

**LE DETERMINANTI DELLA RETRIBUZIONE TRA RISULTATI E
CARATTERISTICHE INDIVIDUALI: IL CASO DEL CAMPIONATO
DI CALCIO DI SERIE A**

di Fabrizio Montanari* e Giacomo Silvestri**

SOMMARIO: Introduzione – 1. Il capitale umano come fonte di vantaggio competitivo e lo Strategic Human Resource Management – 2. Il caso del campionato di calcio di Serie A – 3. L'analisi empirica – 4. Risultati e conclusioni

CLASSIFICAZIONE JEL: L83, M52.

Introduzione

La retribuzione monetaria ha tradizionalmente assunto il ruolo di bilanciare la relazione di scambio tra i lavoratori nella loro prestazione d'opera e le imprese nella remunerazione dello sforzo del lavoro ricevuto. Il tema della retribuzione del fattore lavoro assume particolare rilevanza nei contesti sportivi e in particolare nel mondo del calcio, in quanto ogni società sportiva trova nella remunerazione delle proprie risorse umane una delle principali voci di costo del bilancio.¹ In passato, numerosi studi svolti sugli sport professionistici statunitensi² hanno evidenziato

* Ricercatore di Organizzazione aziendale presso l'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia; docente presso la SDA Bocconi School of Management e Direttore editoriale di ticonzero.info. E-mail: fabrizio.montanari@unimore.it.

** Consulente di The Boston Consulting Group e membro del Comitato editoriale di ticonzero.info. E-mail: silvestri.giacomo@bcg.com.

¹ U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKY, *Il business del calcio*, EGEA, Milano, 2004.

² M. BLOOM, *The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 42, 1999, 25-40. P. WRIGHT, D. SMART, G. MCMAHAN, *Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 38, 1995, 1052-1074.

come in tali contesti *labour intensive* una delle principali fonti di vantaggio competitivo risieda proprio nella capacità di selezionare, motivare e trattenere i migliori talenti. A tal fine, la politica retributiva svolge certamente un ruolo centrale.

Il sistema retribuito, o premiante, costituisce un fondamentale elemento regolatore delle relazioni tra persone ed organizzazioni, le cui risultanti possono essere interpretate almeno rispetto a tre distinte visioni:

- un rapporto di scambio economico, nella sua versione più elementare e semplice di scambio tra lavoro e remunerazione;
- un rapporto di scambio psicologico attraverso il quale si definiscono e si regolano le attese reciproche con particolare riferimento ai principali diritti e doveri;
- un rapporto di appartenenza che definisce i prestatori di lavoro come membri dell'impresa e persone che compongono il soggetto economico stesso dell'impresa, ossia l'insieme delle persone nell'interesse delle quali l'impresa stessa opera ed è governata.

Qualunque sia l'interpretazione di fondo del rapporto tra persone ed impresa, è indubbio che esso contenga una relazione di scambio regolata dal sistema premiante. Le variabili di base dei sistemi di remunerazione sono riassumibili in tre classi: i contributi forniti dal prestatore di lavoro all'impresa secondo varie modalità; le ricompense ottenute da apprezzarsi sia in quanto tali, sia in termini di bisogni soddisfatti; gli algoritmi di correlazione tra contributi e ricompense, ossia le logiche di parametrizzazione dei contributi rispetto alle ricompense.

Tanto in letteratura quanto nella pratica manageriale, si sono sviluppati negli anni numerosi studi ed approcci volti ad individuare le logiche che permettessero un più equo, efficace ed efficiente legame tra contributi erogati ed incentivi offerti.³ La ricerca passata è stata caratterizzata, da un lato, da differenti approcci conoscitivi, prospettive epistemologiche e intenzioni normative; dall'altro ha condiviso l'idea che le differenze in termini di efficacia dell'architettura del sistema retributivo adottato in un'organizzazione siano di fondamentale importanza per spiegare la sua performance. Di conseguenza, è importante sviluppare metriche e modelli di valutazione che permettano di misurare i fattori che concorrono a determinare le scelte retributive.

Questo articolo ha l'obiettivo di proporre un modello di analisi dei fattori che contribuiscono a determinare le scelte salariali adottate da un'organizzazione sportiva, con particolare riferimento al caso del campionato di calcio di Serie A. Dal punto di vista empirico, abbiamo costruito un modello di regressione sulla base dei dati derivanti dall'analisi degli stipendi dei calciatori italiani attivi nelle stagioni 2001-2002 e 2002-2003, ricercando, sulla base di differenti ipotesi, i fattori che ne determinano l'ammontare.

³ Per una review approfondita sul tema si veda F. MONTANARI, G. SILVESTRI, *Retribuzione e prestazione: in media non stat virtus*, in L.E. GOLZIO, T.M. FABBRI (a cura di), *Relazioni di lavoro e forme organizzative: nuovi modelli progettuali*, Carocci, Roma, 2007, 252-269.

Nel primo paragrafo si presenteranno sinteticamente le principali teorie sulle politiche retributive, letteratura che guida successivamente le ipotesi della nostra ricerca presentate nel secondo paragrafo. Nel terzo paragrafo si discutono la metodologia adottata, le variabili considerate ed i dati che concorrono all'elaborazione dello studio. Infine, si presentano prima i risultati quantitativi della ricerca e, poi, le conclusioni ed implicazioni che da essi si possono trarre.

