

## IL CALCIO TRA CONTESTO LOCALE ED OPPORTUNITÀ GLOBALI. IL CASO DEL BARCELLONA FC, *MÉS QUE UN CLUB*

di *Francesco Bof*\*, *Fabrizio Montanari*\*\* e *Simone Baglioni*\*\*\*

SOMMARIO: Introduzione – 1. Il background teorico di riferimento – 1.1 La prospettiva *Resource-based view* – 1.2 Il localismo come leva competitiva – 2. Il caso del Barcellona FC – 2.1 La storia – 2.2 Il Barcellona FC oggi – 2.3 Le scelte di governance e di gestione – 2.3.a Il modello partecipativo – 2.3.b Il ruolo della Fondazione e le attività rivolte alla collettività – 2.3.c L'internazionalizzazione – Conclusioni

CLASSIFICAZIONE: L83, M14

### *Introduzione*

Il calcio, e più in generale lo sport, rappresentano una delle più importanti forme di partecipazione e impegno, in termini quantitativi, degli individui nelle società contemporanee. Citando le parole di Kofi Annan,<sup>1</sup> se la FIFA fosse una nazione,

---

\* Docente SDA Bocconi School of Management e ricercatore CERGAS. E-mail: francesco.bof@sdabocconi.it.

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

\*\*\* Research Fellow Marie Curie Excellence Grant "Social Capital and Sport in the EU" IPAS - Università Bocconi. E-mail: simone.baglioni@unibocconi.it.

Gli autori vogliono ringraziare la Divisione Ricerche (DIR) della SDA Bocconi School of Management per il supporto economico concesso al progetto di ricerca "Il management delle società di calcio professionistiche".

<sup>1</sup> LA VANGUARDIA, *Dossier Vanguardia*, Barcellona, 2006.

sarebbe la quinta al mondo per popolazione (4% della popolazione mondiale), considerando i praticanti e chi è coinvolto attivamente a diverso titolo (dirigenti, ufficiali di gara, volontari, ecc.). Includendo anche i *supporter* e gli spettatori la percentuale sarebbe ancora più elevata.

Il calcio è senza dubbio lo sport più popolare al mondo e ha tradizioni radicate, trasmesse di generazione in generazione, in molte culture diverse; si tratta quindi di un fenomeno sociale ed interculturale che coinvolge comunità intere, che è ormai penetrato nelle vite di un'ampia percentuale della popolazione mondiale e che continua ad aumentare il suo valore sociale ed economico.<sup>2</sup> Il calcio, infatti, rappresenta dal punto di vista economico una vera e propria industria che può essere misurata sia in termini di percentuale sul PIL nazionale dei singoli paesi, sia in termini di diffusione e penetrazione mediatica a livello globale.<sup>3</sup> Queste prerogative lo rendono un contesto complesso, che si differenzia dai settori economici più tradizionali dove gli obiettivi economici di profitto prevalgono per definizione. Nel calcio, e in generale nello sport, si intrecciano la dimensione economica, quella sportiva e quella sociale. Gli obiettivi potenziali dei club professionistici possono essere molteplici (ad esempio, vittorie sportive, profitti, visibilità del proprietario del club, ecc.) e possono essere anche influenzati dal contesto locale di riferimento. In altri termini, i club possono essere interessati a sviluppare relazioni stabili e durature con il proprio territorio, tenendo così in considerazione le esigenze della comunità locale con l'obiettivo finale di fare in modo che il sostegno al club diventi un tratto distintivo dell'identità individuale dei cittadini della comunità stessa.

Obiettivo di questo articolo è cercare di comprendere il ruolo che i legami esistenti tra un club ed il proprio contesto possono avere nel mondo del calcio contemporaneo, caratterizzato, altresì, da spinte sempre maggiori verso l'internazionalizzazione e la globalizzazione. Negli ultimi anni, infatti, in seguito a cambiamenti normativi ed economici (e.g. sentenza Bosman, nascita della Champions League, sviluppo e crescita dei media), in Europa per i grandi club che competono a livello internazionale sembra diventare sempre più critica la capacità di saper agire al di fuori dei propri confini nazionali e di saper cogliere le opportunità connesse allo sviluppo di nuovi mercati esteri (Cina, USA, ecc.) e di altri settori (media, abbigliamento, tecnologie digitali, ecc.). In un simile scenario, quindi, quale può essere il ruolo svolto dal legame con il proprio contesto culturale e socio-economico di riferimento? Cercheremo di rispondere a questa domanda analizzando il caso del Barcellona FC, un club che ha cercato di affrontare le sfide imposte dal contesto competitivo attuale senza compromettere, ma, al contrario, sfruttando e potenziando l'identità, i valori e le tradizioni della comunità locale di riferimento: la Catalogna.

Nel primo paragrafo verrà presentata sinteticamente la prospettiva teorica di riferimento che guiderà l'analisi del caso affrontata nel secondo paragrafo. Infine,

<sup>2</sup> LA VANGUARDIA, *Dossier Vanguardia*, cit.

<sup>3</sup> DELOITTE, *Football Money League*, Manchester, 2005. U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKY, *Il business del calcio*, EGEA, Milano, 2004.

verranno discussi i risultati dell'analisi qualitativa condotta, e saranno riportate le conclusioni e le possibili implicazioni.

## 1. Il background teorico di riferimento

### 1.1 La prospettiva Resource-based view

Negli ultimi anni, la prospettiva teorica della Resource-based view (d'ora in poi RBV) ha acquistato una sempre maggiore importanza fino a diventare una delle principali teorie di riferimento nel campo degli studi manageriali. La RBV è nata in opposizione al tradizionale approccio dell'organizzazione industriale,<sup>4</sup> il quale si basa sull'assunto di fondo che le imprese che competono nella stessa industria siano omogenee. L'approccio *resource-based*, invece, si fonda sull'idea che ogni singola impresa sia unica e composta da un particolare insieme di risorse.<sup>5</sup>

Coerentemente con tale assunto, la RBV è caratterizzata da tre principali proposizioni: 1) le imprese differiscono tra loro per le diverse dotazioni di risorse a disposizione; 2) questa eterogeneità di risorse produce differenti performance; e 3) le imprese con le performance migliori cercano di difendere il loro vantaggio competitivo proteggendo le risorse più preziose dall'imitazione o dalla diffusione. In altre parole, secondo questo approccio le differenze nelle performance delle imprese possono essere attribuite principalmente alla varianza delle risorse a loro disposizione. In particolare, le risorse più rare e difficili da imitare costituiscono la base del vantaggio competitivo di un'azienda,<sup>6</sup> il quale, a sua volta, permette di conseguire profitti maggiori rispetto alla media del settore.<sup>7</sup>

Numerosi studi condotti su aziende operanti in diversi ambiti economici hanno confermato l'esistenza di questa relazione positiva tra ritorni economici e risorse,<sup>8</sup> dimostrando come le risorse a disposizione di un'azienda determinino la

<sup>2</sup> LA VANGUARDIA, *Dossier Vanguardia*, cit.

