

RECENSIONE

UMBERTO LAGO, ALESSANDRO BARONCELLI, STEFAN SZYMANSKI (a cura di), *IL BUSINESS DEL CALCIO, SUCCESSI SPORTIVI E ROVESCII FINANZIARI*, Egea, Milano, 2004.

di Raul Caruso*

Obiettivo del volume curato da Umberto Lago, Alessandro Baroncelli e Stefan Szymanski, è quello di presentare un'analisi articolata delle nuove problematiche legate agli aspetti economici dell'industria 'calcio' evidenziandone, in particolare le evoluzioni occorse negli ultimi anni. Prima di esaminare nel dettaglio la struttura del volume è bene offrire una semplice e immediata valutazione. Il volume, grazie alla sua ricchezza di contenuti e alla sua chiarezza espositiva, nonostante alcuni punti di debolezza, merita di essere letto da addetti ai lavori, studiosi – economisti e non – del fenomeno 'calcio' e probabilmente da semplici interessati all'approfondimento di una delle tematiche più interessanti e dibattute in questi ultimi anni.

L'opera è idealmente suddivisa in tre sezioni. In una prima sezione (capp. 1-5) sono presentati i caratteri distintivi dell'industria calcio e l'evoluzione sviluppatasi in questi ultimi anni. In una seconda sezione (capp. 6-10) sono esaminati nel dettaglio i fattori più importanti per la determinazione di una strategia competitiva da parte delle società calcistiche e, in particolare, la relazione tra variabili economiche e *performance* sportive. In una sezione conclusiva (capp. 11-12) è affrontato il fondamentale tema dell'equilibrio competitivo e, in particolare, nell'ultimo capitolo sono presentate alcune possibili soluzioni agli attuali problemi dell'industria calcio in Italia.

Nei primi due capitoli (a firma di Alessandro Baroncelli) l'autore delinea il quadro ambientale di riferimento. Questi capitoli, pertanto, costituiscono la base ideale per il prosieguo della lettura del volume. Nel

* Istituto di Politica Economica, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, raul.caruso@unicatt.it.

primo capitolo, in particolare, l'autore presenta e illustra alcuni dati economici che forniscono una misura del fenomeno, ma soprattutto mostrano i cambiamenti e le evoluzioni degli ultimi anni. È evidenziato l'impatto dell'ingresso dei grandi gruppi industriali e dell'industria televisiva sui ricavi dell'industria 'calcio'. Guardando con attenzione ai dati forniti appare chiaro il sorprendente cambiamento verificatosi in pochi anni. Il tutto è riassumibile nell'espressione utilizzata quale titolo per uno dei paragrafi: 'da gioco a business'. Nel prosieguo del capitolo, l'autore offre alcuni aspetti che egli definisce 'strutturali' e che attengono al *sistema di ruoli fondamentali dello sport professionistico* caratterizzato dalla presenza di una pluralità di attori che contribuiscono alla creazione del prodotto calcio. La discussione in merito ad alcune peculiarità del settore 'calcio' serve ad aprire la strada alla problematica che sottende all'intero lavoro: il rapporto tra successo economico e successo sportivo.

Se, nel primo capitolo, Baroncelli ha presentato le caratteristiche principali di un sistema fornendone anche una 'misura', nel secondo capitolo intitolato 'le regole del gioco', l'autore descrive il complesso quadro normativo che regola il settore caratterizzato dal sovrapporsi e dall'interazione di norme e regolamenti nazionali e internazionali con particolare riferimento alla sentenza Bosman, ai regolamenti internazionali della FIFA e al loro impatto sugli aspetti economici della gestione delle squadre di calcio professionistico. È evidenziato come il potere contrattuale dei singoli atleti sia mutato radicalmente rispetto al passato, ma è anche descritto l'impatto subito dal settore giovanili.