1. *Il capitale umano come fonte di vantaggio competitivo e lo Strategic Human Resource Management*

Negli ultimi anni, la prospettiva teorica della *Resource Based View* (d'ora in avanti RBV) ha acquistato una sempre maggiore importanza fino a diventare una delle principali teorie di riferimento nel campo degli studi manageriali. La RBV ha enfatizzato l'importanza delle variabili interne di un'organizzazione rispetto a quelle esterne, in opposizione al tradizionale approccio dell'organizzazione industriale.⁴ Secondo la RBV, ogni singola azienda è unica e composta da un particolare insieme di risorse e, pertanto, le differenze in termini di performance possono essere attribuite fondamentalmente alle diverse dotazioni di risorse di cui le organizzazioni dispongono.⁵

In particolare, sono proprio le risorse intangibili (ad esempio le persone, il brand, ecc.) ad essere le più critiche, in quanto rare e complesse e, quindi, più difficili da imitare. Sono esse, dunque, ad esercitare il maggiore impatto per un'organizzazione economica in termini di vantaggio competitivo.⁶ Tra le risorse intangibili, un ruolo sempre più di rilievo viene assegnato al capitale umano, cioè all'insieme delle conoscenze, delle capacità e delle abilità dei membri di un'organizzazione.⁷ Ad esempio, Pfeffer⁸ sottolinea come le aziende che desiderano avere successo nell'attuale mercato globale, devono soprattutto dotarsi di un adeguato capitale umano con abilità, competenze e capacità migliori rispetto a

⁴ M. PORTER, *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1980.

⁵ J. BARNEY, *Firm resources and sustained competitive advantage*, in *J. of Manag.*, vol. 17, 1991, 99-120. B. WERNERFELT, *A resourced-based view of the firm*, in *Strat. Manag. J.*, vol. 5, 1984, 171-180.

⁶ J. BLACK, K. BOAL, *Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage*, in *Strat. Manag. J.*, vol. 15, 1994, 131-148. M. PETERAF, *The cornerstones of Competitive Advantage*, in *Strat. Manag. J.*, vol. 14, 1993, 179-191.

⁷ P. CAPPELLI, *The new deal at work: Managing the market driven workforce*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1999. M. KRAATZ, J. MOORE, *Executive migration and institutional change*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 45, 2002, 120-143. H. RAO, R. DRAZIN, *Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986-94*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 45, 2002, 491-507. G. BECKER, *Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago, 1983. D. TOMASKOVIC-DEVVEY, A. THOMAS, K. JOHNSON, *Race and the accumulation of human capital across the career: A theoretical model and fixed-effects application*, in *Am. J. of Soc.*, vol. 111, 2005, 58-89.

⁸ J. PFEFFER, *The Human Equation. Bulding Profit by Putting People First*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1998.

quello dei propri concorrenti.

La centralità delle persone nella determinazione del vantaggio competitivo conduce ad una maggiore attenzione ai sistemi e alle pratiche di gestione delle risorse umane, fonti primarie di identificazione, sviluppo, e protezione del capitale di conoscenze. In letteratura si sono sviluppati principalmente due differenti filoni di studio. Il primo assegna un valore e misura il capitale umano come un modo di valutare il contributo delle risorse umane ai risultati aziendali. Il secondo concentra la propria attenzione sulla ricerca di migliori pratiche di gestione delle risorse umane, misurandone la relazione con diversi indicatori di performance aziendale.

Quest'ultimo, noto come *Strategic Human Resource Management* (SHRM), è mosso da due fondamentali asserzioni. Prima l'idea che le risorse umane di un'organizzazione abbiano un'importanza strategica critica, in quanto capacità, comportamenti e interazioni delle persone contribuiscono tanto alla formulazione della strategia quanto alla sua implementazione. Seconda, l'opinione che le pratiche di *human resource management* (HRM) siano strumentali nello sviluppare la capacità strategica delle risorse umane stesse.

Quali caratteristiche deve dunque avere ciascuna pratica o quali combinazioni di pratiche assicurano e sostengono un vantaggio competitivo durevole?

Negli ultimi anni differenti ricerche hanno provato a rispondere a questo interrogativo, nel tentativo di stabilire se esistano, e quali siano, le pratiche di gestione delle risorse umane che consentono di ottenere i migliori risultati, sia per la funzione del personale, sia per il risultato competitivo d'impresa nel suo complesso.⁹ A livello teorico, si ritiene che la gestione strategica delle risorse umane abbia un impatto sulla performance aziendale attraverso tre processi interrelati: i) partendo dalle risorse umane critiche per l'impresa, essa modella le competenze da sviluppare e diffondere; ii) fornisce motivazione e incentivi ai dipendenti attraverso politiche quali sistemi di carriera, sistemi di ricompensa, ecc.; iii) fornisce ai dipendenti competenti e motivati le opportunità di contribuire e crescere professionalmente.

Diversi autori ritengono che esista un determinato insieme di *best practices* per la gestione delle risorse umane in grado di garantire risultati eccellenti all'impresa, con effetti positivi indipendenti dal tipo di organizzazione, dal settore in cui opera, dalle sue dimensioni e da altri fattori contingenti che influenzano le scelte strategiche.¹⁰ Più in particolare, Pfeffer,¹¹ esponente di spicco del filone universalista, suggerisce un sistema retributivo contingente alle prestazioni, riconoscendolo come driver determinante della prestazione economica dell'impresa.

⁹ T. MAHONEY, *Multiple pay contingencies: Strategic design of compensation*, in *Hum. Res. Manag.*, vol. 28, 1989, 337-347.

¹⁰ M. HUSELID, *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 38, 1995, 635-672. J. PFEFFER, *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1994.

¹¹ Si veda nuovamente J. PFEFFER, *The Human Equation. Building Profit by Putting People First*, cit..

In modo simile, Huselid¹² trova nel ricorso a forme retributive collegate agli obiettivi e nell'istituzione di piani di stock option due fattori determinanti per la prestazione economica dell'impresa. Un punto di convergenza tra le conclusioni di Pfeffer e quelle di Huselid è certamente rilevabile nell'importanza attribuita da entrambi all'architettura dei sistemi di *compensation*, tanto nella loro componente fissa quanto in quella variabile, come fattore fondamentale di influenza delle performance aziendali.