<sup>3</sup> DELOITTE, *Football Money League*, Manchester, 2005. U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKY, *Il business del calcio*, EGEA, Milano, 2004.

<sup>4</sup> M. PORTER, *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1980 e *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1985.

<sup>5</sup> J. BARNEY, *Firm resources and sustained competitive advantage*, in *J. of Manag.*, vol. 17, 1991, 99-120. R. RUMELT, *Toward a strategic theory of the firm*, in R. LAMB (eds), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984, 556-570. B. WERNERFELT, *A resourced-based view of the firm*, in *Strat. Manag. J.*, vol. 5, 1984, 171-180.

<sup>6</sup> R. AMIT, P. SCHOEMAKER, *Strategic assets and organizational rent*, in *Strat. Manag. J.*, vol. 14, 1993, 33-46. J. BARNEY, *Firm resources and sustained competitive advantage*, in *J. of Manag.*, vol. 17, 1991, 99-120.

<sup>7</sup> M. PETERAF, *The cornerstones of competitive advantage*, in *Strat. Manag. J.*, vol. 14, 1993, 179-191.

<sup>8</sup> Si veda ad esempio D. MILLER, J. SHAMSIE, *The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film Studios from 1936 to 1965*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 39, 1996, 519-543. J. PENNING, K. LEE, A. VAN WITTELOOSTUIJN, *Human capital, social capital and firm dissolution*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 41, 1998, 425-440.

sua strategia e siano al tempo stesso critiche per l'implementazione della stessa.<sup>9</sup> Nell'implementare le strategie finalizzate alla ricerca di un vantaggio competitivo, le imprese impiegano, infatti, tutte le risorse a propria disposizione, sia tangibili (come ad esempio, gli impianti, le risorse finanziarie, ecc.) che intangibili (il capitale umano, il marchio, ecc.). In particolare, sono proprio le risorse intangibili ad essere le più critiche, in quanto, essendo rare e complesse e, quindi, più difficili da imitare, hanno un maggior impatto sul vantaggio competitivo.<sup>10</sup>

L'approccio della RBV è stato adottato anche da numerose ricerche condotte sugli sport professionistici statunitensi.<sup>11</sup> Questi studi hanno principalmente focalizzato la propria attenzione sull'importanza delle risorse intangibili, e in particolare di quelle umane (atleti, allenatori, ecc.), nel conseguimento delle performance sportive. Tra le risorse intangibili, un ruolo rilevante, ma non ancora completamente esplorato, può essere svolto anche dalle relazioni sviluppate nel corso del tempo da un'organizzazione con il proprio contesto socio-economico.<sup>12</sup> A tal proposito, studi precedenti sul capitale sociale hanno evidenziato come la creazione di legami forti e duraturi nel tempo da parte di un'organizzazione con gli altri attori del proprio ambiente possa portare diversi benefici in termini, ad esempio, di accesso a informazioni rilevanti, riduzione dei comportamenti opportunistici, condivisione di norme comportamentali e aspettative di ruolo, sviluppo di fiducia tra le parti.<sup>13</sup> In altre parole, i risultati (economici e non) ottenuti da un'organizzazione possono essere influenzati anche dalla sua *embeddedness* nel contesto di riferimento, cioè dalle modalità in cui è inserita nell'insieme delle relazioni caratterizzanti l'ambiente geografico, economico o sociale in cui essa opera.<sup>14</sup>

<sup>9</sup> T. SCHOEMAKER, A. COOPER, *The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: A cross-industry study*, in *Strat. Manag. J.*, vol. 19, 1998, 1127-1143.

<sup>10</sup> J. BLACK, K. BOAL, *Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage*, in *Strat. Manag. J.*, vol. 15, 1994, 131-148. M. HITT, L. BIERMAN, K. SHIMIZU, R. KOCHAR, *Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective*, in *Acad. of Manag. J.*, vol. 44, 2001, 13-28. H. RAO, *The social construction of reputation: Certification process, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry*, in *Strat. Manag. J.*, vol. 15, 1994, 29-44.

<sup>11</sup> Si veda, ad esempio, 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 e 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.

<sup>12</sup> Si veda ad esempio in R. PENN, *Sport e sviluppo locale: l'esperienza del calcio inglese*, in U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKY, *Il business del calcio*, cit.

<sup>13</sup> J. S. COLEMAN, *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1990. J. DYER, H. SINGH, *The relational view: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage*, in *Acad. of Manag. Rev.*, vol. 23, 1998, 660-679. W. OUCHI, *Markets, bureaucracies and clans*, in *Admin. Science Quart.*, vol. 25, 1980, 129-141.

<sup>14</sup> M. GRANOVETTER, *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, in *Am. J. of Soc.*, vol. 91, 1985, 481-510. B. UZZI, *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*, in *Am. Soc. Rev.*, vol. 61, 1996, 674-698 e *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, in *Admin. Sc. Quart.*, vol. 42, 1997, 35-67.

Coerentemente, le relazioni con il proprio contesto di riferimento possono rappresentare un'importante risorsa intangibile anche per le organizzazioni sportive, che le possono sviluppare come leva strategica per competere efficacemente. Partecipazione, reti associative, fiducia, condivisione di valori comuni sono sicuramente elementi che appartengono al mondo del calcio e che favoriscono prassi di integrazione sociale. Con riferimento al calcio, dunque, è possibile aspettarsi che anche quando un club opera in un contesto fortemente competitivo e globalizzato, lo sviluppo di un forte legame con il proprio contesto territoriale, sociale ed economico possa diventare una vera e propria fonte di vantaggio competitivo nel corso del tempo. Occorre, però, fare attenzione al rischio che le dinamiche di integrazione sociale restino troppo limitate all'interno dei confini geografici di riferimento, limitandone il potenziale sviluppo verso altre regioni o paesi. I legami sviluppati, infatti, non sempre rappresentano forme di relazione che aprono (*bridging*), alimentando forme di integrazione esterne; talvolta, diventano un vero e proprio elemento di diffidenza e di chiusura (*bonding*).<sup>15</sup>

## 1.2 Il localismo come leva competitiva

Il tema del rapporto dialettico tra locale e globale è molto attuale nel dibattito economico, politico e sociale. Senza voler addentrarsi troppo nella discussione dei differenti approcci alla globalizzazione,<sup>16</sup> ai fini di questi articolo pare sufficiente ricordare che il termine *global*, originariamente usato da McLuhan<sup>17</sup> con riferimento allo sviluppo dei media nel contesto del "villaggio globale", è stato utilizzato per la prima volta in ambito manageriale da Levitt,<sup>18</sup> il quale evidenziando l'importanza di saper elaborare una strategia globale, affermava che «[...]le aziende devono imparare ad operare come se il mondo fosse un unico mercato, ignorando le differenze nazionali e regionali[...]».<sup>19</sup> In aggiunta, Levitt sosteneva che le aziende che non sarebbero riuscite ad adattarsi alla nuova realtà globale avrebbero perso la sfida nei confronti di quelle che invece si sarebbero adattate.<sup>20</sup> Tale affermazione può sembrare oggi un pò troppo radicale, tanto più che nel corso degli anni si sono sviluppati diversi filoni di ricerca che hanno ribadito l'importanza di caratterizzare la strategia aziendale perseguita in termini localistici.<sup>21</sup>

<sup>15</sup> R. PUTNAM, *Bowling Alone: The Collapse and the Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York, 2000.

