

Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di laurea in statistica ed economia per la gestione delle imprese

Chi Più Spende Più Guadagna? Una Riflessione Sul Mondo Del Volley

Relatore: Prof. Saverio Bozzolan

Laureando: Erardo Meggiolaro

Indice

1. Introduzione
2. Definizione dell'argomento
3. Gestione delle risorse umane, “guerra dei talenti” o “fondamento dei valori”
4. L'effetto “super-star”
5. L'efficienza sportiva e la “tecnologia” dei club
6. Le aziende del volley
7. Il mercato dei talenti nel mondo del volley
8. Conclusioni
9. Bibliografia

Introduzione

Sebbene possa sembrare un luogo comune spesso e volentieri parlando di atleti professionisti, specie in sport con grande seguito di tifosi, è facile imbattersi in discussioni tipo, “ma come fa quello a guadagnare tutti quei soldi e poi giocare così, sarebbe meglio andasse a lavorare”.

La mia ricerca parte proprio da spunti di questo tipo per cercare di spiegare la possibile logica che sottostà ai rapporti fra prestazione sportiva e guadagno ma da un punto di vista diverso, quello delle società e della gestione delle risorse umane al loro interno. L’ambito dello studio è molto ampio ma verrà ristretto prendendo come ambiente di riferimento quello del volley professionistico in Italia.

Supponiamo di essere un manager sportivo al quale viene affidata la creazione e la gestione di un team con obiettivi di alta classifica nel massimo campionato di volley in Italia, avrei il compito di scegliere i giocatori adatti allo scopo dovendo rispettare un budget ed essere sempre aggiornato, man mano che la stagione prosegue, sull’andamento complessivo della società, come fare?

Pagare maggiormente per accaparrarsi i migliori talenti è l’unico modo per sbaragliare i concorrenti o ci sono altri fattori critici che le squadre dovrebbero ricercare?

La situazione descritta sopra è molto reale e all’ordine del giorno nell’ambiente del volley dove le società sono spesso gestite da singoli manager che accentrano su di essi le scelte strategiche riguardanti la selezione delle “risorse umano-sportive” spesso basandosi molto più sulla propria esperienza e sulla spesa per il singolo, senza pianificare alcun tipo di budget, piuttosto che affidarsi a teorie economiche o del mercato del lavoro moderno.

Definizione dell’argomento

Mentre la tradizionale teoria del capitale umano spiega come sia presente una forte relazione fra la capacità produttiva del singolo individuo e la remunerazione dello stesso per il lavoro svolto, non è altrettanto logica la spiegazione d’alcune profonde differenze di ricavo, riscontrabili in realtà, nemmeno presupponendo una forte concorrenza in risorse umane.

Analizzando la cosa con maggiore attenzione si potrebbe considerare il talento del singolo come determinante e in particolare il peso che questo ha nella definizione del guadagno; l'approccio da questo punto di vista potrebbe essere un primo passo verso la spiegazione delle differenze.

In effetti, la persona che presenta una maggiore facilità e velocità nello svolgere una funzione mantenendo la stessa produttività di altri meno capaci, merita una ricompensa per queste sue abilità. Poter contare su persone particolarmente dotate è considerata da molti la componente fondamentale per raggiungere il successo; servono fuori classe in grado di trasformare la strategia pensata in strategia realizzata.

Basta pensare a chi vince il premio nobel: è la palese dimostrazione che le conoscenze e la loro applicazione in molti campi porta al primato sui concorrenti. Sfortunatamente però non è possibile fare lo stesso ragionamento nel momento in cui si usa come termine di paragone il lavoro svolto, per esempio, da chi opera nel campo del cinema dove non è richiesta una formazione specifica ma è lasciato molto spazio alla personalizzazione del lavoro. Anche se il fenomeno osservato è abbastanza generalizzato non è corretto espandere la ricerca a tutto il mercato del lavoro: solo pochi individui appartenenti a ben determinati settori professionali fanno parte di un fenomeno che nella letteratura economica è conosciuto come effetto "super-star", ovvero la spiegazione logica, ma non razionale, del motivo per cui alcuni ricavano molto più dei rispettivi colleghi pur applicandosi nel medesimo settore "produttivo". Nella quasi totalità dei casi le professioni che soggiacciono a queste particolarità sono collegabili al settore dell'intrattenimento e dello sport professionistico.

