



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA E DIREZIONE AZIENDALE**

TESI DI LAUREA

**"TALENT MANAGEMENT E PERFORMANCE DI IMPRESA:
LE SOCIETA' DI LEGA PRO TRA PERCORSI DI CRESCITA INTERNI ED
ESTERNI"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI

LAUREANDO: STEFANO DI BENEDETTO

MATRICOLA N. 1039527

ANNO ACCADEMICO 2013 – 2014

Indice	Pag.
• Introduzione	3
• Capitolo 1: La crescita delle imprese	5
1.1 Cosa si intende per crescita	5
1.2 Risorse umane e crescita	9
1.3 La scelta “Make or Buy” nella gestione delle risorse umane	12
• Capitolo 2: Il talent management	16
2.1 Il significato di “talento”	16
2.2 Che cos’è il talent management?	19
2.3 Il processo di talent management	22
2.4 Talent management e crescita delle imprese	27
• Capitolo 3: Calcio e talent management	31
3.1 Le società di calcio come imprese	31
3.1.1 Il calcio professionistico: da sport a business	31
3.1.2 Le principali differenze tra società di calcio ed imprese tradizionali	34
3.1.3 Il calcio come settore	35
3.2 Il talent management nel calcio	40
3.2.1 La gestione dei talenti nello sport	40
3.2.2 Make e Buy nel talent management delle società calcistiche	41
3.2.3 I fattori critici di successo nella gestione dei giovani talenti	43
• Capitolo 4: L’analisi empirica	47
4.1 Descrizione dell’ambiente: la Lega Pro	47

4.1.1 La Lega Pro	47
4.1.2 Il profilo economico-finanziario della Lega Pro	50
4.1.3 Puntare sui giovani: gli incentivi della Lega Pro	51
4.2 Modello di analisi: Talent management e crescita sportiva delle società di Lega Pro	53
4.2.1 La variabile dipendente	54
4.2.2 Le variabili indipendenti	57
4.2.3 Le variabili di controllo	59
4.3 Modello di analisi: Talent management e crescita economica delle società di Lega Pro	63
4.3.1 La variabile dipendente	63
4.3.2 Le variabili indipendenti	64
4.3.3 Le variabili di controllo	65
4.4 I limiti dei modelli di analisi	69
• Capitolo 5: I risultati dell'analisi e le loro implicazioni manageriali	71
5.1 Talent management e crescita sportiva delle società di Lega Pro	71
5.2 Talent management e crescita economica delle società di Lega Pro	75
5.3 Conclusioni	80
5.4 Limiti e sviluppi futuri	82
• Bibliografia	84
Riferimenti bibliografici	84
Sitografia	93
• Appendice	95

INTRODUZIONE

Nel seguente lavoro ci si pone l'obiettivo di esplorare i diversi percorsi di crescita delle imprese e di individuare, con particolare attenzione al talent management, quali fattori possono influenzare le probabilità di un loro successo. In altri termini, si cercherà di studiare le traiettorie di sviluppo di diverse organizzazioni e di identificare quali variabili possano favorire o meno il loro progresso, concentrandosi soprattutto sulla gestione del capitale umano e sulle due principali soluzioni nella ricerca e selezione dei talenti, ovvero quella ispirata al principio del *buy* ("soluzione esterna") e quella orientata al principio del *make* ("soluzione interna").

Un interessante laboratorio ove testare le teorie organizzative e manageriali è rappresentato dalle società sportive professionistiche. Queste ultime, infatti, non solo hanno numerosi elementi in comune con le organizzazioni economiche in generale come, ad esempio, la rilevanza della performance organizzativa o l'importanza della gestione delle risorse umane, ma consentono anche di godere di diversi vantaggi, *in primis* di una facile reperibilità dei dati relativi alle performance ed alle composizioni delle diverse organizzazioni. Per tali motivi, l'ambito di indagine del presente studio sarà costituito dalla Lega Pro, la terza lega professionistica del calcio italiano, e dalle società che ne hanno fatto parte nel periodo di osservazione. Un'analisi di queste organizzazioni sportive professionistiche consentirà di realizzare una rappresentazione delle possibili traiettorie di crescita di un'impresa e di identificare determinati elementi che possono influenzare il suo sviluppo. In particolare, verranno analizzate le performance delle società calcistiche di Lega Pro ed il ruolo giocato in esse dall'opzione *make* e dall'opzione *buy* nella gestione dei talenti, tenendo conto dell'influenza esercitata da altre variabili come, ad esempio, la localizzazione geografica di un club o i costi sostenuti da quest'ultimo. Attraverso questo studio, si potranno identificare determinati predittori della crescita di una società calcistica di Lega Pro e si spera, per estensione, di altre organizzazioni ed imprese.

Con il presente lavoro, dunque, si intende dimostrare come, all'interno di uno stesso contesto, le imprese possano intraprendere diverse traiettorie di sviluppo, e come vi siano diversi fattori, relativi soprattutto al talent management, che possono influire sulla loro crescita. Per fare ciò, dopo aver affrontato nei primi due capitoli il tema della crescita delle imprese ed il tema del talent management e dopo aver descritto nel terzo capitolo determinati caratteri

specifici delle società professionistiche di calcio, si effettuerà un'analisi empirica volta a studiare la relazione esistente tra le due principali opzioni nella gestione dei talenti -*make or buy*- e la crescita di un'impresa. A tal fine, saranno prese in esame le performance sportive ed economiche e le strategie di talent management delle società che hanno partecipato al campionato di calcio italiano di Lega Pro Prima Divisione tra il 2004-05 ed il 2011-12.

CAPITOLO 1

LA CRESCITA DELLE IMPRESE

In questo primo capitolo verrà affrontato il tema della crescita, in particolare verranno descritte le possibili misure della crescita di un'impresa. Sulla base della *literature review* effettuata, infatti, si è potuto notare come una grande varietà di misure diverse della crescita siano state proposte in letteratura: dall'incremento della quota di mercato alla crescita del fatturato, dei profitti, degli *assets* aziendali, degli occupati, ecc.. Dopo aver individuato i vantaggi e gli svantaggi nell'adottare una o l'altra misura, verrà specificato il significato che la crescita di un'impresa assumerà in questo lavoro.

Successivamente, verrà approfondito il ruolo delle risorse umane nel determinare la performance di un'organizzazione. In particolare, verrà effettuata una sintetica *review* delle prospettive teoriche fornite in letteratura, dedicando una particolare attenzione alle due alternative *make e buy* nella gestione delle risorse umane.

1.1 Cosa si intende per crescita

Attraverso un'analisi della letteratura in materia -tenendo conto del fatto che, quando si parla di crescita di un'impresa, ci si può riferire sia ad una sua crescita dimensionale sia ad un aumento della sua performance- è stato individuato un grande numero di misure della crescita di un'impresa: alcuni studiosi, nelle loro ricerche empiriche, hanno utilizzato la crescita dei profitti, altri del fatturato, altri ancora del numero di occupati, ecc. (Murphy, Trailer & Hill, 1996). Non essendoci una singola principale misura, la nostra *literature review* suggerisce che le più importanti misure della crescita delle imprese sono:

a) La crescita dei profitti

L'aumento dei profitti dovrebbe rappresentare l'indicatore principe di crescita di un'impresa. E' chiaro, infatti, come il conseguimento di buoni livelli di profittabilità sia senza dubbio un evento favorevole per l'impresa in quanto conduce a numerosi vantaggi per essa. Si pensi, per esempio, alla formazione di *cash-flow* positivi -i quali

possono essere reinvestiti nell'espansione delle proprie risorse o nello sviluppo delle proprie capacità- oppure all'aumento del capitale proprio -il quale può portare al non dover richiedere prestiti o finanziamenti a terzi- oppure ancora al conseguimento di profitti ottenuto abbassando i costi ed ottimizzando i processi interni all'azienda.

Questa misura della crescita, ciò nonostante, pur essendo sostenuta da diversi studiosi (ad es., Bitcici, Firat & Garengo, 2013; Dawkins, Feeny & Harris, 2007), dai più viene bocciata in quanto presenta alcune rilevanti criticità tra cui:

- l'essere soggetta a normative fiscali spesso molto diverse nei differenti Paesi (Toninelli, 2006);
- il non tenere conto del capitale dell'impresa;
- rappresentare un dato che non è sempre certo in quanto può essere facilmente distorto, come dimostrano le possibili strategie di evasione fiscale (Gemmell & Hasseldine, 2012) e, più in generale, di manipolazione dei profitti (Lambert & Sponem, 2005).

b) La crescita degli indici di redditività

Gli indicatori di redditività come, ad esempio, il ROI (Return On Investment) e il ROE (Return On Equity) -essendo stati creati per poter valutare, in congiunta con altri indici, le performance economico-finanziarie delle diverse imprese- sono stati utilizzati da diversi studiosi come indicatori di crescita di un'impresa (Murphy et al., 1996). Essi consentono di superare alcune problematiche della precedente misura (i profitti) come, ad esempio, l'essere soggetta a differenti normative fiscali (ROI) od il non tenere conto del patrimonio dell'impresa. Tuttavia, anch'essi possono costituire un dato "inquinato", in quanto possono essere facilmente manipolati (Langfield-Smith, Thorne & Hilton, 2009; Tracy, 2012).

c) La crescita del fatturato

L'aumento del fatturato fornisce un'evidenza su quanto i ricavi di un'impresa crescono nel tempo e rappresenta l'indicatore di crescita delle imprese più comunemente utilizzato dagli studiosi (Murphy et al., 1996; Weinzimmer, Nystrom & Freeman, 1998; Collins & Clark, 2003; Dess & Robinson Jr., 1984). Delmar et al. (2003), in particolare, sottolineano come questa misura della crescita di un'impresa sia frequentemente utilizzata nelle ricerche empiriche e ciò può essere spiegato da:

- 1) la facile accessibilità delle informazioni relative a questa variabile;
- 2) il fatto che essa consenta di produrre dati standardizzati e quindi confrontabili;

3) l'assenza di eventuali controindicazioni che, invece, altre variabili possono presentare come, ad esempio, la quota di mercato, la quale è applicabile solo ad imprese caratterizzate da gamme produttive simili, oppure il valore patrimoniale complessivo, il quale è altamente legato all'intensità di capitale del settore.

Il fatturato, inoltre, rappresenta anche il modo in cui, di norma, i manager misurano la crescita della propria impresa (Delmar, Davidsson, Gartner, 2003; Weinzimmer et al., 1998).

Ciò nonostante, occorre evidenziare come questa misura della crescita non sia perfetta, infatti i ricavi di un'impresa sono sensibili all'inflazione ed ai tassi di cambio e non è sempre vero che il fatturato guidi il processo di crescita, infatti in certi casi vi può essere un aumento delle attività dell'impresa prima ancora che vi sia una crescita dei suoi ricavi (Delmar et al., 2003).

d) La crescita della quota di mercato

Al contrario delle misure precedenti, l'aumento della quota di mercato è un indicatore di crescita relativo a risultati competitivi, ovvero che misurano il "peso" dell'impresa nell'ambito del sistema competitivo in cui opera; in particolare, essa può essere valutata o a livello di settore o a livello di una determinata categoria di prodotto (Kerin, Varadarajan, Peterson, 1992).

Alcuni studiosi sottolineano come la quota di mercato sia importante perché, in certi casi, può costituire una sorta di avvertimento per l'impresa: se essa diminuisce, infatti, i manager dell'impresa si attivano per cercare delle soluzioni aziendali innovative in quanto, per il momento, i propri competitor hanno un vantaggio e presto potranno assorbire la propria clientela rimanente (Kaydos, 2014). Altri, invece, rilevano come la quota di mercato possa essere una rilevante misura della crescita di un'impresa in quanto indica la sua posizione competitiva -ovvero rappresenta una *proxy* del suo vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti (Karnani, 1984)- ed ha il vantaggio di dipendere meno da variabili macroambientali come lo stato dell'economia mondiale. Tuttavia, essa presenta al tempo stesso un limite non trascurabile, ovvero è applicabile solo ad imprese caratterizzate da gamme produttive simili.

e) La crescita della produttività

L'aumento di produttività può essere un'ulteriore misura della crescita di un'impresa, infatti, come sostengono diversi studiosi, molti programmi di cambiamento, prima di portare ad un aumento del fatturato o dei profitti, conducono ad un miglioramento della produttività (Bitcici et al., 2013). Questo indicatore di crescita ha il vantaggio di

dipendere solo dall'efficienza -ovvero dai miglioramenti nell'utilizzo delle risorse- e non anche dai prezzi come i profitti o il fatturato (Banker, Datar & Kaplan, 1989; De Loecker & Goldberg, 2013). Ciò nonostante, esso presenta alcune rilevanti criticità (Plenert, 2007):

- la produttività è difficile da misurare e può essere misurata solo indirettamente, ovvero misurando prima altre variabili. Questa difficoltà deriva dal fatto che gli input e gli output non sono solo difficili da definire, ma anche da quantificare. Quindi, i modi in cui gli input e gli output vengono misurati possono fornire differenti misure di produttività;
- le misure di produttività non prendono minimamente in considerazione i possibili cambiamenti di qualità. Ad esempio, l'output per ora può aumentare ed al tempo stesso può incrementare il tasso di difettosità.

f) La crescita degli occupati

Insieme alla crescita del fatturato, è la variabile più utilizzata negli studi empirici per misurare la crescita dimensionale di un'impresa (Delmar et al., 2003). Al contrario dei precedenti, rappresenta maggiormente un indicatore di struttura piuttosto che di performance, infatti mostra come nella composizione organizzativa o nella strategia dell'impresa sia avvenuto un cambiamento che ha portato ad un aumento del numero di individui che lavorano per l'impresa. Questo cambiamento può essere dovuto o all'espansione della propria area di attività imprenditoriale, o ad una rapida crescita del proprio business, oppure ancora ad una diversa combinazione di capitale e lavoro. Con la crescita dei dipendenti, l'impresa dispone di nuovo capitale umano attraverso il quale possono essere perseguiti i propri obiettivi. In aggiunta, oltre ad indicare i cambiamenti che stanno avvenendo all'interno dell'impresa, la crescita dei dipendenti segnala anche il contributo che l'impresa fornisce nei confronti della comunità in cui essa opera.

Questa misura della crescita di un'impresa presenta gli stessi tre vantaggi del fatturato indicati in precedenza (Delmar et al., 2003); inoltre, alcuni studiosi sostengono che l'aumento di occupati sia da preferire come indicatore della crescita quando si concentra il proprio interesse sulle implicazioni manageriali della crescita (Greiner, 1998) oppure quando si adotta una Resource-Based o Knowledge-Based View e si guarda all'impresa come un insieme di risorse (Kogut & Zander, 1993). Tuttavia, utilizzando questa misura vi sono anche alcune problematiche, infatti essa è sensibile

agli aumenti di produttività del lavoro ed alla sostituzione delle risorse umane con i macchinari (Delmar et al., 2003).

Occorre sottolineare come queste misure possano essere non correlate tra di loro, infatti, ad esempio, vi può essere una crescita dei ricavi senza che vi sia una crescita della quota di mercato -se si opera in un settore in espansione- oppure vi può essere una crescita dei profitti senza che vi sia una crescita dei ricavi -se gli utili vengono conseguiti grazie ad una riduzione dei costi sostenuti- oppure ancora vi può essere una crescita del fatturato senza che vi sia una crescita dell'occupazione (Delmar et al., 2003).

Queste diverse misure della crescita di un'impresa, quindi, non sono intercambiabili; di conseguenza, la scelta dell'una o dell'altra risulta determinante ai fini dei risultati che si possono ottenere da una determinata analisi dello sviluppo di un'impresa.

La crescita di un'impresa, in questo lavoro, sarà intesa come aumento della sua performance¹ in termini economici -crescita del fatturato- e di competitività. Per quanto riguarda la crescita sul piano economico, si farà riferimento al fatturato in quanto questa variabile è stata ampiamente utilizzata negli studi passati ed in quanto la sua principale alternativa, ovvero l'utile, può essere facilmente distorta e, quindi, può rappresentare un dato che si caratterizza per una minore certezza.

1.2 Risorse umane e crescita

La prospettiva teorica della Resource-Based View si fonda sull'idea che ogni singola impresa sia unica e composta da un particolare insieme di risorse (Wernerfelt, 1984) ed è caratterizzata da tre principali proposizioni:

- le imprese sono diverse tra di loro per le differenti dotazioni di risorse a loro disposizione;
- questa diversa dotazione di risorse produce differenti prestazioni;
- le imprese con le migliori prestazioni hanno l'obiettivo di difendere il proprio vantaggio competitivo proteggendo le proprie risorse più importanti dall'imitazione.

¹ Ciò porta ad escludere fin dall'inizio l'utilizzo della crescita degli occupati come misura della crescita di un'impresa.

In altri termini, la Resource-Based View afferma che le differenze di prestazione tra due imprese differenti possono essere spiegate dalle diverse dotazioni di risorse di cui queste organizzazioni dispongono (Wernerfelt, 1984). In particolare, le risorse più rare e difficili da imitare costituiscono la base del vantaggio competitivo di un'impresa (Barney, 1991), il quale, a sua volta, consente il conseguimento di profitti maggiori rispetto alla media del settore (Peteraf, 1993).

La letteratura di riferimento offre un ampio numero di studi che confermano l'esistenza di questa positiva relazione tra ritorni economici e risorse, dimostrando come le risorse a disposizione di un'impresa siano fondamentali per il suo successo. Un contributo importante in materia è stato fornito da Barney (1995), il quale ha sviluppato il cosiddetto VRIO *framework* (Figura 1.1), secondo cui le risorse di un'impresa, per poter essere considerate fonte di vantaggio competitivo, queste risorse devono possedere le seguenti caratteristiche:

- Valuable: devono consentire all'impresa di rispondere alle minacce e di cogliere le opportunità ambientali, ovvero di creare valore, sovraperformando i suoi *outcome* e riducendo i suoi costi.
- Rare: per poter essere di valore, le risorse devono essere rare per definizione, ovvero devono essere in possesso di poche aziende concorrenti.
- Inimitabile: la risorsa non deve essere facilmente ottenibile da altre imprese che siano concorrenti attuali o potenziali dell'impresa.
- Organization: la quarta e ultima caratteristica è legata all'impresa. Una volta individuati il valore, la rarità e l'inimitabilità, l'impresa deve essere dotata di strutture e processi che consentono lo sfruttamento ottimale di queste risorse.

Tuttavia, occorre sottolineare come le risorse che consentono maggiormente la creazione di un vantaggio competitivo sono quelle intangibili (le competenze delle persone, il *brand*, ...), infatti esse tendono ad essere più rare, più complesse e, quindi, di più difficile imitazione (Peteraf, 1993). Tra queste, viene sempre data maggiore importanza alle conoscenze, competenze e capacità possedute dalle persone che compongono un'organizzazione (Ashworth & Carley, 2006). Molti studiosi, infatti, tendono a legare la gestione delle risorse umane al successo di un'impresa sottolineando come questa possa migliorare le proprie performance solamente acquisendo o sviluppando internamente un appropriato capitale umano. In altri termini, secondo i più, un'impresa riesce a conseguire un vantaggio competitivo solo quando le risorse umane a propria disposizione sono in grado di creare

Figura 1.1. The VRIO framework (Barney, 1995)

Is a resource . . .					
Valuable?	Rare?	Difficult to Imitate?	Supported by Organization?	Competitive Implications	Performance
No	---	---		Competitive Disadvantage	Below Normal
Yes	No	---		Competitive Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Above Normal
Yes	Yes	Yes		Sustained Competitive Advantage	Above Normal

valore e l'insieme delle loro conoscenze e capacità non può essere facilmente imitato o sostituito (Lepak & Snell, 1999).

Il pensiero secondo cui le risorse umane sono fondamentali per le performance di un'impresa non è certamente nuovo, tuttavia i cambiamenti avvenuti nell'economia mondiale negli anni '90 hanno dato nuova rilevanza al capitale umano (Rao & Drazin, 2002) ed hanno portato le imprese alla convinzione che, per avere successo in mercati sempre più globalizzati, è fondamentale dotarsi di adeguato nucleo di risorse umane. Per tale ragione, esse hanno dedicato maggiore attenzione allo sviluppo di appropriati sistemi di HRM con lo scopo di ricercare, individuare, assumere e trattenere le persone migliori per conoscenze ed abilità (Lepak & Snell, 1999).

Negli anni '50 lo sviluppo di risorse umane all'interno della propria impresa era la norma ed ogni azione di formazione che oggi sembra innovativa in quegli anni era una pratica comune. Eccetto poche grandi imprese, la formazione interna di risorse umane è collassata negli anni '70 perché questa non poteva affrontare le crescenti incertezze del mercato (Cappelli, 2008). La crisi economica di quel decennio non era stata prevista e le imprese continuavano a formare risorse umane sulla base di obsolete assunzioni di crescita. L'eccesso di offerta che si è così creato ha condotto le imprese a sfruttare principalmente -fino alla fine degli anni '90- il mercato esterno del lavoro, cercando di strappare ai propri competitor le loro risorse umane

migliori (Lepak & Snell, 1999; Cappelli, 2008). Spesso, infatti, un'euristica decisionale² dei procedimenti di selezione è stata quella di ricercare ed assumere gli individui che si distinguevano per le loro elevate competenze nelle aziende che realizzavano elevate performance (Rao e Drazin, 2002).

Questo assoluto bisogno di appropriarsi di persone con elevate competenze e capacità, tuttavia, ha condotto ad una vera e propria “guerra dei talenti” (Micheals, Hanfield-Jones & Axelrod, 2001; Pfeffer, 2001), ovvero ad un'accesa competizione tra le imprese nell'ingaggiare -e trattenere- le risorse umane di maggior pregio, la quale è stata ulteriormente inasprita da diversi trend macroeconomici come, ad esempio: i nuovi cicli di crescita del business -che spesso hanno richiesto diversi tipi di competenze-; i cambiamenti demografici nella forza lavoro -con una riduzione dei “labor pools”³-; le condizioni economiche sempre più complesse (Ashton & Morton, 2005).

In un'economia sempre più *knowledge-based*, dunque, i talenti e la loro gestione -i quali saranno approfonditi nella secondo capitolo- diventano una risorsa ed un processo tra i più importanti per il successo delle imprese.

1.3 La scelta “Make or Buy” nella gestione delle risorse umane

Un'impresa può scegliere quale canale seguire per la ricerca di capitale umano. In questo senso, si pone la scelta tra due diverse fonti principali: mercato interno (*make*) e mercato esterno del lavoro (*buy*). Questa decisione, di norma, viene presa sulla base:

- della propria cultura organizzativa;
- delle condizioni del mercato del lavoro generale e di riferimento;
- della condizione del mercato interno del lavoro;
- dei vincoli di natura legislativa e sindacale (contratti di inserimento ed apprendistato; azioni positive; collocamento mirato di persone disabili).

Inoltre, difficilmente si adotta un'unica strategia di reclutamento, ma, al contrario, se ne adottano diverse, in funzione del segmento del mercato del lavoro.

² Nei processi decisionali, per risparmiare tempo e risorse cognitive, le persone possono utilizzare le euristiche, cioè quei processi utili a ricercare un argomento o un concetto adeguati a risolvere un determinato problema. Le euristiche sono scorciatoie mentali che derivano dall'esperienza della persona e consentono di evitare tutte le fasi del processo decisionale giungendo più velocemente ad una decisione (Montanari, 2005).

³ Fonti di persone formate da cui possono essere assunti lavoratori.

Detto ciò, sia per l'opzione *make* sia per l'opzione *buy*, grazie ad un'ampia letteratura in materia (Zerilli, 1994; Maeran, 2003; Di Bernardo, Gandolfi, Tunisini, 2009; Costa, Gianecchini, 2009;), possono essere individuati determinati vantaggi e svantaggi:

Make. Consiste nell'osservare le caratteristiche -in termini di competenza e professionalità- delle risorse umane che si sono formate all'interno dell'impresa, e valutare se una posizione che risulta aperta, può essere ricoperta da un membro già impiegato nell'organizzazione stessa, il quale può essere o già pronto per occupare quel determinato ruolo od esserlo in tempi brevi grazie a corsi di formazione.

Al di là dei casi specifici, si possono comunque individuare una serie di vantaggi per quanto riguarda la selezione sfruttando il mercato interno del lavoro:

- Osservazione delle reali condizioni delle risorse umane dell'impresa. Si ottiene, infatti, una loro completa e continua valutazione, con la possibilità di estendere i dati raccolti anche per l'implementazione di altre attività di valorizzazione del personale, come la formazione all'interno dell'azienda.
- Effetti positivi su motivazione e *commitment* delle risorse umane, dal momento che l'impresa offre possibilità di carriera in primo luogo ai propri membri, prima di rivolgersi al mercato esterno.
- Minori costi di ricerca, selezione ed inserimento.
- Miglioramento della capacità di *retention* dell'impresa -date le opportunità di carriera offerte ai propri membri- la quale consente di ottimizzare gli investimenti in formazione *firm-specific* effettuati dall'azienda.
- Mantenimento e rafforzamento della cultura interna d'impresa.
- Conoscenza diretta del candidato, sia da un punto di vista comportamentale che professionale, con il quale si ha già un rapporto fiduciario. Inoltre, anche il candidato stesso conosce l'organizzazione ed è quindi in grado di comprendere meglio le caratteristiche delle posizioni rimaste vacanti e che è, di norma, in grado di ricoprire tale posizione o immediatamente o dopo un breve periodo di formazione.
- Protezione delle tecnologie e dei modi di produzione sviluppati internamente. Infatti, le risorse umane potrebbero essere assunte da un'impresa concorrente. Tuttavia, il passaggio ad una diretta concorrente per alcune posizioni aziendali è vietato direttamente dallo stesso contratto di lavoro, attraverso la firma, in fase di assunzione, di clausole di non concorrenza.
- Miglioramento delle relazioni sindacali.

D'altro canto, tale sistema non si presenta esente da svantaggi e problemi per l'impresa:

- Rischio di obsolescenza professionale, in quanto le risorse non si rinnovano mediante inserimenti dal mercato esterno.
- Rigidità dei flussi di mobilità.
- Costi legati alla fornitura ai propri membri di programmi di formazione avanzati.
- Costi amministrativi di gestione della mobilità interna.
- Costi per l'attività di programmazione del personale.

Buy. Consiste nel guardare al di fuori dei confini organizzativi per la selezione del personale necessario per la copertura di un particolare ruolo organizzativo vacante.

Anche relativamente a questa opzione, si possono individuare una serie di vantaggi:

- Possibilità di aggiornare le competenze interne all'azienda e consentire una sorta di ibridazione della cultura aziendale. Acquisendo le risorse umane dall'esterno, si permette l'accesso all'interno dell'organizzazione non solo a competenze tecniche specialistiche, ma anche ad approcci, metodi e valori che attualmente non fanno parte del patrimonio aziendale, costituendo in tal senso un'opportunità per l'apprendimento ed il cambiamento organizzativo.
- Esternalizzazione del costo di creazione delle caratteristiche professionali richieste. Infatti, l'azienda può comportarsi in maniera opportunistica, assumendo risorse umane che hanno seguito specifici percorsi di formazione in altre imprese. In questo modo, vi è un risparmio in termini di costi legati alla fornitura di programmi di formazione avanzati.
- Concorrenza tra lavoratori interni ed esterni.

Tra gli svantaggi, invece, vi sono:

- Minore capacità di *retention* dell'impresa -date le minori opportunità di carriera offerte ai propri dipendenti- e la conseguente perdita degli investimenti in formazione fatti dall'impresa.
- Possibile difficoltà di inserimento delle risorse umane acquisite dall'esterno, le quali devono guadagnarsi la stima e la fiducia degli altri membri dell'organizzazione.
- Costi necessari per il ricorso al mercato esterno. Mentre lo sfruttamento del mercato interno si configura come gratuito, questa scelta determina una serie di costi per la raccolta e diffusione delle informazioni e per le attività di reclutamento, di selezione ed anche di inserimento, considerata la mancanza di conoscenza delle risorse acquisite dall'esterno della cultura aziendale e delle logiche di azione interna.