La retribuzione monetaria rappresenta, dunque, uno degli strumenti più importanti per attrarre, trattenere e motivare le persone con le caratteristiche idonee al perseguimento dei più ampi obiettivi organizzativi.¹³ Inoltre, la letteratura più direttamente riconducibile alla teoria dell'agenzia riconosce nei sistemi di retribuzione ed incentivo un potente mezzo per massimizzare il valore percepito dai differenti attori nella relazione di agenzia e minimizzare fenomeni di azzardo morale o selezione avversa.¹⁴ Tanto in letteratura quanto nella pratica manageriale la retribuzione viene tradizionalmente legata alla posizione e alla prestazione, determinandone le sue componenti fissa e variabile. Nella realtà, in particolare negli ultimi anni, se da un lato si sono andati affinando i sistemi di calcolo della *compensation*, dall'altro si è notato come le dinamiche salariali spesso si discostassero dagli andamenti attesi a seguito di eterogenei fenomeni di mercato, quali ad esempio il cosiddetto *skill shortage*. In altri termini, ad un'esigenza di razionalizzazione del calcolo salariale spesso si è contrapposta una realtà influenzata da fenomeni contingenti che ne hanno fortemente modificato i risultati. Le scelte di determinazione del salario fisso sono parse essere più influenzate dalla dinamica della domanda e dell'offerta di mercato che non da metriche di equità intraorganizzativa. Altri autori hanno inoltre sostenuto, in relazione al calcolo degli incentivi variabili, come la loro determinazione possa essere influenzata più da fattori di percezione individuale in termini di impatto motivazionale che non dall'ancoraggio ai sistemi di valutazione della prestazione.¹⁵

Pare dunque di essere di fronte ad una contraddizione. Se da un lato la letteratura riconducibile allo SHRM suggerisce la necessità di sviluppare sistemi di *compensation* fortemente ancorati alla valutazione della prestazione privilegiando un'equità interna, dall'altro l'osservazione delle dinamiche salariali di mercato pare correlare queste ultime a numerosi e differenti fattori spesso "esterni" all'impresa e da essa poco controllabili.

Obiettivo di questo paper è quello di proporre un modello che permetta di

¹² Si veda nuovamente M. HUSELID, *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, cit. e M. HUSELID, J. DELANTEY, *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 39, 1996, 949-970.

¹³ G. COSTA, *Economia e direzione delle risorse umane*, UTET, Torino, 1997.

¹⁴ K.M. EISENHARDT, *Agency theory: An assessment and review*, in *Acad. of Manag. Rev.*, vol. 14, 1989, 57-74.

¹⁵ Si veda nuovamente F. MONTANARI, G. SILVESTRI, *Retribuzione e prestazione: in media non stat virtus*, cit..

misurare l'influenza ed il peso di differenti fattori, tanto legati alla prestazione quanto dipendenti dalle caratteristiche individuali, nella determinazione della retribuzione individuale dei calciatori del campionato italiano di Serie A.

2. *Il caso del campionato italiano di calcio di Serie A*

Ai fini della nostra analisi, la ricerca ha considerato le retribuzioni dei giocatori italiani del campionato di calcio di Serie A. Le organizzazioni sportive costituiscono un laboratorio molto interessante per testare le teorie organizzative e manageriali.¹⁶ Numerose, infatti, sono le similitudini tra le organizzazioni sportive e quelle economiche in generale: l'importanza della performance organizzativa, il focus sulla competizione esterna e cooperazione interna, l'importanza della gestione strategica delle risorse umane attraverso lo sviluppo di appropriati sistemi di HRM. Le società sportive professioniste, inoltre, offrono diversi vantaggi metodologici come, ad esempio, la disponibilità di dati facilmente reperibili ed oggettivi sulla performance e la composizione degli organici. Infine, le società sportive rappresentano un tipico esempio di contesto *labour intensive*, nel quale le risorse umane a disposizione di una squadra (i giocatori, l'allenatore, ecc.) costituiscono il principale fattore critico di successo per la sua performance.¹⁷ Per queste ragioni, i contesti sportivi rappresentano un caso di mercato del lavoro con forti peculiarità distintive e che, pertanto, è stato oggetto nel passato di numerose indagini.¹⁸

Il campionato di calcio di Serie A rappresenta un contesto ad elevata complessità con forti pressioni sui risultati ed elevata incertezza. La stessa performance di una squadra è influenzata da numerosi fattori non direttamente controllabili dalla società come, ad esempio, gli infortuni dei giocatori e gli errori arbitrali. In un tale contesto, quindi, sembra logico aspettarsi che l'esperienza accumulata sul campo possa rappresentare un fattore in grado di influenzare la remunerazione percepita dal singolo calciatore. In altri termini, è possibile ipotizzare che le società calcistiche siano disponibili a retribuire in modo più elevato i giocatori più esperti, in quanto questi hanno una maggiore capacità di gestire situazioni critiche e, dunque, di essere d'aiuto anche i propri compagni meno esperti.¹⁹ Queste

¹⁶ S. BERMAN, J. DOWN, C. HILL, *Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 45, 2002, 13-31. N. KATZ, *Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities*, in *Acad. of Manag. Exec.*, vol. 15, 2001, 56-67. R. KEIDEL, *Baseball, football, and basketball: Models for business*, in *Org. Dyn.*, vol. 12, 1984, 4-18.

¹⁷ Si veda nuovamente M. BLOOM, *The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations*, in *Acad. of Manag. J.*, cit. P. WRIGHT, D. SMART, G. McMAHAN, *Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams*, cit..