E' tipico di simili contesti, dove il prodotto fornito diventa insostituibile o difficilmente rimpiazzabile, trovare nei bilanci delle società percentuali di spesa per i salari che si aggirano intorno al 65% del totale evidenziando come l'intera attività sia fortemente condizionata dagli investimenti in risorse umane.

Tratteremo in particolare il settore dello sport professionistico e non, con particolare riferimento al mondo del volley.

Converrà puntare tutte le nostre risorse su pochi giocatori d'indiscusso carisma e capacità tecniche o creare, attraverso un processo di crescita di giovani talentuosi, solide basi per puntare al successo nel lungo periodo?

Una scelta difficile che coinvolge la direzione, sia essa una singola persona o un consiglio d'amministrazione, determinante per la prosperità della società e che necessita di strumenti di analisi che supportino il management evitando fuorvianti scelte di "cuore". La sicurezza di annoverare nella propria squadra i nomi più altisonanti del panorama sportivo in cui si opera, o i tecnici più titolati, sono certamente garanzie se si considerano le attenzioni suscitate su i mass media e sui tifosi ma non sono sufficienti a garantire la conquista della vittoria in campionato.

Parimenti l'ingaggio del miglior direttore marketing sarà sprecato se non si è in grado di fornirgli budget di spesa adeguati o prodotti (vittorie, giocatori di richiamo, ecc.) su cui implementare una strategia.

Ci vuole razionalità nella spesa per le risorse umane, equilibrio fra spesa e ricavi e non da ultimo una certa lungimiranza per l'andamento del settore in cui si opera, al fine di non ritrovarsi ad effettuare investimenti che risultino inadeguati, magari creando scoperti nel bel mezzo di un congiuntura difficile, con il risultato di veder cadere la propria società come un castello di carta, o imbalsamata da un debito crescente.

La gestione di simili sistemi non può tralasciare lo scopo per cui si dovrebbe operare sul mercato, ovvero la remunerazione del capitale investito: il rischio d'impresa è la molla che giustifica nuovi investimenti stagione dopo stagione per raggiungere il maggior numero di risultati, non solo sportivi. Una ricerca condotta sul mondo del calcio tedesco, che ha come protagoniste tutte le squadre della massima serie ed i loro bilanci per due stagioni consecutive, evidenzia tramite strumenti statistici le relazioni esistenti fra spesa e ricavo nei club. Le conclusioni dello studio evidenziano come, da un anno all'altro, le società tendono ad investire sempre nuove risorse capitali, in aggiunta a quelle passate, principalmente per l'acquisto di fuori classe con lo scopo di primeggiare sulle concorrenti senza tener conto di adeguare la propria struttura, in primis manageriale, alle mete prefissate.

Ambienti, come quello del volley, dove i propri atleti, pur presentando un livello salariale e uno stile di vita in tutto e per tutto professionale, sono giuridicamente inquadrati come dilettanti, risultano esenti da ragionamenti legati al rischio d'impresa; la legge prevede che nelle società dilettantistiche i soci non possano ricevere alcuna remunerazione in cambio dei propri investimenti: l'eventuale utile di fine esercizio deve essere reinvestito al fine di sviluppare nuove attività legate all'operato della società.

Se da un lato un simile sistema è una vera e propria barriera che respinge molti possibili investitori, contemporaneamente funge anche da scudo difensivo rispetto a minacce, prime fra tutti il ricorso all'indebitamento sregolato e la reale possibilità di fallimento che potrebbero vedere come protagonista l'intero sistema in cui ci si trova ad operare.