- Costi amministrativi di gestione dei flussi in entrata ed in uscita.
- Conflittualità con i sindacati.

CAPITOLO 2

IL TALENT MANAGEMENT

All'interno di questo secondo capitolo verrà affrontato il tema del talent management. In un primo momento, dopo aver descritto i differenti significati che il termine "talento" può assumere, verrà specificato cosa si intenderà per talento nel prosieguo di questo lavoro. Successivamente, si cercherà di capire che cos'è il talent management, analizzando le sue diverse definizioni fornite in letteratura e descrivendo i suoi processi chiave. Infine, verrà effettuata una sintetica *review* della letteratura relativa alla relazione tra talent management e crescita delle imprese.

2.1 Il significato di "talento"

L'espressione "guerra dei talenti" è stata utilizzata per la prima volta alla fine degli anni novanta da un gruppo di consulenti della McKinsey & Co., i quali sostenevano che credere nell'importanza del talento sia fondamentale per il successo di un'organizzazione; da quel momento, il talent management è diventato sempre più argomento di discussione e approfondimento da parte degli studiosi del settore. Negli ultimi anni, infatti, si è osservato un notevole incremento nel numero di articoli e libri relativi al talent management in quanto ritenuto sempre più un tema che tutte le imprese dovrebbero affrontare.

Nonostante la sua crescente popolarità, tuttavia, non si è ancora riusciti a risolvere la confusione concettuale che gravita intorno al costrutto di talent management; una confusione legata non soltanto alla sua definizione, ma anche ai suoi obiettivi.

L'ambiguità che caratterizza il costrutto del talent management può essere attribuita all'inadeguata operazionalizzazione del sottostante concetto di talento (Lewis & Heckman, 2006). E' quasi sorprendente, infatti, come solo raramente si definisca in modo chiaro e preciso il talento. Il significato di quest'ultimo, difatti, in molte occasioni viene dato per scontato e, di conseguenza, non definito in modo esplicito.

Il talento sembra, quindi, divenire un termine “passepartout”, definito di volta in volta sulla base delle credenze del singolo studioso (o manager). Infatti, in letteratura si possono ritrovare molteplici definizioni del termine “talento” e dalle differenze rilevate tra le diverse definizioni sul suo significato possono derivare determinati dubbi, ovvero se il talento si riferisce a precise caratteristiche personali o alle persone stesse, se è un’abilità innata o che viene acquisita nel corso degli anni oppure se rappresenta qualcosa di più della performance che si realizza, del potenziale che si ha o delle competenze che si possiedono.

Sulla base di uno studio di Gallardo-Gallardo et al. (2013), gli approcci teorici al talento possono essere suddivisi in due macrogruppi:

- gli approcci che per talento intendono un insieme di caratteristiche di una persona;
- gli approcci che per talento intendono un individuo (o un insieme di persone) di talento.

Il termine “talento”, infatti, può essere utilizzato per riferirsi alle caratteristiche di una persona, in particolare ad una sua abilità che si manifesta in un particolare ambito. Secondo Micheals et al. (2001), ad esempio, il talento può essere definito come la somma delle abilità di una persona, ovvero i suoi doni naturali, le sue competenze, la sua conoscenza, la sua esperienza, la sua intelligenza, la sua capacità di imparare e crescere, ecc..

Tuttavia, il termine “talento” può anche essere riferito ad una persona o a delle persone talentuose come, ad esempio, le persone che possiedono abilità o competenze speciali. I manager, inoltre, parlando di talento possono anche riferirsi alla loro intera forza lavoro, così a sottolineare come le persone siano uno degli *asset* più importanti dell’impresa (Ashton & Morton, 2005).

Il talento inteso come caratteristiche di una persona

In questo primo filone di pensiero, il talento viene concettualizzato come un insieme di abilità/attitudini eccezionali dimostrate da un individuo. Al suo interno si possono distinguere diversi orientamenti:

- *Talento come abilità naturale.* Secondo alcuni studiosi, il talento è un’abilità innata, almeno in parte (ad es., Micheals, Hanfield-Jones & Axelrod, 2001). Questa assunzione, tuttavia, ha importanti ripercussioni sulle modalità di gestione del talento: quest’ultimo, infatti, diverrebbe quasi impossibile da imparare/insegnare e quindi ingestibile; di conseguenza, le organizzazioni dovrebbero solo fare in modo che questo si manifesti (Davies & Davies, 2010).
- *Talento come padronanza di competenze sviluppate in modo sistematico.* In contrasto con l’approccio precedente, vi sono altri studiosi che ritengono che il talento sia

un'abilità quasi sempre costruita, e non innata, divenendo quindi funzione dell'esperienza e degli sforzi compiuti dal soggetto (ad es., Gagné, 2000).

- *Talento come commitment e motivazione.* Secondo alcuni autori, nel talento è compreso anche il *commitment* o verso il proprio lavoro o verso la propria organizzazione (ad es., Ulrich & Smallwood, 2012). Nel primo caso, si tratta di una particolare passione verso il proprio lavoro, nel secondo, invece, di una particolare disponibilità ad investire le proprie energie nel successo della propria organizzazione allineando gli obiettivi personali a quelli organizzativi.
- *Talento e contesto.* Infine, in letteratura si sottolinea anche quanto il talento individuale debba essere adatto al contesto lavorativo all'interno del quale si esplica -in termini di organizzazione e/o posizione- (ad es., Pfeffer, 2001). Le persone, infatti, possono realizzare prestazioni al di sopra o al di sotto del loro normale livello di performance a seconda dell'ambiente, della leadership e del team con cui collaborano.

Il talento inteso come un individuo (od un insieme di persone) di talento

In questo secondo filone di pensiero, il termine "talento" viene riferito alla persona e non alle sue caratteristiche. Anche in questo caso, tuttavia, si possono distinguere diversi orientamenti:

- *Talento come la totalità dei membri dell'organizzazione.* In alcuni casi, il "talento" può riferirsi all'intera popolazione dell'organizzazione (Silzer & Dowell, 2010). Ogni suo membro, infatti, possiede delle determinate capacità e, quindi, può creare valore per essa. Per questo motivo, bisogna cercare di far rendere al meglio l'intera forza lavoro.

Tuttavia, occorre sottolineare come basandosi su questo approccio teorico, da un punto di vista pratico, il talent management venga a coincidere con lo Human Resource Management (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013). Se il talento fa riferimento all'insieme dei membri di un'organizzazione, gestire il talento significa semplicemente una corretta gestione delle risorse umane ed un adeguato sviluppo di tutte le persone dell'organizzazione.

- *Talento come alcuni membri dell'organizzazione.* In contrasto con l'approccio precedente, il termine "talento" può essere riferito anche solo a quelle persone che possono fare la differenza per la performance dell'organizzazione (Tansley et al., 2007). Possono essere considerati come persone talentuose o gli individui con le prestazioni migliori -secondo la maggioranza degli studi, si tratta di coloro la cui performance rientra tra il 10% delle performance migliori dei propri coetanei nella

propria area di competenza (Gallardo-Gallardo et al., 2013)- o quelli con un elevato potenziale -alti potenziali-.

Anche questo approccio, tuttavia, da un punto di vista pratico, può essere soggetto a diverse critiche (Gallardo-Gallardo et al., 2013):

- a) le valutazioni della performance e del potenziale possono essere influenzate dai giudizi effettuati dal *top management*;
- b) non si tiene conto il ruolo esercitato dal contesto organizzativo;
- c) può verificarsi l'effetto secondo cui le aspettative di performance (alte/basse) determinano la performance reale (in positivo/negativo) attraverso il loro impatto sulla motivazione e sull'autostima.

Dopo aver osservato i possibili significati che il termine “talento” può assumere, occorre evidenziare come, nel prosieguo di questo lavoro, quando si parlerà di talenti si farà riferimento a quegli individui che sono o saranno in grado di occupare le posizioni chiave di una determinata organizzazione e che, grazie alle loro competenze ed abilità, possono fare la differenza per la performance di tale organizzazione o tramite il loro immediato contributo o, nel lungo termine, esprimendo i loro elevati livelli di potenziale.

2.2 Che cos'è il talent management?

Come già detto in precedenza, nonostante un significativo interesse da parte di studiosi e manager, l'argomento del talent management resta poco sviluppato. Il limite principale è dato dal fatto che il talent management manca di una definizione coerente e di chiari confini concettuali. Queste carenze hanno limitato sia il lavoro degli studiosi su questo tema sia la sua utilità pratica e ciò viene ritenuto particolarmente grave. Molti studiosi di Human Resource Management, infatti, hanno sottolineato come le risorse umane possano rappresentare una fonte di vantaggio competitivo sostenibile e come tra gli elementi alla base del vantaggio competitivo di un'impresa vi siano anche le abilità dei talenti che compongono il capitale umano dell'impresa stessa. Inoltre, un'analisi del 2007 condotta su 40 imprese globali ha evidenziato come in tutte queste non vi sia stato un adeguato rifornimento di talenti in grado di occupare le posizioni strategiche all'interno dell'organizzazione e questo ha limitato in modo considerevole la crescita del loro business (Ready & Conger, 2007).

Rivisitando la letteratura relativa al talent management emergono diversi dibattiti sui confini concettuali di questo costrutto. Infatti, non vi è una singola coerente o concisa definizione di talent management. Lewis e Heckman (2006) hanno identificato in letteratura tre diverse prospettive sul talent management:

- La prima utilizza il termine “talent management” al posto del tradizionale “human resource management” e definisce la gestione dei talenti come un insieme di pratiche, funzioni e attività tipiche della gestione delle risorse umane come il reclutamento, la selezione, lo sviluppo, e la gestione delle carriere e delle successioni. Secondo questo approccio, il talent management richiede di fare ciò che la gestione delle risorse umane ha sempre fatto, semplicemente in modo più veloce (con l’uso di internet o dell’*outsourcing*) o tramite l’intera impresa e non una singola funzione.

Nei confronti di questa prospettiva sul talent management, tuttavia, sono state mosse diverse critiche (Lewis & Heckman, 2006): essa, infatti, non ci dice nulla su come gestire il talento. Gestire i processi tramite internet non cambia i principi alla base del reclutamento, della selezione o dello sviluppo delle risorse umane; in tal modo, l’utilizzo del talent management sembra risultare superfluo. Forse, può servire per dare una spinta all’impiego delle diverse pratiche di gestione delle risorse umane tramite l’utilizzo di un nome nuovo, certamente però non migliora la nostra comprensione di gestione del talento strategica e efficace.

- La seconda prospettiva individuata, invece, si focalizza sul concetto di *pool* di talenti e definisce il talent management come un insieme di processi che deve essere in grado di assicurare all’organizzazione aziendale la continua disponibilità di personale quantitativamente e qualitativamente adeguato alle strategie perseguite. Questo approccio si avvicina a ciò che è conosciuto come pianificazione della successione o programmazione delle risorse umane. Coloro che adottano questa prospettiva, infatti, ritengono fondamentale proiettare i bisogni di personale e gestire le carriere dei dipendenti attraverso l’uso di software aziendali.

Tra le critiche che possono essere fatte a questo approccio vi è senz’altro il fatto che ripete molto del lavoro fatto nella programmazione delle risorse umane e quindi non consente di far progredire la teoria e la pratica di gestione del personale (Lewis & Heckman, 2006).

- Infine, vi è una terza ed ultima prospettiva sul talent management, la quale, al contrario delle precedenti, si focalizza sul talento in generale, non facendo alcun riferimento a confini organizzativi od a posizioni specifiche. Fanno parte di questo

filone di pensiero anche coloro che ritengono che il talento sia una risorsa da gestire sulla base dei livelli di performance, ovvero coloro secondo i quali ogni organizzazione, per migliorare le proprie prestazioni, deve:

- ridurre in modo rigoroso le persone con basse performance (“C players”);
- ricercare ed assumere esclusivamente gli individui con elevate prestazioni (“A players”) a prescindere dal loro specifico ruolo o dai specifici bisogni dell’organizzazione stessa.

In questo caso, dunque -in contrasto con la seconda prospettiva descritta in precedenza- ogni impresa viene incoraggiata a gestire *pool* di talenti generici piuttosto che *pool* di talenti per la successione del personale in specifiche posizioni lavorative.

Quest’ultimo approccio è forse il più problematico: da un lato, rappresenta un messaggio accattivante perché finalmente non si ha a che fare solo con programmi e processi, ma si va a guardare direttamente al talento di ciascuna persona e perché propone un modo per migliorare la performance organizzativa; dall’altro lato, è evidente come non venga fatta alcuna distinzione tra i diversi ruoli organizzativi, ignorando come per alcune posizioni un “*B player*” (con performance normali) possa essere più che sufficiente e come collocare in ogni posizione un “*A player*” non sia né desiderabile né appropriato visto che condurrebbe ad un sovra-investimento (Lewis & Heckman, 2006).

In questo lavoro, tuttavia, verrà presa come riferimento la definizione di talent management fornita da Collings e Mellahi (2009), i quali hanno definito la gestione dei talenti come:

- l’insieme delle attività e dei processi di identificazione sistematica delle posizioni chiave in grado di contribuire in modo significativo al vantaggio competitivo sostenibile dell’organizzazione;
- lo sviluppo di un *pool* di talenti con prestazioni elevate o con elevato potenziale per l’occupazione di questi ruoli;
- l’implementazione di differenziate politiche di gestione delle risorse umane in grado di facilitare l’occupazione di queste posizioni con risorse competenti e di assicurare un loro continuo *commitment* nei confronti dell’organizzazione.

Secondo questi autori, il punto di partenza per qualsiasi sistema di talent management è l’identificazione sistematica di posizioni chiave piuttosto che di singoli talenti. Al contrario degli studi passati, infatti, si intende differenziare i ruoli all’interno di un’organizzazione, in modo tale da dedicare una maggiore attenzione nei confronti dei ruoli strategici rispetto a quelli che si caratterizzano per un impatto marginale sulla performance organizzativa.

Il secondo elemento è lo sviluppo di un *pool* di individui con prestazioni elevate o con elevato potenziale per l'occupazione delle posizioni chiave. Affinché quest'ultime abbiano un impatto differenziale sulla performance organizzativa, infatti, è fondamentale che queste siano occupate da persone di talento. Vi sono diversi fattori che possono facilitare lo sviluppo efficace di un *talent pool*:

- combinare sviluppo interno e reclutamento esterno. Questo facilita la gestione dei rischi quantitativi associati, assicurando che ci sia sempre sufficiente talento in modo da soddisfare i bisogni organizzativi ed al tempo stesso non un'eccessiva offerta che genererebbe sprechi di risorse; facilita anche la gestione dei rischi qualitativi associati, assicurando che l'organizzazione sia fornita dell'insieme di competenze richieste;
- sviluppare il talento in un'area non specifica dell'organizzazione, ovvero mirare allo sviluppo di dipendenti che possiedono ampie competenze e che sono, quindi, in grado di ricoprire in modo adeguato diversi ruoli e non uno specifico.

Infine, l'elemento finale è rappresentato dall'implementazione di differenziate politiche di gestione delle risorse umane che facilitino l'occupazione delle posizioni aziendali chiave con un personale con competenze elevate ed un particolare impegno nei confronti dell'organizzazione. Questo elemento si sovrappone al precedente facilitando l'identificazione di individui con un'elevata performance o un elevato potenziale e favorendo lo sviluppo di un *talent pool* organizzativo. La sfida dell'organizzazione diventa, quindi, assicurare che questi individui siano strategicamente distribuiti ed adeguatamente supportati attraverso l'implementazione di appropriate politiche di risorse umane. Queste ultime, tuttavia, non vengono indicate nello specifico da Collings e Mellahi, infatti, essi si limitano ad affermare che la chiave di tutto consiste nell'implementare pratiche di HRM che siano adeguate al contesto organizzativo.

2.3 Il processo di talent management

Ogni organizzazione costruisce su misura il proprio talent management, in base alla propria struttura, cultura, esigenze ed opportunità. Ciò nonostante, nella gestione dei talenti si possono identificare tre processi chiave comuni alle esperienze di maggiore successo (Lanzanò, 2009):

- Valutare il potenziale basandosi sulla Learning Agility;

- Gestire i giovani talenti basandosi sulla Leadership Pipeline;
- Costruire i programmi di sviluppo basandosi sull'Action Learning.

La Learning Agility: modello di riferimento per la valutazione del potenziale.

La *learning agility* può essere definita come l'abilità di un individuo nell'imparare nuove competenze e capacità per essere in grado di operare in condizioni nuove, complesse o diverse (Lombardo & Eichinger, 2000). In altri termini, può essere definita come la capacità delle persone di apprendere molto velocemente, di pensare in modo creativo, di essere flessibili, di gestire in maniera ottimale lo stress (Vettori & Reho, 2010). Maggiore è tale agilità, maggiore è il potenziale dell'individuo. I tratti comuni alle persone che vengono riconosciute come *agile learner* sono:

- Elevata autoconsapevolezza, capacità di far leva in modo efficace sui propri punti di forza e *know-how* al fine di compensare i propri punti deboli;
- Abilità nel produrre buoni risultati anche in difficili condizioni attraverso il *team-building* e le proprie capacità di guida ed applicazione;
- Analisi attenta di ogni problema, ma anche capacità di fare nuovi collegamenti ed associazioni di idee con relativa facilità;
- Curiosità, ingegnosità, volontà di sperimentare e capacità di sentirsi a proprio agio anche con le difficoltà che derivano dai cambiamenti.

La Leadership Pipeline: modello di riferimento per la gestione dei giovani talenti.

Il modello della *leadership pipeline* -elaborato da Charan et al. (2001)- partendo dalla constatazione che è di fondamentale importanza per un'impresa formare i leader/manager al proprio interno⁴, individua sei fondamentali passaggi attraverso i quali i giovani talenti -o alti potenziali- da semplici dipendenti dell'impresa diventano manager dell'impresa assumendo la responsabilità dell'intera struttura aziendale.

"Pipeline" in inglese significa "conduttura" e la *leadership pipeline* non è altro che un modello che spiega come "costruire" il futuro management al proprio interno⁵ mediante la creazione di una sorta di condotta di leadership costituita da sei importanti passaggi⁶, i quali rappresentano i cambiamenti più rilevanti che un leader deve affrontare nella propria crescita:

1. dal gestire sé stessi al gestire gli altri;

⁴ Ciò permette, non solo di ridurre i costi derivanti dall'assumere dall'esterno ed i rischi relativi, ma anche di garantire la qualità dei leader che saranno disponibili quando l'impresa ne avrà bisogno.

⁵ Secondo Charan et al., dunque, non si nasce leader, ma lo si diventa acquisendo competenze ed abilità grazie ad adeguati processi di formazione e sviluppo.

⁶ Ciascun di questi passaggi, implica un incremento di prestazione dovuto ad una maggiore complessità manageriale, e rende necessario quindi lo sviluppo di determinate competenze "differenziali" che consento di fare il salto al livello superiore della *pipeline*.

2. dal gestire gli altri al gestire i manager;
3. dal gestire i manager a manager di funzione;
4. da manager di funzione a manager del business;
5. da manager del business a manager del gruppo;
6. da manager del gruppo a manager dell'impresa.

Per poter generare leader all'interno della propria impresa, occorre avere una base di molte persone ad elevato potenziale in quanto, nei vari passaggi di carriera, un'elevata percentuale si fermerà. L'obiettivo del processo di talent management consiste, dunque, nel fornire alla *leadership pipeline* -in modo costante e rapido- molte persone con un elevato potenziale in modo da evitare nel futuro dei deficit di leadership.

L'Action Learning: modello di riferimento per la costruzione di programmi di sviluppo.

Secondo questo modello (Revans, 1980), i manager imparano dalla loro esperienza, dalle loro azioni, dai feedback altrui, e lo fanno soprattutto in quelle situazioni che rappresentano un vero e proprio problema da risolvere per l'impresa. Per questa ragione, i giovani talenti che partecipano ai programmi di sviluppo vengono arruolati in progetti che rappresentano una reale criticità e priorità di business. Questi progetti permettono ai partecipanti di sperimentare in prima persona un'esperienza lavorativa -caratterizzata da complessità, incertezza, risorse limitate (budget, persone, tempo)- simile a quelle che i manager veri e propri affrontano giornalmente.

Un esempio di modello operativo di talent management

Secondo un modello elaborato da Lanzanò (2009), un'impresa, per costruire un'adeguata architettura per la gestione dei talenti, deve affrontare sette punti chiave:

1) La Value Proposition

“In un'epoca di reportistica trimestrale il beneficio del processo di talent management sembra essere troppo di lungo periodo per potersi facilmente aprire un varco nell'agenda del business” (Lanzanò, 2009, p.67). Per questa ragione, occorre trovare una *value proposition* capace di consentire l'accesso delle iniziative di talent management nell'agenda del business: la gestione dei talenti deve rappresentare una priorità per il business in quanto, se non viene messa in atto in maniera adeguata, in futuro ci potranno essere carenze di leadership, ovvero il management dell'impresa potrà essere privo di adeguati successori interni.

2) Le regole di ingaggio

Alla base del processo di crescita dei talenti, ci deve essere un'adeguata politica di gestione delle carriere che espliciti regole ed obiettivi e che faccia luce su determinati aspetti:

- Qual è la percentuale di uscite o di ingressi manageriali che l'impresa ritiene fisiologica?
- Bisogna favorire o meno i passaggi da posizioni di staff a posizioni di business?
- Può essere utile lo sviluppo di carriere interfunzionali, almeno fino ad un certo livello organizzativo?

3) La *pipeline* dei talenti

Definire la propria *talent pipeline* significa definire l'architettura attraverso la quale gestire lo sviluppo e l'avanzamento delle carriere, ovvero stabilire il punto di ingresso della *pipeline*⁷, il numero di passaggi che conducono al suo vertice, la loro durata ideale e le competenze "differenziali" che consentono di "salire di livello".

Il modello di riferimento è quello della Leadership Pipeline (Charan, Drotter & Noel, 2001) -descritto in precedenza- tuttavia ciò che conta è che vi sia una chiara definizione degli *step* in cui si articola la *pipeline*, in quanto questa permette all'impresa di:

- Individuare, classificare e confrontare più facilmente le posizioni organizzative chiave;
- Identificare le competenze "differenziali" per indirizzare la crescita dei talenti;
- Fissarsi degli obiettivi relativamente alle proprie attività di gestione e sviluppo dei giovani talenti sulla base dei specifici passaggi individuati.

4) L'identificazione e la classificazione delle posizioni chiave (Position Grading)

E' necessario identificare -e classificare⁸- le posizioni aziendali chiave (Position Grading), in quanto ciò permette di stabilire di quanti alti potenziali la *pipeline* dovrà essere fornita in modo tale da evitare in futuro fenomeni di mancanza⁹.

5) L'identificazione dei talenti (Talent Evaluation)

Per poter stabilire se certe determinate persone possono crescere a livello professionale, occorre definire in modo accurato che cosa si valuta quando si parla di potenziale. Il compito di un *executive* nel valutare il potenziale delle persone sarà sempre difficile -in quanto il potenziale comporta sempre una scommessa- tuttavia questo può essere facilitato se:

⁷ A partire da quale livello organizzativo le posizioni diventano sufficientemente importanti da richiedere individui con elevato potenziale.

⁸ La classificazione delle posizioni chiave riflette i criteri del Job Grading interno (ampiezza delle risorse gestite, impatto sul business, conoscenze critiche, ...).

⁹ Ciò, verosimilmente, dipenderà dal numero di posizioni chiave per il numero di sostituzioni previste.

- la valutazione viene centrata verso una dimensione non ambigua (la *learning agility* -descritta in precedenza-);
- la valutazione consente margini di ponderazione o correzione: una valutazione accurata del potenziale dovrebbe includere, come fattore di correzione, le barriere alla crescita, cioè quegli elementi che non consentono ad una persona di esprimere il suo pieno potenziale nel lungo periodo. Nelle organizzazioni più avanzate in tema di talent management, infatti, la valutazione del potenziale comprende:
 - a) la valutazione del potenziale grezzo -livello della prestazione attuale più il livello di *learning agility* (performance futura)-;
 - b) la valutazione del potenziale reale -il potenziale grezzo al netto delle barriere allo sviluppo che vengono individuate-.

Nelle imprese che realizzano un buon talent management, inoltre, si attribuisce ai giovani talenti un Potential Rating¹⁰, ovvero si stima quale posizione aziendale un determinato talento è in grado di raggiungere; tale *rating* viene periodicamente rivisto man mano che la persona esprime o meno le proprie potenzialità. Attraverso la stima di un punto d'arrivo, l'impresa può definire una traiettoria di carriera del talento, ipotizzando l'ampiezza della sua crescita potenziale (obiettivo target) ed al tempo stesso realizzando gli interventi di sviluppo e le conseguenti valutazioni basandosi sugli *step* intermedi che lo separano dall'obiettivo target. Ecco perché la *pipeline* risulta importante: più gli *step* vengono definiti in modo preciso e le posizioni chiave classificate in modo corretto, più la traiettoria di crescita che l'impresa traccia è corretta.

6) La Talent Review

E' il momento decisionale: bisogna rivedere le valutazioni effettuate ed assumere delle decisioni relativamente allo sviluppo degli alti potenziali. La Talent Review ha due obiettivi principali:

- a) Rivedere le valutazioni espresse dai manager, riconsiderandole all'interno di una prospettiva più ampia (ad esempio rispetto ad un gruppo di pari). Il potenziale della persona può essere confermato oppure rivalutato.
- b) Definire i punti chiave del piano di formazione di ciascun alto potenziale.

7) Il Talent Development

Accanto alle azioni di formazione individuale è possibile prevedere un "pacchetto di sviluppo"-ossia una serie di programmi di sviluppo- per ogni tratto di *pipeline* che un alto

¹⁰ Il Potential Rating coincide con quello utilizzato per il Position Grading.

potenziale deve percorrere. Le caratteristiche principali di questi interventi sono due: l'ancoraggio ai principi dell'*action learning* ed l'allacciamento con le strategie aziendali.

2.4 Talent management e crescita delle imprese

La rivisitazione della letteratura relativa alla gestione dei talenti porta ad assumere che ormai investire nel talent management ha assunto un'importanza strategica (Ashton & Morton, 2005). Una corretta gestione dei talenti, infatti, migliorando in modo significativo l'esecuzione della strategia e garantendo eccellenza operativa può favorire la crescita di un'impresa consentendole di conseguire un vantaggio competitivo, ovvero di occupare e mantenere una posizione favorevole sul mercato (Ashton & Morton., 2005). L'attuale ambiente competitivo, caratterizzato da una concorrenza in costante aumento, impone ai manager un'elevata attenzione nei confronti di questo tema: per l'impresa fallire significherebbe avere in futuro deficit di leadership e talento (Cappelli, 2008).

Il talent management non è fine a sé stesso, non riguarda lo sviluppo dei dipendenti o la creazione di piani di successione e neanche il raggiungimento di specifici tassi di turnover; esso esiste per supportare gli obiettivi dell'organizzazione e, per questo, deve essere allineato con le strategie dell'impresa (Ashton & Morton, 2005). Il talent management non deve operare in isolamento dal business planning e deve permettere di creare una sorta di "mentalità del talento" nella propria organizzazione. Inoltre, deve essere integrato anche al suo interno, ovvero tutti i processi ed i sistemi che lo compongono devono essere coerenti tra di loro. L'integrazione è fondamentale, infatti, senza quest'ultima, tutti gli sforzi effettuati tendono ad essere dissipati.

