: cannibalization or complements ?*, Working Paper, Lancaster University, 2005;
- SIMMONS R., *Implications of the Bosman ruling for football transfer market*, in *Economic Affairs*, vol. 17, n. 3, 1997;
- SIMMONS R., *The demand for English league football: a club-level analysis*, in *Applied Economics*, vol. 28;
- SLOANE P.J., *The economics of professional football: the football club as a utility maximiser*, in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 17, n. 2, 1971;
- SLOANE P.J., *The labour market in professional football*, in *The British Journal of Industrial Relations*, vol. 7, n. 2, 1969;
- SORCI C., *Note critiche e metodologiche sulla valutazione delle aziende avviate*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1974;
- STAFFICO L., *Studio delle valutazioni di cessione con particolare riguardo alle imprese*, Giuffrè, Milano, 1967;
- STEWART T.A., *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, Ponte delle Grazie, Milano, 1999;
- STOGDILL R.M., COONS A.E. (a cura di), *Leader behavior: its description and measurement*, Ohio State University, Columbus, 1957;
- SZYMANSKI S., *Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: some evidence and a natural experiment from English soccer*, in *Economic Journal*, III, 2001;
- SZYMANSKI S., KÉSENNE S., *Competitive balance and gate revenue sharing in team sports*, in *Journal of Industrial Economics*, vol. 51, n. 4;
- SZYMANSKI S., *La relazione tra posizione competitiva e posizione reddituale: quali sono le squadre migliori ?*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI (a cura di), *Il business del calcio*, Egea, Milano, 2004;
- SZYMANSKY S., *The economic design of sporting contests*, in *Journal of Economic Literature*, vol. 41, n. 4, 2003;
- TAJFEL H., *Social identity and intergroup relations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982;

- TALEB N., *Dynamic hedging. Managing vanilla and exotic options*, Wiley, 1997;
- TANARU R., CLARK E., VINEY H., *An option pricing framework for valuation of football players*, in *Review of Financial Economics*, Vol. 14, 2005;
- TANTI A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino, 1999;
- THEOBALD T., COOPER C., *La partita del manager*, Etas, Milano, 2008;
- TICHY N., ULRICH D., *The Leadership Challenge-A Call of the Transformational Leader. Sloan Management Review*, Fall, 1984;
- TRASI G., *La creazione del valore in Italia: un anno dopo*, in *La valutazione delle aziende*;
- TREQUATTRINI R., *Economia aziendale e nuovi modelli di corporate governance: esperienze a confronto*, Giappichelli, Torino, 1999;
- TRIGEORGIS L., *A real options application in natural resources investment*, in *Advance in Future and Options Research*, 1990;
- TRUSSELL P., *Human resource accounting and the football league*, in *Management Decision*, vol. 15, n. 1, 1977;
- TURANO G., *Tutto il calcio miliardo per miliardo*, Il Saggiatore, Milano, 2007;
- TUSHMAN M.L., ANDERSON P., *Technological discontinuities and organizational environments*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, 1986;
- UHRICH S., BENKENSTEIN M., *Sport stadium atmosphere: formative and reflective indicators for operationalizing the construct*, in *Journal of Sport Management*, vol. 24, n. 2, 2010;
- VIGANÒ E., *La natura del valore economico del capitale di impresa e le sue applicazioni*, Giannini, Napoli, 1967;
- VOLPE PUTZOLU G., *Le società sportive*, in G.E. COLOMBO, G.B. PORTALE (a cura di), *Trattato delle società per azioni*, vol. 8, Torino, 1992;
- VON NEUMANN J., MORGENSTERN O., *Theory of games and economic behavior*, Princeton University Press, Princeton, 1947;

- VROOMAN J., *A general theory of professional sports Leagues*, in *Southern Economic Journal*, vol. 61, n. 4, 1995;
- WALKER B., *The demand for professional league football and the success of football league teams*, in *Urban Studies*, n. 23;
- WARNER J.B., WATTS R.L., WRUCK K.H., *Stock process and top management changes*, in *Journal of Financial Economics*, vol. 20, 1988;
- WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971;
- WILLIAMS J.T., *Pricing real estate assets with costly search*, in *Review of Financial Studies*, n. 8;
- WILLIAMSON O.E., *Managerial discretion and business behaviour*, in *American Economic Review*, vol. 53, 1963.
- WINTER S.G., *Knowledge and competence as strategic assets*, in TEECE D.J. (a cura di), *The competitive challenge*, Ballinger, Cambridge, 1987;
- ZALEZNIK A., *Managers and Leaders: Are They Different?*, in *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 5, 1977;
- ZALEZNIK A., *The Leadership Gap*, in *Washington Quarterly*, Vol. 6, No. 1, 1983;
- ZAN L., *Strategia d'impresa: problemi di teoria e di metodo*, Cedam, Padova, 1985;
- ZANDA G., *Il bilancio delle società*, Giappichelli, Torino, 2007;
- ZANDA G., *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*, Giappichelli, Torino, 2009;
- ZANDA G., *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974;
- ZANDA G., *La valutazione dei dirigenti*, Cedam, Padova, 1984;
- ZANDA G., LACCHINI M., ONESTI T., *La valutazione delle aziende*, III edizione, riveduta e ampliata, Giappichelli, Torino, 1997;
- ZANDA G., LACCHINI M., ORICCHIO G., *La valutazione del capitale umano dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1993;

- ZANDA G., *Lineamenti di economia aziendale*, Edizioni Kappa, Roma, 2006;
- ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1950;
- ZERBINI A., *Come lavora il cervello dell'allenatore*, in *L'allenatore*, n. 1, 2009;
- ZERBINI A., *L'importanza dei leader*, in *L'allenatore*, n. 6, 2009;
- ZIMBALIST A., *Sport as business*, in *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 19, n. 4;
- ZIMBALIST A., (a cura di), *The Economics of Sports*, Edward Elgar, Cheltenham, 2001;
- ZIMBALIST A., *Baseball and billions*, Basic Books, New York, 1992.