¹⁸ A. BLASS, *Does the baseball labor market contradict the human capital model of investment?*, in *Rev. Ec. and Stat.*, vol. 74, 1992, 261-268. K. LEHN, *Information asymmetries in baseball's free agent market*, in *Ec. Inq.*, 1984, vol. 22, 37-44. D. TONDANI, *I ranking internazionali come rimedio alle asimmetrie informative negli sport individuali: Il caso del ciclismo professionistico*, in *Riv. Dir. Ec. Sport*, vol. 1, n. 2, 2005, 93-117.

¹⁹ A tal proposito, è possibile pensare a numerosi esempi di calciatori abbondantemente over 30

considerazioni sono coerenti con alcune ricerche precedenti che hanno dimostrato come le differenze nella retribuzione possano riflettere differenze individuali in termini di esperienza.²⁰ Ciò accade in quanto gran parte delle conoscenze di una persona, legate fortemente al concetto di competenza, possono derivare proprio dall'esperienza accumulata nello svolgimento del proprio lavoro.²¹ Esperienza che permette di raffinare e migliorare le capacità individuali. In base alle considerazioni precedenti, ci aspettiamo che all'aumentare dell'esperienza di un giocatore aumenti anche la retribuzione percepita. In particolare, con riferimento alle variabili che utilizzeremo nel modello di regressione possiamo formulare le seguenti ipotesi:

- Ipotesi 1a: *all'aumentare dell'età anagrafica di un giocatore aumenta anche la retribuzione percepita*
- Ipotesi 1b: *all'aumentare del numero dei campionati di Serie A disputati da un giocatore, aumenta anche la retribuzione percepita*

Oltre all'esperienza, anche la reputazione è considerata un'importante variabile in grado di influenzare il livello retributivo di un giocatore. La reputazione ha un ruolo particolarmente rilevante nei contesti caratterizzati da informazione imperfetta, nei quali gli attori economici possono fare affidamento solo su *proxy* indirette per formulare aspettative sui futuri comportamenti degli altri attori.²² La reputazione funziona esattamente in questo modo, in quanto presuppone una stretta connessione tra quanto un individuo ha fatto nel passato e quanto farà nel futuro. Godere di una buona reputazione può essere molto importante per gli individui, poiché può influenzare il loro valore sul mercato del lavoro.²³ Nel calcio la reputazione del singolo calciatore può avere un duplice effetto: da un lato, influenza le sue possibilità di carriera in termini, ad esempio, di facilità con cui può trovare una squadra; dall'altro, costituisce una forma di garanzia verso i soggetti esterni

che, pur non giocando molte partite, svolgono un ruolo molto importante nella cosiddetta gestione dello spogliatoio.

²⁰ E. TALMOR, J. WALLACE, *Computer Industry Executives: An analysis of the New Barons' compensation*, in *Info. Systems Res.*, vol. 9, 1998, 398-415.

²¹ B. LEVITT, J. MARCH, *Organizational learning*, in *Ann. Rev. Soc.*, vol. 14, 1988, 319-340. R. NELSON, S. WINTER, *An Evolutional Theory of Economic Change*. Harvard Business School Press, Cambridge, 1982. M. POLANJ, *Knowing and being*, University of Chicago Press, Chicago, 1969.

²² C. FOMBRUN, M. STANLEY, *What is in a name? Reputation building and corporate strategy*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 33, 1990, 229-44. H. RAO, *The social construction of reputation: certification process, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912*, in *Strat. Manag. J.*, vol. 15, 1994, 29-44.

²³ M. KILDUFF, D. KRACKHARDT, *Bringing the individual back in: a structural analysis of the internal market for reputation in organizations*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 37, 1994, 87-108. G. DELMESTRI, F. MONTANARI, A. USAI, *Reputation and strength of ties in predicting commercial success and artistic merit of independents in the feature film industry*, in *J. of Manag. Stud.*, vol. 42, 2005, 975-1002.

(tifosi, sponsor, ecc.), influenzandone le aspettative sui risultati attesi della squadra.²⁴

Da queste considerazioni, possiamo aspettarci che la reputazione di un giocatore influenza positivamente la sua retribuzione. In particolare, con riferimento alle variabili che utilizzeremo nel modello di regressione possiamo formulare le seguenti ipotesi:

- Ipotesi 2a: *all'aumentare del numero delle stagioni in cui un giocatore ha militato in squadre prestigiose, aumenta anche la retribuzione percepita*
- Ipotesi 2b: *il fatto di essere convocati in Nazionale influenza positivamente la retribuzione percepita*

Coerentemente con la letteratura di riferimento,²⁵ è possibile aspettarsi che un altro fattore in grado di influenzare la retribuzione di un calciatore sia rappresentato dalla sua performance passata. Ad esempio, se un giocatore viene da una stagione positiva è probabile che la sua società sia disposta a ritoccare verso l'alto il suo stipendio. Da queste considerazioni, deriviamo la terza ipotesi:

- Ipotesi 3: *la performance passata di un giocatore influenza positivamente la sua retribuzione*

Infine, essendo il calcio uno sport di squadra e non individuale, ci aspettiamo che anche i risultati ottenuti dalla squadra nella stagione passata possano influenzare la retribuzione dei singoli giocatori. Pertanto:

- Ipotesi 4: *la retribuzione di un giocatore è influenzata positivamente dalla performance passata della sua squadra*

3. *L'analisi empirica*

3.1. *Il campione di analisi*

Al fine di testare le ipotesi elaborate nel paragrafo precedente, abbiamo preso in analisi le stagioni 2001-2002 e 2002-2003 del campionato di calcio di Serie A. I dati sono stati ottenuti consultando l'Almanacco Illustrato del calcio Panini, Tutto Campionato 2002 per quanto riguarda i dati relativi all'Indice di Valutazione

²⁴ Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto della reputazione, basti pensare all'entusiasmo che si scatenò negli anni '80 tra i tifosi ed i media all'annuncio dell'acquisto da parte del Napoli di Maradona.