Esistono diversi contributi relativamente a come il talent management debba essere condotto per poter assicurare all'impresa un vantaggio competitivo. Secondo Cappelli (2008), ad esempio, un buon metodo di gestione dei talenti, che tenga conto dell'elevata incertezza che oggi i business affrontano, consiste nell'applicare i principi del Supply Chain Management al talent management. Una prospettiva *supply chain* sulla gestione dei talenti si basa su quattro principi:

- **Make e Buy per la gestione del rischio.** Una profonda "panchina" di talenti è costosa, per cui le imprese dovrebbero sottostimare il numero di talenti di cui si avrà bisogno e pianificare di assumere dall'esterno per compensare qualsiasi deficit. Per

alcune posizioni, al di fuori dell'impresa, c'è maggiore disponibilità di talento, quindi, gli investimenti nel talent management dovrebbero essere concentrati sui ruoli che difficilmente possono essere svolti da persone assunte dall'esterno.

- **Adattarsi all'incertezza nella domanda di talento.** L'incertezza nella domanda è un dato e le piccole imprese ricercano diverse soluzioni per adattarsi, tra cui: suddividere i programmi di sviluppo in unità più piccole, come, ad esempio, mantenere assieme, per un certo periodo, i dipendenti di ogni funzione in un corso di *general management* per poi rimandarli indietro alle loro funzioni per specializzarsi; creare un pool di talenti che possono essere allocati nelle diverse *business units* a seconda delle esigenze.
- **Migliorare il ROI nello sviluppo dei dipendenti.** O facendo sì che i dipendenti condividano i costi di sviluppo -ad esempio, dando loro compiti aggiuntivi che possano essere assolti su base volontaria- oppure mantenendo una buona relazione con i dipendenti passati nella speranza che un giorno possano ritornare in azienda, consentendo così di recuperare il proprio investimento nelle loro capacità.
- **Preservare l'investimento bilanciando gli interessi del dipendente e del datore di lavoro.** La principale ragione per cui i talenti lasciano un'organizzazione è che trovano opportunità migliori da un'altra parte. Questo rende lo sviluppo di talenti un bene deperibile. La chiave per preservare il più lungo possibile il proprio investimento nello sviluppo di talenti consiste nel bilanciare gli interessi del dipendente e del datore di lavoro, facendo partecipare entrambi alle decisioni di crescita organizzativa.

Un altro importante contributo in materia è quello di Ready e Conger (2007), i quali sostengono che ogni impresa dovrebbe diventare una “fabbrica di talento” (“*talent factory*”) e, per farlo, nel talent management sono necessarie:

- **Functionality: efficace esecuzione.** Si riferisce ai processi, agli strumenti ed ai sistemi di talent management, i quali devono supportare gli obiettivi strategici dell'impresa posizionando nei diversi ruoli aziendali le giuste persone con le giuste competenze. Un buon *design*, infatti, non è sufficiente, ma è necessario legare i processi alle strategie dell'impresa, in modo tale che possano migliorare la sua performance.
- **Vitality: passione.** Se la *functionality* consiste nell'orientare i processi di talent management verso il raggiungimento di determinati risultati, la *vitality* riguarda la attitudine e la mentalità di chi è responsabile di questi processi, infatti si manifesta mediante la passione che il *Top Management*, i Manager di Linea e la Gestione delle Risorse Umane ci mettono nel talent management. Tutte queste persone, che si

occupano della gestione dei talenti, devono presentare nei suoi confronti un elevato *commitment*, sentendosi coinvolte e sapendo di essere responsabili di un processo di importanza strategica. Inoltre, al contrario della *functionality*, che può essere “copiata” dai propri competitor, la *vitality* è veramente difficile da duplicare.

Alcuni studiosi, inoltre, invece di dettare le linee sulle quali si dovrebbe basare la propria gestione dei talenti, evidenziano come il successo di quest’ultima sia legato alla propria capacità di far fronte e di limitare i possibili effetti “collaterali” del talent management. Ad esempio, Pfeffer (2001) sottolinea come le imprese non debbano cadere nell’errore di dedicare una scarsa attenzione ai propri dipendenti non inseriti nei programmi di talent management oppure di concentrarsi maggiormente sulle performance individuali invece che sui risultati di gruppo. Larsen (1997), invece, mette in evidenza come un altro elemento importante da non trascurare sia il fatto che coloro che partecipano ai programmi di talent management tendono ad essere soggetti a forti livelli di stress ed a sperimentare un’elevata frustrazione relativamente alle proprie aspettative.

Una buona gestione dei talenti, quindi, può favorire la crescita delle imprese, in quanto, posizionando in modo efficace le giuste persone nei ruoli chiave, consente di creare un successo organizzativo di lungo termine (Ashton & Morton, 2005). Tuttavia, nonostante l’importanza riconosciuta allo sviluppo di talenti e le elevate somme monetarie dedicate ai sistemi ed ai processi che supportano il talent management, un numero elevato di imprese ha ancora difficoltà nel riempire le posizioni chiave e questo pone un vincolo considerevole alla loro crescita, dal momento che si perdono opportunità di business redditizie perché non si ha il talento per svilupparle (Ready & Conger, 2007).

Infine, per quanto riguarda la relazione che sarà oggetto di analisi empirica all’interno di questo lavoro -ovvero quella tra opzione *make*/opzione *buy* nel talent management e crescita delle imprese- è possibile affermare che, in letteratura, gli studiosi che affrontano la questione della crescita interna -formando i dipendenti all’interno della propria impresa- e della crescita esterna -assumendo dipendenti “già pronti” dall’esterno- si limitano a suggerire l’utilizzo di entrambe le strategie di talent management in quanto lo sviluppo dall’interno rischia di essere troppo lento, mentre l’assunzione dall’esterno troppo costosa ed anche capace di rompere gli equilibri dell’organizzazione (Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009). Relativamente a quest’ultimo aspetto, inoltre, è possibile citare un importante contributo fornito da Groysberg et al. (2004), i quali hanno messo in evidenza, attraverso un’analisi empirica, i rischi legati all’assumere talenti dall’esterno. In particolare, essi, attraverso una ricerca relativa al periodo 1988-1996, hanno dimostrato come, quando una banca di investimento statunitense assume

dall'esterno un analista finanziario che gode di un eccellente reputazione, si assiste ad un peggioramento delle prestazioni del gruppo di lavoro. Ciò, affermano gli autori, è causato sia dal fatto che spesso accade che le performance del neo-assunto si riducono notevolmente rispetto al suo impiego precedente¹¹ sia dal fatto che l'assunzione dall'esterno di una "star" ha senza dubbio ricadute negative sul morale del gruppo di lavoro, all'interno del quale, inoltre, fin dall'inizio sorgono conflitti interpersonali e rotture nei processi di comunicazione.

¹¹ La performance di un individuo, infatti, come sottolineato in precedenza (par. 2.1), non dipende solo dalle sue personali competenze e capacità, ma anche dal sistema e dai processi in cui opera.

CAPITOLO 3

CALCIO E TALENT MANAGEMENT

In questo terzo capitolo, in una prima parte verrà analizzata la natura economica del calcio, sottolineando le differenze principali tra le società professionistiche di calcio e le imprese tradizionali e descrivendo le caratteristiche peculiari del calcio come settore.

In un secondo momento, invece, verrà affrontato il tema del talent management nel calcio. Dopo aver specificato il significato della gestione dei talenti nello sport, si analizzeranno le due principali alternative - *make or buy*- che i club calcistici possono adottare nella ricerca e selezione dei talenti e, sulla base di un modello elaborato da Montanari e Bof (2008), verranno evidenziati determinati elementi che le società di calcio dovrebbero tenere in considerazione per attuare un'efficace gestione dei giovani talenti.

3.1 Le società di calcio come imprese

3.1.1 Il calcio professionistico: da sport a business

Se in passato il calcio non rappresentava altro che una normale manifestazione sportiva, nel corso degli anni il calcio da sport si è trasformato in un vero e proprio fenomeno economico. Coerentemente con questo cambiamento, anche la normativa italiana relativa al settore del calcio si è evoluta nel corso del tempo.

Inizialmente, le società di calcio, in Italia, sono state giuridicamente inquadrare nella forma delle associazioni non riconosciute, disciplinate dagli articoli 36, 37 e 38 del Codice Civile. Nel corso degli anni '60, tuttavia, questa forma giuridica si è rivelata inadeguata per la gestione delle società di calcio. In quegli anni, infatti, si è assistito ad una crescita del numero di calciatori -diventati in questo periodo da praticanti a professionisti, ovvero atleti che prestano i propri servizi al proprio club dietro il pagamento di uno stipendio (Lago, Baroncelli & Szymanski, 2004)- del livello tecnico delle competizioni e soprattutto dell'interesse da parte del pubblico; tutto ciò ha portato le società di calcio -per far fronte alle crescenti spese- ad offrire i propri "spettacoli" al pubblico dietro il pagamento di un prezzo ed a sviluppare

ulteriori fonti di ricavo come, ad esempio, le sponsorizzazioni (Bof, Montanari & Silvestri, 2008).

Questi cambiamenti sono stati recepiti dal Consiglio Federale della FIGC, il quale, attraverso la delibera del 16 settembre del 1966, ha disposto la trasformazione delle associazioni di calcio professionistiche in società per azioni o a responsabilità limitata¹², estendendo pertanto ai club calcistici norme volte ad assicurare una loro più attenta e trasparente amministrazione, nonché la possibilità di un controllo più incisivo da parte delle autorità sportive incaricate (Tanzi, 1999).

Tuttavia, nonostante la riforma federale del '66, la situazione economico-finanziaria dei club professionistici è peggiorata nel corso degli anni successivi. Infatti, con lo scorrere del tempo, oltre all'inadeguatezza delle norme giuridiche in vigore rispetto all'enorme crescita dell'attività calcistica, è emerso un ulteriore problema gestionale caratterizzante le società di calcio, ovvero il deficit di bilancio (Bof et al., 2008). In tale contesto, è apparso necessario procedere ad una revisione più globale del settore, la quale ha trovato attuazione con la Legge 23 marzo 1981, n.91 (*Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti*). Tale legge ha recepito nella sostanza i principi già accolti nello statuto tipo della FIGC del 16 settembre 1966, tuttavia ha riconosciuto all'impresa sportiva solo il lucro oggettivo -ovvero la possibilità di creare degli utili- e non quello soggettivo -ovvero la possibilità di distribuire i propri utili-.

Il fine di lucro soggettivo è stato introdotto tra gli obiettivi statutari delle società di calcio solo a metà degli anni '90, con il D.L. del 20 settembre 1996, n.485 (*Disposizioni urgenti per le società sportive professionistiche*). L'art.4 di questo decreto, il quale prevede che "una quota parte degli utili -non inferiore al 10%- deve essere destinata a scuole giovanili di addestramento e di formazione tecnico-sportiva", a tutt'oggi è l'unica limitazione alla distribuzione degli utili. Inoltre, sempre nel medesimo articolo, viene stabilito che "l'atto costitutivo della società deve prevedere che la società possa svolgere esclusivamente attività sportive ed attività ad esse connesse o strumentali" consentendo, quindi, la possibilità di diversificare ed ampliare le proprie fonti di ricavo. Da questo momento, i club professionistici di calcio possono essere ritenuti delle società di capitali a tutti gli effetti e, come sottolinea Rubino (2004), questo decreto rappresenta il definitivo passaggio del calcio da sport a business. Infatti, la completa trasformazione delle società professionistiche di calcio in società

¹² Questa trasformazione è avvenuta solo per le società professionistiche; le società dilettantistiche, infatti, ancora oggi, sono giuridicamente inquadrate nella forma delle associazioni non riconosciute.

commerciali -attraverso l'introduzione dello scopo di lucro- comporta alcune importanti conseguenze (Bof et al., 2008):

- L'obiettivo di ottenere un'equa remunerazione del capitale investito. Ciò, tuttavia, nella realtà non sembra accadere: massimizzare i profitti, infatti, non sembra essere l'obiettivo principale dei club calcistici, i quali, a differenza delle altre imprese, sono mossi anche da altri obiettivi, connessi all'immagine ed al prestigio di coloro che decidono di investire in questo sport.
- Una managerializzazione delle funzioni aziendali, il cui obiettivo diventa integrare e combinare sport e business.

Nella prima metà degli anni 2000, tuttavia, le norme in vigore non si sono rivelate sufficienti ad assicurare una razionale gestione dei club, dal momento che lo squilibrio economico-finanziario delle società di calcio ha condotto a molti casi di bancarotta (ad es., Napoli, Fiorentina, Torino, Ancona, Perugia,...). Per consentire alle società di calcio di far fronte alle proprie difficoltà economiche, dunque, sono stati emanati due importanti provvedimenti:

- 1) La c.d. "Legge anti-insolvenza"¹³, la quale permette alle società insolventi una rateizzazione del pagamento del proprio debito fiscale.
- 2) Il c.d. "Decreto salva-calcio"¹⁴, il quale introduce alcune previsioni di carattere eccezionale relativamente alla disciplina del bilancio delle società calcistiche, ovvero consente loro di ripartire su più esercizi (cinque) le minusvalenze derivanti dalla svalutazione dei diritti pluriennali delle prestazioni degli atleti con il risultato di non appesantire i bilanci di risultati economici negativi, ma di spalmare tali perdite in più anni.

Concludendo, sulla base di questo breve *excursus* della normativa italiana relativa alle società professionistiche di calcio, si può sottolineare come queste ultime, dopo la riforma del '96, siano da considerarsi imprese in senso stretto; tuttavia, esse godono di determinate agevolazioni, come, ad esempio, quelle previste dalle ultime due leggi citate.

¹³ D.L. del 8 luglio 2002, n.138 (*Interventi urgenti in materia tributaria, di privatizzazioni, di contenimento della spesa farmaceutica e per il sostegno dell'economia anche nelle aree svantaggiate*) convertito dalla Legge 8 agosto 2002, n.178.

¹⁴ D.L. del 24 dicembre 2002, n.282 (*Disposizioni urgenti in materia di adempimenti comunitari e fiscali, di riscossione e di procedure di contabilità*), convertito dalla Legge 21 febbraio 2003, n.27. Questa legge prevedeva che l'ammortamento delle svalutazioni poteva essere effettuato in un periodo di 10 anni; tuttavia, tale periodo, in seguito ad un intervento della Commissione Europea, è stato dimezzato con l'emanazione del D.L. del 20 giugno 2005, n.115, convertito dalla Legge 17 agosto 2005, n.168.

3.1.2 Le principali differenze tra società di calcio ed imprese tradizionali

Nonostante oggi le società di calcio siano da ritenersi a tutti gli effetti delle vere e proprie imprese, esse, come tutte le altre società sportive professionistiche, mantengono determinate caratteristiche che le contraddistinguono dalle imprese tradizionali.

Esaminando alcuni modelli economici elaborati per studiare le società sportive professionistiche (Rottenberg, 1956; Neale, 1964; Sloane, 1971) si può facilmente notare come queste presentino, rispetto alle altre imprese, delle rilevanti differenze, le quali provengono da determinate peculiarità organizzative, produttive e dal particolare prodotto dell'attività sportiva:

- una prima importante differenza riguarda il fatto che il prodotto sportivo -i match giocati- è un prodotto congiunto, ovvero deriva dalla collaborazione/scontro di due team che, dal punto di vista economico, sono due imprese diverse;
- una seconda differenza, legata alla prima, è che l'interesse del pubblico nei confronti del prodotto sportivo aumenta all'aumentare dell'incertezza del risultato;
- infine, vi è una terza differenza, che deriva dalle due precedenti e che non è possibile riscontrare in nessun altro ambito dell'attività economica, ovvero il non interesse di una singola impresa/squadra a diventare monopolista nel settore, dal momento che se ciò avvenisse essa vedrebbe venire meno la sua stessa ragione di esistere.

Una società sportiva professionistica, quindi, per massimizzare i propri profitti deve innanzitutto avere degli avversari, in secondo luogo questi avversari devono essere abbastanza forti da rendere incerto il risultato dei match giocati.

Un'ulteriore differenza rispetto alle imprese tradizionali -non di minore importanza rispetto alle precedenti- è il fatto che il tradizionale criterio di misurazione dell'efficienza operativa di un'impresa, ovvero il profitto, non è di sicuro sufficiente ad esaurire l'insieme delle forze motivanti che caratterizzano l'agire di una società sportiva professionistica. Esso, infatti, può non costituire nemmeno l'obiettivo strategico prioritario: alcuni club, infatti, possono essere maggiormente orientati alle vittorie sportive, in particolare alla popolarità e al prestigio che da esse derivano¹⁵. Dunque, non sono solamente le possibilità di guadagno a favorire gli investimenti nel calcio, e più in generale nello sport, dal momento che i benefici psicologici derivanti da buoni risultati sportivi possono essere in certi casi di gran lunga preferiti alla realizzazione di profitti.

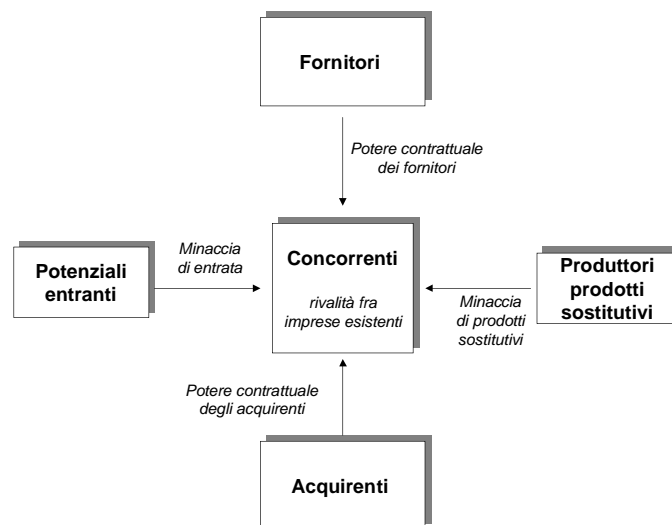
¹⁵ Da qui la tradizionale contesa in letteratura sul fatto se le società sportive siano *profit maximiser* (ad es. Rottenberg, 1956) od *utility maximiser* (Sloane, 1971).

Quanto detto, è dimostrato anche dal fatto che il calcio professionistico è un settore perennemente in perdita a causa della patologica eccedenza delle uscite rispetto alle entrate¹⁶. Ciò nonostante, occorre sottolineare come anche le società calcistiche abbiano come obiettivo un razionale utilizzo delle risorse a loro disposizione e come anche loro, come le altre imprese, debbano dotarsi degli strumenti tipici di gestione aziendale (programmazione, cultura manageriale, efficiente struttura organizzativa, sistema informativo, ...).

3.1.3 Il calcio come settore

Secondo Porter (1980), il settore in cui l'impresa opera può essere scomposto in cinque elementi, che ne determinano le dinamiche. In particolare, al centro dello schema di Porter (*Figura 3.1*) si hanno le aziende concorrenti, cioè l'impresa ed i suoi concorrenti diretti. Il sistema competitivo, però, non è composto solo dalla concorrenza diretta, ma anche dai fornitori, dai clienti, dai potenziali nuovi entranti e dalle aziende offerenti prodotti sostitutivi.

Figura 3.1. Il modello di Porter



Le variabili importanti in questo schema sono rappresentate dal potere contrattuale che un'impresa ha nei confronti di fornitori e acquirenti -che consente di ottenere dei vantaggi rispetto ai concorrenti- e dalle barriere all'entrata presenti nel mercato a contrastare l'ingresso di nuovi potenziali concorrenti. Nei confronti dei prodotti sostitutivi, invece, è importante la sensibilità dei clienti al prezzo e la fungibilità del prodotto rispetto ad altri.

Nel caso delle società di calcio questo sistema competitivo presenta senza dubbio delle interessanti peculiarità.

¹⁶ Nel 2010-11 e nel 2011-12, ad esempio, considerando le dieci *top leagues* europee, solo la Bundesliga nel 2011 ha avuto un risultato netto totale positivo -37.567- (Cfr. *Report Calcio 2012* e *Report Calcio 2013*).

Per quanto riguarda i **concorrenti diretti**, nel settore calcistico, essi sono riconducibili alle altre squadre che competono per il raggiungimento di un determinato obiettivo più o meno prestigioso (Tanzi, 1999). Occorre evidenziare, tuttavia, come in questo settore la concorrenza assuma un valore differente rispetto agli altri settori, infatti, come già sottolineato nel paragrafo precedente, non vi è alcun interesse per la scomparsa dei propri *competitor*.

Relativamente ai **fornitori**, invece, si può sottolineare come siano i calciatori stessi ad essere i principali fornitori delle società di calcio e come il loro potere contrattuale non dipenda dalle dimensioni o dalle informazioni possedute, quanto piuttosto dal disporre di determinate abilità che, ambite da diverse società, pongono chi le possiede in una posizione di privilegio contrattuale. Se si considera come fornitori, invece, coloro che forniscono il materiale tecnico per svolgere l'attività sportiva, si può facilmente notare come nel calcio i rapporti siano completamente invertiti. Sono gli sponsor tecnici, infatti, a pagare per fornire materiale alle società e sono loro a contendersi le sponsorizzazioni dei club, per cui il potere contrattuale è tutto a favore delle società di calcio.

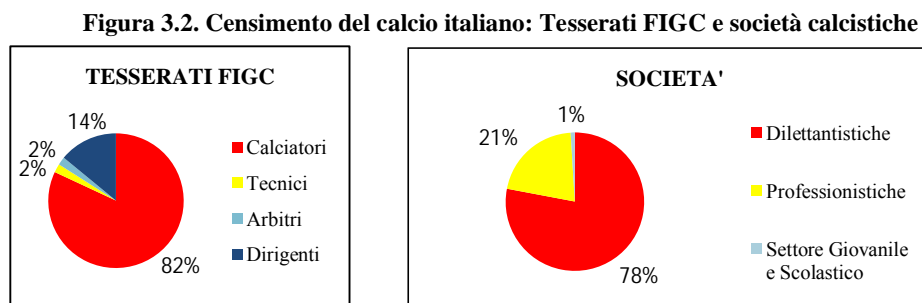
Gli **acquirenti** sono una categoria molto vasta. Sono acquirenti di una società di calcio i tifosi che acquistano il biglietto per assistere ai match giocati, i network televisivi che pagano per avere diritto di trasmettere le partite, gli sponsor che acquistano il diritto all'utilizzo di un marchio. Nei confronti degli acquirenti le società di calcio hanno un forte potere contrattuale. Esso è più forte quanto più forte è il marchio, nel caso di sponsor e Tv, mentre nei confronti dello spettatore occorre considerare la sensibilità al prezzo del biglietto. Tuttavia, si può asserire che l'elasticità al prezzo della domanda di calcio da parte dei tifosi è molto bassa, in quanto in essi prevale la loro "fede calcistica" e la loro passione per questo sport (Tanzi, 1999).

I **nuovi entranti potenziali** sono rappresentati da quelle squadre di club che attuano spostamenti di obiettivi da più prestigiosi a meno prestigiosi e viceversa. Le barriere alla mobilità per questi nuovi concorrenti potenziali sono rappresentate dai costi di passaggio ad obiettivi più elevati e dai relativi bisogni di capitali.

Per finire, i **prodotti sostitutivi** sono rappresentati non solo da sport alternativi (pallavolo, basket, ecc.) che possono spostare a loro favore l'attenzione degli sportivi, ma, data la natura del calcio di essere prima di tutto uno spettacolo, anche da tutte le attività ricreative quali il teatro, il cinema, ecc.. Considerando però la scarsa fungibilità del calcio, che in Italia soprattutto rappresenta un fenomeno sociale di primaria importanza, la minaccia di un prodotto che sostituisca tale sport è alquanto remota. Piuttosto, la "sostituzione" potrebbe provenire dal calcio stesso, in particolare da competizioni più prestigiose.

Il settore calcistico in Italia

Il calcio con 1.360.000 tesserati alla Federazione Italiana Giuoco Calcio, rappresenta lo sport più importante e praticato in Italia. Nella stagione 2011-12, invece, il numero complessivo delle società calcistiche era 14.451, di cui 119 professionistiche, 11.260 dilettantistiche e 3.072 di Puro Settore Giovanile e Scolastico¹⁷.



Fonte: Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*

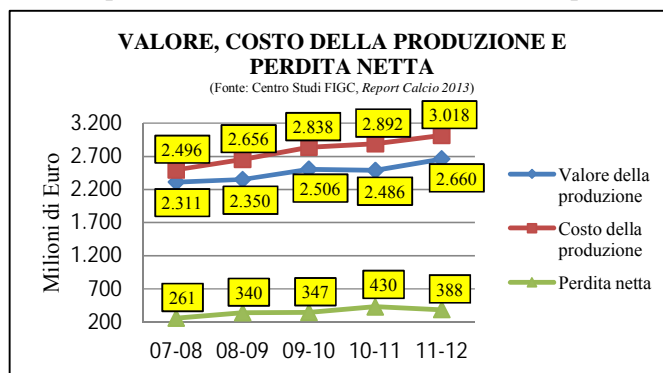
I dati economici del calcio professionistico italiano sono cresciuti in modo costante dal 2007 al 2012 (*Figura 3.3*). In particolare, il valore della produzione è cresciuto in media del 3,6%, giungendo a 2.660 milioni nella stagione 2011-12, mentre il costo della produzione, con un tasso di crescita medio del 4,9%, è passato dai 2.496 milioni della stagione 2007-08 ai 3.018 milioni della stagione 2011-12. Anche le perdite nette sono cresciute nei cinque anni considerati, sebbene nel 2012 ci sia stato, rispetto all'anno precedente, un miglioramento sulla perdita netta del 9,8% ed una minore incidenza della stessa sul valore della produzione.

Tuttavia, si può notare una certa inversione di tendenza nei conti del calcio italiano. Gli indicatori economici, infatti, segnalano come nel 2011-12 vi sia stata una più accorta gestione economico-finanziaria dei club, imposta sia dagli attuali scenari macroeconomici sia da un ridimensionamento dei piani strategici in un'ottica di fair play finanziario¹⁸. Osservando i risultati economici registrati dai club professionistici italiani, infatti, si può evidenziare come la crescita del valore della produzione abbia superato la crescita dei costi di produzione per la prima volta, dal momento che nelle quattro stagioni precedenti non era mai successo.

¹⁷ Cfr. Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*.

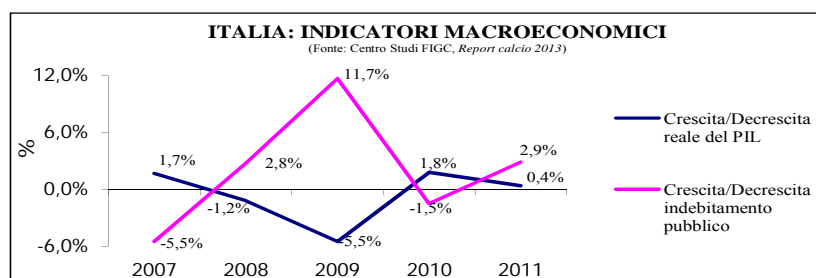
¹⁸ Il fair play finanziario è un progetto, introdotto dal Comitato Esecutivo UEFA nel settembre 2009, mirante a far estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche e a indurle, nel lungo periodo, a un auto-sostentamento finanziario.

Figura 3.3. Il calcio professionistico italiano: valore, costo della produzione e risultato netto



Inoltre, occorre evidenziare anche come, nonostante il complicato quadro economico dell'Italia, i ricavi del calcio professionistico italiano siano continuati a crescere: infatti, essi sono aumentati anche nel 2008 e nel 2009, quando il nostro Paese ha registrato una riduzione reale del PIL pari, rispettivamente, all'1,2% e al 5,5% (Figura 3.4).