Proprio nell'ambiente del volley si discute in questi anni se evolvere la struttura della federazione e di conseguenza dei club verso l'inquadramento professionistico entrando a far parte in tutto e per tutto di un sistema economico "vero" con utili di bilancio da dividere con gli investitori e creditori che potranno rivalersi sui beni della società. Sarebbe in grado lo sport pallavolo di resistere ad una simile pressione?

Le conclusioni sviluppate da questa poche pagine vogliono essere uno spunto di riflessione su tutte le componenti che interessano la buona gestione di una società sportiva; in particolare l'applicazione di queste logiche servirà a creare un quadro esplicativo per le società moderne di volley, con l'intento di permettere considerazioni pertinenti sulla necessità o meno del passaggio dell'ambiente da non lucrativo a professionistico.

Gestione delle risorse umane, “guerra dei talenti” o “fondamento dei valori”

Nel mondo dello sport l'accurata gestione del personale è da considerarsi come una vera e propria strategia aziendale nonché un efficace via per eccellere, soprattutto in un contesto iper-competitivo come quello del mercato attuale.

Il concetto di gestione delle risorse umane come fattore costruttivo della strategia richiede l'analisi della risorsa in quanto dotata di una propria specifica autonomia: il singolo diventa portatore di una progettualità, di una capacità di innovazione, di sensibilità nello sviluppare e gestire il proprio valore.

La letteratura relativa all'argomento evidenzia due possibilità di approccio: il primo basato sul vincere la cosiddetta guerra dei talenti, il secondo fondato sul riuscire ad ottenere il massimo anche dalle persone normali.

La diffusione delle informazioni e di un'elevata cultura manageriale mette tutti i concorrenti nella condizione di capire e individuare quali sono le strategie migliori da seguire rendendo minori le possibilità di costruire un vantaggio competitivo basato sulle stesse; per eccellere bisogna quindi poter contare su personale di talento in grado di tradurre efficacemente la strategia in pratica e prevedere quale sia la strada da seguire per l'evoluzione.

Questo sistema si è affermato e rafforzato nell'ultimo decennio caratterizzato, secondo alcuni autori, dalla fine delle loyalty all'interno delle aziende: il rapporto tra datori di lavoro e dipendenti è cambiato, si sono persi i valori fondamentali di reciprocità e di impegno di lungo termine lasciando il campo al modo di pensare free-agent (Tulgan B.,2001, Cappelli P.,1999).

In questo contesto gli individui si assumono la responsabilità delle loro carriere, ben consapevoli che il crollo delle relazioni a lungo termine tra lavoratori e aziende ha creato un nuovo mercato in cui l'accento viene posto sul talento e sulle capacità delle persone.

Riassumendo, secondo questa prima possibilità di gestione delle risorse umane, il talento è la vera fonte di opportunità, l'azienda deve assegnare un compito, non un lavoro definitivo e pagare per le performance e per nient'altro; l'azienda si assume come impegno quello di assumere i più virtuosi tralasciando, purtroppo, il giusto environment in cui possano far brillare il proprio talento.

La seconda possibilità va oltre l'enfasi dell'assunzione di top-performer riuscendo a concentrare le attenzioni sul cosa l'azienda fa "per" e "con" i propri talenti. Ci vogliono culture e sistemi aziendali all'interno dei quali i campioni possano usare al meglio le loro capacità e, cosa ancor più importante, tecniche di management che facciano in modo di ottenere risultati straordinari anche dai meno dotati.

Aziende basate su queste convinzioni, teorizzate per la prima volta da O'Reilly e Pfeffer e da loro definite values-based, non si sono preoccupate primariamente di cercare sul mercato il talento di cui necessitavano bensì di trovare metodi per riuscire a "sbloccare" tutto il potenziale nascosto dei loro dipendenti. Così facendo tali organizzazioni basate sull'allineamento tra valori, personale e strategie diventa una risorsa difficilissima da imitare in quanto enormemente complessa ed articolata che garantisce un vantaggio competitivo di lungo periodo. La loyalty, per esempio, è la diretta conseguenza delle parole e dei comportamenti, delle decisioni e delle pratiche di un top-management dotato di integrità morale nei confronti di dipendenti, fornitori e clienti.