²⁵ N. VAPEAS, *The determinants of compensation committee membership*, in *Corporate Govern.: An Intern. Rev.*, vol. 8, 2000, 356-367.

Generale (IVG), ed il quotidiano nazionale Tuttosport per gli stipendi.

Il campione di analisi è costituito dai calciatori italiani che hanno giocato in Serie A almeno 1000 minuti²⁶ nelle stagioni 2001-2002 e 2002-2003 e per i quali siamo riusciti a recuperare i dati sugli stipendi. Il campione finale è composto da un totale di 267 osservazioni.

3.2. *Le misure utilizzate: la variabile dipendente*

La variabile dipendente del modello di regressione utilizzato è rappresentato dalla retribuzione che un giocatore ha percepito in ciascuna della due stagioni considerate. Gli stipendi dei calciatori sono influenzati dal cosiddetto effetto “superstar”, in base al quale un numero ristretto di giocatori percepisce stipendi molto elevati, mentre la grande maggioranza riceve uno stipendio medio-basso.²⁷ Pertanto, la distribuzione degli stipendi dei giocatori è caratterizzata da alti valori di *skewness* e di curtosi. Per ovviare a questo problema è stata operata una trasformazione lineare della variabile, calcolandone il logaritmo naturale.

3.3. *Le misure utilizzate: le variabili indipendenti*

In questo articolo abbiamo utilizzato quattro variabili indipendenti: l’esperienza, la reputazione e la performance passata di un calciatore, e la performance passata del suo team.

Esperienza del giocatore. L’esperienza è costruita da due differenti indicatori: l’età anagrafica del giocatore ed il numero di campionati di Serie A giocati in passato dallo stesso. Nel caso dell’ultimo indicatore, la distribuzione delle osservazioni è caratterizzata da alti valori di *skewness* e di curtosi e, pertanto, ne è stato calcolato il logaritmo naturale.

Reputazione del giocatore. Questa variabile è stata operazionalizzata in due modi. Innanzitutto, abbiamo calcolato il numero di anni in cui ogni calciatore del campione di analisi ha giocato in una squadra prestigiosa nelle tre stagioni precedenti a quelle considerate (abbiamo denominato questo indice brand del giocatore). Una squadra è stata considerata prestigiosa se, in almeno una delle tre

²⁶ L’indice IVG viene elaborato solo per i calciatori che in una stagione hanno giocato più di 1000 minuti.

²⁷ La letteratura precedente (si veda ad esempio C. LUCIFORA, R. SIMMONS, *Superstar effects in sport: Evidence from Italian soccer*, in *J. of Sports Ec.*, vol. 4, 2003, 35-55 e S. ROSEN, A. SANDERSON, *Labor markets in professional sports*, in *Econ. J.*, vol. 111, 2001, 47-68) sostiene che ciò accade in quanto le grandi stelle dello sport hanno una produttività marginale più elevata dal momento che il pubblico è disponibile a pagare un sovrapprezzo per vederle giocare (sia sul campo che in televisione). Pertanto, negli anni passati i club sono stati disponibili a pagare cifre molto elevate per i grandi campioni (e.g. Baggio, Ronaldo, Vieri, ecc.), non solo per ragioni esclusivamente legate ai risultati sportivi attesi, ma anche per considerazioni legate ai ritorni economici attesi in termini di merchandising, *media exposure*, e maggiore capacità di penetrazione nei mercati stranieri.

stagioni considerate, si è classificata nei primi posti del campionato (quelli che consentono l'accesso almeno ai preliminari della Champions League per la stagione successiva), è arrivata alla finale della Coppa Italia o di una manifestazione analoga nel caso dei giocatori italiani che hanno militato all'estero (i.e. Coppa del Re, FA Cup, ecc.), oppure alle semifinali di una competizione internazionale (Champions League e Coppa UEFA). La variabile può assumere valori compresi tra 0 e 3. Più nello specifico, abbiamo giocatori che, come ad esempio Vieri, Toldo, Del Piero, Buffon, hanno giocato sempre in team prestigiosi registrando, quindi, un valore dell'indicatore pari a tre, mentre altri che hanno un valore pari a zero avendo giocato in squadre meno blasonate (ad esempio, Bonera del Brescia, Cossato e Lanna del Chievo). Il secondo indicatore è costituito dal fatto che un giocatore sia stato convocato in Nazionale nelle stagioni precedenti sia con riferimento alle partite ufficiali che alle amichevoli. L'indicatore è stato operazionalizzato con una variabile *dummy* 0/1: con valore 1 assegnato quando un giocatore ha avuto almeno una convocazione, 0 nel caso opposto.