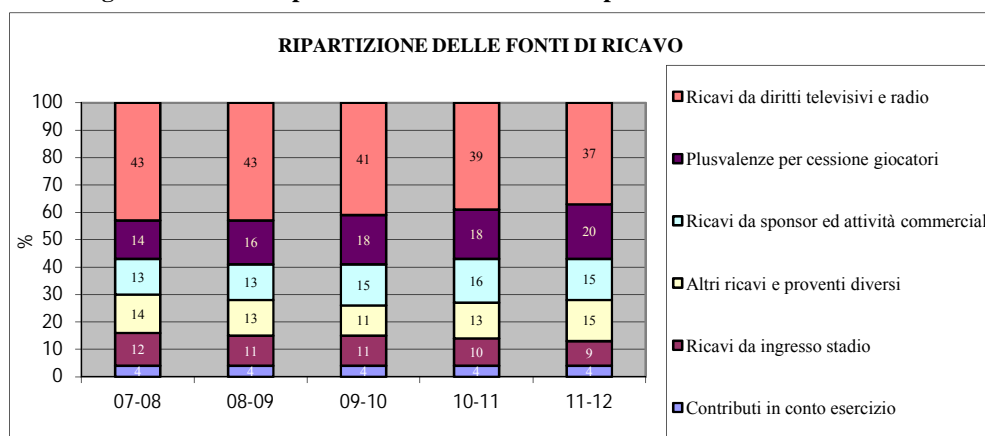
Figura 3.4



Se nelle cinque stagioni considerate il valore della produzione del calcio italiano ha avuto una crescita media del 3,6%, il salto in avanti rispetto all'anno precedente della stagione 2011-12 è stato reso possibile soprattutto grazie all'aumento dei ricavi derivanti dalle plusvalenze. Tuttavia, sono ancora i ricavi da diritti tv a rappresentare la principale fonte di ricavo: essi, infatti, costituiscono circa il 37% del valore della produzione totale (Figura 3.5).

Tra il 2007-08 ed il 2011-2012, inoltre, la migliore performance media è stata registrata dai ricavi relativi a sponsor ed attività commerciali, i quali in cinque anni sono passati da 305,4 milioni a 401,9 milioni. La principale nota negativa, invece, è rappresentata dai ricavi da stadio, i quali sono diminuiti dal 2007 di circa il 4,4% -da 275 milioni a 230 milioni-.

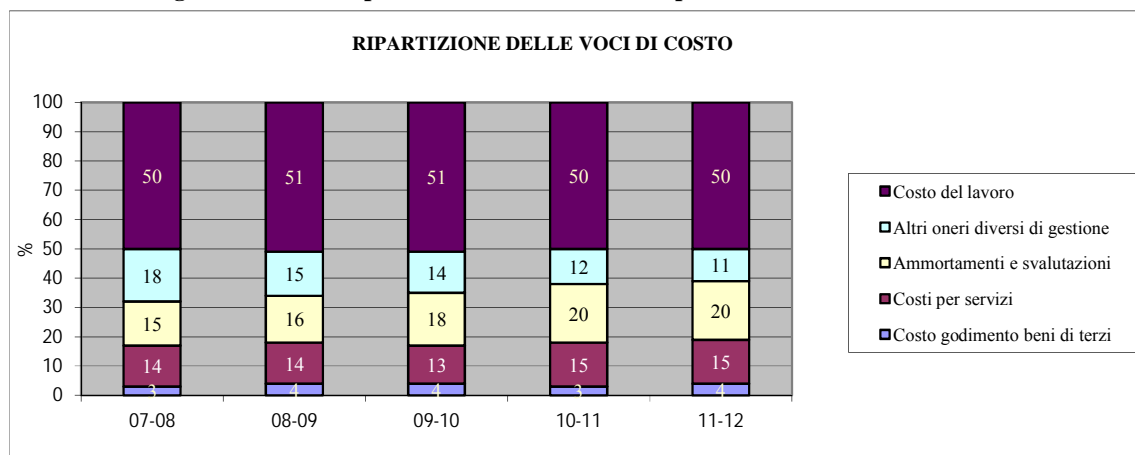
Figura 3.5. Il calcio professionistico italiano: la ripartizione delle fonti di ricavo.



Fonte: Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*

Per quanto riguarda i costi, dopo il lieve calo registrato nel 2010-11, nel 2011-12 il costo del lavoro -ovvero, sostanzialmente, il monte ingaggi di giocatori ed allenatori- è tornato ad aumentare -sia pure di poco (+3,4%)- giungendo a 1.505 milioni, e cioè al 50% del totale dei costi della produzione (*Figura 3.6*).

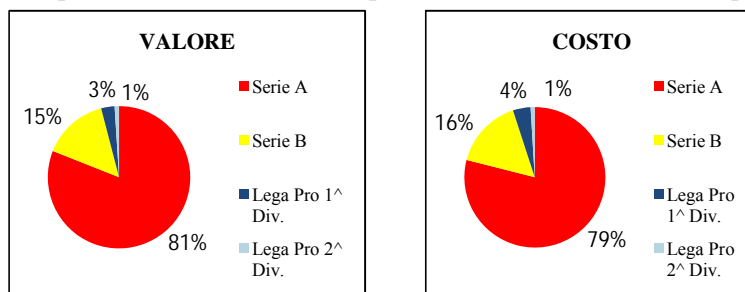
Figura 3.6. Il calcio professionistico italiano: la ripartizione delle voci di costo.



Fonte: Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*

Infine, occorre sottolineare come questi risultati del calcio italiano siano principalmente riconducibili al campionato di Serie A che nella stagione 2011-12 ha raggiunto il picco di 2.146 milioni di valore della produzione (+6%), risultando il quarto campionato europeo in termini di ricavi e concorrendo per l'81% al totale del valore e per il 79% al totale del costo della produzione del calcio professionistico in Italia (*Figura 3.7*). I restanti campionati valgono, invece, solo circa il 20% dell'industria del calcio professionistico italiano, con la Serie B che concorre per il 15% del valore ed il 16% del costo e le due divisioni di Lega Pro che pesano per il 4% del valore ed il 5% del costo.

Figura 3.7. Il calcio professionistico italiano: la ripartizione del valore e costo della produzione per Lega.



Fonte: Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*

3.2 Il talent management nel calcio

3.2.1 La gestione dei talenti nello sport

Chi è un talento sportivo? La letteratura medico-scientifica intende una persona le cui innate capacità le permettono di mettere in mostra doti eccezionali durante prestazioni sportive che richiedono particolari abilità (D' Ottavio, 2005). Si tratta, quindi, in altri termini, di un individuo con eccezionali performance sportive, dovute non solo a proprie caratteristiche fisiche, ma anche mentali.

Il tema dei talenti nello sport viene discusso in modo sistematico dalla letteratura medico-scientifica, mentre la letteratura manageriale in materia risulta piuttosto carente. Ciò nonostante, anche -e particolarmente- in un settore *labour-intensive* come quello sportivo, la gestione dei talenti ha un'importanza strategica. Il talent management, infatti, costituisce un elemento fondamentale per ogni tipo di organizzazione. Tuttavia, nel contesto sportivo, la ricerca, la selezione, lo sviluppo e la valorizzazione dei talenti risultano ancora più importanti che in altri campi, dal momento che il talento a disposizione di un *team* influenza fortemente le prestazioni sportive -e, quindi, anche economiche- di quest'ultimo.

Con l'evolversi dello sport, il talento a propria disposizione ha sempre avuto una maggiore importanza. In particolare, il passaggio allo sport come spettacolo a cui assiste un numero sempre maggiore di persone paganti ha condotto ad un aumento del livello di competitività, il quale ha portato, a sua volta, ad una crescente ricerca di migliorare le proprie prestazioni sportive e, quindi, a maggiori investimenti nel talent management (Russo, 2004). Inoltre, nello sport odierno il talento consente di conseguire maggiori ricavi da sponsor e media, assumendo, quindi, anche un valore economico. La crescente importanza della gestione dei

talenti è testimoniata: a) dalla vasta rete di osservatori e selezionatori *-talent scout-* su cui le società professionistiche investono per individuare nelle persone la presenza di doti eccezionali, fin da quando queste sono giovanissime; b) dai sistemi a rete delle “scuole sportive” attraverso cui le diverse società monitorano, gestiscono, acquisiscono i potenziali talenti (Bof et al., 2008).

I talenti, quindi, consentono non solo di ottenere elevate prestazioni sportive, ma anche elevati ricavi (plusvalenze da cessione, diritti radio-televisivi, ricavi da stadio, ecc.). E' necessario sottolineare, dunque, come il processo di talent management sia rilevante per la crescita non solo sportiva, ma anche economica di un club.

3.2.2 Make e Buy nel talent management delle società calcistiche

I club calcistici possono optare per due principali opzioni nella ricerca e selezione dei talenti sportivi: acquistarli da altre squadre e poi gestirli, oppure crearli e svilupparli internamente attraverso i propri settori giovanili. In Italia, dopo la sentenza Bosman¹⁹, la politica di gestione dei talenti è stata principalmente ispirata al principio del *buy*, infatti, le società italiane hanno sempre preferito comprare giocatori stranieri piuttosto che investire nei settori giovanili (Bof et al., 2008). A partire dal secondo quinquennio del nuovo secolo, tuttavia, la strategia sembra essere parzialmente mutata, dal momento che diversi club italiani si stanno orientando anche verso il principio del *make*, sviluppando e crescendo i giocatori al proprio interno attraverso adeguati investimenti nei propri settori giovanili: le squadre, infatti, avendo minori disponibilità economiche, tendono a riprendere una politica di sviluppo dei giovani talenti (Bof et al., 2008). In entrambi i casi, tuttavia, le società calcistiche non possono improvvisare le politiche di gestione dei giovani talenti, ma devono opportunamente pianificarle. Come sottolinea Slack (1997), infatti, l'acquisizione e lo sviluppo dei talenti calcistici richiedono un investimento pianificato sia in risorse fisiche (infrastrutture) che umane (competenze).

¹⁹ La legge Bosman deriva da una sentenza (sulla libera circolazione dei lavoratori) emessa il 15/12/1995 dalla Corte di Giustizia della Comunità Europea che ha prodotto come conseguenza la possibilità per i calciatori professionisti dell'UE di trasferirsi gratuitamente ad una nuova società alla scadenza del contratto con l'attuale squadra. Prima della sentenza: a) Anche un giocatore a fine contratto doveva ottenere il permesso del suo club per trasferirsi e la società cedente esigeva un indennizzo; b) Il numero dei calciatori stranieri, anche se comunitari, veniva limitato dalle norme delle varie federazioni nazionali. Dopo la sentenza: a) Per un giocatore a fine contratto è molto semplice trasferirsi a un altro club: è gratuito; b) Un calciatore può firmare un pre-contratto con un altro club, sempre a titolo gratuito, se l'accordo attuale ha una durata residua inferiore o uguale ai sei mesi; c) Un calciatore è considerato come un lavoratore e può circolare liberamente in tutta l'Europa, senza restrizioni relative alla nazionalità, se appartenente a Paesi dell'UE. Per questo le Federazioni non possono più limitare il tetto di giocatori stranieri comunitari in campo.

Opzione Buy

Le società calcistiche che adottano una soluzione *buy* in tema di talent management, sono quelle che perseguono una strategia rivolta all'acquisto di giocatori già formati e produttivi fin da subito. Questa strategia, quindi, implica elevati costi di investimento sul patrimonio atleti e un'elevata difficoltà da parte dei giovani del club di trovare spazio in prima squadra e, quindi, di avere delle opportunità in cui mostrare le proprie qualità.

Opzione Make

Le società calcistiche che adottano una soluzione *make* in tema di talent management, sono quelle che hanno come obiettivo lo sviluppo interno di talenti, investendo in modo strategico sulla crescita e sulla successiva valorizzazione -sportiva ed economica- di giovani giocatori con un elevato potenziale, i quali vengono prima adeguatamente selezionati, poi fatti crescere e lanciati in prima squadra. Questa strategia implica l'investimento di ingenti risorse economiche nel settore giovanile e la volontà da parte del club di creare spazi e dare maggiori opportunità alle giovani promesse, la cui crescita può portare al raggiungimento di obiettivi sia sportivi che economici. Inoltre, consente di abbattere i costi di investimento sul patrimonio atleti.

Una società calcistica può seguire *in toto* o solo parzialmente il principio del *make*:

- Nel primo caso, il club adotta questo principio in senso stretto, sviluppando e crescendo giocatori e vivai al proprio interno attraverso ingenti investimenti nel settore giovanile.
- Nel secondo, invece, il club adotta una gestione dei talenti intermedia tra il principio del *make* e quello del *buy*: trasferisce, infatti, parte delle costose attività di gestione dei vivai a club dilettantistici o satellite del territorio, ed inizia a seguire e osservare i giovani giocatori ad un'età maggiore, focalizzandosi su quelli che hanno già dimostrato abilità tecnico-tattiche e potenzialità di crescita. Viene a crearsi in tal maniera una politica gestionale che consente di selezionare ed acquisire i talenti più interessanti abbattendo i costi di gestione del vivaio e puntando su importanti rapporti di partnership con club satellite del territorio regionale e nazionale (Lago, Baroncelli, Szymanski, 2004). Infine, occorre sottolineare come adottino una soluzione intermedia nella gestione dei talenti anche i club che perseguono strategie di acquisizione orientate verso giovani talenti -poco costosi ed in via di affermazione- che hanno difficoltà ad inserirsi nelle rispettive prime squadre, con l'obiettivo di farli maturare, consentendo loro di sviluppare in modo definitivo le loro potenzialità.

3.2.3 I fattori critici di successo nello gestione dei giovani talenti

La gestione e lo sviluppo di talenti calcistici, tuttavia, non sono così semplici, occorre, infatti, avere adeguate strategie, strutture e competenze. In particolare, secondo un modello elaborato da F. Montanari e F. Bof (2008) -i quali si sono basati sui risultati derivanti dallo studio di due esperienze di successo in tema di talent management come quelle del Parma A.C. -noto per il suo “progetto giovani” del periodo 2001-2004²⁰- e dell’Atalanta Bergamasca Calcio - noto per l’elevato numero di giovani talenti che ha lanciato in Serie A²¹- il successo dello sviluppo dei talenti si basa su tre elementi:

- 1) l’organizzazione;
- 2) la motivazione dei giovani giocatori;
- 3) la stabilità della squadra -o *team stability*-.

Inoltre, in aggiunta a questi tre fattori, vi è un ulteriore elemento fondamentale -sovraordinato ai precedenti- ovvero la coerenza che deve esserci tra gli obiettivi della società e le pratiche organizzative implementate. Infatti, ogni elemento del modello organizzativo del club deve risultare in accordo con gli altri e la società deve implementare pratiche gestionali che siano coerenti sia tra di loro che con la visione strategica di fondo (*Figura 3.8*).

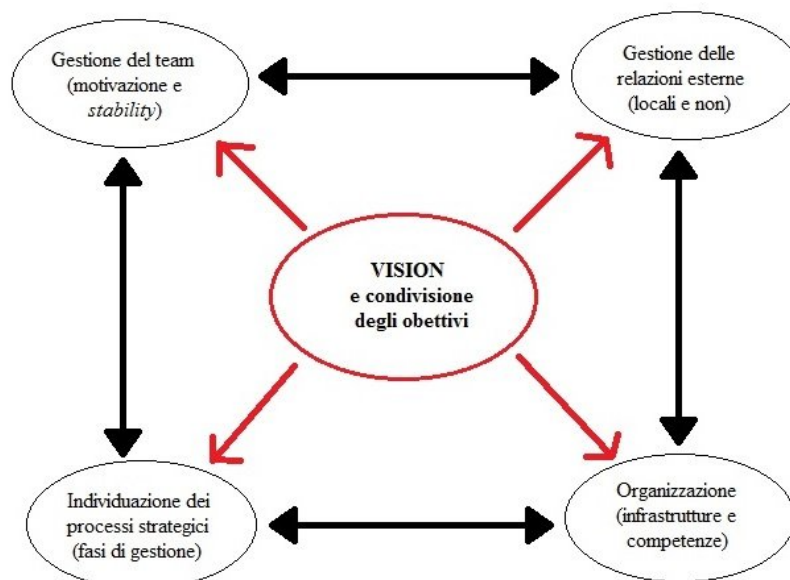
1) L’organizzazione

La capacità di una società di avere un’organizzazione adeguata è fondamentale. Una gestione dei giovani talenti di successo, infatti, richiede efficaci politiche di HRM, di gestione delle infrastrutture e di gestione delle risorse economiche. In particolare, Montanari e Bof (2008), sulla base delle esperienze di successo analizzate, affermano come le attività di gestione dei giovani talenti debbano venire implementate dai club attraverso una struttura organizzativa articolata e funzionale, che sia capace di gestire in maniera efficace i processi strategici di talent management, ovvero:

²⁰ Nel 2001, in seguito alle difficoltà finanziarie della proprietà (che culmineranno nel 2003 con il crack della Parmalat), si è assistito ad un cambiamento radicale del Parma A.C., il quale è passato da una strategia rivolta all’acquisizione di giocatori affermati ad una politica di investimento nel settore giovanile realizzata nell’ambito del c.d. “progetto giovani talenti”.

²¹ Secondo il Centro Studi FIGC, l’Atalanta Calcio è stata per molti anni la prima società italiana e la sesta a livello europeo per il numero di giovani calciatori che, dopo essere cresciuti nel proprio settore giovanile, hanno giocato in società delle *top leagues* europee.

Figura 3.8. Modello di gestione dei giovani talenti.



Fonte: F. Bof, F. Montanari, G. Silvestri, *Il management del calcio. La partita più lunga*, FrancoAngeli, 2008

a) *La ricerca e la selezione di nuovi talenti.* Quest'ultima, in particolare, non deve essere effettuata solo sulla base di criteri tecnici e fisici, ma anche delle qualità morali e personali come la cultura del lavoro, il rispetto delle regole e dei compagni, la capacità di relazionarsi con gli altri.

b) *Il training dei giovani talenti.* La preparazione dei giovani atleti deve essere affidata a professionisti con adeguate competenze, in quanto essa è fondamentale, dal momento che lavora sullo sviluppo delle qualità fisiche e tecnico-tattiche, ma anche sull'integrità morale, sulle caratteristiche psico-relazionali e sulla maturazione della persona sul piano caratteriale.

c) *La gestione dello staff e delle infrastrutture di riferimento.* Per realizzare con successo una strategia di crescita per vie interne è necessario dotarsi di staff competente ed infrastrutture adeguate.

d) *La gestione delle relazioni esterne.* Le relazioni esterne devono essere gestite in maniera accurata, soprattutto quelle con i club dilettantistici o satellite con cui si realizzano rapporti di partnership finalizzati alla costituzione di *pipelines* permanenti di potenziali talenti.

2) La motivazione

Secondo Montanari e Bof (2008), anche la capacità di una società di disporre di appropriati strumenti e sistemi per infondere e mantenere alta la motivazione nei propri giocatori è

fondamentale. Le esperienze di successo da essi analizzate, infatti, hanno mostrato come un club che pratica un buon talent management gode non solo del fatto che i giovani del proprio settore giovanile siano soddisfatti e motivati a costituire parte attiva della società, ma anche del fatto che i potenziali talenti delle altre squadre sembrano essere motivati ad andare a giocare in quel club. Ciò accade perché viene adottata una politica esplicita di voler lanciare i giovani in prima squadra. Il solo fatto di sapere di far parte di un club che effettivamente sostiene questa politica, infatti, ha un forte impatto motivazionale nei giovani, i quali sono fortemente stimolati dalla possibilità di avere determinate occasioni di visibilità, potenzialmente molto importanti per la loro carriera.

L'impatto motivazionale che le prospettive di carriera possono creare è stato oggetto di numerosi studi in ambito manageriale (ad es. Belsito, Borra & Decastri, 2005), i quali hanno dimostrato come la chiarezza del percorso di carriera presentato ad un individuo possa influenzare positivamente la sua motivazione e la sua soddisfazione. Per questo motivo, la gestione delle carriere è diventata parte fondamentale dell'HRM non solo relativamente ai talenti, ma a tutte le risorse umane a disposizione di un'impresa (Lepak & Snell, 1999). Così come le imprese tradizionali, dunque, come affermano Montanari e Bof (2008), anche le società calcistiche, attraverso politiche volte al lancio dei giovani in prima squadra, possono aumentare le motivazioni dei propri giovani talenti grazie alla definizione di chiari percorsi di carriera.

3) La stabilità dei legami

Infine, un terzo possibile fattore di successo, individuato da Montanari e Bof (2008), consiste nella costruzione di gruppi stabili di giovani giocatori che possano maturare giocando assieme nelle diverse categorie del settore giovanile. In altre parole, può rivelarsi utile ridurre i tassi di *turnover* nelle squadre giovanili e far crescere assieme gruppi di giovani talenti in modo tale da ottenere i vantaggi derivanti dall'esperienza condivisa e dalla conoscenza reciproca che i giocatori possono sviluppare nel corso del tempo.

In letteratura, vi sono diversi studiosi (ad es., Berman, Down & Hill, 2002) che hanno evidenziato come relazioni stabili e durature tra i componenti di una squadra possano favorire l'ottenimento di elevate prestazioni da parte di quest'ultima. La strategia di mantenere sempre un basso livello di *turnover*, infatti, può migliorare le performance di un team, dal momento che si dà ad ogni giocatore il tempo di conoscere al meglio i propri compagni di squadra. Naturalmente, è vero anche che una tale strategia ha diverse controindicazioni -in primis, l'invecchiamento della rosa- tuttavia, coerentemente con gli studi passati, Montanari e Bof

(2008) evidenziano come sia auspicabile per un club costituire dei gruppi stabili di giovani talenti su cui investire facendoli giocare insieme.

CAPITOLO 4

L'ANALISI EMPIRICA

Coerentemente con le linee teoriche fin qui presentate, si approfondirà il ruolo del talent management in un contesto *team-based* come quello del calcio, testando la relazione esistente tra le due principali opzioni nella gestione dei talenti -*make or buy*- e la crescita competitiva ed economica²² di un'impresa, attraverso la costruzione di due modelli di regressione multipla. A tal fine, l'analisi ha preso in considerazione le prestazioni sportive ed economiche e le strategie di talent management delle società del campionato di calcio italiano di Lega Pro Prima Divisione²³ relativamente alle stagioni sportive dal 2004-05 al 2011-12.

Nella prima parte di questo capitolo si effettuerà un breve approfondimento sull'ambiente di riferimento, ovvero la Lega Pro. In un secondo momento, verrà descritta la costruzione dei due modelli di regressione multipla: il primo volto ad analizzare la relazione esistente tra le strategie di talent management e la crescita sportiva delle società di Lega Pro; il secondo volto ad esaminare la relazione esistente tra le stesse strategie di talent management e la crescita economica delle società di Lega Pro. Infine, prima di osservare i risultati ottenuti, si è cercato di individuare e mettere in evidenza i possibili limiti di entrambi i modelli di analisi.

4.1 Descrizione dell'ambiente: la Lega Pro

4.1.1 La Lega Pro

La Lega Italiana Calcio Professionistico (Lega Pro) è la terza lega professionistica del calcio italiano, dopo Serie A e Serie B, ed organizza i campionati di Prima Divisione (ex Serie C1) e Seconda Divisione (ex Serie C2). E' nata nel 1959, per volere di Artemio Franchi, e attualmente "raggruppa un elevato numero di club, i quali rappresentano gran parte della storia d'Italia, dei comuni, delle province e delle regioni, ovvero tutto il reticolo che tiene

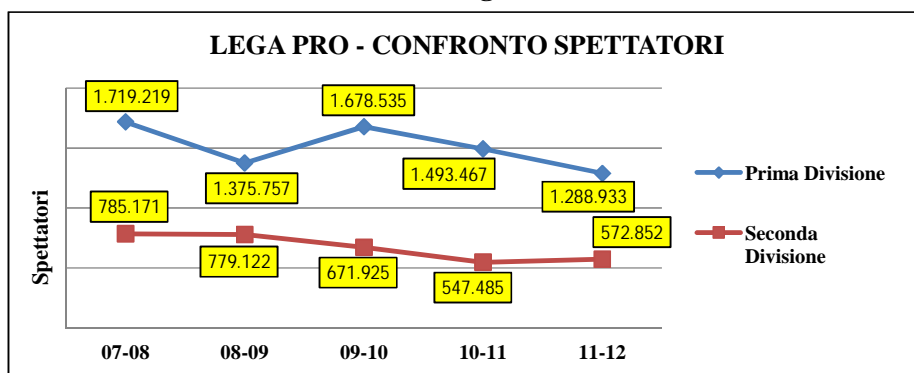
²² Come già sottolineato nel primo capitolo, per crescita economica, in questo lavoro, si intende crescita del fatturato.

²³ Nell'analisi empirica effettuata in questo lavoro sono stati considerati solo i club di Lega Pro Prima Divisione per la mancanza di dati relativi alle società di Lega Pro Seconda Divisione.

unito, sviluppa e crea innovazioni a livello di Paese. (...) Il campionato di Lega Pro, che ha un bacino di oltre 6 milioni di appassionati, rappresenta il più grande campionato professionistico di calcio del mondo. Costituisce una rete presente e attiva in modo capillare su tutto il territorio italiano, offrendo sempre maggiori eventi, grandi numeri, in termini di bacino di praticanti, appassionati, spettatori e partner commerciali” (Lega Pro, <www.lega-pro.com/>).

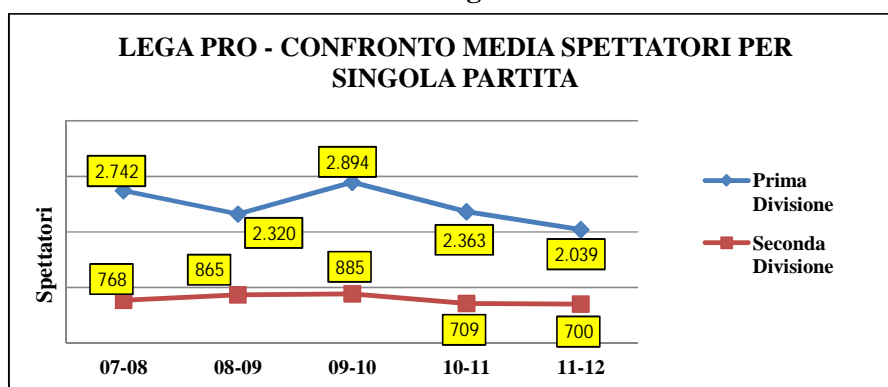
In particolare, nella stagione 2011-12 -ovvero l’ultima stagione considerata nell’analisi effettuata in questo lavoro- la Lega Pro raggruppava 77 club²⁴ (36 di 1^ Divisione, 41 di 2^ Divisione) e contava 7.836 calciatori tesserati. In tale stagione, le persone che si sono recate allo stadio per vedere giocare la propria squadra sono state 1.861.785 -circa il 26% in meno rispetto alla stagione 2007-08 (Figura 4.1)- con una media di 2.739 spettatori per partita -circa il 5% in meno rispetto alla stagione 2007-08 (Figura 4.2)-.

Figura 4.1



Fonte: Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*

Figura 4.2



Fonte: Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*

²⁴ Attualmente (stagione 2013-14), invece, partecipano ai campionati di Lega Pro 69 club (33 di 1^ Divisione, 36 di 2^ Divisione).