<sup>16</sup> Per una *review* approfondita si veda ad esempio M. FEATHERSTONE, *Genealogies of the Global*, in *Theory, Culture & Society*, SAGE, London, 2006, vol. 23, 387-419.

<sup>17</sup> M. McLuhan, *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*, University of Toronto Press, Toronto, 1962.

<sup>18</sup> T. LEVITT, *The globalization of markets*, in *Harvard Business Review*, Maggio-Giugno, 1983, 92-102.

<sup>19</sup> T. LEVITT, *The globalization of markets*, cit., p. 92.

<sup>20</sup> T. LEVITT, *The globalization of markets*, cit.

<sup>21</sup> Per una *review* si veda ad esempio G. SVENSSON, "Glocalization of business activities: a "glocal strategy" approach, in *Manag. Decision*, vol. 31, 2001, 6-18.

Recentemente il tema del rapporto tra dimensione locale e globale è stato ampiamente esplorato dalla letteratura sui media e sulle industrie culturali.<sup>22</sup> Tali contesti, infatti, sono spesso caratterizzati dalla compresenza di grandi operatori multinazionali, che offrono prodotti (film, musica, ecc.) pensati e realizzati per i mercati globali, e di attori di dimensioni più ridotte e maggiormente legati ai specifici contesti locali.<sup>23</sup> Questo dibattito ha portato a interessanti osservazioni che superano la visione “apocalittica” della globalizzazione intesa come forza tendente al livellamento e all’omogeneizzazione culturale e sociale. Ad esempio, alcune ricerche hanno dimostrato come quando viene fortemente evidenziato il legame tra un artista o un prodotto culturale ed il proprio contesto geografico, culturale o sociale, aumentino le probabilità di successo nel mercato di riferimento.<sup>24</sup> Altri studi recenti di geografia economica sono giunti a conclusioni simili mostrando come gli operatori culturali locali, soprattutto quelli di dimensioni minori, possono competere efficacemente quando sviluppano rapporti stabili e duraturi con il proprio territorio. In questo modo, infatti, possono beneficiare di vantaggi legati al fatto di essere fortemente connessi (*embedded*) con il contesto realizzando, quindi, prodotti unici e facilmente riconoscibili in quanto rappresentativi del proprio patrimonio culturale e sociale, e al tempo stesso possono sfruttare le recenti innovazioni tecnologiche per entrare nei network distributivi a livello globale.<sup>25</sup>

Anche il calcio può rappresentare un interessante contesto in cui analizzare il rapporto tra locale e globale. Il calcio, infatti, è un fenomeno sociale molto diffuso in tutto il mondo, e che, oltre a coinvolgere comunità molto diverse tra loro e a penetrare nelle vite di un’ampia percentuale della popolazione mondiale,<sup>26</sup> rappresenta dal punto di vista economico una vera e propria industria che, negli ultimi anni, ha ulteriormente incrementato la propria rilevanza economica.<sup>27</sup> Coerentemente, per i grandi club europei che competono a livello internazionale sembra diventare sempre più importante la capacità di saper pensare globalmente e agire al di fuori dei propri confini nazionali, cogliendo le opportunità connesse allo sviluppo di nuovi mercati esteri e di altri settori dai potenziali elevati ritorni

<sup>22</sup> Per una *review* approfondita si veda L. MIZZAU, F. RIBOLDAZZI, F. MONTANARI, *At the crossroads of global and local streams of discourse: Emerging evidence from Italian web-tvs and web-radios*, in M. ARDISSONE e C. FERRARI, *Globalization in Italian Media*, SUNY Press NY, (in corso di pubblicazione).

<sup>23</sup> J. GANDER, A. RIEPLE, *How relevant is transaction cost economics to inter-firm relationships in the music industry?* in *J. of Cult. Econ.*, vol. 28, 2004, 57–79. D. HESMONDHALGH, *Cultural Industries*, Sage, London, 2002.

<sup>24</sup> C. JONES, N. ANAND, J. ALVAREZ, *Manufactured authenticity and creative voice in cultural industries*, in *J. of Manag. Studies*, vol. 42, 2005, 893-899. D. JONES, K. SMITH, *Middle-earth meets New Zealand: Authenticity and location in the making of The Lord of the Rings*, in *J. of Manag. Studies*, vol. 42, 2005, 923–45.

<sup>25</sup> D. POWER, A.J. SCOTT (a cura di), *Cultural Industries and the Production Of Culture*, Routledge, London, 2004. A.J. Scott, *The Cultural Economy of Cities - Essays on the Geography of Image-Producing Industries*, Sage, London, 2000.

<sup>26</sup> LA VANGUARDIA, *Dossier Vanguardia*, cit.

<sup>27</sup> U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKY, *Il business del calcio*, cit.

economici (media, abbigliamento, tecnologie digitali, ecc.). Tuttavia, i club presentano anche una dimensione locale, rappresentata tipicamente dai legami con il proprio territorio di origine in termini, ad esempio, di soddisfazione delle esigenze degli *stakeholders* locali. Tali relazioni possono rappresentare non solo un vincolo per le azioni intraprese dai club (come purtroppo troppo spesso vengono interpretate), ma come una vera e propria risorsa da tenere in considerazione nell'elaborazione della propria strategia.

Per cercare di comprendere meglio il ruolo che i legami esistenti tra un club ed il proprio contesto culturale e socio-economico di riferimento possono avere nel mondo del calcio contemporaneo, caratterizzato da spinte sempre maggiori verso l'internazionalizzazione e la globalizzazione, analizzeremo il caso del Barcellona FC, un club che, come abbiamo affermato in precedenza, ha cercato di affrontare le sfide imposte dal contesto competitivo attuale senza compromettere, ma, al contrario, sfruttando e potenziando l'identità, i valori e le tradizioni della sua comunità locale di riferimento: la Catalogna. Per fare ciò, abbiamo adottato la metodologia dello studio di casi,<sup>28</sup> combinando differenti metodi di raccolta ed analisi di dati: interviste, analisi documentale e osservazione diretta.