Questo non significa che i profitti non siano importanti, tutt'altro, un rapporto basato su una grossa considerazione e fiducia nei confronti dei propri partners, interni od esterni, non impedisce di raggiungere il profitto, e rendere il lavoro più facile (Reichheld F.,2001).

L'effetto "super-star"

Nello sport professionale una ricerca svolta da C.Lucifora e R.Simmons, ha evidenziato come il ricavo marginale prodotto da un'atleta è legato al sovrapprezzo per poterlo veder giocare moltiplicato per il numero di spettatori che compiono questa scelta. Pagare ingenti stipendi a pochi

fortunati che lavorano nel campo dello spettacolo o più generalmente in aziende che offrono intrattenimento su larga scala non è spiegabile con la semplice teoria della domanda e dell'offerta, la prova pratica è che non è possibile aumentare la disponibilità o la qualità del prodotto per far aumentare la richiesta di esso: in un simile contesto entrano in gioco sicuramente altre variabili.

La prima di tutte è sicuramente l'effetto reputazione, ovvero la capacità del professionista sportivo di essere "coinvolgente" nello svolgere il proprio lavoro, di saper affascinare il pubblico non solo con le proprie prodezze ma anche con il proprio stile di vita al di fuori del terreno di gioco.

In secondo luogo per analizzare l'effetto super-star non bisogna tralasciare il grado d'audience prodotto dai media, l'attesa per la prestazione corale degli atleti e la convinzione da parte del consumatore che qualsiasi altra cosa possa essere riprodotta risulti un sostituto imperfetto dei campioni che in quel particolare "live" giochino per la vittoria.

Nel quinquennio 2000-05 si è assistito ad una costante evoluzione delle tecnologie per la diffusione dello sport: la possibilità di "esportare" fuori dal luogo di svolgimento il servizio offerto con un costo relativamente basso, unito alla crescente domanda di tale servizio da parte del consumatore, ha permesso l'espansione del mercato di riferimento (Rosen,1981).

Molte ricerche condotte a sostegno della teoria delle "super-star" hanno evidenziato come un simile fenomeno sia effettivamente presente nello sport italiano, in particolare nel calcio, dove si è stati in grado di creare uno schema piramidale delle paghe relazionato a varie classi (si parla sempre e solo di giocatori professionisti), in particolare, giocatori ordinari, giocatori d'interesse internazionale e top super-star. Giocatori internazionali e super-star guadagnano in modo smisurato rispetto ai salari ordinari, questo è dovuto alla maggiore esperienza e capacità di gioco oltre ai significativi premi secondo gli obiettivi che sono in grado di raggiungere durante la stagione o anche riconosciuti dalle aziende sponsor.

La stessa ricerca citata sopra, evidenzia come le società, con un gran palmares di vittorie e migliori performance, sono quelle in cui militano giocatori con i salari più alti ma anche allenatori con la migliore performance di vittorie (sembrano le giuste premesse per gestioni tipo "guerra dei talenti"). Ne consegue che secondo una logica d'emulazione, per conseguire importanti risultati sportivi sembra essere necessario investire, se non di più, almeno le stesse cifre che investono le società più titolate. Partendo da tali premesse i ricercatori hanno potuto creare una funzione che spiegava la relazione esistente tra giocatori e redditività, con il solo scopo di mostrare, se esiste, il legame tra input, siano esse risorse umane o investimenti diversi, e realizzazione degli obiettivi che le società si pongono ad inizio stagione.

La ricerca arrivava a conclusioni inaspettate: non sembra esserci una spiegazione data completamente dalla razionalità.

Rapportando al nostro ambiente un simile studio scopriamo che la storia dei campionati di massimo livello nel volley è ricca di casi in cui squadre allestite per la vittoria finale non sono andate oltre il ruolo di stella cedente, confermando in pieno la tesi dei ricercatori secondo cui la spesa per i migliori top-performer non è sufficiente a garantire la realizzazione degli obiettivi.