La riforma della Lega Pro

La Lega Pro è una lega innovativa, infatti è l'unica in Italia che sta portando avanti una riforma, i cui principali obiettivi sono:

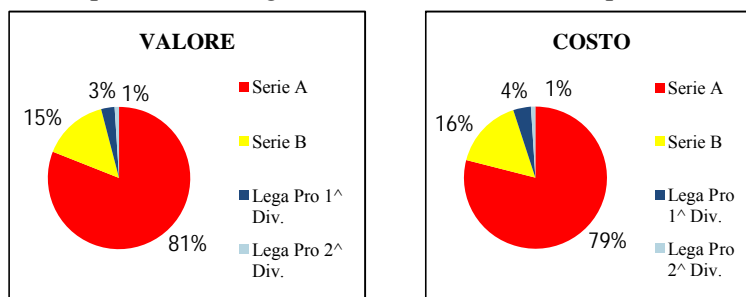
- **A partire dalla stagione 2014-2015, un unico campionato di 1^a divisione composto da 3 gironi formati da 20 squadre, per un totale di 60 club.** Si tratta della c.d. “riforma dei campionati”, la quale costituisce il perno del progetto di restyling della Lega.
- **Equilibrio economico-finanziario.** E' il c.d. “progetto budget”, il quale ha l'obiettivo di obbligare i club di Lega Pro ad un equilibrio economico-finanziario attraverso lo strumento del budget. I club, infatti, dovranno presentare ad inizio anno un budget finanziario: entrate e uscite non dovranno essere necessariamente in pari, ma dovranno essere garantite in maniera rigorosa. Nel caso in cui, ad esempio, il monte ingaggi superi il tetto delle entrate, andrà coperto da un'ulteriore fideiussione bancaria di garanzia -oltre a quella necessaria per potersi iscrivere al campionato- pena la mancata ratifica dei contratti. Le verifiche saranno trimestrali e per sanare gli eventuali sconfinamenti si avranno trenta giorni di tempo, dopodiché scatteranno le sanzioni: penalizzazioni in classifica, aumento del 10% delle garanzie bancarie da presentare la stagione successiva, sospensione dell'erogazione dei contributi federali spettanti ai club.
- **Impiantistica adeguata per riportare le famiglie allo stadio in sicurezza.** In Lega Pro si giocherà solo in impianti a norma e di capienza minima di tremila posti. Inoltre, c'è “il progetto stadi senza barriere”: attraverso una convenzione ad hoc con il Ministero degli Interni (Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive), la Lega Pro è la prima Lega a cercare di abbattere ogni tipo di barriera allo stadio.
- **Impiego dei giovani calciatori italiani nel campionato.** La valorizzazione dei giovani calciatori italiani rappresenta uno dei punti cardine della riforma ed è sempre più favorita dai regolamenti sugli incentivi per l'impiego di giovani nel campionato.
- **Organizzazione aziendale elevata nei club.** I club di Lega Pro dovranno redigere un piano industriale quinquennale, dotandosi di una maggiore cultura d'impresa.
- **Regolarità del campionato.** La Lega Pro si impegnerà sempre più nella lotta al calcio-scommesse, tuttavia è già al momento una delle leghe più attive in materia, infatti, grazie agli accordi con Sportradar -la società leader nella lotta alla contraffazione delle scommesse sportive- ed alla costituzione di un Integrity Office di

Lega Pro, realizza una costante lotta contro le scommesse illecite e le frodi sportive.

4.1.2 Il profilo economico-finanziario della Lega Pro

Sotto un profilo economico-finanziario, nella stagione sportiva 2011-12, la Lega Pro ha rappresentato il 4% del valore della produzione ed il 5% del costo del lavoro del calcio professionistico italiano (*Figura 4.3*).

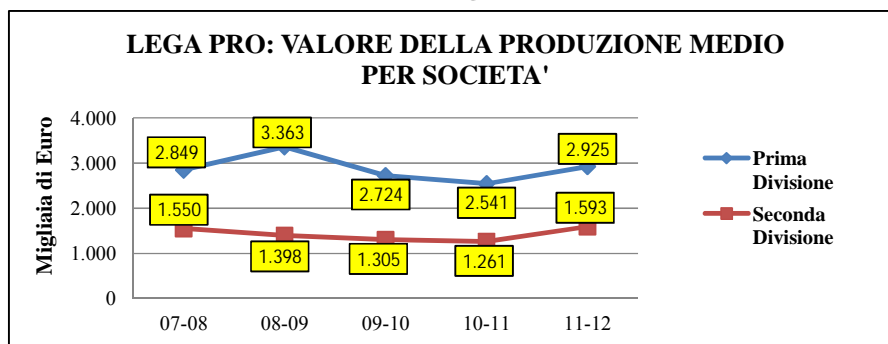
Figura 4.3. Il “peso” della Lega Pro all’interno del calcio professionistico italiano.



Fonte: Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*

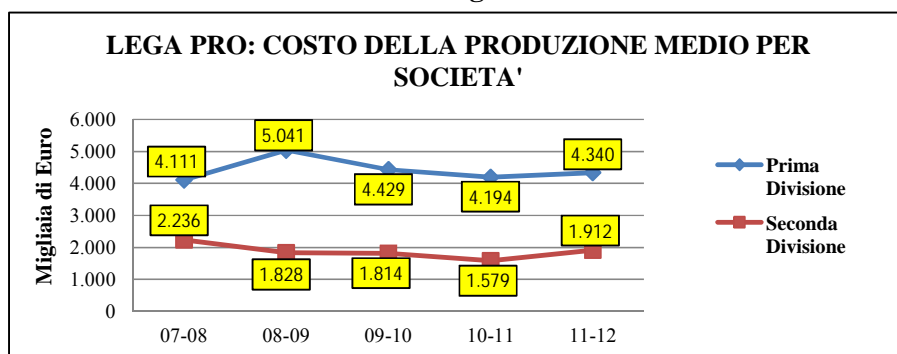
Relativamente alla Lega stessa, invece, si può constatare come il valore della produzione nel 2012, dopo un triennio di decrescita, sia tornato sostanzialmente ai livelli del 2007; per la precisione, il suo tasso di crescita del periodo 2007-12 è stato dello 0,7% sia in Prima che in Seconda Divisione (*Figura 4.4*). I costi della produzione, invece, hanno avuto un andamento differente: tra la stagione 2007-08 e la stagione 2011-12 essi, infatti, sono saliti dell’1,4% in Prima Divisione e sono scesi del 3,8% in Seconda Divisione (*Figura 4.5*).

Figura 4.4



Fonte: Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*

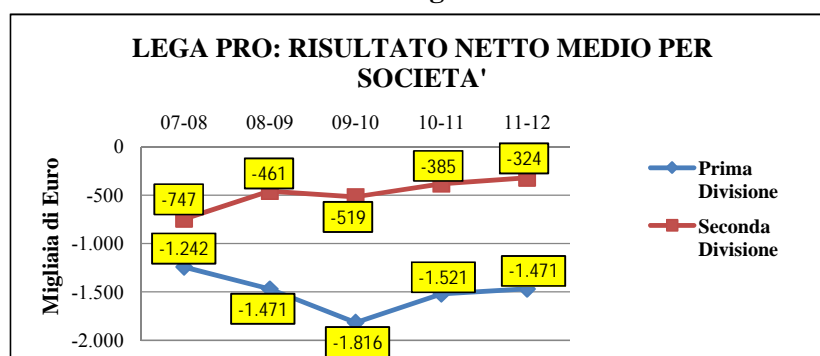
Figura 4.5



Fonte: Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*

Inoltre, dalla *Figura 4.6* è facile notare una situazione di sofferenza del sistema Prima Divisione: nel 2012, infatti, sono stati registrati costi -4,3 milioni- superiori del 48,3% rispetto ai ricavi -2,9 milioni-. Il risultato netto medio, dunque, è risultato negativo per ben 1,4 milioni, migliorando solo leggermente rispetto alla stagione precedente. Per quanto riguarda la Seconda Divisione, invece, il suo saldo negativo è in decrescita continua e nei cinque anni considerati è migliorato passando da 747 a 324 migliaia.

Figura 4.6



Fonte: Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*

4.1.3 Puntare sui giovani: gli incentivi della Lega Pro

Come abbiamo visto in precedenza, la valorizzazione dei giovani calciatori italiani rappresenta uno degli obiettivi fondamentali della Lega Pro. Per questo motivo, la Lega ogni anno distribuisce contributi provenienti dalla FIGC sulla base dell'impiego (numero di minuti giocati) dei giovani italiani.

Facendo riferimento alla stagione sportiva 2012-13, le disposizioni della Lega Pro per la ripartizione dei contributi federali da distribuire in base all'utilizzo dei giovani, si possono

così riassumere -per il regolamento completo si veda in Appendice (Tab. A1)-²⁵:

➤ **Chi può beneficiarne.**

- a) Per poter beneficiare di tali contributi, i club di Lega Pro 1^a Divisione -su cui si focalizza l'analisi del presente studio- devono tesserare almeno 8 calciatori professionisti²⁶ Under 22 e impiegare, in ogni momento della gara, per tutte le partite di campionato esclusi playoff/playout, almeno due calciatori Under 20 -professionisti o giovani di serie²⁷-. Le società possono non osservare quest'ultimo obbligo per un numero massimo di tre partite durante l'intera stagione esclusi playoff-playout; per queste eventuali tre giornate in deroga, tuttavia, i club non beneficeranno di alcun tipo di contributo.
- b) Beneficerà della ripartizione dei contributi federali chi schiererà, nelle partite di campionato esclusi playoff/playout, calciatori Under 22 -di almeno 15 anni-, di cittadinanza italiana -"giovani"- tesserati presso la FIGC quali professionisti o giovani di serie, purché l'utilizzo in gara sia avvenuto per almeno trenta minuti.

➤ **Criteri di determinazione "minutaggio".**

- a) Nel loro calcolo, i minuti giocati dai giovani verranno così ponderati:

Giocatori di 22 anni	60%
Giocatori di 21 anni	80%
Giocatori di 20 anni	100%
Giocatori di 19 anni	120%
Giocatori di 18 anni o meno	140%

²⁵ Il regolamento preso in considerazione è sì riferito alla stagione 2012-13, tuttavia può essere considerato valido anche per le stagioni precedenti in quanto privo di rilevanti modifiche rispetto agli anni passati. L'unica novità di rilievo della stagione 2012-13 consiste nel fatto che, mentre in passato tutti i contributi federali venivano distribuiti sulla base dell'impiego dei giovani, in questa stagione, solo il 75% dei corrispettivi federali è stato ripartito sulla base dell'utilizzo dei giovani, infatti il restante 25% è stato distribuito sulla base dell'organizzazione, della qualità e dei risultati sportivi dei settori giovanili delle società (il regolamento relativo alla ripartizione di questo 25% dei corrispettivi federali non verrà approfondito, in quanto l'analisi che sarà condotta in questo lavoro prenderà in considerazione stagioni precedenti al 2012-13).

²⁶ L'art. 28 delle Norme Organizzative Interne della FIGC (NOIF) stabilisce che: a) sono qualificati "professionisti" i calciatori che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità, tesserati per società professionistiche; b) il primo contratto da "professionista" può essere stipulato dai calciatori che abbiano compiuto almeno 19 anni nell'anno precedente a quello in cui ha inizio la stagione sportiva, salvo quanto disposto dall'art.33 relativo ai "giovani di serie".

²⁷ L'art.33 delle NOIF stabilisce che: a) i calciatori "giovani"-ovvero, in base all'art.31, con età compresa tra gli 8 ed i 16 anni- dal 14° anno di età assumono la qualifica di "giovani di serie" quando vengono tesserati per una società professionistica; b) i "giovani di serie" -al contrario dei calciatori "giovani", i quali, in base all'art.31, sono vincolati alle società per le quali sono tesserati per la sola durata della stagione sportiva- assumono un particolare vincolo, atto a permettere alla società di addestrarli e prepararli all'impiego nei campionati disputati dalla stessa, fino al termine della stagione sportiva che ha inizio nell'anno in cui il calciatore compie 19 anni; c) i "giovani di serie", al compimento del 16° anno di età e purché non tesserati a titolo temporaneo, possono stipulare un contratto professionistico.

- b) Per quanto riguarda la Prima Divisione, i minuti giocati -come sopra ponderati- dai giovani subiranno un'ulteriore modifica in relazione alla posizione finale di classifica (dopo playoff/playout) con il seguente criterio:
- Per la prima classificata -> maggiorazione del 20%
 - Per le società retrocesse -> riduzione del 20%
 - Per l'ultima classificata -> riduz. del 30% se il distacco dalla penultima > di 5 punti.
- c) I minuti giocati dai giovani che, dal 16° anno di età, hanno ininterrottamente militato nel settore giovanile del club, verranno maggiorati del 30%.
- d) I calciatori tesserati a titolo di “cessione temporanea” o “trasferimento prestito” e provenienti da club di Serie A e B per i quali non sia contestualmente previsto un premio di valorizzazione²⁸ di importo pari quantomeno alla somma lorda globale annua spettante ai tesserati stessi, saranno esclusi dal computo dei professionisti under 22 per la ripartizione dei corrispettivi federali; così pure saranno esclusi i tesserati in prestito oneroso da club di Serie A e di Serie B.

➤ **Esclusioni.**

- a) Saranno esclusi dal beneficio, nella ripartizione dei corrispettivi federali, i club che rinunciano a partecipare ad una o più partite dei campionati di 1[^] e 2[^] Div. -inclusi playoff/playout- o del Campionato Nazionale Berretti, Allievi Nazionali e Giovanissimi Nazionali.
- b) Saranno esclusi dal beneficio, nella ripartizione dei corrispettivi federali, le società alle quali saranno inflitti punti di penalizzazione dai competenti Organi di Giustizia Sportiva in conseguenza di violazioni regolamentari ed amministrative, con esclusione delle sanzioni relative al rilascio della Licenza Nazionale.

4.2 Modello di analisi: Talent management e crescita sportiva delle società di Lega Pro

²⁸ Secondo l'art. 103 delle NOIF, negli accordi di trasferimento possono venire inserite determinate clausole che prevedano un premio di valorizzazione a favore della società cessionaria, determinato sulla base di criteri analiticamente definiti.

Il primo passaggio della ricerca effettuata in questo lavoro prevede lo studio della relazione tra strategie di talent management *-make or buy-* e crescita sportiva dei club di Lega Pro. A tal fine, sono state considerate le stagioni di Lega Pro Prima Divisione dal 2004-05 al 2011-12. I dati sono stati ottenuti consultando il sito Internet di Full Soccer-Il calcio in statistica -per quanto riguarda i dati relativi alle opzioni *make or buy-* ed i dati storici della Lega Pro Prima Divisione -per quanto riguarda i dati sulla performance sportiva-. Il campione finale, costituito da 131 osservazioni, è stato così ottenuto: inizialmente, sono stati considerati tutti i club che hanno partecipato al campionato di Lega Pro Prima Divisione tra il 2004-05 e il 2011-12. Successivamente, per motivi che verranno delineati nel prossimo paragrafo, sono state escluse le società neoretrocesse (provenienti dalla Serie B) e neopromosse (provenienti dalla Lega Pro Seconda Divisione) di ciascun campionato. Infine, dal campione così ottenuto sono stati tolti quei club per cui non vi è stata la possibilità di reperire i dati funzionali all'analisi in questione.

4.2.1 La variabili dipendente

La variabile dipendente di questo primo modello di regressione è rappresentata dalla **crescita sportiva della società**, la quale è stata operazionalizzata comparando la sua performance sportiva -intesa come posizione finale di classifica- nel campionato considerato con quella della stagione precedente.

Tabella 4.1. Il campionato di Lega Pro 1^a Divisione dal 2004-05 al 2011-12.

Numero di squadre per stagione sportiva	36 (suddivise in due gironi da 18), con l'eccezione della stagione 2004-05, in cui il numero totale dei club è stato 37 -19 del girone A e 18 del girone B-
Regolamento promozioni in Serie B (quattro per anno)	La vincitrice di ogni girone può accedere direttamente in Serie B, mentre le squadre classificatesi dal 2° al 5° posto disputano i playoff così programmati: la 2 ^a contro la 5 ^a e la 3 ^a contro la 4 ^a ; l'andata si gioca in casa della squadra della peggio classificata ed, a conclusione delle due gare, in caso di parità, per determinare la squadra vincente si tiene conto della differenza reti; in caso di ulteriore parità viene considerata vincente la squadra in migliore posizione di classifica al termine del campionato regolare. La finale si articola sul medesimo schema, tranne la possibilità della disputa dei tempi supplementari dopo dei quali, se persiste la parità, la miglior classificata in campionato è promossa in Serie B.
Regolamento retrocessioni in Lega Pro 2^a Divisione (sei per anno)	Per quanto riguarda i playout, che, invece, determinano la retrocessione e coinvolgono le società classificate dal quintultimo al penultimo posto, il meccanismo è il medesimo, salvo il fatto che in questo caso il turno è unico onde determinare due relegate. L'ultima classificata di ogni girone, invece, retrocede direttamente in Seconda Divisione al termine del campionato regolare.

Il calcolo della performance sportiva si è basato sulle seguenti ipotesi:

- 1) **Necessità di esclusione delle società neopromosse e neoretrocesse.** Questi club non sono da considerarsi perché la posizione finale di classifica nel campionato di 1^a Divisione non è comparabile con la posizione finale di classifica in un campionato di categoria superiore -Serie B (neoretrocesse)- o inferiore -Lega Pro 2^a Divisione (neopromosse)-. In altri termini, si realizza una performance sportiva migliore ottenendo un 20° posto in Serie B²⁹ o un 15° posto in Lega Pro 1^a Divisione? E' chiaro che, considerata la maggiore difficoltà del campionato di Serie B, è migliore il primo risultato sportivo, tuttavia non si può sapere di quanto, perché è impossibile dare un valore alle diverse categorie che consenta di soppesare due performance sportive ottenute in due campionati diversi.
- 2) **Quello che conta sono la promozione e la retrocessione.** Dal punto di vista sportivo, ciò che conta per una società calcistica è l'essere promossi in una categoria superiore o il non essere retrocessi in una inferiore. Per tale motivo, nel calcolo della performance sportiva, si è voluto dare una maggiore importanza al risultato di promozione e di retrocessione. In letteratura, non vi sono studiosi che si sono concentrati sui risultati sportivi di promozione e retrocessione, per questo ci si è basati sugli studi relativi alla differenza di performance sportiva tra l'atleta che ottiene l'oro e quello che ottiene l'argento nelle Giochi Olimpici. In particolare, le principali alternative -proposte fino ad oggi- della valutazione della differenza di performance tra un oro ed un argento alle Olimpiadi sono:
 - London 1908 Point System (5:3:1) – oro 5 punti, argento 3 punti e bronzo 1 punto. (London Games, 1908).
 - Exponential Point System (4:2:1) – oro 4 punti, argento 2 punti e bronzo 1 punto. (New York Times, 2008).
 - Topend Sports Point System (6:2:1) – oro 6 punti, argento 2 punti e bronzo 1 punto. (Topend Sports, 2012).Quest'ultima alternativa, che è anche quella che dà maggior peso all'oro, è stata considerata la più valida, in quanto verificata da approfondite analisi (Sitarz, 2013). Quindi, siccome la performance dell'atleta che vince l'oro viene valutata tre volte la performance di quello che vince l'argento, anche la performance del club che ottiene

²⁹ Il campionato di Serie B, al contrario di quello di Lega Pro 1^a Divisione, è formato da un unico girone composto da 22 squadre: le prime due classificate e la vincitrice dei playoff vengono promosse in Serie A, mentre le ultime tre peggio classificate e la perdente dei playoff vengono retrocesse in Lega Pro Prima Divisione.

la promozione nella categoria superiore verrà valutata tre volte la performance del primo club escluso. Per quanto riguarda la retrocessione, invece, la differenza di prestazione tra società retrocessa ed ultima società salva sarà la stessa che tra club promosso e primo club escluso.

3) La differenza di performance tra due squadre giunte vicine in classifica finale cambia a causa dell'esistenza dei playoff e dei playout. La differenza di prestazione sportiva tra due squadre giunte vicine in classifica finale non è sempre uguale:

- a) La differenza di performance tra due squadre giunte vicine in classifica, ma solo una qualificata ai playoff/playout (la 5^a e la 6^a o la 13^a e la 14^a) è di gran lunga superiore alla differenza di prestazione tra due squadre giunte vicine in classifica e non qualificate ai playoff/playout (ad. es., la 6^a e la 7^a o la 12^a e la 13^a), in quanto nel primo caso vi è il fatto che uno dei due club considerati -quello giunto avanti in classifica-, a differenza dell'altro, o ha raggiunto la salvezza in anticipo o ha guadagnato la possibilità di essere promosso.
- b) La differenza di performance tra due squadre giunte vicine in classifica e qualificate ai playoff/playout (ad. es., la 2^a e la 3^a oppure la 14^a e la 15^a) è superiore alla differenza di prestazione tra due squadre giunte vicine in classifica e non qualificate ai playoff/playout (ad. es., la 6^a e la 7^a o la 12^a e la 13^a), in quanto nel primo caso vi è il fatto che chi arriva prima in classifica ha il vantaggio del campo (gioca il ritorno in casa) nei playoff/playout.

Sulla base delle ipotesi effettuate, è stato adottato un sistema di valutazione della performance sportiva *ad hoc*, che assegna un punteggio a ciascuna posizione di classifica finale. Come si può notare dalla *Tabella 4.2*, è stata data notevole importanza alla promozione ed alla retrocessione (ipotesi 2- 1° 300 punti vs 2° 100 punti; 18° -235 punti vs 17° -35), è stata premiata la qualificazione ai playoff e la mancata qualificazione ai playout (ipotesi 3a- 5° 70 punti vs 6° 50 punti; 13° 15 punti vs 14° -5 punti) ed, infine, all'interno dei playoff/playout, si è considerato il vantaggio del campo (giocare il ritorno in casa) delle prime classificate (ipotesi 3b- ad. es., 2° 100 punti vs 3° 90 punti; 14° -5 punti vs 15° -15 punti).

Tabella 4.2. La performance sportiva delle squadre di Lega Pro Prima Divisione

Posizione in classifica	Risultato ottenuto	Punteggio	
1	Promossa in Serie B	300	
2	Playoff	100	(se vince playoff 300)
3	Playoff	90	(se vince playoff 300)
4	Playoff	80	(se vince playoff 300)
5	Playoff	70	(se vince playoff 300)
6	Permanenza in 1 [^] Div.	50	
7	Permanenza in 1 [^] Div.	45	
8	Permanenza in 1 [^] Div.	40	
9	Permanenza in 1 [^] Div.	35	
10	Permanenza in 1 [^] Div.	30	
11	Permanenza in 1 [^] Div.	25	
12	Permanenza in 1 [^] Div.	20	
13	Permanenza in 1 [^] Div.	15	
14	Playout	-5	(se perde playout -235)
15	Playout	-15	(se perde playout -235)
16	Playout	-25	(se perde playout -235)
17	Playout	-35	(se perde playout -235)
18	Retrocessa in 2 [^] Div.	-235	

Nota: in caso di fallimento al termine della stagione, il risultato sportivo ottenuto dal club è pari ad una retrocessione, quindi alla sua performance sportiva viene assegnato un punteggio pari a -235.

4.2.2 Le variabili indipendenti

In questa prima analisi di regressione sono state utilizzate come variabili indipendenti la strategia di crescita per vie interne e la strategia di crescita per vie esterne, ovvero l'opzione *make* e l'opzione *buy* nella gestione dei talenti.

Crescita per vie interne (Make). Le società calcistiche che adottano una soluzione *make* nella ricerca e selezione dei talenti, sono quelle che investono in modo strategico sulla crescita di giocatori con un elevato potenziale e lo possono fare in due modi:

- Sviluppando e crescendo giocatori e vivai al proprio interno attraverso ingenti investimenti nel settore giovanile.
- Adottando strategie di acquisizione orientate verso giovani talenti, con l'obiettivo di farli maturare, consentendo loro di sviluppare in modo definitivo le loro potenzialità.

L'opzione *make* è stata, quindi, tradotta in due variabili indipendenti, di cui la prima prende in considerazione la provenienza di un giocatore, mentre la seconda la sua età:

- 1) **Giocatori interni:** ovvero numero di giocatori provenienti dal proprio settore giovanile. Per il calcolo di questa variabile sono stati considerati solo i giocatori interni le cui presenze sono state pari ad almeno il 50% delle partite di campionato della società³⁰. Inoltre, la distribuzione di tale variabile, presentando elevati valori di *skewness*³¹ e di *curtosi*³², non è risultata di tipo normale. Per ovviare a questo problema è stata effettuata una trasformazione della variabile, calcolandone la radice quadrata e non il logaritmo in base dieci -ovvero la trasformazione più frequentemente utilizzata-, in quanto in alcuni casi tale variabile assume valore 0.
- 2) **Minuti giocati dai giovani:** ovvero numero di minuti giocati dai giocatori con un'età inferiore ai 22 anni³³. Il calcolo di questa variabile è avvenuto nella seguente maniera: in un primo momento, sono stati individuati, per ciascuna società analizzata, i giovani calciatori ed il loro relativo minutaggio; successivamente, coerentemente con quanto previsto dal regolamento della Lega Pro sugli incentivi all'utilizzo dei giovani, i giocatori individuati sono stati suddivisi in quattro fasce d'età (22 anni, 21 anni, 20 anni, 19 anni, 18 anni o meno) ed il loro minutaggio è stato diversamente “ponderato” in relazione al “moltiplicatore” degli incentivi della Lega Pro (*Tabella 4.3*).

Tabella 4.3. Il minutaggio “ponderato” dei giovani.

Minuti giocati da	Peso
Giocatori di 22 anni	60%
Giocatori di 21 anni	80%
Giocatori di 20 anni	100%
Giocatori di 19 anni	120%
Giocatori di 18 anni o meno	140%

³⁰ Tale soglia è stata stabilita in coerenza con quanto prevedono la Lega Serie A e la Lega Serie B, le quali calcolano l'Indice di Valutazione Giocatore (IVG) -un indice che esprime il contributo quantitativo che un giocatore apporta alla propria squadra- solo per i giocatori che hanno disputato almeno il 50% delle partite di campionato della propria squadra.

³¹ Un indice di asimmetria -*skewness*- di una distribuzione è un valore che cerca di fornire una misura della sua mancanza di simmetria.

³² In statistica, la curtosi è un allontanamento dalla normalità distributiva, rispetto alla quale si verifica un maggiore appiattimento od un maggiore allungamento. L'indice di curtosi, infatti, è uno degli indici relativi alla forma di una distribuzione, che misura lo “spessore” delle code di una funzione di densità, ovvero il grado di “appiattimento” di una distribuzione.

³³ Coerentemente con il regolamento della Lega Pro sulla distribuzione dei corrispettivi federali, si considerano come “giovani” i giocatori Under 22.

Crescita per vie esterne (Buy). Le società calcistiche che adottano una soluzione *buy* in tema di talent management, sono quelle che perseguono una strategia rivolta all'acquisizione di calciatori già affermati, conosciuti e con comprovate esperienze di successo alle spalle.

L'opzione *buy* è stata, quindi, operazionalizzata calcolando il **numero di giocatori esterni**, ovvero di giocatori acquistati dall'esterno esclusi i giovani³⁴. Anche per il calcolo di questa variabile, sono stati considerati solo i giocatori le cui presenze sono state pari ad almeno il 50% delle partite di campionato della società.

4.2.3 Le variabili di controllo

Dal momento che altri fattori possono influenzare la crescita sportiva di un club, sulla base della letteratura esistente in materia, sono state introdotte altre variabili in grado di controllare la robustezza del modello di regressione:

Team stability

Come dimostrato da diversi studi (ad es., Cohen & Bailey, 1997), un'elevata performance di un team non deriva semplicemente dal mettere assieme individui dotati di esperienza ed elevate competenze. Perché un team funzioni bene, infatti, è necessario non solo che ciascun membro abbia le capacità necessarie per svolgere in modo efficace ciò che gli viene assegnato, ma anche e soprattutto che ciascuno coordini e adatti le proprie azioni a quanto gli altri membri del team stanno facendo (Tosi e Pilati, 2008).