## 2. *Il caso del Barcellona Football Club: "més que un club"*

In generale, è possibile notare come le possibilità di sviluppo di un club calcistico possano essere potenzialmente influenzate in modo significativo da alcuni fattori che caratterizzano l'area geografica di riferimento in termini, ad esempio, di numerosità della popolazione, sensibilità sociale della popolazione verso lo sport ed i suoi valori, popolarità dello sport praticato e gestito dal club, livello di benessere dei suoi cittadini (insieme al tasso di sviluppo socio-economico del territorio). Nel caso specifico del Barcellona FC il suo contesto di riferimento, la Catalogna, ne ha profondamente influenzato la storia fin dalla sua costituzione. Il Barcellona, infatti, presenta alcune sostanziali peculiarità legate al suo contesto socio-economico, che possono essere sintetizzate in una fortissima identificazione tra il club, il territorio ed i suoi abitanti e in eredità storiche e tradizioni profondamente radicate. Ne deriva che la *mission* stessa del club è non solo sportiva, ma anche sociale come testimonia l'incipit della rivista ufficiale del club blaugrana:

*«El més que un club d'avui és una proposta esportiva i una proposta social. Una proposta esportiva per un futbol atreitiu, noblement ofensiu i compromès amb el joc net. I una proposta social per atrascendir el futbol i l'esport i acostar-se a la gent, per a travèd del futbol i l'esport arriboar a les persones<sup>29</sup>».*

<sup>28</sup> R. YIN, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Los Angeles, 1984.

<sup>29</sup> "Lo slogan "més que un club" è una proposta sportiva e sociale insieme, una proposta sportiva per un calcio offensivo, entusiasta e leale, e una proposta sociale che trascende il calcio e lo sport per accostarsi alla gente; in altre parole lo sport è un modo per entrare in contatto con le persone". BARCELONA FC, *Diario Oficial FC Barcelona*, num. 17, 2006, trad. nostra.

La strategia perseguita dal club è fortemente ispirata ai valori che legano quasi in modo indissolubile il club al suo contesto di riferimento. Recentemente, sotto la presidenza di Joan LaPorta, il Barcellona ha rivisto la propria struttura organizzativa, focalizzandosi in particolare sulla promozione dell'immagine del team e indirizzando nuove politiche societarie nei confronti dei principali *stakeholders* locali (comunità, organizzazioni no-profit, altre associazioni sportive, Governo locale, ecc.). Per capire meglio le ragioni di questo rafforzamento nei legami con il territorio locale, occorre innanzitutto capirne la storia, le tradizioni ed il contesto di riferimento. In altre parole, occorre capire, come tutti usano dire in Catalogna, perché l'FC Barcellona è "*Més que un club*".

## 2.1 La storia

Fondato il 29 novembre 1899 da Hans Gamper, il Barcellona si è fin dalle origini legato in modo quasi indissolubile con la città, la sua cultura e la sua storia politico-sociale, acquisendo un'importante valore simbolico legato in particolare alle spinte autonomiste della *Catalunya*. Tale legame causò al club numerosi problemi durante la Guerra Civile ed i primi anni della dittatura franchista: il Barcellona rappresentava simbolicamente l'identità dei catalani, il suo patrimonio culturale e le sue tradizioni, ed era per questo considerato un nemico dell'autorità centrale. A partire dagli anni '40, però, il Barcellona riuscì a riprendersi gradualmente da una crisi che lo aveva relegato nel 1942 in Seconda divisione vincendo il Campionato nel 1944-45, 1947-48, 1948-49 e la Coppa Latina nel 1949. Gli anni '50 rappresentano un periodo d'oro nella storia blaugrana, grazie anche all'ingaggio del fuoriclasse Ladislao Kubala, mentre negli anni '60 il Barcellona vince solo manifestazioni sportive minori. Gli anni '70, con l'ingaggio di importanti campioni stranieri come ad esempio Johan Cruyff, segnano un importante punto di svolta: nel 1978 Josep Lluís Núñez diventa Presidente e per il club inizia un periodo di grande espansione e di successi sportivi. Ad esempio, i soci crebbero (fu superata quota 100.000) e furono fondati molti *fan club* di tifosi. Il Barcellona FC diventa definitivamente uno dei club più importanti a livello mondiale e anche le sue strutture vengono migliorate: l'allargamento del Camp Nou, la costruzione del *Miniestadi*, del Palau Blaugrana e di altre *facilities* dislocate nel territorio urbano della città.

Oltre al suo significato strettamente sportivo, il Barcellona ha storicamente rappresentato il desiderio di libertà, di autonomia e di democrazia dei Catalani e, per questo, è sempre stata percepita, più di ogni altra organizzazione della regione, come l'istituzione preposta alla difesa dei diritti dell'identità catalana. Durante la dittatura franchista, infatti, il calcio era tra le poche attività che ogni cittadino poteva svolgere senza costrizioni e senza paura, e andare allo stadio tifando *Barça* diventava un modo per affermare con orgoglio la propria identità catalana. Il calcio e il Barcellona FC sono stati (e sono tuttora) una modalità importante attraverso cui i Catalani esprimono la propria cultura e la propria diversità.

## 2.2 Il Barcellona FC oggi

Oggi giorno le cose sono cambiate. Da un lato, la Spagna è un paese democratico e, di conseguenza, il club non può più farsi portatore del desiderio di libertà del popolo catalano. Dall'altro, è cambiato anche il mondo del calcio in seguito a spinte sempre maggiori verso l'internazionalizzazione e la globalizzazione. Il Barcellona, soprattutto sotto l'attuale presidenza LaPorta, si è posto l'obiettivo di diventare un club moderno che riesca a stare al passo dei cambiamenti normativi e soprattutto economici. I risultati sportivi ed economici degli ultimi anni del club sono in linea con l'obiettivo dichiarato di essere nei Top 7 club europei. Ad esempio, da un punto di vista economico, le ultime due stagioni hanno fatto registrare un utile netto rispettivamente di 33 e 20 milioni di Euro ed il fatturato del club negli ultimi anni è cresciuto costantemente: i 300 milioni di Euro di fatturato previsto per la stagione 2006-2007, se raggiunti, farebbero registrare un incremento percentuale del 14% rispetto alla stagione precedente e del 40% circa rispetto a 4 anni fa. Dal punto di vista strettamente sportivo, il club sta scrivendo uno dei suoi periodi di maggior successo: ha vinto la *Liga* spagnola nelle stagioni 2004-05 e 2005-06 (perdendo solo all'ultima giornata il campionato 2006-07) e la Super Coppa di Spagna nelle due stagioni successive. Nel 2005-06, in particolare, è riuscito nell'impresa storica di vincere oltre alla *Liga* anche la Coppa dei Campioni, offrendo gol e spettacolo.