Performance individuale del giocatore. Questa variabile è stata operazionalizzata utilizzando l'IVG, un indice statistico elaborato da una nota azienda specializzata in rilevazioni statistiche delle partite di calcio. Tale indice rappresenta un tentativo di misurare in modo sintetico ed oggettivo la performance di un calciatore, come ad esempio succede da anni nella pallacanestro dove, al termine di ogni partita, viene calcolato un indice statistico di prestazione che tiene conto del contributo del singolo giocatore in termini di percentuali al tiro (ai liberi, da due e da tre), rimbalzi, assist, palle perse e recuperate, falli fatti e subiti. L'IVG è basato su elaborazioni statistiche fornite da un software che consente lo *scouting* di una partita di calcio: per ogni gara vengono raccolte informazioni in tempo reale relative a quattro differenti situazioni di gioco: i) studio del giocatore che è in possesso di palla: gesto tecnico (colpo di testa, cross, passaggio lungo, tiro, ecc) ed esito (palla persa, passaggio utile, assist, rete, ecc); ii) studio del giocatore che detta il passaggio: movimento senza palla (sovrapposizione, taglio interno, taglio esterno, allargamento, ecc); iii) studio del giocatore che recupera la palla: si distingue il recupero durante la trasmissione del pallone (intercettazione, anticipo, colpo di testa in elevazione), ed il recupero con l'avversario che guida la palla (contrasto e raddoppio); iv) studio sulle caratteristiche di squadra: possesso palla, velocità di gioco, disposizione sul terreno di gioco, applicazione della tattica del fuorigioco, ecc. Per ogni azione viene registrato il momento e la zona di campo in cui avviene, la durata e l'esecutore. Tutti i dati raccolti vengono convogliati in un database da cui si ricavano indicazioni statistiche e grafiche relative agli incontri, le squadre, i giocatori, gli allenatori, e anche gli arbitri. L'indice tiene conto anche delle specificità dei diversi ruoli di una squadra: portiere, difensore, centrocampista e attaccante. Ad esempio, per quanto riguarda il portiere i dati principali riguardano le reti subite e le parate fatte, le uscite (alte e basse) e la capacità di impostare correttamente l'azione d'attacco (percentuale di passaggi utili). Un valore aggiunto è attribuito alla parata di un calcio di rigore. La prestazione del difensore è definita dall'abilità

nel recupero del pallone, analizzato in tutte le modalità (intercettazione, anticipo, contrasto o raddoppio), dall'atteggiamento costruttivo (percentuale di passaggi utili, quantità di palle perse, falli commessi, ecc.), dal numero di tiri verso la porta avversaria e, naturalmente, dal numero di reti a di autogol.

Performance della squadra. Tale variabile è rappresentata dai punti che ogni squadra ha ottenuto nel campionato di Serie A precedente. Essendo il calcio uno sport di squadra, pare logico aspettarsi che la remunerazione individuale sia influenzata dai risultati ottenuti a livello di team.

3.4. Le misure utilizzate: le variabili di controllo

Per verificare l'eventuale influenza di altri fattori sulla remunerazione percepita dal singolo giocatore, abbiamo introdotto nel modello di regressione due variabili di controllo: la *team tenure* in Serie A ed il fatto che un calciatore abbia cambiato squadra nelle stagioni oggetto dell'indagine.

Team tenure in Serie A. Nel campionato italiano non esiste nessuna forma di *salary cap* e nessun limite di spesa per l'acquisto e la remunerazione dei giocatori. Le squadre, pertanto, non sono tutti uguali in termini di risorse economiche a disposizione. Dal momento che è molto difficile reperire dati sull'andamento economico delle squadre in termini, ad esempio, di fonti di ricavo e voci di spesa oppure di budget per gli acquisti, abbiamo cercato di approssimare tale mancanza introducendo come *proxy* la variabile *team tenure* per controllare le differenze in termini di status tra le diverse squadre. In particolare, la variabile è stata operazionalizzata attraverso il calcolo del numero di campionati di Serie A che il singolo club ha disputato nei cinque anni precedenti a quelli considerati. Sicuramente questa variabile non permette di misurare in modo preciso le differenze di potere economico tra i vari club, ma ci può fornire alcune indicazioni indirette. Ad esempio, nel nostro campione costituito da 22 diverse società, solo 7 hanno registrato il valore massimo (Juventus, Inter, Lazio, Milan, Parma, Roma e Udinese).

Cambio squadra. Questa variabile permette di controllare se un calciatore ha cambiato o meno squadra tra le due stagioni considerate. Questa variabile può essere rilevante ai fini dell'analisi, in quanto cambiare squadra può influenzare lo stipendio percepito dal singolo giocatore sia in termini migliorativi che peggiorativi. Il cambio della squadra è stato operazionalizzato con una variabile dummy 0/1 con valore 1 assegnato quando un giocatore ha cambiato squadra, 0 nel caso opposto.

In termini più formali, possiamo riassumere il nostro modello di regressione lineare con la seguente formula:

$$\ln(\text{Stip}_i) = \alpha_0 + \alpha_1 \text{EXP} + \alpha_2 \text{REPUT} + \alpha_3 \text{PERFIND}_i + \\ + \alpha_4 \text{PERFTEAM}_i + \alpha_5 \text{CONTR}_i + \varepsilon_i$$

dove $\ln(\text{Stip}_i)$ rappresenta il logaritmo delle retribuzioni, α_0 una costante, $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_5$ sono i vettori dei parametri da stimare, ed ε_i è il termine di errore. Le

variabili rappresentanti l'esperienza (*EXP*) sono l'età anagrafica ed il numero di stagioni di Serie A disputate, quelle rappresentanti la reputazione (*REPUT*) sono il brand del giocatore e la convocazione in nazionale, quelle di controllo (*CONTR*) sono la *team tenure* ed il cambio squadra. Infine, nel modello di regressione sono riportate la performance passata individuale (*PERF IND*) e di squadra (*PERF TEAM*).

4. Risultati e conclusioni

4.1. Risultati

Nella tabella 1 sono riportate le statistiche descrittive e la matrice di correlazione tra le variabili considerate. Si può osservare come la variabile dipendente sia correlata in modo significativo con tutte le altre variabili, ad eccezione del cambio di squadra. Un altro risultato interessante riguarda la correlazione positiva e statisticamente significativa tra la performance passata individuale e quella di squadra ($p < 0,01$), che conferma, dunque, la natura *team based* del calcio. Infine, è interessante notare il legame esistente tra la convocazione in Nazionale e le due variabili di prestazione: la correlazione risulta essere, in entrambi i casi, positiva e statisticamente significativa ($p < 0,05$), ma forse non in modo così forte come ci si sarebbe potuti aspettare.