Negli sport di squadra, la capacità di coordinamento sviluppata a livello di team può rappresentare un importante fattore di successo: i risultati che una squadra può raggiungere, infatti, sono legati non solo alle azioni dei singoli giocatori, ma anche al modo in cui i giocatori interagiscono gli uni con gli altri (Montanari, 2008). Per questo, come hanno dimostrato diversi studi (ad es., Berman, Down & Hill, 2002; Montanari, 2008), l'esperienza che i membri di un team maturano insieme nel corso del tempo può migliorare le prestazioni della squadra e, quindi, i team più stabili, ovvero caratterizzati da un basso livello di turnover, possono avere maggiori probabilità di successo. Occorre sottolineare, tuttavia, come la *team stability* possa causare anche effetti negativi sulle prestazioni di un *team*. Essa, infatti, può comportare sia un invecchiamento della rosa sia un eccessivo affidamento da parte dei membri del *team* alle routine sviluppate nel corso del tempo (Hansen, 1999).

³⁴ Per stimare la crescita per vie esterne, i giovani acquistati da altre squadre non sono stati considerati in quanto questi ultimi spesso non sono ancora maturi, ovvero non hanno ancora raggiunto l'apice della loro carriera, per questo una società di calcio tende ad acquistare giovani non per godere delle loro prestazioni nell'immediato, ma per farli crescere e far sì che essi esprimano tutto il loro potenziale (opzione *make*).

Sulla base di tale letteratura, è stato ritenuto opportuno utilizzare come variabile di controllo la *team stability*, operazionalizzata attraverso il calcolo del numero di giocatori della società che facevano parte della stessa anche l'anno precedente a quello considerato³⁵, reso possibile dai dati disponibili sul sito Internet di Full Soccer-II calcio in statistica.

Nuovo allenatore

Numerosi studi hanno esaminato la relazione esistente tra il cambio di allenatore e la performance di un team. I risultati di queste analisi, tuttavia, si sono spesso rilevati contraddittori. Per esempio, Grusky (1963) ha messo in evidenza come le squadre della MLB -il campionato di baseball professionistico statunitense- che si caratterizzano per una performance non sufficiente siano quelle che ricorrono con maggiori probabilità al cambio dell'allenatore, tuttavia questo cambio -invece di migliorare la situazione- ha effetti prevalentemente negativi, infatti tende a portare ad un ulteriore peggioramento della performance. Altri studi (ad es., Furtado & Rozeff, 1987), invece, contrastando la teoria di Grusky, hanno evidenziato come la sostituzione dell'allenatore influenzi positivamente la performance del *team*. Altri ancora, al contrario, hanno ottenuto risultati secondo cui questa modifica non ha nessun impatto significativo (Eitzen & Yetman, 1972; Montanari & Silvestri, 2008). Si possono dare diverse spiegazioni di questa mancanza di relazione tra cambio di allenatore e performance di un club. La più plausibile potrebbe essere quella secondo cui, visto che la performance di un club è il risultato di un insieme di fattori, il cambio di allenatore può influenzare solo leggermente le prestazioni di una squadra e, quindi, diventa più che altro un modo per identificare ed allontanare un capro espiatorio (Gamson e Scotch, 1964).

In ogni caso, è stato ritenuto utile considerare come variabile di controllo la presenza all'inizio del campionato di un nuovo allenatore in panchina, operazionalizzata attraverso una variabile *dummy* 0/1, con valore 1 assegnato quando l'allenatore della società è nuovo rispetto all'anno precedente, 0 nel caso opposto. In questo caso, i dati necessari al calcolo della variabile sono stati ottenuti dalle edizioni dal 2004 al 2012 dell'Almanacco Illustrato del Calcio edito ogni anno dalla Panini.

Spettatori

In letteratura, vi sono diversi studi (ad es., Smith & Groetzinger, 2010) in cui viene evidenziato come il numero di spettatori che assiste ai propri match giocati in casa aumenti la propria probabilità di vittoria quando si gioca nel proprio stadio. Naturalmente, ciò accade

³⁵ I giocatori considerati sono stati selezionati con il limite che in entrambi i campionati, quello attuale e quello passato, questi debbano aver giocato almeno il 50% delle partite del club.

perché il supporto dei propri tifosi rappresenta il principale elemento che determina il cosiddetto “vantaggio del campo” quando si gioca in casa. Per tale ragione, si può ritenere che il numero di spettatori che assiste alle partite giocate in casa da un determinato club rientra tra i fattori che possono influenzare la performance sportiva di quest’ultimo. E’ stato ritenuto opportuno, dunque, considerare come variabile di controllo la media stagionale degli spettatori ai match giocati in casa da una società, la quale è stata ottenuta grazie ai dati disponibili sul sito Internet di StadiaPostcards. La distribuzione di tale variabile, presentando elevati valori di *skewness* e di *curtosi*, non si è dimostrata di tipo normale e, quindi, è stata effettuata una trasformazione logaritmica della variabile, calcolandone il logaritmo in base dieci.

Localizzazione geografica

Tra i diversi fattori che possono influenzare la performance sportiva di una società vi è anche la sua localizzazione geografica. Quest’ultima, infatti, riveste un ruolo rilevante in quanto influisce, non solo sul potenziale bacino d’utenza di un club, ma anche sulla quantità di potenziali talenti che quest’ultimo può tenere sotto osservazione ed eventualmente acquistare. Una maggiore disponibilità di talento consente di avere maggiori probabilità di vincere, un numero maggiore di vittorie, a sua volta, permette di ottenere maggiori ricavi, avere maggiori ricavi, a sua volta, significa avere maggiori possibilità di acquisire talento. Più una società è capace di alimentare questo circolo virtuoso, più sarà vincente (Lago, Baroncelli, Szymanski, 2004).

Vi sono diversi studi che hanno provato ad analizzare gli effetti della localizzazione geografica di un club sulla sua performance sportiva. Castellanos Garcia et al. (2007), per esempio, hanno esaminato l’impatto prodotto dalla localizzazione geografica sulle probabilità di fare parte o meno dei migliori club del calcio europeo. I risultati ottenuti si sono rivelati interessanti: infatti, è risultata positiva la relazione tra la performance sportiva di una squadra e le potenzialità offerte dalla propria città di appartenenza; tuttavia, sono state messe in evidenza anche alcune mancate opportunità da parte di società che, nonostante le ottime specificità della propria localizzazione geografica, non sono riuscite a raggiungere risultati sportivi importanti. Relativamente al caso specifico dell’Italia, invece, Palmeri e Lago (2004) hanno messo in relazione le performance sportive delle squadre di Serie A, B e C, con la popolazione comunale delle città a cui appartengono. I risultati ottenuti hanno evidenziato come anche in Italia la dimensione geografica rappresenti una condizione necessaria, ma non sufficiente per l’ottenimento di importanti risultati sportivi.

Sulla base di tale letteratura, è stato ritenuto opportuno utilizzare come variabile di controllo la localizzazione geografica di un club, operazionalizzata attraverso la considerazione della **popolazione del comune** in cui opera una società, la quale, essendo tradizionalmente poco soggetta a variazioni nel breve e medio periodo, è stata calcolata facendo la media tra il suo valore al primo gennaio del 2005 ed il suo valore al primo gennaio del 2012, entrambi ottenuti dalla banca dati dell'Istat. La distribuzione di tale variabile di controllo, presentando elevati valori di *skewness* e di curtosi, non è risultata di tipo normale. Per tale motivo è stata effettuata una trasformazione della variabile, calcolandone il logaritmo in base dieci.

Relativamente alla localizzazione geografica, è stata considerata un' ulteriore variabile di controllo: **la presenza di squadre di categorie superiori nella provincia del club considerato**, operazionalizzata attraverso una variabile *dummy* 0/1, con valore 1 assegnato quando vi sono società di Serie A o Serie B appartenenti alla provincia del club considerato, 0 nel caso opposto. Come detto in precedenza, la localizzazione geografica di un club riveste un ruolo importante in termini di potenziale bacino d'utenza e di quantità di potenziali giovani talenti che si possono monitorare ed eventualmente acquisire. Tuttavia, se nella stessa area della società considerata vi sono club di categorie superiori, questi, grazie alla loro maggiore reputazione, tenderanno "ad assorbire" sia i suoi potenziali tifosi/spettatori (Rottenberg, 1956; Sloane, 1971) sia i talenti che possono essere acquisiti in questa determinata regione.

Costo del lavoro

Come empiricamente verificato da diversi studi (Szymanski & Smith, 1997; Szymanski & Kuypers, 1999; Forrest & Simmons, 2000), il costo del lavoro³⁶ -ovvero, sostanzialmente, il monte ingaggi di giocatori ed allenatori- sostenuto da una società di calcio influisce positivamente sulla sua performance sportiva, infatti -com'è naturale aspettarsi- più si spende, più elevata è la probabilità di ottenere successi sportivi. Per questo motivo, è stato ritenuto opportuno utilizzare come variabile di controllo il costo del lavoro sostenuto da una società, operazionalizzato attraverso la considerazione dei suoi costi totali per il personale -disponibili nei bilanci d'esercizio dei club, ottenuti accedendo alla banca dati Telemaco-. Tuttavia, anche la distribuzione di questa variabile, presentando elevati valori di *skewness* e di curtosi, non si è dimostrata di tipo normale e, quindi, è stata effettuata una trasformazione logaritmica della variabile, calcolandone il logaritmo in base dieci.

Posizione finanziaria netta/Totale attivo

³⁶ Il costo del lavoro è la voce principale (50%) dei costi sostenuti delle società di calcio (Cfr. Centro Studi FIGC, *Report Calcio 2013*).

Infine, in questo primo modello di regressione è stata inserita un'ultima variabile di controllo volta a dimostrare come il tentativo di crescita sportiva delle società che non dispongono di proprie elevate risorse finanziarie -e quindi perseguono la via della crescita tramite un elevato indebitamento- conduce spesso ad un loro fallimento³⁷: la posizione finanziaria netta (PFN)³⁸ di una società, la quale, inoltre, è stata opportunamente rapportata al totale attivo, per tenere conto del fatto che i club possono avere una diversa dimensione. Anche in questo caso, i dati necessari al calcolo della variabile sono stati ricavati dai bilanci d'esercizio dei club, acquisiti accedendo alla banca dati Telemaco.

4.3 Modello di analisi: Talent management e crescita economica delle società di Lega Pro

Il secondo aspetto dell'analisi effettuata prende in esame la relazione esistente tra strategie di talent management -*make or buy*- e crescita economica -crescita del fatturato- dei club di Lega Pro. A tal fine, sono state considerate le stagioni di Lega Pro Prima Divisione dal 2004-05 al 2011-12. I dati sono stati ottenuti consultando il sito Internet di Full Soccer-Il calcio in statistica -per quanto riguarda i dati relativi alle opzioni *make or buy*- ed i bilanci d'esercizio delle società ottenuti accedendo alla banca dati Telemaco -per quanto riguarda i dati sulla performance economica-. Il campione finale, costituito da 113 osservazioni, è stato ottenuto: inizialmente, sono stati considerati tutti i club che hanno partecipato al campionato di Lega Pro Prima Divisione tra il 2004-05 e il 2011-12. Successivamente, sono state escluse le società per cui non si è riusciti a reperire i dati funzionali all'analisi in questione.

4.3.1 La variabile dipendente

La variabile dipendente di questo secondo modello di regressione è rappresentata dalla crescita economica della società, la quale è stata operazionalizzata comparando il suo fatturato nel campionato considerato con quello della stagione precedente.

³⁷ Ad esempio, si può ricordare come tra la stagione 2010-11 e la stagione 2012-13, siano state escluse per fallimento dalla Prima Divisione della Lega Pro ben sette squadre all'anno.

³⁸ La posizione finanziaria netta è data dalla differenza tra i debiti finanziari, indipendentemente dalla scadenza temporale, le attività finanziarie a breve e le disponibilità liquide (*Il Sole 24 Ore*).

Nell'analisi effettuata in questo lavoro, per crescita economica di un club si intende crescita del suo fatturato per due ragioni: in primo luogo, per le motivazioni già descritte nel primo capitolo, ovvero per il fatto che il fatturato è stata una variabile ampiamente utilizzata negli studi passati per stimare la crescita di un'impresa ed in quanto la sua principale alternativa, ovvero l'utile, può essere facilmente distorta e, quindi, può rappresentare un dato che si caratterizza per una minore certezza; in secondo luogo, per il fatto che l'utile non può essere utilizzato in questo specifico contesto perché la gran parte delle società di Lega Pro Prima Divisione consegue ogni anno delle perdite.

Per il calcolo del fatturato delle società di Lega Pro, sono stati presi in considerazione i seguenti ricavi³⁹:

- I ricavi da stadio -relativi alle sole partite di campionato-: ricavi da gare in casa; percentuale su incassi da gare squadre ospitanti; abbonamenti.
- I proventi derivanti da sponsor e pubblicità.
- I contributi provenienti dalla Lega Pro: contributi federali da distribuire alle società sulla base dell'impiego dei giovani; contributi di mutualità da ripartire tra i club in parti uguali⁴⁰.
- I ricavi da diritti radio-televisivi.

L'insieme di questi ricavi rappresenta in media oltre il 75% del valore della produzione delle società di Lega Pro analizzate.

Infine, occorre sottolineare come la distribuzione di tale variabile dipendente, presentando elevati valori di *skewness* e di curtosi, non si sia rivelata di tipo normale e, quindi, per ovviare a questo problema, è stata effettuata una trasformazione della variabile, calcolandone la radice cubica e non il logaritmo in base dieci o la radice quadrata, in quanto in alcuni casi tale variabile assume valori negativi.

4.3.2 Le variabili indipendenti

Le variabili indipendenti utilizzate in questo modello sono le medesime di quello precedente, ovvero l'opzione *buy* e l'opzione *make* nella gestione dei talenti. Come nel primo modello, la crescita per vie esterne è stata operazionalizzata calcolando il **numero di giocatori esterni**

³⁹ Altri ricavi come, ad esempio, le plusvalenze da cessione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori non sono stati considerati per il loro eventuale effetto distorsivo. In particolare, queste ultime non sono state prese in considerazione per il possibile fenomeno delle c.d. "plusvalenze fittizie" (Napolitano & Liguori, 2004; Guardamagna, 2009).

⁴⁰ Si tratta dei contributi relativi alle entrate che la Lega Pro realizza durante una stagione sportiva (le tasse di iscrizione ai campionati, le tasse per i reclami, le ammende inflitte alle società, i proventi derivanti dagli incassi delle gare delle Rappresentative di Lega e dalle altre competizioni direttamente gestite, ...).

-numero di giocatori acquistati dall'esterno, esclusi i giovani, che hanno giocato almeno il 50% delle partite di campionato della società-, mentre la crescita per vie interne è stata tradotta nelle due variabili **numero di giocatori interni**⁴¹ -numero di giocatori provenienti dal proprio settore giovanile, che hanno giocato almeno il 50% delle partite di campionato del club- e **numero di minuti giocati dai giovani** -calcolati nello stesso modo del modello precedente-.

4.3.3 Le variabili di controllo

Dal momento che altri elementi possono influire sulla crescita economica di una società, sono state introdotte altre variabili in grado di controllare la robustezza del modello di regressione:

Competitive balance

Rottenberg (1956) è stato il primo ad evidenziare come il livello di incertezza del risultato *-uncertainty of outcome-* sia fondamentale per il successo di un evento sportivo, in quanto esso rappresenta il fattore da cui nasce l'interesse del pubblico e che incentiva quest'ultimo alla partecipazione dell'evento stesso. E' proprio da questo concetto che nasce l'idea di *competitive balance*: le leghe sportive necessitano di un certo grado di equilibrio della competizione per poter sopravvivere, in quanto un'eventuale assenza di incertezza del risultato porterebbe ad una notevole riduzione del loro pubblico. Ogni lega sportiva, infatti, si caratterizza per il cosiddetto paradosso di Louis-Schmelling (Neale, 1964): Joe Louis, famoso pugile degli anni '30, per massimizzare i propri profitti doveva avere innanzitutto degli avversari con cui combattere, in secondo luogo i suoi avversari dovevano essere i più forti possibili dal momento che era l'incertezza riguardo all'esito finale del match a creare interesse nel pubblico; di qui l'importanza di combattere con un pugile del livello di Max Schmelling. Quindi, la domanda di un evento sportivo non dipende semplicemente dalla qualità degli avversari, ma anche dal grado di disparità tra loro esistente.

Sloane (1971) sottolinea come, oltre all'incertezza dei risultati, anche la qualità del gioco suscita interesse nel pubblico e come vi sia un'incertezza sia di breve che di lungo periodo: la prima si riferisce al grado di equilibrio tra i club all'interno di una stessa stagione, la seconda al grado di dominio che esercitano negli anni uno o pochi team tra quelli che partecipano al campionato. Tuttavia, l'intuizione più importante di Sloane consiste nell'affermare che le squadre sportive non sono necessariamente *profit maximizers*, ma possono anche essere *utility*

⁴¹ Come nel modello precedente, la distribuzione di tale variabile, presentando elevati valori di *skewness* e di *curtosi*, non è risultata di tipo normale e, quindi, è stata effettuata una trasformazione della variabile, calcolandone la radice quadrata e non il logaritmo in base dieci, in quanto in alcuni casi tale variabile assume valore 0.

maximizers, ovvero possono realizzare i propri investimenti sulla base di obiettivi diversi dal profitto, come ad esempio il successo sportivo, e pertanto non avere alcun interesse a giocare un campionato equilibrato.

Più recentemente, uno dei contributi più rilevanti in materia è quello di Szymanski (2003), il quale suddivide il concetto di *competitive balance* evidenziando come vi siano tre generi di incertezza: l'incertezza del match, l'incertezza della stagione sportiva -incertezza di breve periodo di Sloane (1971)-, l'incertezza del campionato -incertezza di lungo periodo di Sloane (1971)-.

In linea con quanto previsto dal *competitive balance*, dunque, è necessario cercare di evitare campionati non equilibrati, in quanto questi condurrebbero ad un minore interesse da parte del pubblico e, quindi, ad un calo della domanda. Per questo motivo, alcune leghe sportive -soprattutto statunitensi- impongono determinate restrizioni alla libertà d'azione dei club, come ad esempio il *revenue sharing* ed il *salary cap*. Tuttavia, occorre sottolineare come, relativamente alla formazione della domanda di un prodotto sportivo, oltre al *competitive balance*, sia da tenere in considerazione un ulteriore aspetto, ovvero le caratteristiche dei tifosi. Questi ultimi, infatti, possono essere: *committed*, ovvero tifosi veri e propri, che preferiscono assistere ad un campionato sì equilibrato, ma non troppo, in quanto ciò che è rilevante per loro è il successo del proprio team; *uncommitted*, ovvero tifosi occasionali, privi di una particolare passione, il cui unico obiettivo è assistere a match equilibrati (Szymanski, 2001).

Sulla base di tale letteratura, è stato ritenuto opportuno utilizzare come variabile di controllo il *competitive balance* del campionato. Esistono diversi modi per misurare quest'ultimo: si può utilizzare la deviazione standard oppure l'indice di Herfindahl-Hirschman oppure ancora il range delle percentuali di vittorie. In questo lavoro, si è optato per la deviazione standard -strumento ampiamente utilizzato in letteratura per gli sport di squadra-, la quale è stata calcolata sui punti conquistati, ovvero utilizzando la seguente formula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - m)^2}{n-1}}$$

dove x_i è il numero di punti realizzati dalla squadra i , m rappresenta il numero di punti che una squadra dovrebbe realizzare in un campionato perfettamente equilibrato⁴², e n il numero

⁴² Il campionato di Lega Pro Prima Divisione è composto da 34 partite, quindi, il numero di punti che una squadra dovrebbe realizzare in un campionato perfettamente bilanciato è 34 -34 pareggi- o 51 -17 vittorie e 17

totale delle squadre nel campionato. In linea generale, minore sarà la deviazione standard, più equilibrato sarà il campionato.

Risultati sportivi

In letteratura, vi è un elevato numero di studi che ha esaminato la relazione tra risultati sportivi e ricavi. I risultati ottenuti dalle diverse analisi permettono di evidenziare come vi sia un accordo generale sul fatto che buone performance sul campo consentono di conseguire maggiori ricavi. Hoehn e Szymanski (1999), ad esempio, nel contesto di un'analisi sul *competitive balance*, dimostrano come i ricavi di una squadra siano legati, insieme ad altri fattori, alla percentuale di vittorie ottenute. Anche Szymanski e Kuypers (1999), sulla base dei risultati ottenuti da un'analisi effettuata sui club di calcio inglesi, si dimostrano dello stesso pensiero. In particolare, essi, dopo aver dimostrato che le variazioni di fatturato delle squadre inglesi durante la stagione sportiva 1996-97 si spiegano per l'82% dalla posizione finale nella classifica di lega e che questa percentuale aumenta (89%) se si considera un periodo più ampio -dal 1978 al 1997-, concludono il loro lavoro sostenendo che i club con i migliori risultati sportivi hanno maggiori probabilità di realizzare un elevato fatturato. Tale conclusione è stata rafforzata da altri studiosi come, ad esempio, Barajas et al. (2005), i quali, effettuando un'analisi sui team spagnoli della stagione 2001-02, hanno confermato che i risultati sportivi hanno una forte influenza sui ricavi di una società di calcio.

Sulla base di quanto detto, è stato ritenuto utile considerare come variabile di controllo la performance sportiva di un club, operazionalizzata attraverso la considerazione del sistema di valutazione adottato nel modello di analisi precedente, che assegna un determinato punteggio a ciascuna posizione finale di classifica (*Tabella 4.2*).

Stadio

Lo stadio di una società di calcio e determinate sue caratteristiche possono influenzare il fatturato che questa è in grado di conseguire. Uno stadio, ad esempio, può limitare o meno il numero di spettatori presenti ad una determinata partita, ovvero, in altre parole, può consentire ad una società di realizzare maggiori o minori ricavi a seconda della sua capienza. Diversi studiosi (Berri, Schmidt & Brook, 2004; Hall, O'Mahony & Viececi, 2009) sottolineano come la dimensione di uno stadio possa avere un'influenza positiva sul pubblico e, quindi, sui ricavi. Brown et al. (2004) si spingono oltre e, attraverso un'analisi empirica che studia l'impatto che lo spostamento in un nuovo stadio può avere sui ricavi delle squadre di football americano (NFL), dimostrano come la crescita del numero di posti disponibili sia uno

sconfitte-. La prima alternativa è stata preferita alla seconda, i quanto essa ha condotto a risultati più in linea con gli studi passati.

dei fattori che possono influenzare la crescita dei ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti. Sulla base di questi studi, sarebbe stato ritenuto opportuno utilizzare come variabile di controllo la capienza dello stadio di una società, tuttavia, una volta osservata la bassa percentuale di riempimento che caratterizza gli stadi di Lega Pro⁴³, essa non è stata presa in considerazione.

Un'altra caratteristica dello stadio di una società di calcio che può influire sui ricavi di quest'ultima è la sua accessibilità (Wakefield, Blodgett & Sloan, 1996; Yusof & Lee, 2008). La prossimità dello stadio al centro città, la qualità dei collegamenti per raggiungerlo e la disponibilità di un parcheggio adeguatamente disegnato, infatti, sono tutti elementi che influenzano l'affluenza di pubblico alle partite giocate. Per tale motivo, è stato ritenuto opportuno considerare come variabile di controllo anche **l'accessibilità allo stadio di un club**, la quale -non potendo valutare in modo adeguato i collegamenti ed i parcheggi degli stadi di Lega Pro- è stata operazionalizzata calcolando la distanza dello stadio dal centro città attraverso l'uso di Google Maps. Anche la distribuzione di questa variabile, presentando elevati valori di *skewness* e di curtosi, non si è rivelata di tipo normale e, quindi, è stata effettuata una trasformazione logaritmica della variabile, calcolandone il logaritmo in base dieci.

Spettatori

Tra le variabili che possono influenzare la crescita economica di una società vi è anche il numero di spettatori che assiste alle partite giocate in casa da quest'ultima. Ciò perché la presenza di spettatori allo stadio, non solo determina i ricavi da stadio realizzati da un determinato club, ma può anche influire sulla performance sportiva di quest'ultimo (Smith & Groetzinger, 2010). Per tali motivi, anche in questo secondo modello di analisi, è stato ritenuto opportuno considerare come variabile di controllo la media stagionale degli spettatori ai match giocati in casa da una società, la quale è stata ottenuta grazie ai dati disponibili sul sito Internet di StadiaPostcards. La distribuzione di tale variabile, presentando elevati valori di *skewness* e di curtosi, non si è dimostrata di tipo normale e, quindi, è stata effettuata una trasformazione logaritmica della variabile, calcolandone il logaritmo in base dieci.

Localizzazione geografica

Anche in questo secondo modello, è stato ritenuto opportuno utilizzare come variabile di controllo la localizzazione geografica di una società. Quest'ultima, infatti, come sottolineato in precedenza, determina non solo la quantità di potenziali talenti che un club può tenere sotto

⁴³ Ad esempio, nel campionato di Lega Pro 1^a Divisione 2008-09 la percentuale media di riempimento degli stadi è stata pari a circa il 36% (Cfr. <www.stadiapostcards.com/> e <www.lega-calcio-serie-c.it/>).

osservazione ed eventualmente acquisire, ma anche -e soprattutto- l'ampiezza del suo potenziale bacino d'utenza, ovvero dei suoi potenziali tifosi/spettatori. Per tali ragioni, quindi, essa può avere un'elevata influenza sui ricavi di una società (Rottenberg, 1956; Sloane, 1971; Scully, 1989; Burger & Walters, 2003).

La variabile di controllo "localizzazione geografica del club", come nel modello precedente, è stata operazionalizzata attraverso la considerazione della **popolazione del comune** in cui opera la società, la quale, essendo tradizionalmente poco soggetta a variazioni nel breve e medio periodo, è stata calcolata facendo la media tra il suo valore al primo gennaio del 2005 ed il suo valore al primo gennaio del 2012, entrambi ottenuti dalla banca dati dell'Istat. Inoltre, la distribuzione di tale variabile di controllo, presentando elevati valori di *skewness* e di *curtosi*, non è risultata di tipo normale. Per tale motivo è stata effettuata una trasformazione logaritmica della variabile, calcolandone il logaritmo in base dieci.

Inoltre, come nel primo modello di analisi, è stata considerata un'ulteriore variabile di controllo relativa alla localizzazione geografica, ovvero **la presenza di squadre di categorie superiori nella provincia del club considerato**, operazionalizzata attraverso una variabile *dummy* 0/1, con valore 1 assegnato quando vi sono società di Serie A o Serie B appartenenti alla provincia del club considerato, 0 nel caso opposto. Come detto in precedenza, la localizzazione geografica di una società riveste un ruolo importante in termini di potenziale bacino d'utenza e di quantità di potenziali giovani talenti che si possono monitorare ed eventualmente acquisire. Tuttavia, se nella stessa area della società considerata vi sono club di categorie superiori, questi, grazie alla loro maggiore reputazione, tenderanno "ad assorbire" sia i suoi potenziali tifosi/spettatori (Rottenberg, 1956; Sloane, 1971) sia i talenti che possono essere acquisiti in questa determinata regione.

Promosse e retrocesse

Infine, in questo secondo modello sono state inserite due ultime variabili di controllo volte ad assorbire l'effetto promozione/retrocessione: è chiaro, infatti, come per le squadre che l'anno precedente a quello di riferimento si trovavano in una categoria superiore (inferiore) alla Lega Pro Prima Divisione vi sia una decrescita (crescita) dei ricavi conseguiti.

Queste variabili sono state operazionalizzate attraverso una variabile *dummy* 0/1, con valore 1 assegnato quando la società è neoretrocessa (neopromossa), 0 nel caso opposto.

4.4 I limiti dei modelli di analisi

Prima di osservare i risultati ottenuti dall'analisi effettuata, occorre evidenziare un possibile limite di quest'ultima, legato all'esistenza, all'interno delle operazioni di “compravendita dei calciatori”, dell'acquisizione o cessione di un giocatore a titolo temporaneo. In particolare, il limite individuato consiste nel fatto che entrambi i modelli di regressione appena descritti assumono che le società di Lega Pro che utilizzano maggiormente i giovani siano dei club orientati alla crescita per vie interne (*make*) e, quindi, non prendono in considerazione la possibilità che alcune società acquisiscano sì giovani giocatori, ma in prestito dalle serie superiori, con l'obiettivo non di farli crescere, ma di godere delle loro prestazioni immediate⁴⁴.