Il terzo capitolo (a firma di Alessandro Baroncelli e Umberto Lago) è uno dei più importanti dell'intero volume. Esso è incentrato sulla disamina economico-finanziaria delle società calcistiche. Sono analizzate in dettaglio le componenti positive di reddito di una società calcistiche, vale a dire: (1) la tradizionale vendita di biglietti e abbonamenti; (2) i profitti derivanti dalla gestione diretta degli stadi. A questo proposito, è citato quale esempio virtuoso quello del campionato inglese in cui le società di calcio sono anche proprietarie degli stadi. La situazione italiana si presenta con la sua consueta ambiguità. È difficile comprendere se le società calcistiche si comportino da *free-rider* nei confronti degli enti locali che generalmente sono proprietarie delle strutture sportive oppure soffrano questo tipo di situazione; (3) il *merchandising*; (4) la sponsorizzazioni; (5) la cessione dei diritti televisivi che in questo momento rappresentano la componente positiva di reddito più importante; (6) il ricorso al mercato azionario per le società che hanno deciso di quotarsi in borsa. Nel prosieguo del capitolo, l'analisi

si sposta sulle componenti negative di reddito tra le quali spicca chiaramente il peso degli ingaggi da corrispondere ai calciatori professionisti. In particolare, si affronta quello che nella tradizionale economia dello sport si definisce 'effetto superstar'. Secondo questa impostazione, la domanda di sport da parte del pubblico sarebbe maggiore in presenza di atleti dotati di particolari abilità, vale a dire la 'superstar'. I guadagni di alcuni giocatori, pertanto, sarebbero giustificati da queste particolari preferenze dei consumatori.

Considerata la sua importanza relativa, il tema della determinazione del salario di un calciatore professionista è l'oggetto del capitolo successivo (a firma di Giambattista Rossi e Umberto Lago). Una volta analizzati nel dettaglio – la trattazione è tra le più approfondite e brillanti del volume – gli attuali processi di determinazione dell'ingaggio, gli autori propongono di introdurre forme contrattuali in cui il valore dell'ingaggio sia legato alla performance sportiva. Questa proposta appare giustificabile se si considera l'esigenza di ridurre i costi di gestione. D'altro canto, essa lo è anche in virtù del fatto che un meccanismo di incentivi dovrebbe essere in grado di selezionare con maggiore efficacia i talenti migliori, dovrebbe evitare i comportamenti da *free-rider*, contribuendo in ultima analisi a una migliore performance sportiva. Questi sistemi non sarebbero comunque immuni da difetti che sono puntualmente evidenziati dagli autori. Se una piccola critica deve essere mossa agli autori è quella di non aver considerato adeguatamente il fatto che attualmente il mercato europeo delle prestazioni sportive dei calciatori è sostanzialmente un mercato unico, libero e aperto. In termini economici, l'effetto previsto dovrebbe essere quello di una sostanziale convergenza delle retribuzioni contrattuali dei calciatori nei diversi paesi. In parole più semplici, l'ingaggio di un calciatore di eccellenti abilità, dovrebbe costare più o meno lo stesso nei diversi campionati. Le società – se credono all'effetto 'superstar' – saranno costrette a pagare ingaggi più alti ai migliori talenti italiani e/o stranieri.

Il quinto capitolo (a firma di Roger Penn) riprende una delle tematiche presentate nel capitolo terzo vale a dire la gestione degli stadi e, quindi, si propone di analizzare la relazione tra sviluppo locale e investimento in strutture e attività sportive. L'autore descrive l'esperienza del calcio inglese concentrandosi principalmente sulla funzione degli stadi quali 'nodi' di più ampie reti di business. L'Old Trafford a Manchester e il Reebok Stadium a Bolton, sono citati quali esempi di stadi che assolvono a tale funzione intrecciandosi a una pletora di business commerciali e culturali. Sfortunatamente, quantunque l'argomento oggetto del capitolo sia di grande

interesse, la trattazione è fragile e debole nei contenuti. Il parallelismo con la teoria dei distretti industriali potenzialmente foriera di grandi interrogativi, è solamente accennata contribuendo poco all'approfondimento del tema.