Nella tabella 2 sono riportati i risultati del modello di regressione. In particolare, il modello 1 presenta i risultati del modello di regressione di base, il quale include solo le variabili di controllo. Il modello 2 testa la regressione rispetto alle variabili relative all'esperienza del giocatore (età e stagioni in Serie A), il modello 3 introduce l'analisi degli effetti della reputazione (brand del giocatore e convocazione in Nazionale) e, infine, i modelli 4 e 5 testano rispettivamente l'effetto della performance individuale e di quella di squadra. L' R^2 registra un incremento dal modello 1 al modello 5, passando da un $R^2 = 0,291$ ad un $R^2 = 0,672$. Tutti i modelli, infine, presentano la stessa significatività ($p < 0.01$).

TABELLA 1
STATISTICHE DESCRITTIVE E CORRELAZIONI TRA LE VARIABILI CONSIDERATE

Variabile	Media	Deviaz. Std.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. retribuzione del giocatore	-,39	0,93	1,000								
2. team tenure	3,19	1,73	,545***	1,000							
3. Cambio squadra (dummy)	0,28	0,46	-,033	-,033	1,000						
4. età	28,33	3,74	-,209*	,060	-,196**	1,000					
5. stagioni in serie A	1,64	,71	,404***	,417***	-,130*	,159	1,000				
6. Brand del giocatore	1,64	1,37	,208***	,197***	-,034	,083	,108	1,000			
7. Convocato in Nazionale (dummy)	,23	,42	,514***	,330***	-,008	-,123*	,135**	,205*	1,000		
8. Performance individuale	18,59	1,84	,343***	,082	-,049	-,091	,119	,217*	,276***	1,000	
9. Performance della squadra	49,98	11,37	,625***	,470***	-,305	,146	,290**	,521*	,523***	,196**	1,000

*** p < ,001; ** p < ,01; * p < ,05

TABELLA 2
RISULTATI DELL'ANALISI DI REGRESSIONE.

Variabili	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4	Modello 5
Team tenure	,539***	,390***	,343**	,327**	,277**
Cambio squadra	-,101	-,108	-,127	-,105	-,080
età		-,280*	-,184	-,116	-,048
Stagioni in serie A		,360***	,350**	,324**	,223**
Brand del giocatore			,269***	,253**	,190**
Convocazione in Nazionale			,389***	,329**	,309**
Performance individuale				,237***	,221***
Performance della squadra					,257***
R ²	0,291	0,416	0,601	0,619	0,672
Adj R ²	0,286	0,407	0,562	0,581	0,652
N	297	297	297	297	297

I coefficienti di regressione rappresentati sono standardizzati. * = p < ,05, ** = p < ,01, *** = p < ,001

Per quanto riguarda le variabili di controllo, solo quella relativa alla *team tenure* in Serie A risulta significativa in tutti i modelli, mentre il cambio di squadra non sembra incidere sulla remunerazione percepita. Per quanto riguarda, invece, le variabili indipendenti, emergono risultati interessanti. Innanzitutto, relativamente all'esperienza, è possibile notare che mentre l'età è significativa solo nel modello 2 (con una direzione opposta a quella ipotizzata), il numero delle stagioni in Serie A disputate dal singolo calciatore risulta essere fortemente significativa in tutti i modelli (con β positivo). In base a queste evidenze empiriche, possiamo ritenere verificata solo l'ipotesi 1b: l'esperienza accumulata dai giocatori sembra essere premiata in termini retributivi, ma solo con riferimento al numero di campionati di Serie A disputati, e non anche, come ipotizzato, all'età anagrafica.

Le ipotesi relative agli effetti reputazionali (2a e 2b) possono essere considerate pienamente verificate. In particolare, è soprattutto la convocazione in Nazionale ad avere un effetto statisticamente più forte sulla retribuzione di un calciatore (β sempre superiore a 0,3 e significatività sempre superiore al 90%). Infine, anche la terza e la quarta ipotesi possono essere considerate ampiamente verificate ($p < 0,001$), confermando dunque l'idea che sia la performance individuale che quella di squadra influenzino positivamente la retribuzione individuale.

4.2. *Discussione e conclusioni*

Naturalmente la presente ricerca presenta alcune limitazioni, dovuti soprattutto alla ristrettezza dell'orizzonte temporale considerato. Infatti, a causa della difficoltà del reperimento dei dati (soprattutto di quelli relativi agli stipendi), l'analisi si è concentrata solo su due stagioni (2001-02 e 2002-03) del campionato di Serie A.

Nonostante queste limitazioni, il presente studio fornisce alcuni interessanti spunti di riflessione. Innanzitutto, per quanto riguarda le variabili di controllo, le evidenze empiriche hanno confermato come la variabile *team tenure*, misurata in termini di numero di campionati di Serie A che il singolo club ha disputato nei cinque anni precedenti a quelli considerati, influenza significativamente la retribuzione di un calciatore. Questo risultato conferma le profonde differenze esistenti tra i grandi ed i piccoli club del massimo campionato italiano e, soprattutto, come tali differenze influenzino significativamente le retribuzioni percepite dai singoli calciatori, lasciando, dunque, intuire quali possano essere le conseguenze sul livello di competizione interna del campionato.²⁸ Naturalmente, la variabile utilizzata rappresenta solo una *proxy* delle differenze economiche esistenti tra i club e, pertanto, riuscire ad includere dati economici più precisi costituirebbe indubbiamente un forte arricchimento del presente studio.