⁴⁴ I prestiti, nell'analisi effettuata, non sono stati considerati per la mancata disponibilità di dati.

CAPITOLO 5

I RISULTATI DELL'ANALISI E LE LORO IMPLICAZIONI MANAGERIALI

In quest'ultimo capitolo, verranno descritti in modo approfondito i risultati dell'analisi effettuata, evidenziando le eventuali coerenze o incoerenze con gli studi passati. In particolare, prima si affronteranno i dati ottenuti dal primo modello di analisi, relativo al talent management ed alla crescita sportiva dei club di Lega Pro, successivamente, si focalizzerà l'attenzione sugli esiti del secondo modello, relativo al talent management e alla crescita economica delle società di Lega Pro. In un secondo momento, si descriveranno le implicazioni dei risultati ottenuti sia per la Lega che per le singole società. Infine, verranno evidenziati gli eventuali limiti delle conclusioni che sono state tratte e verranno delineate le possibili future linee di ricerca.

5.1 Talent management e crescita sportiva delle società di Lega Pro

La prima parte dell'analisi effettuata, relativa alla relazione esistente tra strategie di talent management *-make or buy-* e crescita sportiva delle società di Lega Pro, ha portato alla luce risultati significativi. Prima di osservare questi ultimi, tuttavia, occorre sottolineare come nel modello di analisi siano state inserite solo due variabili indipendenti e non tre come indicato nel precedente capitolo. Ciò perché le variabili “minuti giocati dai giovani” e “giocatori esterni” sono risultate essere eccessivamente correlate (Sig.(2-code)= ,000; Corr. di Pearson= -,873) e, quindi, per i conseguenti problemi di collinearità, si è dovuto sceglierne solo una. In particolare, si è deciso di inserire nel modello di analisi solo la variabile “giocatori esterni”, in modo tale da poter evidenziare l'impatto di entrambe le alternative di talent management sulla crescita sportiva di un club di Lega Pro. Si è rilevato, inoltre, un'elevata correlazione (Sig.(2-code)= ,000; Corr. di Pearson= ,739) -ed i relativi problemi di collinearità- anche tra le

variabili di controllo “spettatori” e “popolazione comune”⁴⁵. In questo caso, si è preferito inserire nel modello solo la variabile “popolazione comune”, in quanto essa è rilevante per la crescita sportiva di una società non solo perché determina il suo potenziale bacino d’utenza, ma anche perché influisce sulla quantità di potenziali talenti che quest’ultima può tenere sotto osservazione ed eventualmente acquisire.

Tabella 5.1. Risultati della prima analisi di regressione effettuata.

Variabili	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
Team stability	,135	,153*	,040	,046
Nuovo allenatore	,075	,061	,007	,007
Popolazione comune	,005	-,036	-,042	-,047
Presenza altre squadre provincia	,049	,023	-,005	-,008
Costo del lavoro	,339***	,347***	,252**	,256**
PFN/TA	-,260***	-,254***	-,261***	-,260***
Giocatori interni		-,168**		-,028
Giocatori esterni			,362***	,349***
R ²	,178	,203	,284	,285
R ² corretto	,138	,158	,244	,238
N	131	131	131	131

[* = p < 0,10; ** = p < 0,05; *** = p < 0,01]

Detto ciò, si può procedere ad osservare i risultati della prima analisi di regressione lineare multipla effettuata (*Tabella 5.1*), strutturata in quattro modelli nidificati. In particolare, il modello 1, includendo solo le variabili di controllo, mostra i risultati del modello di regressione di base. Il modello 2 ed il modello 3 testano rispettivamente gli effetti della variabile “giocatori interni” e gli effetti della variabile “giocatori esterni”. Infine, il modello 4, includendo tutte le variabili, presenta i risultati del modello di regressione completo. L’R² registra un incremento in ogni singolo passaggio da un modello all’altro, tuttavia il modello migliore sembra essere il terzo, il quale, rispetto al modello 4, è sì caratterizzato da un minore

⁴⁵ Tale elevata correlazione dimostra come la popolazione del comune di appartenenza sia uno dei principali predittori della presenza di spettatori allo stadio.

potere esplicativo (M.3: $R^2 = ,284$; M.4: $R^2 = ,285$), ma al tempo stesso anche da una maggior parsimonia (M.3: $R^2 \text{ corr.} = ,244$; M.4: $R^2 \text{ corr.} = ,238$).

Osservando gli esiti dell'analisi effettuata, si può evidenziare come le variabili di controllo che mostrano effetti statisticamente significativi -ovvero le variabili con $p < ,10$ - sulla variabile dipendente, ovvero la crescita sportiva dei club di Lega Pro, sono:

- la variabile “costo del lavoro“ (M.3: $p < ,05$): il monte ingaggi sostenuto da una società -coerentemente con le analisi effettuate in passato (Szymanski & Smith, 1997; Szymanski & Kuypers, 1999; Forrest & Simmons, 2000; Lago, Baroncelli & Szymanski, 2004)- ha un'influenza positiva sulla sua crescita sportiva (M.3: $\beta = ,252$);
- la variabile “posizione finanziaria netta/totale attivo“ (M.3: $p < ,01$): gli esiti ottenuti dimostrano che le società che si indebitano molto per migliorare la propria performance sportiva, in realtà ottengono l'effetto contrario, in quanto tendono a decrescere dal punto di vista sportivo e ciò accade perché tendono a fallire (M.3: $\beta = -,261$). Un chiaro esempio di questo fenomeno è rappresentato dall'A.C. Arezzo, il quale al termine della stagione 2009-10 non si è potuto iscrivere al campionato di Lega Pro successivo per problemi finanziari ($PFN/TA = 1,6450$) e, quindi, è fallito. Inoltre, è stata analizzata anche la correlazione esistente tra tale variabile e la crescita sportiva di un club -calcolata senza tener conto degli eventuali fallimenti-. Questa correlazione è risultata non significativa. Ciò, probabilmente, è dovuto al fatto che se da un lato, è vero che chi si indebita possiede maggiori risorse e quindi spendendo di più può ottenere migliori risultati sportivi, dall'altro lato è vero anche che spesso accade che le società che peggiorano la propria performance sportiva sono i club con maggiori difficoltà dal punto di vista finanziario.

In base ai risultati ottenuti, inoltre, si può riscontrare come relativamente alla *team stability* non si trovi conferma di quanto ottenuto da diverse analisi passate (ad es., Berman, Down & Hill, 2002; Montanari, 2008), in quanto essa non risulta avere un'influenza significativa sulla crescita sportiva di una società⁴⁶. Relativamente al dibattito sul fatto se conviene o meno cambiare allenatore, invece, l'analisi effettuata rafforza la posizione di coloro che affermano che questa modifica non ha nessun impatto significativo sulla prestazione di una squadra (ad es., Gamson & Scotch, 1964; Eitzen & Yetman, 1972; Montanari & Silvestri, 2008). Infine, tra le variabili di controllo, neanche la popolazione del comune di appartenenza -come la

⁴⁶ La *team stability* risulta essere significativa solo nel modello 2, all'interno del quale -coerentemente con gli studi passati (Berman, Down, & Hill, 2002; Montanari, 2008)- dimostra di influenzare positivamente la crescita sportiva di un club.

presenza di altre squadre di serie superiori nella provincia di appartenenza- non risulta influire in modo significativo sulla crescita sportiva di un club, non confermando, in tal modo, i risultati ottenuti da diversi studi passati (ad es., Castellanos Garcia, Dopico Castro & Sanchez Santos, 2007; Palmeri & Lago, 2004).

Per quanto riguarda l'aspetto centrale del presente studio, invece, i dati mostrano come il numero di giocatori "esterni" che una società di Lega Pro utilizza abbia un'influenza positiva sulla sua crescita sportiva (M.3: $p < ,01$; $\beta = ,362$), ovvero, in altri termini, come i club che adottano principalmente l'opzione *buy* in tema di gestione dei talenti abbiano una maggiore probabilità di ottenere migliori prestazioni sul campo. Questo risultato non fa altro che dimostrare come il fatto che i club professionistici italiani tendano ad acquisire calciatori già formati, con esperienza e produttivi fin da subito (Bof, Montanari & Silvestri, 2008) non sia casuale, in quanto, almeno sul piano sportivo, rappresenta la strategia migliore in tema di gestione dei talenti. Relativamente alla strategia di crescita per vie interne -opzione *make-*, infatti, l'analisi effettuata mostra come la variabile "giocatori interni" non risulta essere statisticamente significativa (M.4: $p > ,10$)⁴⁷ e, quindi, come l'utilizzo di un elevato numero di giocatori provenienti dal proprio settore giovanile non abbia un'influenza positiva -ma neanche negativa- sulla propria crescita sportiva. Ciò, probabilmente, può essere dovuto al fatto che permangono in squadra solo i giocatori le cui performance sono nella media, in quanto i più forti sono stati ceduti alle società di serie superiori in un'ottica *profit maximiser*, mentre i più deboli, ovvero coloro che non sono stati in grado di esprimere il proprio potenziale, sono stati rilasciati. Al contrario, la variabile "minuti giocati dai giovani", considerata l'elevata correlazione negativa con la variabile "giocatori esterni", risulta influire negativamente sulla crescita sportiva di un club di Lega Pro⁴⁸, ovvero, in altre parole, le società che fanno ampio ricorso all'utilizzo dei giovani risultano avere una maggiore probabilità di peggiorare la propria performance sportiva. Andando oltre il fatto che alcuni club possono perseguire questa strategia perché non si possono permettere giocatori di talento, questo risultato, adottando un'ottica di talent management, può essere motivato affermando che, probabilmente, le società di Lega Pro che utilizzano in larga parte giovani giocatori o tendono ad affidare a questi ultimi ruoli eccessivamente importanti (avanzamento prematuro) o non dispongono di buoni strumenti di gestione/sviluppo dei talenti. Tuttavia, al tempo stesso, occorre anche sottolineare che vi è la possibilità che le medesime società siano *profit*

⁴⁷ Il numero di giocatori interni, nel modello 2, risulta influenzare negativamente la crescita sportiva di un club. Tuttavia, tale variabile perde di significatività nel modello completo -modello 4-.

⁴⁸ Tale relazione negativa è stata verificata inserendo nel modello di analisi -completo-, al posto della variabile "giocatori esterni", la variabile "minuti giocati dai giovani" ($p < ,01$; $\beta = -,272$).

maximiser e, quindi, abbiano maggiori probabilità di peggiorare la propria performance sportiva o perché tendono a vendere i propri giovani che hanno dimostrato con le proprie prestazioni sul campo di essere di una categoria superiore -con l'obiettivo di massimizzare i ricavi- o perché tendono ad utilizzare giovani giocatori in quanto più economici rispetto ai giocatori già affermati -con l'obiettivo di minimizzare i costi-.

5.2 Talent management e crescita economica delle società di Lega Pro

Anche il secondo passaggio dell'analisi realizzata in questo lavoro, relativo alla relazione esistente tra strategie di talent management -*make or buy*- e crescita economica delle società di Lega Pro, ha consentito di ottenere risultati rilevanti. Prima di descrivere questi ultimi, tuttavia, occorre evidenziare come, anche in questo caso, nel modello di regressione lineare multipla siano state considerate solo due variabili indipendenti e non tre come indicato nel capitolo precedente. Ciò perché, anche in questo secondo modello, la variabile "minuti giocati dai giovani" e la variabile "giocatori esterni" sono risultate essere eccessivamente correlate (Sig.(2-code)= ,000; Corr. di Pearson= -,829) e, quindi, per i conseguenti problemi di collinearità, si è potuto utilizzarne solo una. In particolare, si è deciso di inserire nel modello solo la variabile "minuti giocati dai giovani", così da verificare se l'utilizzo dei giovani da parte di un club consente a quest'ultimo di aumentare -attraverso i contributi provenienti dalla Lega Pro- il proprio fatturato. Come nel modello precedente, inoltre, è stata rilevata un'elevata correlazione (Sig.(2-code)= ,000; Corr. di Pearson= ,738) -ed i problemi di collinearità da essa creati- anche tra le due variabili di controllo "spettatori" e "popolazione comune"⁴⁹. Anche in questo caso, si è preferito inserire nel modello solo la variabile "popolazione comune", in quanto essa, determinando il potenziale bacino d'utenza di un club, non è legata solo ai c.d. "ricavi da stadio" come la "variabile spettatori", ma anche ai proventi derivanti da sponsor e pubblicità. Infatti, più è ampio il bacino d'utenza di un club, più quest'ultimo è capace di attrarre risorse economiche dagli sponsor.

⁴⁹ Tale elevata correlazione dimostra come il principale predittore della presenza di spettatori allo stadio sembra essere la popolosità del comune di riferimento piuttosto che altre variabili legate all'accessibilità allo stadio, ai risultati sportivi o al grado di equilibrio del campionato.

Detto ciò, si può procedere ad osservare i risultati della seconda analisi di regressione lineare multipla effettuata (Tabella 5.2), strutturata in quattro modelli nidificati. In particolare, il modello 1, includendo solo le variabili di controllo, mostra i risultati del modello di regressione di base. Il modello 2 ed il modello 3 testano rispettivamente gli effetti della variabile “giocatori interni” e gli effetti della variabile “minuti giocati dai giovani”. Infine, il modello 4, includendo tutte le variabili, presenta i risultati del modello di regressione completo. L’ R^2 registra un incremento solo nel passaggio dal modello 2 al modello 3. Quest’ultimo, inoltre, sembra essere il modello migliore, in quanto è maggiormente parsimonioso rispetto al modello 4 (M.3: R^2 corr.= ,475; M.4: R^2 corr.= ,471).

Tabella 5.2. Risultati della seconda analisi di regressione effettuata.

Variabili	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4
Competitive balance	,128*	,128*	,125*	,125*
Risultati sportivi	,265***	,265***	,212***	,214***
Accessibilità stadio	-,162*	-,162*	-,130	-,145
Popolazione comune	,277***	,277***	,233***	,251**
Presenza altre squadre provincia	,063	,063	,053	,067
Promozione	,345***	,345***	,332***	,341***
Retrocessione	-,436***	-,436***	-,426***	-,429***
Giocatori interni		-,001		,039
Minuti giocati dai giovani			-,173**	-,180**
R^2	,487	,487	,513	,513
R^2 corretto	,453	,448	,475	,471
N	113	113	113	113

[* = $p < 0,10$; ** = $p < 0,05$; *** = $p < 0,01$]

Osservando gli esiti dell’analisi effettuata, si può affermare che le variabili di controllo che hanno un’influenza statisticamente significativa sulla variabile dipendente, ovvero la crescita economica delle società di Lega Pro, sono:

- la variabile “*competitive balance*” (M.3: $p < ,10$): la crescita economica di una società -coerentemente con gli studi passati (Rottenberg, 1956; Neale, 1964; Sloane, 1971; Szymanski, 2003)- risulta essere positivamente influenzata dal grado di equilibrio -*competitive balance*- del campionato (M.3: $\beta = ,125$). Tra i campionati considerati nell’analisi, quello più equilibrato è risultato il Girone B di Lega Pro 1[^] Divisione della stagione 2009-10 (c.b.= 13,0767), quello meno equilibrato, invece, il Girone B di Lega Pro 1[^] Divisione della stagione 2006-07 (c.b.= 18,3015);
- la variabile “risultati sportivi” (M.3: $p < ,01$): la performance sportiva di un club -in coerenza con le analisi effettuate in passato (Hoehn & Szymanski, 1999; Szymanski & Kuypers, 1999; Barajas, Fernandez-Jardon & Crolley, 2005)- influisce positivamente sulla crescita del suo fatturato (M.3: $\beta = ,212$);
- la variabile “popolazione comune” (M.3: $p < ,01$): coerentemente con quanto dimostrato da diversi studiosi (ad es., Scully, 1989; Burger & Walters, 2003), anche la localizzazione geografica di un club -in particolare la popolazione del comune di appartenenza- risulta tra gli elementi che influenzano positivamente la crescita economica di quest’ultimo (M.3: $\beta = ,233$);
- le variabili “promozione” (M.3: $p < ,01$) e “retrocessione” (M.3: $p < ,01$): gli esiti ottenuti mostrano come anche dal punto di vista economico la promozione in Serie B e la retrocessione in Lega Pro 2[^] Divisione siano di enorme importanza per le società di Lega Pro 1[^] Divisione. Queste due variabili, infatti, sono quelle che hanno l’impatto più rilevante sulla crescita/decrecita economica di queste ultime: in particolare, le società neopromosse -chiaramente- tendono ad avere una crescita economica rispetto all’anno precedente (M.3: $\beta = ,332$), le società neoretrocesse, invece, una decrecita economica (M.3: $\beta = -,426$). Infine, occorre sottolineare anche come, in coerenza con gli studi precedenti (Report Calcio 2013, 2013), l’impatto economico derivante da una retrocessione dalla Serie B alla Lega Pro 1[^] Divisione sia in valore assoluto, maggiore di quello derivante da una promozione dalla Lega Pro 2[^] Divisione alla Lega Pro 1[^] Divisione.

In base ai risultati ottenuti, inoltre, si può affermare che né l’accessibilità allo stadio⁵⁰ né la presenza di altre squadre di serie superiori nella provincia di appartenenza influiscono significativamente sulla crescita economica di una società di Lega Pro.

⁵⁰ Una scarsa accessibilità allo stadio, nei primi due modelli, coerentemente con quanto sostenuto da diversi studiosi (ad es., Wakefield, Blodgett, & Sloan, 1996), risulta influenzare negativamente la crescita economica di una società. Tuttavia, tale variabile perde di significatività nel modello 3 e nel modello 4.

Relativamente alle variabili indipendenti, invece, i dati mostrano che, mentre la variabile “giocatori interni” non risulta significativa (M.4: $p > ,10$), per la variabile “minuti giocati dai giovani” non è così: un elevato utilizzo di giovani da parte di un club di Lega Pro, infatti, dimostra di avere un’influenza negativa sulla crescita economica di quest’ultimo (M.3: Sig. $< ,05$; $\beta = -,173$) e, quindi, l’adozione dell’opzione *make* in tema di talent management sembra avere effetti negativi sulla performance economica di una società. Ciò perché un elevato utilizzo dei giovani consente sì di ottenere elevati contributi dalla Lega Pro, ma allo stesso tempo esso comporta scarse prestazioni sul campo, le quali, a loro volta, conducono a bassi ricavi da stadio ed a bassi proventi da sponsor e pubblicità (Tabella 5.3). In sintesi, se si tende a perseguire l’opzione *make* in tema di gestione dei talenti, i maggiori contributi provenienti dalla Lega Pro non sono sufficienti per colmare il *gap* derivante dalla diminuzione degli altri ricavi causata da una performance sportiva non all’altezza.

Per quanto riguarda la strategia di crescita per vie esterne, invece, vale il discorso completamente opposto: la variabile “giocatori esterni”, infatti, considerata l’elevata correlazione negativa con la variabile “minuti giocati dai giovani”, influisce positivamente sulla crescita economica di un club di Lega Pro⁵¹, ovvero, in altre parole, le società che adottano principalmente l’opzione *buy* in tema di gestione dei talenti hanno maggiori probabilità di crescere sul piano economico. Ciò sembra essere spiegabile alla luce del fatto che un elevato utilizzo di giocatori già affermati acquistati da altre società comporta sì minori contributi provenienti dalla Lega Pro, ma allo stesso tempo esso consente di realizzare elevate performance sportive, le quali, a loro volta, conducono ad elevati ricavi da stadio ed ad elevati proventi da sponsor e pubblicità (Tabella 5.3).

Sulla base dei risultati ottenuti, quindi, si può affermare come, non solo dal punto di vista sportivo, ma anche da quello economico, alle società di Lega Pro convenga adottare principalmente l’opzione *buy* in tema di talent management, in quanto essa consente loro di ottenere maggiori ricavi. Inoltre, considerato che questi maggiori ricavi vengono conseguiti proprio perché si realizzano elevate performance sportive, è stato ritenuto opportuno analizzare la correlazione esistente tra crescita sportiva e crescita economica delle società di Lega Pro, la quale, come prevedibile, è risultata positiva (Tabella 5.4).

Infine, occorre sottolineare come questo studio, in un certo senso, confermi quanto previsto da Lago et al. (2004), ovvero che chi dispone di maggiore talento non solo ha maggiori probabilità di vincere, ma anche di conseguire elevati ricavi, i quali, a loro volta, permettono

⁵¹ Tale relazione positiva è stata verificata inserendo nel modello di analisi -completo-, al posto della variabile “minuti giocati dai giovani”, la variabile “giocatori esterni” ($p < ,05$; $\beta = ,190$).

di avere maggiori possibilità di acquisire talento e, quindi, più una società è capace di alimentare questo circolo, più risulterà vincente.

Tabella 5.3
Correlazioni

		Minuti giocati dai giovani t	Contributi Lega Pro t	Performance sportiva t	Ricavi da stadio t	Proventi da sponsor e pubblicità t	Giocatori esterni t
Minuti giocati dai giovani t	Correlazione di Pearson	1	,766**	-,311**	-,318**	-,375**	-,829**
	Sig. (2-code)		,000	,001	,001	,000	,000
	N	113	113	113	113	113	113
Contributi Lega Pro t	Correlazione di Pearson	,766**	1	-,191*	-,271**	-,206*	-,589**
	Sig. (2-code)	,000		,042	,004	,028	,000
	N	113	113	113	113	113	113
Performance sportiva t	Correlazione di Pearson	-,311**	-,191*	1	,387**	,411**	,389**
	Sig. (2-code)	,001	,042		,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113	113
Ricavi da stadio t	Correlazione di Pearson	-,318**	-,271**	,387**	1	,355**	,306**
	Sig. (2-code)	,001	,004	,000		,000	,001
	N	113	113	113	113	113	113
Proventi da sponsor e pubblicità t	Correlazione di Pearson	-,375**	-,206*	,411**	,355**	1	,364**
	Sig. (2-code)	,000	,028	,000	,000		,000
	N	113	113	113	113	113	113
Giocatori esterni t	Correlazione di Pearson	-,811**	-,621**	,378**	,310**	,340**	1
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	113	113	113	113	113	113

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

* . La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

Tabella 5.4
Correlazioni

		Crescita sportiva	Crescita economica
Crescita sportiva	Correlazione di Pearson	1	,299**
	Sig. (2-code)		,008
	N	78	78
Crescita economica	Correlazione di Pearson	,299**	1
	Sig. (2-code)	,008	
	N	78	78

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

5.3. Conclusioni

Attraverso quest'analisi sono stati ottenuti risultati significativi, i quali, tuttavia, sono da considerare tenendo sempre conto del fatto che il campionato di calcio di Lega Pro Prima Divisione rappresenta un contesto ad elevata complessità ed ad elevata incertezza.

Per quanto riguarda il primo aspetto dell'analisi effettuata, relativo alla crescita sportiva delle società di Lega Pro, si è evidenziato come tra gli elementi che influenzano positivamente quest'ultima, non vi sia solo il monte ingaggi, ma anche l'adozione dell'opzione *buy* in tema di talent management. Al contrario, la scelta di una strategia di crescita per vie interne -opzione *make*- rientra, invece, assieme al conseguimento di un'elevata esposizione finanziaria netta, tra i fattori che influenzano in maniera negativa la crescita sportiva di un club. Una società che intende realizzare nel breve termine una crescita dal punto di vista competitivo, quindi, deve privilegiare una strategia di crescita per vie esterne, ovvero deve puntare sull'acquisizione dall'esterno di calciatori già formati, con esperienza e produttivi fin da subito, facendo attenzione, però, a mantenere un livello adeguato di posizione finanziaria netta. Per realizzare una crescita sportiva, un club può anche adottare l'opzione *make* in tema di gestione dei talenti, tuttavia, in questo caso, esso non deve commettere errori di avanzamento di ruolo prematuro e, soprattutto, deve possedere tutti gli elementi necessari per una gestione/sviluppo dei talenti di successo.

In un secondo momento, è stato dimostrato che la crescita economica -crescita del fatturato- di una società di Lega Pro, oltre ad essere influenzata (positivamente) dal grado di equilibrio del campionato, dalla popolazione del comune di appartenenza e dalla performance sportiva,

dipende anche dalla strategia di talent management adottata. Anche in questo caso, infatti, l'adozione dell'opzione *buy* rappresenta la soluzione migliore in tema di gestione dei talenti, in quanto essa ha un'influenza -indiretta- positiva sulla crescita economica di un club e ciò accade perché adottando questa strategia si realizzano elevate prestazioni sportive, le quali, a loro volta, conducono ad elevati ricavi. Al contrario, optando per l'opzione *make*, è vero che si ricevono maggiori contributi dalla Lega perché si fanno giocare maggiormente i giovani, ma è vero anche che si realizzano performance sportive non all'altezza, le quali, a loro volta, conducono a bassi ricavi⁵². Una società che ha l'obiettivo di realizzare nel breve termine una crescita del proprio fatturato, quindi, deve privilegiare una strategia di crescita per vie esterne. Essa può anche preferire l'opzione *make*, ma, in questo caso, essa deve garantire la competitività della propria rosa e deve cercare di sfruttare il meglio possibile i contributi che la Lega distribuisce, ad esempio, utilizzando solo giovani italiani.

Dunque, sia dal punto di vista sportivo che da quello economico, alle società di Lega Pro Prima Divisione conviene adottare principalmente l'opzione *buy* in tema di talent management. Questo non è altro che il contrario di ciò che vuole la Lega, la quale ha gli obiettivi di aumentare l'utilizzo dei giovani italiani all'interno dei propri campionati e di ridurre il costo del lavoro sostenuto dalle società. Un club di Lega Pro preferisce acquistare giocatori dall'esterno piuttosto che formarli al proprio interno perché le prestazioni -economiche e sportive- ottenute in caso di adozione dell'opzione *buy* sono superiori alle prestazioni ottenute in caso di scelta dell'opzione *make*. Questa preferenza che caratterizza le società di Lega Pro, inoltre, resta tale fin quando il monte ingaggi dei giocatori già formati non raggiunge livelli insostenibili dalle stesse. La Lega, quindi, deve cercare di modificare questo scenario e lo può fare intervenendo in due modi, ovvero o aumentando i contributi distribuiti alle società sulla base dell'impiego dei giovani calciatori italiani o cercando di favorire un miglioramento degli strumenti di gestione/sviluppo dei talenti adottati dalle società. Occorre sottolineare, tuttavia, come, nelle stagioni successive a quelle considerate nell'analisi, la Lega abbia cercato di fare dei passi avanti in tal senso, infatti, ad esempio, nella stagione 2012-13, ha destinato il 25% dei contributi federali a beneficio dei settori giovanili delle società secondo un regolamento che ne premi l'organizzazione, la qualità ed i risultati sportivi, ed ha distribuito alle società anche i contributi provenienti dalla Legge

⁵² Occorre sottolineare, tuttavia, come nell'analisi effettuata non siano stati considerati i proventi derivanti dalla cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori, i quali rientrano tra le principali voci di ricavo dei club che fanno un ampio ricorso all'utilizzo dei giovani e che, al tempo stesso, sono *profit maximiser*.

Melandri⁵³, i quali sono stati ripartiti per il 40% in parti uguali, per il 5% in base al numero di spettatori, per il 5% in base al posizionamento finale in classifica e per il restante 50% in base all'impiego -minutaggio- dei giovani italiani.