Bisognerà individuare un modello che permetta di gestire le variabili presenti sul terreno di gioco al fine di fornire uno strumento di analisi a coloro che si occupano di fare le scelte sia economiche che sportive all'interno della società.

L'efficienza sportiva e la “tecnologia” dei club

Per spiegare meglio quali e quante siano le variabili da considerare nella gestione di una società sportiva, in qualsiasi ambiente ci si trovi, prendiamo ad esempio la ricerca svolta da M.Kern e B.Sussmuth dell'università di Monaco relativa all'efficienza manageriale nella top-league di calcio tedesca.

L'analisi condotta dai due studiosi aveva come scopo quello di ricercare una funzione di previsione per il settore sotto esame, cosa che è riuscita per quanto riguarda la parte sportiva ma che nello stesso tempo ha evidenziato un'instabilità latente di tutto l'ambiente. Ed è proprio quest'ultima considerazione che aiuterà a capire le difficoltà incontrabili dalle società professionistiche.

Si è detto che la legislatura italiana consente una certa “libertà contrattuale” per quelle discipline che operano in regime di assenza di lucro come il volley: non ci sono dipendenti ma collaboratori, e non ci possono essere salari ma rimborsi spese. E' intuitivo che più che una libertà tale norma si presenta sotto l'aspetto di una ristrettezza prospettando anche molti vincoli, primo fra tutti quello di non poter stipulare contratti di lavoro veri e propri e quindi poter legare gli introiti ai successi sportivi, e fattore chiave, impedendo di organizzare strategie relative alla spesa per atleti, allenatori, manager sportivi ecc.

Alcuni fra i maggiori club (aziende) nell'ambiente del calcio tedesco investono ogni anno 50 milioni d'euro in aggiunta alla precedente stagione, per i ruoli di dirigenti e giocatori, con l'intento di puntare a mete sempre migliori.

I migliori giocatori, tecnici e manager con il fine di primeggiare nelle competizioni e aumentare così i ritorni dalla vendita dei ticket allo stadio, dei diritti televisivi, del merchandising e la raccolta pubblicitaria! In una società di capitale, com'è una società professionistica, l'attenzione della direzione è rivolta su più fronti: ci sono i soci di capitale che si aspettano un rischio proporzionato al possibile ritorno sul loro investimento, i creditori (principalmente banche e stato) che richiedono solidità e liquidità per la copertura del loro interesse e non ultimo il fronte dei tifosi che in cambio della fiducia e del seguito offerti si aspettano vittorie, o almeno dignitose battaglie, sul campo da gioco.

Nel corso degli anni molti ricercatori hanno tentato di spiegare la funzione esistente tra risultati e diverse variabili, talune volte relazionandoli con la percentuale di vincite dell'allenatore in carica in quel momento (Gerard, 2001), altri stimando la funzione di produzione delle performance di una squadra usando il modello della regressione lineare e le sue molteplici trasformazioni. La ricerca dei due studiosi tedeschi è partita dalla spesa ad inizio stagione per giocatori e allenatore (in modo tale da escludere premi ed extra ricavi), vi ha collegato una variabile che tenesse conto dei risultati sportivi ottenuti dai club sia stagione per stagione sia accorpando i dati relativi a due campionati consecutivi dal 1999 al 2001, aggiungendone, per completare il quadro, altre relative al seguito della squadra da parte dei tifosi, al merchandising, alla vendita dei diritti televisivi, ecc.

Hanno studiato un modello misto secondo il quale si sono potute fare significative riflessioni ed analizzare lo scostamento dei risultati ottenuti con altri modelli che riproducessero uno stato di efficienza nel settore preso in esame.

La società tipo (calcio tedesco in questo caso) è stata resa simile ad un processo produttivo nel quale si volevano individuare componenti economiche e livelli di "tecnologia" (managerialità) in grado di alterare l'output finale.