I risultati relativi all'altra variabile di controllo permettono di affermare che il cambio di squadra non incide sull'ammontare della retribuzione. Da un punto

²⁸ F. MONTANARI, G. SILVESTRI, *Ieri, Moggi, Domani*, in www.lavoce.info, 2006.

di vista individuale si potrebbe supporre che il cambio di una squadra avvenga non tanto per ricercare incrementi economici, quanto piuttosto per altri fattori quali, ad esempio, il prestigio del nuovo club, la volontà di fare una nuova esperienza, oppure il fatto di non trovarsi bene con i compagni o l'allenatore dell'attuale team. In altri termini, a differenza di quanto spesso accade nelle imprese dove talvolta avanzamenti di carriera e crescita delle retribuzioni individuali paiono seguire positivamente i passaggi degli individui da un'azienda ad un'altra, il giocatore non ha (statisticamente) in generale alcun beneficio diretto in termini di retribuzione dal passare da una squadra ad un'altra.

Per quanto riguarda le proposizioni centrali dello studio, è possibile avanzare le seguenti considerazioni. L'esperienza del giocatore sembra influire sulla retribuzione, ma in modo parzialmente differente rispetto a quanto ipotizzato nel secondo paragrafo. I risultati emersi, infatti, supportano l'esistenza di una relazione negativa tra l'età anagrafica e lo stipendio, ma in ogni caso non molto rilevante (la variabile età risulta essere statisticamente significativa solo nel modello 2). Il numero di campionati di Serie A disputati da un calciatore nel passato, invece, influenza positivamente la sua retribuzione. Questo risultato conferma la rilevanza nel contesto sportivo dell'esperienza accumulata nello svolgimento del proprio lavoro e anche come questa venga riconosciuta dalle società sportive in termini di retribuzioni più alte.

L'influenza positiva delle variabili reputazionali sulla retribuzione conferma tanta letteratura che, come già espresso nelle ipotesi, sostiene come in contesti competitivi complessi ed incerti le organizzazioni facciano affidamento ad «approssimazioni» e «segnali» che aiutano a ridurre la difficoltà delle scelte. In particolare, se l'influenza dell'aver giocato precedentemente in squadre prestigiose poteva essere ampiamente prevista, l'influenza della convocazione in Nazionale sulla retribuzione rappresenta un risultato in parte sorprendente. È opinione diffusa, infatti, che il rapporto Nazionale-calciatori sia in crisi, in quanto gli impegni sempre più pressanti nei club riducono il fascino e l'importanza di giocare in Nazionale. I giocatori, cioè, sarebbero molto più interessati a giocare bene nei propri club (per avere il potere negoziale necessario per ottenere stipendi più alti) piuttosto che in Nazionale, soprattutto nelle amichevoli per non rischiare di infortunarsi o di affaticarsi, cosa che pregiudicherebbe le loro prestazioni nei club. Dunque, secondo molti «opinionisti» la Nazionale avrebbe un ruolo sempre più marginale, soprattutto quando non gioca le grandi manifestazioni internazionali. In realtà, le i risultati mostrano come la convocazione in Nazionale influenzi positivamente e in modo molto significativo il livello retributivo: per un giocatore indossare la maglia Azzurra ha un effetto sulla remunerazione superiore anche al numero di stagioni giocate in carriera in Serie A. Pertanto, essere convocati in Nazionale (anche per le sole amichevoli) rappresenta un fattore che «paga» in termini di dinamiche salariali. Questo risultato è coerente con la letteratura esistente sul tema della reputazione e dimostra come per un giocatore indossare la maglia azzurra significhi entrare nell'élite del calcio nazionale, migliorando la propria reputazione ed elevando il

proprio status all'interno del settore. Questo incremento nella posizione «sociale» rappresenta un fattore distintivo che viene riconosciuto anche dai club in termini di retribuzioni più alte.

La conferma delle due ipotesi che legano positivamente performance individuali e di squadra alla retribuzione dei giocatori conforta quando suggerito dalla letteratura in materia di *Strategic Human Resource Management*. Sembra cioè delinearsi un positivo contesto meritocratico che premi con retribuzioni monetarie superiori quanti maggiormente contribuiscono con la propria prestazione al successo della squadra. Con una riflessione di maggiore attualità, si può anche aggiungere come tanta retorica che ha riguardato le retribuzioni del settore del calcio possa essere in parte sopita, almeno da un punto di vista dell'equità distributiva interna al mercato del lavoro. Distinguiamo tra etica ed equità! Se nel calcio l'ammontare spesso a sei cifre degli stipendi suggerisce più di qualche riflessione etica, la distribuzione di questi ultimi appare invece certamente equa, in quanto retribuzioni più elevate vengono effettivamente corrisposte ai giocatori con le performance migliori. Il mondo delle imprese italiane, invece, ci propone spesso un quadro dai toni opposti: ammontari retributivi tra i più bassi in Europa e distribuzioni spesso inique. Da un punto di vista della ricerca, sarebbe interessante in futuro misurare la relazione tra equità percepita dai giocatori ed equità distributiva adottata dalle squadre.

Infine, il fatto che la retribuzione del singolo calciatore risulti fortemente influenzata anche dalla performance di squadra suggerisce l'idea che nella misura in cui tale relazione fosse esplicitata e gestita in modo coerente, ne conseguirebbe probabilmente un effetto positivo in termini di allineamento degli obiettivi individuali e di gruppo. Ne risulterebbe, di conseguenza, una utile minimizzazione dei possibili comportamenti opportunistici dei primi verso le finalità del secondo. In una prospettiva manageriale più ampia, se le organizzazioni strutturassero un sistema retributivo interno basato, da un lato, su performance individuali e di gruppo e, dall'altro, su caratteristiche individuali, potrebbero forse avere un maggiore controllo sulle dinamiche salariali interne. Se a questo si aggiunge che l'esplicitazione e la comunicazione di tali "regole del gioco" agli attori organizzativi forse ne accrescerebbe l'equità procedurale percepita e, di conseguenza, la motivazione, allora «il gioco sarebbe fatto».