Il sesto capitolo (a firma di Stefan Szymanski) introduce la seconda parte del volume. Esso affronta la relazione tra posizione competitiva e posizione reddituale. La domanda che si pone l'autore è in sintesi: maggiori stipendi per i calciatori portano a un maggiore successo sportivo? In altre parole, un maggiore investimento in talento conduce a una migliore performance sportiva? La domanda non è peregrina dato che il monte stipendi, come evidenziato nel capitolo terzo, rappresenta per una società di calcio la principale componente negativa di reddito. Uno dei presupposti da tenere ben presente analizzando questa relazione economica è costituito dal fatto che nel mondo del calcio – ma più in generale nel mondo dello sport – a differenza di un normale mercato del lavoro, il talento è accuratamente osservabile.¹ Pertanto, le società che si apprestano a effettuare rilevanti esborsi monetari per l'acquisizione del diritto alle prestazioni sportive di un calciatore dovrebbero essere perfettamente informate della corrispondenza tra prezzo pagato e talento acquisito. L'analisi condotta da Szymanski dimostra che, in linea generale, maggiori stipendi portano a un maggiore successo sportivo e che un maggiore successo sportivo porta a maggiori ricavi. Questo, comunque, rimane un risultato ancora non soddisfacente se si considera che le potenzialità di una squadra dipendono anche da altri fattori, tra cui non ultimo, il bacino di utenza, approssimabile dalle dimensioni della città in cui la squadra si trova.

Tale fattore di vantaggio competitivo per le squadre di serie A rientra nella più ampia discussione presentata nel capitolo settimo (a firma di Umberto Lago) e nel capitolo ottavo (a firma di Umberto Lago e Manfredi Palmeri) in merito alla strategia competitiva nel settore calcio. Il capitolo settimo, in primo luogo, delinea con precisione le fonti del vantaggio competitivo di una società calcistica. Particolare attenzione è rivolta alla differenza tra 'piccole' e 'grandi' squadre. In particolare, uno degli elementi che sono da tenere in considerazione è la 'grandezza' delle squadre partecipanti alla lega. Chiaramente uno dei nodi principali è il profondo *gap* in termini di risorse finanziarie. L'autore sottolinea la necessità di differenti filosofie di gestione, basandosi sul presupposto che il circolo virtuoso di

¹ Il tema dell'informazione nelle organizzazioni sportive è stato affrontato con particolare riferimento al mondo del ciclismo su questa rivista da D. TONDANI, *I Ranking Internazionali come rimedio alle asimmetrie informative negli sport individuali: il caso del ciclismo professionistico*, vol. 1, n. 2, 93-117, 2005, disponibile all'indirizzo www.rdes.it/riv2_tondani.pdf.

una squadra provinciale si basa essenzialmente sull'abilità di selezionare giovani talenti, per poi beneficiare di eventuali plusvalenze al momento della cessione ai grandi 'club' dei diritti delle loro prestazioni sportive. La capacità di generare ricavi è strettamente legata a questa abilità laddove per i 'grandi' club gli obiettivi in termini di reddito sono maggiormente interconnessi con il conseguimento di successi sportivi. L'analisi del settimo capitolo si completa in quello successivo nel momento in cui gli autori presentano in maniera dettagliata il 'vantaggio di localizzazione' quale fonte di vantaggio competitivo. Secondo questa impostazione, la squadra di una grande città sarà sempre più avvantaggiata rispetto alle squadre di città più piccola. La localizzazione rappresenterebbe una fonte 'naturale' di vantaggio competitivo. Dall'analisi dei dati presentati, emerge comunque il fatto che esiste una differenza tra squadra del Nord e del Sud. Basti pensare al caso di città quali Napoli, Bari, e Palermo: città di grandi dimensioni che vivono alterne fortune dal punto di vista sportivo. È forse abbastanza per sollevare il dubbio che, unitamente alla localizzazione geografica e quindi al potenziale bacino d'utenza, siano anche altri fattori a influenzare le potenziali fonti di vantaggio competitivo.