Il Barcellona FC sta confermando di poter competere a livello europeo con altre società del calibro del Real Madrid, del Manchester United e del Milan, cercando di cogliere le opportunità connesse allo sviluppo di nuovi mercati internazionali e di altri settori dai potenziali elevati ritorni economici (media, abbigliamento, tecnologie digitali, ecc.), come dimostra, ad esempio, la recente tournée asiatica del team con tutti i giocatori della rosa. Tuttavia, il club catalano persegue questi obiettivi mantenendo una forte connessione con il contesto locale fino a farne una vera e propria risorsa strategica. Certamente non è facile riuscire a bilanciare la volontà di competere a livello globale con quella di mantenere un forte legame con il locale. Il Barcellona a tal fine ha elaborato una serie di opportuni strumenti di *governance* e di gestione finalizzati a conciliare esigenze non sempre coincidenti tra loro.

In primo luogo, è stato aggiornato in chiave “moderna” il legame con la Catalogna: lo slogan “*més que un club*”, infatti, ora viene declinato, principalmente, nel contributo che il club cerca di offrire allo sviluppo e al benessere della società civile e nelle iniziative che promuovono la difesa dei diritti umani nel mondo. Il management del club sta cercando di rafforzare ulteriormente la sua dimensione sociale adottando *policies* finalizzate alla creazione e al consolidamento di valori etici tangibili. In altre parole, l'identità catalana è tuttora parte integrante dell'immagine del club ed elemento chiave delle strategie di gestione degli *stakeholders* e delle strategie di marketing. Rispetto al passato i rapporti del club con il proprio contesto di riferimento non si manifestano più in funzione dei valori

di libertà e democrazia (sarebbe ormai anacronistico), ma in termini di solidarietà e di contributo allo sviluppo economico e sociale sia della *Catalunya*, sia delle aree più arretrate del mondo, ad iniziare dai paesi africani. Emblematica, in tal senso, è stata la scelta dello sponsor ufficiale: il Barcellona è stato per anni l'unico club europeo a rifiutare le sponsorizzazioni sulle divise ufficiali; e nel 2006 il logo apparso per la prima volta sulla maglietta blaugrana durante i match di Champions League non era quello di una multinazionale o di un grande gruppo privato, ma quello dell'Unicef, con cui il Barcellona ha avviato un rapporto di partnership che contempla l'utilizzo dei calciatori in qualità di *testimonial*.

Ecco, dunque, che oggi giorno la *mission* del club cerca di conciliare obiettivi economici, sportivi e sociali, facendosi promotrice dell'idea di sport come vettore di partecipazione e sviluppo all'interno della comunità catalana. Tale approccio è coerente con i principi della *Corporate Social Responsibility*,<sup>30</sup> i quali sottolineano l'importanza strategica di una risposta *corporate* di tipo proattivo e concreto per innalzare le aspettative e lo sviluppo all'interno del contesto di riferimento, anche attraverso la promozione di valori etici. Naturalmente tali obiettivi implicano diverse problematiche, che però il management ha cercato di affrontare indirizzando in modo preciso le scelte organizzative e le relazioni con gli attori esterni.

### 2.3 Le scelte di governance e di gestione

#### 2.3.a Il modello partecipativo

*“I soci sono i proprietari e i veri ‘runners’ del club “*  
Josep Verges ( HR Manager del Barcellona FC)

Nei modelli partecipativi delle società di calcio, oggi diffusi solo in Spagna, le quote societarie dei club possono essere acquistate direttamente dai cittadini (non solo spagnoli). Alcuni club iberici, come il Barcellona, il Real Madrid e l'Athletic Bilbao, hanno adottato questa formula, che però non si traduce automaticamente in una reale partecipazione da parte dei cittadini-soci. Il Barcellona rappresenta un caso in cui, coerentemente con la forte identificazione esistente tra il club e la sua regione, si cerca di garantire la maggiore partecipazione possibile. Se da una parte la gestione corrente del club è appannaggio dei vertici manageriali, dall'altra, ogni cittadino, catalano o straniero, formalmente affiliato, può partecipare alle principali decisioni di funzionamento della società nella veste di vero e proprio “*runner*” del club, per citare il Manager HR. Le forme di partecipazione garantite dallo Statuto

<sup>30</sup> Molti progetti europei intendono diffondere una cultura sociale all'interno delle organizzazioni e della società (Corporate Social Responsibility), basati sul “Green paper” della Commissione Europea che formalizza così il concetto: “*companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*”. Il Green paper è disponibile all'indirizzo [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf) (ultimo accesso Agosto 2007).

ai soci (*comprimisarios*) sono molteplici (si veda Tabella 1): ogni quattro anni votano per le elezioni del Presidente, a cui sono conseguentemente conferiti forti poteri decisionali, approvano il bilancio e partecipano alle decisioni dell'Assemblea Generale. La differenza più lampante rispetto ai club italiani è rappresentata dal processo democratico per cui ogni cittadino-socio può partecipare alla vita societaria esercitando i propri diritti ed entrando, così, attivamente nei processi strategici e nelle decisioni della gestione.

La possibilità per i cittadini di diventare soci del Barcellona esiste fin dai primi anni della storia del club e ha da sempre contribuito ad aumentare l'importanza politica, sociale e simbolica del Barcellona FC, creando cioè una relazione intima e senza eguali con la società civile locale. Ad esempio, il club catalano celebrò il suo 50° compleanno raggiungendo il numero di 24.893 soci; mentre nel 1973, anno in cui si raggiunsero i 70.000 associati, il celebre artista catalano Joan Mirò realizzò un poster per celebrare l'evento.

TABELLA I

## DIRITTI DEI SOCI DEL BARCELLONA FC

DIRITTI	DESCRIZIONE
Voto	Ogni socio ha il diritto di voto per: - il Presidente - le decisioni del Consiglio - i progetti caritatevoli della Fundació
Partecipazione	Ogni socio ha il diritto di partecipare alle assemblee generali della squadra
Elezione	Ogni socio ha il diritto di candidarsi alle elezioni per acquisire lo status di membro del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo
Espressione	Ogni socio ha il diritto di esprimere la propria opinione sulle modalità di gestione della squadra e ha diritto a ricevere sempre risposta

«*Il Barcellona FC è una solida costruzione di cristallo*»: le parole del Dr. Javier Munoa, il giovane ma qualificato *Chief of the International Department* della società, caratterizzano efficacemente lo stile di gestione aperto ed il ruolo sociale del club. La parola “cristallo”, infatti, non è usata per indicarne la fragilità bensì la trasparenza: indica la possibilità per ogni socio ed azionista, e per ogni cittadino in generale, di ottenere informazioni sulle attività, le strategie perseguite e l'andamento economico del club. La *Memoria Anual*, pubblicata ogni anno, contiene ogni tipo di informazione riguardante la società e la squadra di calcio. Al

La stessa struttura organizzativa prevede una chiara distinzione tra i ruoli manageriali e quelli sportivi in funzione delle competenze: i ruoli manageriali sono ricoperti da persone che non provengono dal mondo del calcio e con una formazione economica adeguata alle spalle. L'organigramma individua chiaramente due aree organizzative che sottintendono l'importanza dei legami con il territorio e delle sue rappresentanze: l'area sociale e quella delle relazioni sociali ed istituzionali. Tali funzioni hanno il compito di sviluppare in modo strutturato e costante nel tempo, rapporti, collaborazioni e azioni finalizzate alla soddisfazione dei diversi *stakeholders* locali.