Le ipotesi su cui si basa il processo sono: primo, l'obiettivo e il maggior incentivo per il management è il produrre gloria al fine di massimizzare la popolarità e la reputazione del club prima che i suoi ricavi; secondo, il talento dei giocatori rimane in ogni caso la variabile cardine per determinare il raggiungimento o meno del benchmark ipotizzato.

Se due squadre avessero ottenuto lo stesso risultato, diciamo un secondo posto a parimerito, quale delle due sarebbe stata la più efficiente? Intuitivamente chi ha speso di più è stato quello fra le due società che ha gestito peggio le proprie risorse, ma possono esserci mille considerazioni, ed è per questo che si parla di "tecnologia" sviluppata dalla società in questione, l'abilità manageriale assume un ruolo fondamentale. Parlando d'efficienza nel management è risultato che scomponendo il risultato sportivo ed economico e massimizzandone la funzione la variabile "spesa per il coach", risulta significativa non solo dal punto di vista della performance atletica ma anche nel contribuire

positivamente alla creazione di ricchezza: l'intuizione che sta dietro questa specificazione è che l'allenatore (non solo il capo-allenatore ma tutto lo staff tecnico) è responsabile della creazione di un "ambiente efficiente".

Per quanto riguarda invece l'altra maggiore uscita dei club, lo stipendio per l'ingaggio degli atleti, secondo il modello stimato, è risultato che l'aumento del 1% nella spesa per i giocatori contribuisce (in media) ad un aumento dei ricavi dello 0,35%, con particolare attenzione per le squadre che partecipano alle coppe europee decisamente più "potenziali" delle rivali. La letteratura sull'argomento parla di "corsa folle" riferendosi alla struttura del mercato ed evidenziando che sono molti i casi in cui più che un aumento in scala si è assistito ad un lento ma costante indebitamento da parte dei top club pur di non perdere il passo con i propri concorrenti.

Basti pensare che per il passaggio del primo turno della champions league le squadre tedesche sono ricompensate dal mercato televisivo con 13-15 milioni d'euro e per poter partecipare alla spartizione di questi finanziamenti "basterà" allestire una squadra che arrivi almeno quinta al termine della stagione.

Una simile analisi condotta con metodi matematici ci permette di allargare le stesse conclusioni rilevate all'ambiente calcistico a quello del volley, con le dovute proporzioni, ma ricercandone come chiavi per comprendere l'ambiente le stesse variabili considerate da M.Kern e B.Sussmuth.

Le aziende volley

Per capire in che contesto ci stiamo muovendo e che tipo di ambiente è quello del volley italiano, ripercorriamo brevemente le tappe che hanno portato le società pallavolistiche a diventare le aziende d'intrattenimento attuali.

E' del 1964 la prima presenza della nazionale alle olimpiadi, ma già nel 1960 si disputava il campionato di massima serie che assegnava lo scudetto.

La Fipav, federazione italiana pallavolo, una volta costituitasi, si adoperava per allargare i confini della sua influenza, cercando di coinvolgere il territorio con l'istituzione di un'organizzazione periferica attraverso la costituzione di Comitati Regionali e Provinciali. Quello che serviva ora erano garanzie per lo sviluppo del movimento, servivano palestre e strutture dove svolgere gli

incontri, serviva una organizzazione capillare in grado da promuovere la pratica a livello locale ed inoltre bisognava mantenere bassi i costi, anche se erano già minimi, di gestione; la soluzione ideale era quella di appoggiarsi ad una struttura che comprendesse già tutte queste caratteristiche, fu così che il volley si trasferì nelle caserme dei Vigili del Fuoco. Le prime società di volley vennero poco dopo, secondo modello di piccoli club di praticanti definite associazioni pallavolistiche, la cui regolamentazione legislativa consentiva una grande libertà contrattuale degli associati che si trovavano a costituire un gruppo di persone riunite per uno scopo comune ma senza alcun fine di lucro.