Nel contempo, se una critica può essere mossa agli autori del capitolo è esattamente questa. Il calcio, paradossalmente, a differenza di altri settori della vita economica, ha reso manifesto un fenomeno comune ad altri settori economici: lo strutturarsi e il consolidarsi di circoli viziosi che hanno favorito fenomeni di concentrazione e polarizzazione a favore delle grandi squadre del nord. Quantunque le risorse intangibili (innovazione, reputazione, struttura organizzativa) analizzate brevemente nel prosieguo del capitolo e indicate quali ulteriori fonti di vantaggio competitivo contribuiscano in parte a chiarire la genesi di questo fenomeno, questo meriterebbe una maggiore e più profonda attenzione. Tra le risorse intangibili citate, la 'reputazione' costituisce l'oggetto del nono capitolo (a firma di Manfredi Palmeri) che forse rappresenta la sezione più fragile di tutto il volume. L'autore si propone di analizzare il valore della reputazione e del marchio di una società sportiva con particolare riferimento al caso della Juventus. Se da un lato, gli scandali emersi negli ultimi mesi gettano una nuova luce sul caso specifico, la trattazione è comunque banale e di spessore decisamente trascurabile.

Nel capitolo successivo (a firma di Alessandro Baroncelli) viene riportato e discusso il modello organizzativo del Parma Calcio nella gestione del settore giovanile. A dispetto del crac finanziario di cui si è reso protagonista il gruppo Parmalat, il modello organizzativo del Parma Calcio rappresenta ancora adesso un *unicum* nel calcio italiano. In particolare,

l'autore descrive i tratti caratteristici della 'rete' organizzata dal Parma Calcio. In seno a questa rete, il Parma Calcio costituiva l'impresa guida all'interno di una serie di relazioni governate da appositi incentivi. L'autore evidenzia che la rete del Parma Calcio, così come strutturata ha raggiunto gli obiettivi conseguendo risultati sorprendenti. Questa analisi è di particolare interesse in virtù di due considerazioni: (a) in primo luogo, nel capitolo sesto Umberto Lago aveva specificato che le società calcistiche di dimensioni e risorse finanziarie ridotte dovevano necessariamente avere come riferimento un circolo virtuoso in cui la valorizzazione di giovani talenti assumesse un ruolo primario; (b) in secondo luogo, la sentenza Bosman e il regolamento FIFA hanno modificato la struttura del mercato del talento sportivo nel mondo del calcio e pertanto impongono una più accurata gestione di settori giovanili sia nazionali sia extranazionali.

Gli ultimi due capitoli del volume, se il lettore consente questa espressione, 'chiudono il cerchio'. Nel penultimo capitolo, Stefan Szymanski presenta un'analisi dell'equilibrio competitivo del campionato italiano di calcio, mentre nell'ultimo capitolo Alessandro Baroncelli indica alcune soluzioni possibili alle attuali problematiche di natura economica-finanziaria che scuotono il pianeta calcio.

Il concetto di equilibrio competitivo costituisce la principale preoccupazione degli economisti che si occupano di sport ed è stato sovente l'oggetto di diversi contributi apparsi su questa rivista.² Il concetto di equilibrio competitivo è chiaramente e direttamente legato a quello dell'incertezza del risultato che rappresenta uno dei principali motivi di interesse del pubblico rispetto al mondo dello sport. Quantunque per anni in Italia si sia ignorata questa semplice regola dettata dall'evidenza empirica e aneddotica, è ragionevole assumere che quanto più è bilanciato un campionato o un singolo incontro tanto più è elevato l'interesse che esso suscita nei fruitori del prodotto 'calcio'. Esso costituisce, pertanto, il necessario punto di riferimento teorico per qualsivoglia dibattito in merito all'organizzazione di campionati e distribuzione delle risorse. Il principale interesse della