TABELLA 2

ELENCO DEGLI SPORT E DEI PRINCIPALI RISULTATI OTTENUTI DALL'AREA SPORTIVA DEL  
BARCELONA FC NEL PERIODO 2004-2006

SPORT	RISULTATI SPORTIVI
Calcio	1 Champions League, 2 Campionati, 2 Super Coppe
Basket	1 Coppa del Re, 1 Super Coppa, 1 Final Four in Eurolega, 1 Liga Catalana (oltre a numerosi successi nei settori giovanili e per le squadre femminili)
Pallamano	1 Coppa dei Campioni, 1 Campionato spagnolo, 1 Super Coppa spagnola (molti successi a livello giovanile)
Hockey su pista	2 Coppe dei Campioni, 3 Campionati spagnoli, 3 Super Coppa Spagnole
Ciclismo	Non verificato
Calcio a 5	Numerosi successi nel settore giovanile
Atletica	Non verificato
Rugby	Numerosi successi nel settore giovanile
Baseball	Numerosi successi nel settore femminile
Pallavolo	Successi sia nelle maschili sia nelle femminili
Hockey sul ghiaccio	Molti successi nel settore maschile
Hockey su erba	Non verificato
Skating	Non verificato

A tal proposito occorre evidenziare come il Barcellona si caratterizzi per essere una società polisportiva estremamente attiva e vincente anche in altri sport diversi dal calcio (si veda la Tabella 2). Da un lato ciò permette di moltiplicare la partecipazione sportiva, dall'altro offre il potenziale per una efficace penetrazione sociale del brand Barcellona. La capillarità, valutata sulla base della sua capacità di raggiungere e coinvolgere le diverse fasce della popolazione, rappresenta il punto di forza della polisportiva: oltre a gestire club ed attività relative a quasi tutti gli sport cosiddetti minori, infatti, gestisce per ciascuno di questi, team sia maschili che femminili, oltre che alle giovanili. I ragazzi che decidono di trasferirsi a Barcellona per praticare le attività sportive vengono accolti all'interno di un'infrastruttura, la *Ciudad Deportiva*, che rappresenta il fiore all'occhiello della società. I giovani, infatti, oltre a trovare risposta alle esigenze logistiche e materiali vengono accompagnati in un percorso, innanzitutto educativo, che li aiuta a crescere e ad inserirsi e solo successivamente ad ottenere buone performance sportive. Attenzione alla persona in quanto tale e prospettiva di lungo periodo sono due aspetti determinanti della filosofia della polisportiva; il colore blaugrana è il medesimo per tutti gli sport e in Catalogna viene associato alla passione sportiva e ai valori dello sport, prima ancora che al calcio o ai risultati, per quanto eccellenti, dei singoli sport.

### *2.3.b Il ruolo della Fondazione e le attività rivolte alla collettività*

I soci e la comunità catalana, oltre a partecipare attivamente alle numerose occasioni di coinvolgimento e partecipazione offerte dalle numerose attività sportive, culturali e sociali realizzate dal club, continuano a dare, come in passato, il loro personale ed incondizionato supporto ai diversi progetti che si rivolgono alla comunità. La Fondazione Barcellona (*Fundació*) è l'organo che principalmente si occupa di sviluppare le iniziative di tipo sociale e che riflette una forma avanzata di gestione delle attività che attengono alla sfera sociale, ad iniziare dalla promozione delle iniziative del Barcellona stesso, fino alla collaborazione con altre istituzioni culturali, sportive, artistiche e di carità e alla promozione e gestione di musei, fiere, biblioteche e progetti rivolti agli amanti dello sport ed ai giovani.

Ogni anno, la dirigenza del club le assegna formalmente una quota del budget societario (pari a due milioni di Euro nell'anno 2005-2006). In termini assoluti si tratta di cifre considerevoli, anche se in termini relativi rappresentano solo l'1% del budget complessivo del club. Negli ultimi anni il Barcellona si è fatto promotore di numerose iniziative a favore della propria comunità, anche in collaborazione con partner istituzionali tra cui il Governo locale della *Catalunya*, alcuni sponsor come l'Unicef e con l'utilizzo di alcuni calciatori come testimonial. Ad esempio, la Fondazione ha organizzato il Premio Internazionale Vasquez Montalbal, un progetto di solidarietà per il Camerun di cui Samuel Eto'o è stato l'ambasciatore, un programma educativo rivolto ai bambini dagli 8 ai 12 anni con la collaborazione di 88 centri educativi e con più di 10.000 partecipanti, una

campagna di sensibilizzazione all'HIV.

Inoltre, il Barcellona ha costruito un Museo ed un Centro per la Documentazione e gli Studi dedicati alla storia della squadra ed alle sue connessioni con la storia della regione e la sua eredità culturale. Nei suoi centri sportivi, tra i quali la *Ciudad Sportiva*, vengono svolte attività culturali e sociali, quali l'assegnazione di borse di studio, eventi di solidarietà e beneficenza. Infine, *Sport Cultura Barcelona* è un'organizzazione no-profit creata dal club insieme ad alcune istituzioni private, sportive e culturali locali con lo scopo di promuovere la cultura e lo sport all'interno dei propri settori. Il suo Consiglio di Amministrazione è composto dai rappresentanti di tutte le principali associazioni sportive catalane.<sup>31</sup>

### 2.3.c L'internazionalizzazione

Come affermato nei paragrafi precedenti, esiste il rischio che lo sviluppo di legami densi e stabili con il proprio contesto sociale restino troppo limitati ai confini geografici di riferimento, limitandone così il potenziale sviluppo verso altre regioni o paesi. I legami sviluppati, infatti, non sempre rappresentano forme di relazione che aprono (*bridging*), ma possono diventare veri e propri elementi di chiusura (*bonding*).<sup>32</sup>

Anche nel caso del Barcellona FC e della Catalogna esiste questo rischio: la *catalinità* del club è sicuramente un elemento di coesione interna, ma può diventare un fattore di chiusura verso l'esterno, non solo nei confronti del resto della Spagna, ma anche del resto del mondo. Per evitare ciò, il club ha avviato da alcuni anni una vera e propria strategia di internazionalizzazione che permetta al club blaugrana di sfruttare le occasioni presenti nei mercati internazionali. A tal fine sono stati assunti dalla società manager provenienti da grandi multinazionali con lo scopo proprio di cogliere le opportunità fornite dalla globalizzazione valorizzando, al tempo stesso, la sua essenza catalana. In altre parole, come più volte ripetuto durante le interviste dal capo dell'*International Department*, «*cercare di essere glocal*».