La pallavolo in Italia era nata come sport per dilettanti, e giuridicamente lo è rimasto.

Tuttavia dalla metà degli anni ottanta fino al 2000, la crescente importanza economica e finanziaria dell'attività legata alla "libertà contrattuale" tipica delle associazioni diventò un problema; le squadre non riuscivano a far fronte alla crescita delle spese con il semplice contributo dei propri associati e degli sponsor. E' nel corso di questo ventennio che cominciarono a manifestarsi i primi caratteri di tipo imprenditoriale: ogni club offriva al pubblico un servizio, lo spettacolo sportivo, contro un pagamento di un prezzo commisurato alla qualità dell'offerta e all'entità della domanda.

Proprio in questo periodo le società cercarono partner commerciali, sponsor, e valorizzarono al massimo le proprie risorse umane grazie allo strumento del "vincolo sportivo" secondo cui la società era titolare del diritto esclusivo delle prestazioni dei propri giocatori, così che era possibile investire su giovani di talento, farli crescere, e rivenderli ad altre società guadagnandoci.

Ben presto speculazioni sulle compra-vendite di giocatori, con conseguenti utili/deficit di bilancio "su carta", e l'impossibilità di conseguire un lucro oggettivo (la legge prevede che l'utile ricavato alla fine di un esercizio debba essere reinvestiti nelle attività dell'azienda in quello successivo) portarono alla banca rotta alcune fra le maggiori società del panorama italiano con conseguente ridimensionamento di tutto l'ambiente.

Successivamente a questa crisi e memori degli errori passati le società pallavolistiche scelsero, almeno per le due massime serie A1 e A2, di auto-regolarsi attraverso un organo super-partes gestito da propri rappresentanti, la Lega pallavolo.

Fra le molte clausole che una nuova associata deve rispettare c'è l'obbligo di costituirsi sotto forma di società per azioni, di presentare ad ogni fine stagione un'autocertificazione della situazione di bilancio e della situazione acquisti/ cessioni d'eventuali giocatori.

Le moderne aziende di volley così organizzate, anche se anomale secondo il nostro ordinamento giuridico, sono a tutti gli effetti società a capitale azionario ma, essendo uno sport praticato da dilettanti, mancano ancora della finalità lucrativa vera e propria: il rischio d'impresa è limitato al mero capitale sociale che mediamente non supera i 100.000 euro. In un certo senso si limita la

crescita delle più organizzate e ricche ma nel contempo si dà facoltà anche a piccole realtà di provincia di gestire al meglio i costi garantendone così la sopravvivenza.

Le associazioni dei giocatori, ritenendo maturo il momento, chiedono oramai da qualche anno il cambio d'inquadramento del volley, da sport dilettantistico a sport professionale, consci che l'ambiente riesca ad affrontare il passaggio che in termini economici significa maggiori spese, erariali prima di tutto, ma anche maggiore tutela per i propri interessi con fondi pensionistici e tutela giudiziaria paritaria a qualsiasi altra professione. Purtroppo per loro al momento la questione è ancora nella fase di discussione e si prevedono tempi sicuramente lunghi per la sua messa in opera.

Il Mercato dei Talenti nel mondo del Volley

Ormai è chiaro, l'ambiente del volley è ingabbiato come sport dilettantistico, ma in realtà tutte le sue componenti, dagli atleti ai dirigenti della lega pallavolo sono ed agiscono come qualsiasi altro "collega" di uno sport professionistico.

L'impegno richiesto è completo, si tratta di un lavoro a tutti gli effetti che permette a queste persone di vivere della loro attività in palestra e delle vittorie conquistate sul campo da gioco.

La differenza è contrattuale, un giocatore professionista è legato alla società da un regolare contratto di collaborazione che comprende assistenza sanitaria, previdenza sociale, ferie concordate e tutti i diritti e doveri previsti dalla legge; è libero di muoversi sul mercato, sia italiano che internazionale, senza dover rendere conto se non a se stesso delle proprie scelte salvo l'obbligo di rispettare i termini del contratto firmato.