² L'equilibrio competitivo è stato uno dei principali interessi della Rivista di Diritto ed Economia dello Sport. Sia per la definizione teorica sia per differenti stime empiriche si vedano in particolare L. GROOT, *De-commercializzare il calcio europeo e salvaguardarne l'equilibrio competitivo: una proposta welfarista*, vol. 1, n. 2, 2005, 63-91; R. CARUSO, *Asimmetrie negli incentivi, equilibrio competitivo e impegno agonistico: distorsioni in presenza di doping e combine*, vol. 1, n.3, 2005, 13-38.; K. GOOSENS, *Competitive Balance in European Football: Comparison by adapting measures. National Measures of Seasonal Imbalances and Top 3*, (questo numero); F. HALICIOGLU, *The impacts of Football Point Systems on the competitive balance: evidence from some european football leagues*, (questo numero). Tutti gli articoli citati sono disponibili alla pagina www.rdes.it/rivistaonline.htm.

economia dello sport, infatti, è valutare in che termini differenti ‘regole-del-gioco’ influiscano sull’equilibrio competitivo e sull’impegno agonistico degli atleti. È opinione di chi scrive, comunque, che in Italia negli ultimi anni non sia stata attribuita alcuna importanza a questo aspetto e si impone, pertanto, una urgente riflessione in merito. Questa appare tanto più necessaria nel momento in cui la forbice nella dotazione³ di risorse tra squadre grandi e piccole sembra ulteriormente ampliarsi.

Nell’ultimo capitolo, Alessandro Baroncelli ripresenta alcuni tra i punti più critici del volume al fine di proporre alcune soluzioni che siano in grado di assicurare un adeguato sviluppo economico-finanziario e, nel contempo, un’adeguata performance sportiva. La ‘ricetta’ Baroncelli è riassumibile in alcuni punti principali: (1) contenere il costo di salari e stipendi. Le analisi dei capitoli precedenti hanno mostrato, infatti, che gli stipendi dei calciatori costituiscono la principale componente negativa di reddito; (2) controllare *in toto* le infrastrutture fondamentali per la gestione sportiva, vale a dire gli impianti sportivi e in particolare lo stadio. Questa soluzione si presenta maggiormente necessaria nel momento in cui una società calcistica sia quotata in borsa; (3) implementare strategie di diversificazione offrendo prodotti e/o servizi complementari allo spettacolo sportivo; (4) gestire in maniera efficiente la formazione e la selezione di nuovi talenti e di nuovi calciatori attraverso nuovi modelli organizzativi di tipo reticolare; (5) creazione e sfruttamento di una ‘marca’, vale a dire studiare formule che consentano di beneficiare in termini commerciali della popolarità delle società calcistiche; (6) espansione delle fonti di ricavo attraverso nuovi business, in particolare, legati alle nuove tecnologie della comunicazione.

Nel concludere queste brevi note, è bene ribadire che il volume in questione, pur sussistendo alcuni punti fragili, merita un plauso per la completezza e l’impostazione con la quale tratta l’argomento. Si consenta un’ultima riflessione. Le analisi economiche del mondo del calcio, e in genere, quelle relative al mondo dello sport, hanno una portata maggiore di quello comunemente immaginato. Lo sport, infatti, ha anticipato molti dei fenomeni che attualmente si attribuiscono alla cosiddetta globalizzazione dell’economia. Analisi accurate dei settori sportivi come quella presentata in questo volume contribuiscono, pertanto, a una riflessione più ampia su nuove tendenze che investono anche i cosiddetti mercati ‘tradizionali’.

³ Si veda ad esempio la proposta di riforma del campionato formulata da Raul Caruso e Nicola Giocoli, CARUSO R., GIOCOLI N., (2006), Nuove regole del gioco, pubblicata il 27 Luglio 2006 sul sito www.lavoce.info.