Per raggiungere questo obiettivo, l'*International Department* ha avviato una strategia di medio termine che ha già portato ad alcuni importanti risultati. Innanzitutto, la vendita dei diritti delle partite del Barcellona nei mercati televisivi stranieri attraverso lo sfruttamento anche dei nuovi media. Attualmente, anche grazie alla filosofia di gioco tipicamente offensiva che da sempre contraddistingue il club catalano e all'impiego di star conosciute a livello mondiale (*in primis* Ronaldinho), circa l'80% degli spettatori delle partite non sono né Catalani, né Spagnoli. Inoltre, si sta sviluppando una piattaforma tecnologica per supportare e

<sup>31</sup> Centre excursionista de Catalunya, Club Natació Barcelona, Panathlon club de Barcelona, RACC, RCD Espanyol de Barcelona, Real Club Polo de Barcelona, Real Club de Tennis Barcelona 1899, Real Club Nautic de Barcelona, Orfeo Catal, Palau de la Musica, RC de Golf "El Prat", Cercle de Liceu, Club Natio Sbadell.

<sup>32</sup> R. PUTNAM, *Bowling Alone: The Collapse and the Revival of American Community*, cit.

diffondere in modo più efficiente ed efficace il brand del Barcellona in tutto il mondo, per creare, e consolidare laddove già esistente, la sua *reputation* attraverso la produzione di programmi televisivi, la produzione e vendita di dvd e servizi ICT. Recentemente è stato firmato un accordo con una banca Giapponese per lanciare sui mercati asiatici la carta di credito del club. Tale iniziativa non è frutto del caso, bensì di una strategia mirata di espansione nei mercati asiatici, come testimonia anche il fatto che oggi i soci giapponesi del club sono circa mille.<sup>33</sup>

I precedenti esempi confermano, dunque, come il Barcellona sia fortemente impegnato a rendere attrattiva a livello globale la propria identità locale. Il club gestisce le relazioni con la stampa e la commercializzazione dei prodotti per diffondere la propria specificità locale su scala mondiale. L'identità, la reputazione, l'immagine del club nascono in Catalogna ed attraverso lo sport, le partite, i giocatori, sono esportati al di fuori della regione. I principali progetti di natura internazionale hanno sempre l'obiettivo di promuovere oltre al club anche il suo essere catalano. Emblematiche le scelte che di gestione degli atleti della rosa della squadra: accanto a star di fama mondiale, che vengono utilizzati come testimonial per pubblicizzare le iniziative economiche e benefiche del club,<sup>34</sup> la rosa della prima squadra prevede sempre la presenza di alcuni giocatori cresciuti nelle giovanili (la *Cantera*), molto spesso anche catalani (emblematico è il caso di Jordi Puyol, capitano della prima squadra).

### Conclusioni

Coerentemente con i risultati emersi dai numerosi studi condotti sul tema della RBV,<sup>35</sup> le risorse a disposizione di un'azienda determinano la sua strategia e svolgono al tempo stesso un ruolo molto importante per l'implementazione della stessa. Nell'implementare le strategie finalizzate alla ricerca di un vantaggio competitivo, le imprese impiegano, infatti, tutte le risorse a propria disposizione, sia tangibili che intangibili. In particolare, sono proprio queste ultime ad essere le più critiche, in quanto, essendo rare e complesse e, quindi, più difficili da imitare, possono avere un maggior impatto sul vantaggio competitivo.<sup>36</sup>

<sup>33</sup> Attualmente i soci sono 153.315, di cui 136.224 residenti in Catalogna, 10.084 nelle altre regioni della Spagna e 7.005 nel resto del mondo.

<sup>34</sup> Ad esempio, Eto'o è utilizzato come ambasciatore di numerosi progetti di solidarietà in Africa e, dall'Aprile 2006, il club ha annunciato un accordo con Lenovo Group Ltd. di cui Ronaldinho sarà il testimonial a livello mondiale.

<sup>35</sup> Si veda ad esempio D. MILLER, J. SHAMSIE, *The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film Studios from 1936 to 1965*, cit. M. HITT, L. BIERMAN, K. SHIMIZU, R. KOCHAR, *Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective*, cit. J. PENNINGS, K. LEE, A. VAN WITTELOOSTUJN, *Human capital, social capital and firm dissolution*, in *Acad. of Manag. J.*, cit.

<sup>36</sup> J. BLACK, K. BOAL, *Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage*, cit. H. RAO, *The social construction of reputation: Certification process, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry*, cit.

Il legame tra risorse intangibili e performance è stato analizzato anche da alcune ricerche condotte sugli sport professionistici statunitensi, i quali però si sono principalmente focalizzati sull'importanza delle risorse umane (atleti, allenatori, ecc.) per il conseguimento di elevate performance sportive.<sup>37</sup> Tra le risorse intangibili, un ruolo rilevante, ma non ancora completamente esplorato, può essere svolto anche dalle relazioni sviluppate nel corso del tempo da un'organizzazione con il proprio contesto socio-economico. A tal proposito, coerentemente con quanto emerso da studi precedenti sul capitale sociale,<sup>38</sup> la creazione di legami forti e duraturi nel tempo da parte di un'organizzazione con gli altri attori del proprio ambiente può portare diversi benefici. In altre parole, i risultati (economici e non) ottenuti da un'organizzazione possono essere influenzati anche dalla sua *embeddedness* nel contesto di riferimento, cioè dalle modalità in cui è inserita nell'insieme delle relazioni caratterizzanti l'ambiente geografico, economico o sociale in cui essa opera.

Come affermato in precedenza, il calcio può rappresentare un interessante contesto in cui analizzare il rapporto tra locale e globale, in quanto da un lato, è un fenomeno sociale di rilevanza mondiale e che dal punto di vista economico rappresenta una vera e propria industria; dall'altro, presenta anche una dimensione locale, rappresentata tipicamente dai legami con il proprio territorio di origine in termini, ad esempio, di soddisfazione delle esigenze degli *stakeholders* locali. Il calcio, e in generale lo sport, infatti si caratterizzano per il potenziale di risorse intangibili a disposizione in tal senso: origini, intensità dei legami tra un club ed i cittadini del suo territorio formano una rete di relazioni sociali unica ed inimitabile anche perchè frutto di un processo storico. Questo valore intangibile preesistente non è, di per sé, sufficiente a garantire l'efficacia di strategie di espansione sui mercati globali, al contrario, potrebbe addirittura rappresentare un ostacolo al processo di internazionalizzazione. Occorre individuare le opportune forme di governo, di organizzazione e di gestione affinché fattori come il sentimento popolare, l'identità territoriale, la coesione sociale intorno a valori di fondo costituiscano una molla all'internazionalizzazione anziché un alibi per non affrontarla.