Infine, uscendo dal contesto specifico della Lega Pro e del settore calcistico/sportivo, è possibile evidenziare come i risultati ottenuti dall'analisi effettuata siano coerenti con la tendenza delle imprese ad acquisire talenti dall'esterno piuttosto che formarli al proprio interno, la quale ha condotto alla c.d. "guerra dei talenti" (Lepak e Snell, 1999; Micheals, Hanfield-Jones & Axelrod, 2001; Pfeffer, 2001; Gardner, 2005). In aggiunta, occorre considerare anche che le imprese in generale non godono come le società di Lega Pro di meccanismi di incentivazione volti a favorire l'adozione dell'opzione *make* in tema di talent management e, quindi, la loro preferenza nei confronti dell'opzione *buy*, probabilmente, è ancora più netta. Quest'ultima soluzione, tuttavia, è sempre più difficile da attuare per la sempre più feroce competizione tra le imprese nell'appropriazione di talenti (Montesano, 2003; Ashton e Morton, 2005; Cappelli, 2008). Per tale motivo, è fondamentale prendere in considerazione anche l'opzione *make*, la quale deve essere orientata verso ruoli che difficilmente possono essere svolti da risorse assunte dall'esterno (Cappelli, 2008) e deve essere supportata da adeguati strumenti di gestione/sviluppo dei talenti, da impostare basandosi anche sulle esperienze di successo (Lanzanò, 2009). E' evidente, dunque, come le decisioni che un'impresa assume in tema di talent management debbano essere di tipo contingente -ovvero prese in base alla propria struttura, alla propria cultura, ai propri obiettivi, alle proprie esigenze ed opportunità-, ma è altrettanto chiaro come queste scelte -coerentemente con quanto affermato da diversi studiosi (Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009)- non debbano essere estreme e, quindi, debbano assicurare un adeguato bilanciamento tra le due opzioni principali in tema di gestione dei talenti, ovvero l'opzione *buy* e l'opzione *make*.

5.4 Limiti e sviluppi futuri

⁵³ La c.d. Legge Melandri (D. Lgs. 9/2008) è la legge che regola la vendita dei diritti audiovisivi nel calcio e prevede che la Lega Serie A debba destinare alle società sportive delle categorie professionistiche inferiori -Serie B e Lega Pro- una quota annua non inferiore al 6% del totale delle risorse assicurate dalla vendita dei diritti audiovisivi del campionato di calcio di Serie A. La stagione 2012-13 è stata la prima in cui i club partecipanti ai campionati di Lega Pro hanno ricevuto i contributi della Legge Melandri durante lo svolgimento della stagione sportiva. Infatti, i contributi provenienti da tale legge avrebbero dovuto essere distribuiti a partire dalla stagione 2008-09, tuttavia, solo ad inizio 2013, la Lega Pro è riuscita a ricevere -e distribuire- i contributi relativi alle stagioni sportive dal 2008-09 al 2011-12.

Sulla base dei risultati ottenuti dall'analisi effettuata, si è concluso come, non solo dal punto di vista sportivo, ma anche da quello economico, alle società di Lega Pro convenga adottare principalmente l'opzione *buy* in tema di talent management. Tuttavia, prendendo in considerazione la crescita del fatturato quando si è parlato di crescita economica di una società, si è evidenziato solo come una strategia di crescita per vie esterne rappresenta la scelta migliore e non è stata fatta alcuna considerazione sui costi ed, in particolare, sui debiti che una società può sostenere. Occorre sottolineare, quindi, che, per realizzare nel breve termine una crescita del proprio fatturato, è vero che acquistare dall'esterno calciatori già formati e produttivi fin da subito rappresenta la strategia migliore in tema di gestione dei talenti, ma al tempo stesso è necessario prestare attenzione ai propri costi ed ai propri debiti perché altrimenti vi è il rischio di fallimento. L'elevato tasso di mortalità delle società di Lega Pro degli ultimi anni dimostra proprio il contrario.

Relativamente alle possibili ricerche future, invece, si può evidenziare come sarebbe interessante effettuare la medesima analisi realizzata nel presente studio prendendo come riferimento, però, le ultime stagioni sportive di Lega Pro, in modo tale da valutare l'impatto delle diverse modifiche ai regolamenti realizzate dalla Lega, come, ad esempio, quelle sopracitate della stagione 2012-13, finalizzate a premiare i settori giovanili dei club ed a distribuire alle società ulteriori contributi sulla base dell'impiego dei giovani -contributi Legge Melandri-. Tuttavia, relativamente ad un eventuale aumento dei contributi da ripartire in base all'utilizzo dei giovani, occorre rimarcare come questa modifica non comporti necessariamente un maggiore utilizzo di giovani da parte dei club. I maggiori contributi da distribuire sulla base dell'impiego dei giovani, infatti, possono generare senza dubbio un "effetto sostituzione", ovvero portare le società ad utilizzare maggiormente i giovani italiani -piuttosto che i giocatori già formati- in quanto il loro impiego consente di ottenere maggiori ricavi rispetto a prima. Al tempo stesso, però, un aumento di tali contributi può generare anche un "effetto reddito", ovvero permettere ai club di conseguire maggiori ricavi mantenendo invariato il proprio impiego di giovani e, quindi, di avere ulteriori disponibilità economiche per l'acquisto dall'esterno di giocatori già formati.

BIBLIOGRAFIA

Riferimenti bibliografici

Ashton C., Morton L. (2005), "Managing talent for competitive advantage. Taking a systemic approach to talent management", *Strategic HR Review*, 4(5), pp.28-31.

Ashworth C., Carley K. (2006), "Who You Know vs. What You Know: The Impact of Social Position and Knowledge on Team Performance", *Journal of Mathematical Sociology*, 30, pp.43-75.

Banker R.D., Datar S.M., Kaplan R.S. (1989), "Productivity Measurement and Management Accounting", *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 4(4), pp.528-554.

Barajas A., Fernandez-Jardon C., Crolley L. (2005), *Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football?*, MPRA Paper No.3234.

Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, pp.99-120.

Barney J. (1995), "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management executive*, 9(4), pp.49-61.

Belsito M.L., Borra S., Decastri M. (2005), "La motivazione al lavoro. La replica italiana della ricerca di Herzberg", *Quaderni di management*, n.14, pp.67-83.

Berman S., Down J., Hill C. (2002), "Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association", *Academy of Management Journal*, 45, pp.13-31.

Berri D.J., Schmidt M.B., Brook S.L. (2004), "Stars at the Gate The Impact of Star Power on NBA Gate Revenues", *Journal of Sports Economics*, 5(1), pp.33-50.

Bitcici U.S., Firat S.U.O., Garengo P. (2013), “How to compare performances of firms operating in different sectors?”, *Production Planning and Control*, 24(12), pp.1032-1049.

Bof F., Montanari F., Silvestri G. (2008), *Il management del calcio. La partita più lunga*, FrancoAngeli, Milano.

Brown M., Nagel M., McEvoy C., Rascher D. (2004), *Revenue and Wealth Maximization in the National Football League: The Impact of Stadia*, MPRA Paper No.25741.

Burger J.D., Walters S.J.K. (2003),”Market Size, Pay, and Performance: A General Model and Application to Major League Baseball”, *Journal of Sports Economics*, 4(2), pp.108-125.

Cappelli P. (2008), “Talent Management for the Twenty-First Century”, *Harvard Business Review*, March, pp.74-81.

Castellanos Garcia F., Dopico Castro J.A., Sanchez Santos J.M. (2007), “The economic geography of football success: empirical evidence from European cities”, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 3(2), pp.67-88.

Centro Studi FIGC (2012), *Report Calcio 2012*, .

Centro Studi FIGC (2013), *Report Calcio 2013*.

Charan R., Drotter S., Noel J. (2001), *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*, Jossey-Bass, San Francisco.

Cohen S., Bailey D. (1997), “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite”, *Journal of Management*, 23, pp.239-290.

Collings D.G., Mellahi K. (2009) “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, 19(4), pp.304-313.

Collins C.J., Clark K.D (2003), "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage", *Academy of Management Journal*, 46(6), pp.740-751.

Costa G., Gianecchini M. (2009), *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore* (2[^] ed.), McGraw-Hill, Milano.

D'Ottavio S. (2005), "Fattori discriminanti il giovane talento nel calcio", *L'allenatore*, n.5, settembre/ottobre.

Davies B., Davies B.J. (2010), "Talent management in academies", *International Journal of Educational Management*, 24(5), pp.418-426.

Dawkins P, Feeny S, Harris M.N (2007), "Benchmarking firm performance", *Benchmarking: An International Journal*, 14(6), pp.693-710.

De Loecker J., Goldberg P.K. (2013), *Firm Performance in a Global Market*, NBER Working Paper No.19308.

Delmar F., Davidsson P., Gartner B. (2003), "Arriving at the high-growth firm", *Journal of Business Venturing*, 18, pp.189-216.

Dess G.G., Robinson Jr R.B. (1984), "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, 5(3), pp.265-273.

Di Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A. (2009), *Economia e management delle imprese*, Hoepli, Milano.

Eitzen D., Yetman N. (1972), "Managerial Change, Longevity and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.110-116.

Forrest D., Simmons R. (2000), *The relationship between pay and performance: team salaries and playing success from a comparative perspective*, Conference on “Economics of Professional Soccer”, Deutsches Olympisches Institut, Berlin, June 2 2000.

Furtado E.P., Rozeff M.S. (1987), “The Wealth Effects of Company Initiated Man-Agement Changes”, *Journal of Financial Economics*, 32, pp.718-744.

Gagné F. (2000), “Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis”, in K.A. Heller, *International handbook of giftedness and talent*, Elsevier, Oxford.

Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F., (2013), “What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?”, *Human Resource Management Review*, 32 (2), pp.266-278.

Gamson W., Scotch N. (1963), “Scapegoating in Baseball”, *American Journal of Sociology*, 68, pp.69-76.

Gardner T. (2005), “Interfirm Competition for Human Resources: Evidence from the Software Industry”, *Academy of Management Journal*, 48, pp.237-256.

Gemmell N., Hasseldine J. (2012), “The Tax Gap: A Methodological Review”, *Working Papers in Public Finance*, Victoria University of Wellington, Wellington 09.

Greiner L.E. (1998), “Evolution and revolution as organizations grow”, *Harvard Business Review*, 76(3), pp.55-68.

Groysberg B., Nanda A., Noria N. (2004), “The Risky Business of Hiring Stars”, *Harvard Business Review*, May, pp.1-8.

Grusky O. (1963), “Managerial Succession and Organization Effectiveness”, *American Journal of Sociology*, 69, pp.21-31.

Guardamagna A. (2009), *Diritto dello sport. Profili penali*, UTET, Torino.

Hall J., O'Mahony B., Veceli J. (2009), *A Model of Predictors of Attendance at Major Sporting Events*, ANZMAC 2009: Sustainable Management and Marketing: Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, pp.1-9.

Hansen M. (1999), "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits", *Administrative Science Quarterly*, 44, pp.82-111.

Hoehn T., Szymanski S. (1999), "The Americanization of European Football", *Economic Policy*, 14(28), pp.203-240.

Karnani A. (1984), "Generic Competitive Strategies-an Analytical Approach", *Strategic Management Journal*, 5(4), pp.367-380.

Kerin R.A., Varadarajan P.R., Peterson R.A. (1992), "First mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions", *Journal of Marketing*, 56, pp.33-52.

Kogut B., Zander U. (1993), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, 24, pp.625-645.

Lago U., Baroncelli A., Szymanski S. (2004), *Il business del calcio*, Egea, Milano.

Lambert C., Sponem S. (2005), "Corporate governance and profit manipulation: a French field study", *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), pp.717-748.

Langfield-Smith K., Thorne H., Hilton R.W. (2009), *Management Accounting: Information for Managing and Creating value* (5th ed.), McGraw-Hill, Australia.

Lanzanò M. (2009), "Ma siamo un paese per talenti? Riflessioni e proposte sulla gestione dei talenti nelle imprese italiane", *Quaderni di Management*, n.37, pp.62-72.

Larsen H.H. (1997), "Do high-flyer programmes facilitate organizational learning? From individual skills building to development of organizational competence", *Journal of European Industrial Training*, 21(9), pp.310-317.

Lepak D., Snell S. (1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, 24, pp.31-48.

Lewis R.E., Heckman R.J. (2006), "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, 16(2), pp.139-154.

Lombardo M.M., Eichinger R.W. (2000), "High potentials as high learners", *Human Resource Management*, 39(4), pp.321-329.

Maeran R. (2003), *Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni*, LED Edizioni Universitarie, Milano.

Micheals E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.

Montanari F. (2005), *Le distorsioni cognitive nei processi decisionali e negoziali: una review e alcuni esperimenti (I parte)*, www.ticonzero.info, n.56.

Montanari F. (2008), "Squadra che vince non si cambia? Quanto conta la team stability nella Serie A", in F. Bof, F. Montanari, G. Silvestri, *Il management del calcio. La partita più lunga*, FrancoAngeli, Milano.

Montanari F., Bof F. (2008), "La gestione dei giovani talenti: i casi del Parma AC e dell'Atalanta Bergamasca Calcio", in F. Bof, F. Montanari, G. Silvestri, *Il management del calcio. La partita più lunga*, FrancoAngeli, Milano.

Montanari F., Silvestri G. (2008), "Coach turnover: scelta strategica o ricerca di un capro espiatorio", in F. Bof, F. Montanari, G. Silvestri, *Il management del calcio. La partita più lunga*, FrancoAngeli, Milano.

Montesano S. (2003), *La guerra dei talenti: solo una persistente moda manageriale?!*, www.ticonzero.info, n.39.

Murphy G.B., Trailer J.W., Hill R.C. (1996), "Measuring performance in entrepreneurship research", *Journal of Business Research*, 36, pp.15-23.

Napolitano S., Liguori M. (2004), *Il pallone nel burrone. Come i maggiori imprenditori italiani hanno portato il calcio al crac*, Editori Riuniti, Roma.

Neale W.C. (1964), "The Peculiar Economics of Professional Sports, a Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition", *Quarterly Journal of Economics*, 78(1), pp.1-14.

Palmeri M., Lago U. (2004), "Il vantaggio competitivo nel calcio", in U. Lago, A. Baroncelli, S. Szymanski, *Il business del calcio*, Egea, Milano.

Panini (2004 e ss.), *Almanacco Illustrato del Calcio Panini*, Panini, Modena.

Peteraf M. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-191.

Pfeffer J. (2001), "Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health", *Organizational Dynamics*, 29, pp.248-259.

Porter M. (1980), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

Rao H., Drazin R. (2002), "Overcoming Resource Constraints on Product Innovation by Recruiting Talent from Rivals: A Study of Mutual Fund Industry, 1986-94", *Academy of Management Journal*, 45, pp.491-507.

Ready D.A., Conger J.A. (2007), "Make Your Company a Talent Factory", *Harvard Business Review*, June, pp.68-77.

Revans R.W. (1980), *Action Learning: New Techniques for Managers*, Blond & Briggs, London.

- Rottenberg S. (1956), "The baseball players' labour market", *The Journal of Political Economy*, 64(3), pp. 242-258.
- Rubino F. (2004), *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, FrancoAngeli, Milano.
- Russo P. (2004), *Sport e società*, Carocci, Roma.
- Scully G.W. (1989), *The business of Major League Baseball*, University of Chicago Press, Chicago.
- Silzer R., Dowell B.E. (2010), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Sitarz S. (2013), "The medal points' incenter for rankings in sport", *Applied Mathematics Letters*, 26, pp.408-412.
- Slack T. (1997), *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, Human Kinetics, Champaign.
- Sloane P. J. (1971), "The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser", *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), pp.121-145.
- Smith E.E., Groetzing J.D. (2010), "Do Fans Matter? The Effect of Attendance on the Outcomes of Major League Baseball Games", *Journal of Quantitative Analysis in Sports*, 6(1), art.4.
- Szymansky S., (2001) "Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and a Natural Experiment from English Soccer", *The Economic Journal*, 111(2), pp.69-84.
- Szymanski S. (2003), "The Economic Design of Sporting Contests", *Journal of Economic Literature*, 41(4), pp.1137-1187.

Szymanski S., Kuypers T. (1999), *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*, Penguin, Harmondsworth.

Szymanski S., Smith R. (1997), "The English Football Industry: profit, performance and industrial structure", *International Review of Applied Economics*, 11(1), pp.135-153.

Tansley C., Turner P.A., Foster C., Harris L.M., Sempik A., Stewart J., Williams H. (2007), *Talent: Strategy, management, measurement*, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London.

Tanzi A. (1999), *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un giuoco*, Giappichelli, Torino.

Toninelli P.A. (2006), *Storia d'impresa*, Il Mulino, Bologna.

Tosi H., Pilati M. (2008), *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano.

Tracy A. (2012), *Ratio Analysis Fundamentals: How 17 Financial Ratios Can Allow You to Analyse Any Business on the Planet*, Bidi Capital Pty Ltd, Sydney.

Ulrich D., Smallwood N. (2012), "What is talent?", *Leader to Leader*, 63, pp.55-61.

Vettori A., Reho C. (2010), *Talent management e succession dei leader. Attrarre, gestire, valorizzare i talenti e pianificare la successione manageriale*, FrancoAngeli, Milano.

Wakefield K.L., Blodgett J.G., Sloan H.J. (1996), "Measurement and Management of the Sportscape", *Journal of Sport Management*, 10(1), 15-31.

Weinzimmer L.G., Nystrom P.C., Freeman S.J. (1998), "Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines", *Journal of Management*, 24, pp.235-260.

Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.

Yusof A., Lee H.S. (2008), "Spectator perceptions of physical facility and team quality: a study of a Malaysian Super League soccer match", *Research Journal of International Studies*, 8, pp.132-140.

Zerilli A. (1994), *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*, FrancoAngeli, Milano.

Sitografia

D.L. 20 settembre 1996, n.485, *Disposizioni urgenti per le società sportive professionistiche*, <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:1996;485>

Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC), *Le norme organizzative interne*, <http://www.figc.it/it/93/3817/Norme.shtml>

Full Soccer-II Calcio in Statistica, <http://www.fullsoccer.eu/ricerca-societa.php>

Google Maps, <https://www.google.it/maps/preview>

Il Sole 24 Ore, *Finanza e mercati: i criteri di riclassificazione dei bilanci*, <http://www.ilsole24ore.com/fc?cmd=art&codid=20.0.207893792&chId=30>

Istat, *Statistiche demografiche*, <http://demo.istat.it/bil2012/index04.html>

Kaydos W. (2014), *What Should Your Company Measure Besides Financial Results?*, <http://balancedscorecard.org/Resources/PerformanceMeasuresKPIs/WhatShouldYouMeasure/tabid/138/Default.aspx>

Lega Pro, *Gli stadi di 1^a e 2^a Divisione 2008/09*, <http://www.lega-calcio-serie-c.it/down/campi08-09.pdf>

Lega Pro, *La storia*, <http://www.lega-pro.com/sito/index.php/legapro-storia>

Lega Serie A, *Classifica IVG*, <http://www.legaseriea.it/it/serie-a-tim/campionato-classifica/classifica-ivg>

Lega Serie B, *Classifica IVG*, <http://www.legaserieb.it/it/serie-b/campionato/classifica-ivg>

Plenert (2007), *Productivity concept and measures*,
<http://www.referenceforbusiness.com/management/Pr-Sa/Productivity-Concepts-and-Measures>

StadiaPostcards, <http://www.stadiapostcards.com/archivio.htm>

Telemaco, <https://telemaco.infocamere.it/>

Topend Sports, *Comparison of Weighted Ranking Systems at the Olympics*,
<http://www.topendsports.com/events/summer/medal-tally/rankings-weighted.htm>

APPENDICE

Tab. A1. Disposizioni per la ripartizione dei corrispettivi federali alle società di Lega Pro per la stagione sportiva 2012/13.

1. Tesseramento.

1.1 Per poter beneficiare dei corrispettivi federali viene posto il seguente obbligo di tesseramento:

- numero 8 calciatori professionisti (status 09) nati dopo il 1° gennaio 1990 (under 22) per le società di Prima Divisione;
- numero 10 calciatori professionisti (status 09) nati dopo il 1° gennaio 1990 (under 22) per le società di Seconda Divisione.

1.2 Ogni società, pertanto, potrà tesserare un numero illimitato di calciatori, ma, tra questi, dovranno essere compresi, continuativamente, dal di della disputa della prima partita di campionato sino al termine della stagione sportiva 2012/13, calciatori under 22 nel numero sopra indicato.

1.3 Inoltre, in ogni momento della gara, per tutte le gare di Campionato escluso i Play Off/Out, dovranno essere impiegati almeno due calciatori per la Prima Divisione e almeno tre calciatori per la Seconda Divisione nati dopo il 1° Gennaio 1992 (calciatori professionisti status 09 e calciatori giovani di serie status 04): le società sportive sono esonerate dall'obbligo di osservare la presente disposizione per un numero massimo di tre partite durante l'intera stagione escluso i Play Off/Out.

Per le predette tre giornate in deroga le squadre non beneficeranno di alcun tipo di contributo per il minutaggio maturato in dette gare.

1.4 Il mancato rispetto dei citati obblighi con le modalità sopra evidenziate costituisce il motivo ostativo all'ammissione al beneficio dell'attribuzione dei corrispettivi federali.

1.5 Beneficeranno della ripartizione dei corrispettivi federali le società che schiereranno, nelle partite di campionato della stagione sportiva, escluso i Play Off/Out calciatori nati al 1° gennaio 1990 in poi, e che abbiano, comunque, compiuto anagraficamente il 15° anno di età, di cittadinanza italiana (che di seguito chiameremo "giovani"), tesserati presso la FIGC quali professionisti (status 09), o giovani di serie (status 04), purché l'utilizzo in gara sia avvenuto per almeno trenta minuti: in caso di sostituzione con altro giocatore appartenente alle classi che avranno titolo per beneficiare dei corrispettivi, i minuti effettuati dal calciatore

sostituito saranno sommati ai minuti giocati del calciatore subentrato. Quest'ultima circostanza costituisce condizione essenziale per l'acquisizione del beneficio di ripartizione secondo i criteri in appresso specificati.

2. Criteri di ripartizione.

2.1 I corrispettivi federali accreditati alla Lega Italiana Calcio Professionistico verranno, per la stagione sportiva 2012/13, così ripartiti:

A) 75% secondo i criteri definiti dal presente regolamento;

B) 25% a beneficio dei settori giovanili delle società secondo un regolamento successivo che ne premi l'organizzazione, la qualità ed i risultati sportivi.

2.2 Il 75% dei corrispettivi federali accreditati alla Lega Pro verrà attribuito nella misura del 55% alle squadre che parteciperanno al Campionato di Prima Divisione e nella misura del residuo 45% alle squadre che parteciperanno al Campionato di Seconda Divisione.

2.3 Il criterio di ripartizione di cui al par.2.2 che precede è stato previsto nelle quote indicate sul presupposto che per la stagione sportiva 2012/13 al campionato di Prima Divisione partecipino numero 33 società e quello di Seconda Divisione numero 36.

La presente disposizione regolamentare è quindi soggetta a possibili variazioni qualora, all'esito delle procedure per la definizione del numero di squadre per ciascuna Divisione risulti un numero di società diverso da quello sopra indicato.

3. Modalità e criteri determinazione "minutaggio".

3.1 La rilevazione dei minuti complessivamente giocati dai "giovani" verrà così effettuata:

- entro il 10.11.2012 (partite giocate sino a tale data);
- entro il 10.02.2013 (partite giocate sino a tale data);
- prima della disputa della terzultima gara di campionato.

3.2 I criteri di calcolo dei minuti giocati avranno la seguente ponderazione:

calciatori nati nel 1990: 60%

calciatori nati nel 1991: 80%

calciatori nati nel 1992: 100%

calciatori nati nel 1993: 120%

calciatori nati nel 1994 e successivi: 140%

3.3 Inoltre, il totale dei minuti giocati, come sopra ponderati, dai “giovani” prima della disputa della terzultima gara di campionato subirà un’ulteriore modifica in relazione alla posizione finale di classifica nei rispettivi gironi delle società di appartenenza con il seguente criterio:

Prima Divisione

- Per la prima classificata maggiorazione del 20%
- Per la seconda e la terza classificata maggiorazione del 10%
- Per le società retrocesse riduzione del 20%
- Per l’ultima classificata riduzione del 30% se il distacco dalla penultima sarà superiore ai 5 punti

3.4 Entro le scadenze indicate al par.3.1 verrà suddiviso l’importo di cui ai corrispettivi federali inerente il periodo preso in considerazione per il totale dei minuti giocati e ponderati fra le società, secondo la ripartizione per gironi di cui al par.2.2 e secondo quanto stabilito al precedente par.3.2, ottenendo così la “quota minuto” rispettivamente per ciascuna Divisione. Questa verrà quindi moltiplicata per la somma dei minuti risultanti per ciascuna squadra e si determinerà così la cifra da liquidare alle società interessate.

3.5 Al termine della stagione 2012/13, a seguito delle classifiche ufficiali emesse all’esito dei Play Off/Out, si procederà quindi alla liquidazione della quota finale dei corrispettivi federali maggiorando o riducendo i minuti totali delle società in applicazione dei criteri di cui al par.3.3.

4. Criteri ulteriori

4.1 I minuti giocati dai “giovani” che, dal 16° anno di età, hanno ininterrottamente militato nel settore giovanile della società, verranno maggiorati del 30%.

4.2 Le ultime 3 partite di campionato (regular season) e le partite di play non saranno considerate al fine della destinazione dei corrispettivi federali.

4.3 Il calciatore tesserato a titolo di “Cessione Temporanea” o “Trasferimento Prestito” e proveniente da Società di Serie A e B per il quale non sia contestualmente previsto un premio di valorizzazione, non sottoposto a condizioni di sorta, di importo pari quantomeno alla somma lorda globale annua spettante al tesserato stesso, sarà escluso dal computo dei professionisti under 22 (status 09) per la ripartizione dei corrispettivi di cui al presente comunicato; così pure sarà escluso dal detto computo il tesserato in prestito oneroso da Società di Serie A e di Serie B.

4.4 I giocatori provenienti da Società di Serie A o B per i quali non venga pattuito il premio di valorizzazione

(ai sensi del par.4.3) ovvero i giocatori in prestito oneroso dalle stesse, non potranno concorrere a determinare il numero minimo di tesserati under 22 individuato al par 1.1 della presente normativa regolamentare

4.5 Così pure i giocatori provenienti da Società di Serie A o B per i quali non venga pattuito il premio di valorizzazione (ai sensi del par 4.3) ovvero i giocatori in prestito oneroso dalle stesse, non potranno concorrere a determinare il numero minimo di calciatori obbligatoriamente presenti in gara per le finalità di cui al par 1.3.

5. Esclusioni.

5.1 Saranno escluse dal beneficio, nella ripartizione dei corrispettivi federali le società:

- che rinunciano a partecipare ad una o più gare dei Campionati di Prima e Seconda Divisione (inclusa la fase finale dei Play Off/Out) o del Campionato Nazionale Berretti, Allievi Nazionali e Giovanissimi Nazionali;
- che, nel corso della stagione 2012/13, vengano meno al numero minimo dei calciatori professionisti under 22 status 09 (num.8 per la Prima Divisione);
- saranno altresì escluse le società che non avranno utilizzato, per tutte le gare di campionato, tesserati nati dal 1° gennaio 1992 con status 09 e status 04 (num.2 per la Prima Divisione), salvo le deroghe sopra richiamate;
- alle quali saranno irrogati punti di penalizzazione dai competenti Organi di Giustizia Sportiva in conseguenza di violazioni regolamentari ed amministrative poste in essere nella stagione sportiva 2012-13, con esclusione delle sanzioni eventualmente irrogate in sede di rilascio della Licenza Nazionale.

5.2 Le somme eventualmente già accreditate ed erogate alle società sportive in caso di mancato rispetto anche di una sola delle precedenti disposizioni dovranno essere restituite alla Lega la quale provvederà al recupero delle stesse addebitandole sulla scheda conto campionato delle società.