Il Barcellona FC è un caso in cui tali relazioni sviluppate con il contesto di riferimento rappresentano non un vincolo per le azioni intraprese dai club a livello globale (come purtroppo troppo spesso vengono interpretate), ma come una vera e propria risorse su cui si centra la strategia competitiva della società (si veda la figura 1 per uno schema riassuntivo dei principali della strategia adottata dal club). A tal proposito, il modello partecipativo e le chiare scelte organizzative adottate dimostrano come questi fattori possano essere strategicamente utilizzati per entrare

<sup>37</sup> Si veda, ad esempio, S. BERMAN, J. DOWN, C. HILL, *Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association*, cit. e P. WRIGHT, D. SMART, G. McMAHAN, *Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams*, cit.

<sup>38</sup> J. S. COLEMAN, *Foundations of Social Theory*, cit. J. DYER, H. SINGH, *The relational view: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage*, cit. W. OUCHI, *Markets, bureaucracies and clans*, cit.

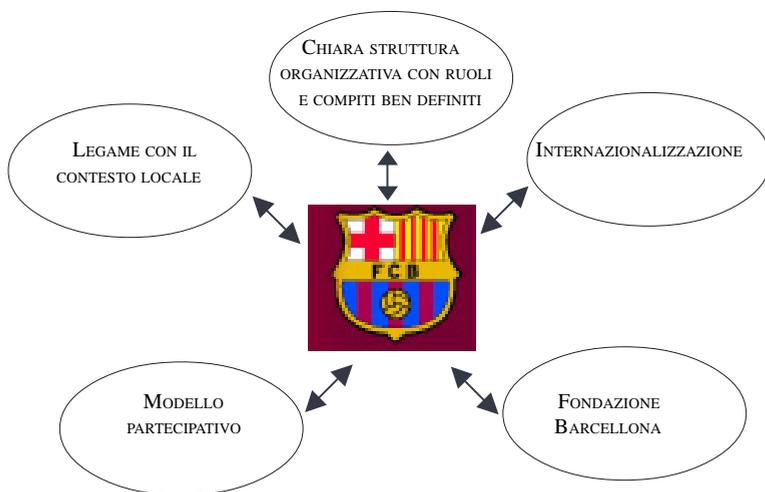
anche su nuovi mercati esteri, creare opportunità di business, aumentare le fonti di ricavo, creare partnership con imprese di altri settori e di altri paesi. Il modello partecipativo consente da un lato di dare voce ai cittadini-soci catalani e rappresenta una forma di controllo sociale, dall'altro di coinvolgere nella sua vita sociale soci stranieri provenienti dai paesi-mercati di interesse strategico per il club. I valori sociali sono mantenuti ed arricchiti attraverso ruoli e strutture che permettono di svolgere attività di solidarietà anche fuori dalla Catalogna, così creando le condizioni per esportare il brand del Barcellona e la sua *mission* sociale dalla Catalogna in altri contesti geografici e socio-economici. Come abbiamo avuto modo di evidenziare nei paragrafi precedenti, la gestione del club sta cercando di replicare e potenziare valori e legami esistenti a livello locale, per poi utilizzarli come leva competitiva per gestire le relazioni a livello globale. Il caso, dunque, evidenzia un orientamento strategico, ed un conseguente sforzo organizzativo ed economico, nell'utilizzare il localismo e l'*embeddedness* con il "sistema Catalogna" per innovare, distinguersi ed espandersi a livello globale in modo tale, però, da rafforzare ulteriormente, l'identità, i simboli, le tradizioni, la cultura e la crescita socio-economica locali. In questo modo, si crea un circolo virtuoso che produce risultati simili a quelli evidenziati da studi precedenti condotti sui media e sulle industrie culturali.<sup>39</sup>

L'analisi del caso del Barcellona ci può indurre ad affermare che tanto più il legame tra un club sportivo e il proprio contesto culturale e socio-economico di riferimento è forte, tanto più occorre adottare opportune linee di azione strategiche ed organizzative per non disperdere questo patrimonio ed, anzi, per utilizzarlo come leva competitiva per competere sui mercati internazionali, stringere nuove alleanze e individuare nuovi fonti di reddito. Naturalmente, bisogna osservare che i club sportivi professionistici che possono vantare un rapporto così radicato e quasi simbiotico come quello tra il Barcellona e la comunità catalana non sono tantissimi. Tuttavia, è anche vero che quasi tutti i club di calcio possono disporre potenzialmente di un patrimonio di relazioni caratterizzanti l'ambiente sociale ed economico in cui sono nati. Il punto critico è decidere se adottare opportune strategie per soddisfare le esigenze degli *stakeholders* locali oppure disinteressarsi totalmente delle potenzialità insite in tale patrimonio. L'importanza di una strategia perseguita anche in termini localistici oltre a rappresentare un potenziale vantaggio competitivo di per sé (unicità dei prodotti che derivano da situazioni di *embeddedness*), può aiutare a cogliere le sfide della realtà globale emergente, come sembra suggerire il caso del Barcellona FC. Il club catalano può rappresentare un esempio in particolare per quei club che, in presenza di legami solidi e peculiari a livello locale, hanno le risorse umane ed economiche per definire strategie di internazionalizzazione di medio-lungo periodo. In particolare, elementi come lo spiccato localismo e la solidità dei legami di contesto possono diventare una leva competitiva strategica per perseguire più efficacemente obiettivi di carattere sportivo, economico e sociale.

---

<sup>39</sup> J. GANDER, A. RIEPLE, *How relevant is transaction cost economics to inter-firm relationships in the music industry?* cit. C. JONES, N. ANAND, J. ALVAREZ, *Manufactured authenticity and creative voice in cultural industries*, cit. D. HESMONDHALGH, *Cultural Industries*, cit.

FIGURA 1. ELEMENTI COSTITUTIVI DELLA STRATEGIA DEL BARCELONA FC



In Italia, le azioni di gestione con carattere di “glocalità” sono spesso frutto di iniziative sporadiche e isolate oppure di necessità contingenti; raramente fanno parte di un progetto strategico di medio-lungo periodo.<sup>40</sup> Purtroppo ciò non permette di sfruttare pienamente il potenziale di un paese, l’Italia, dove i legami e l’interdipendenza tra i club e gli ambienti territoriali di riferimento possono essere molto forti. Ad esempio, molte squadre siciliane, la Roma, la Fiorentina, il Napoli hanno potenzialmente a disposizione, a seconda dei casi, patrimoni intangibili e distintivi costituiti da tradizioni radicate, passione, senso di appartenenza, caratteristiche produttive e geomorfiche del territorio, presenza di distretti industriali o di governi pubblici locali sensibili al tema. La comprensione e la valorizzazione di questi patrimoni può rappresentare una chiave importante per affrontare la sfide del calcio contemporaneo.

<sup>40</sup> Si veda ad esempio F. BOF, M. BRUSONI, *Parma AC – An Italian team facing its future*, European Case Clearing House, 2004.