Non vi è nessun vincolo imposto per legge per il giocatore dilettante, la sua partecipazione alle attività della società non prevede la stipula di un contratto, semplicemente un'affiliazione, la scrittura privata che solitamente viene stipulata fra atleta e sodalizio è una tutela reciproca concordata fra le due parti che non ha niente a che fare con vicende legate a tribunali del lavoro, proprio perché il dilettante per sua natura non fa dello sport la sua attività di sussistenza.

In caso di rottura fra le parti le differenze d'azione nei due casi sono completamente diverse: il giocatore Pro nel caso si sentisse danneggiato può scegliere di rescindere il contratto nelle modalità

previste dalla legge e con le dovute garanzie oppure, nel caso la società intenda “scaricarlo”, può contare su una vasta gamma di tutele legislative che ne regolino tempi e modi.

Il dilettante, nel caso volesse lasciare la società con cui ha firmato un contratto, sia esso annuale o per più stagioni, potrebbe incorrere nell'ostruzionismo da parte della società essendo ancora in essere il vincolo sportivo (cartellino) che tutela le società “minori” dalla perdita di valore; l'iter di svincolo forzato prevede che la federazione pallavolo stabilisca una cifra equa (dal punto di vista delle società) con cui svincolare il giocatore tenendo conto del suo valore attuale di mercato e delle risorse investite in esso da parte del club; nel caso fosse invece la società a voler interrompere la collaborazione con l'atleta si intercorre in un serie di regole amministrative (per esempio: la società che “scarica” è obbligata a riconoscere almeno un terzo di quanto concordato, ma solo nel caso vi sia la possibilità di dimostrare inadempienza contrattuale) dettate da lega e federazione che tendono a tutelare ovviamente i propri assistiti, cioè le società.

Quale tipo di mercato delle risorse umane è presente in una simile situazione?

Con le dovute precisazioni anche nell'ambiente del volley ritroviamo le due strategie, “guerra dei talenti” e “fondamento dei valori”.

Nell'ultimo decennio gli atleti, soprattutto quelli che orbitavano nel giro della rappresentativa nazionale, hanno investito su se stessi stipulando contratti d'acquisto del proprio cartellino (che poi avrebbero mantenuto proprio accordandosi di anno in anno con la squadra di riferimento) dalle società a cui apparteneva il titolo. In sostanza si trattava di rinunciare ad una fetta del proprio ingaggio per avere la possibilità di recuperare l'investimento nelle stagioni a venire.

Gli atleti, che potremmo definire di fascia alta, dal momento in cui potevano decidere autonomamente la società a cui offrire le proprie abilità, essendo fra i più stimati sul mercato (la nazionale funge da traino di tutto il movimento in Italia) diventavano dei veri e propri free-agent che le società si contendevano a suon di contratti stellari. Altri atleti, pur militando come titolari nel massimo campionato ma ormai fuori dal giro della nazionale, cercarono di accordarsi anch'essi con le società minacciando di ricorrere allo svincolo tramite parametro riuscendo, nella maggior parte dei casi, a portare a casa ottimi ingaggi. più facilmente quando sulla bilancia si contavano successi sportivi “freschi”,

Il gran numero d'atleti, ovvero chi non partecipa alla nazionale ma che milita in società di serie A da più di una stagione con risultati altalenanti, costituisce la fascia media; la maggior parte di questi atleti è legata al vincolo sportivo e stipula contratti che usualmente hanno durata annuale. Sono atleti che spesso rientrano in accordi di scambio fra le varie società, spesso scendendo a compromessi fra il vantaggio economico e il valore della squadra di destinazione.

Per gli atleti provenienti da nazioni estere, non essendoci il vincolo sportivo, sono conglobabili nella fascia alta; le differenze sono minime, come ad esempio l'obbligo da parte delle società al pagamento di una tassa alla federazione d'origine dell'ordine una decina di migliaia d'euro, indipendentemente che provengano da paesi appartenenti o non alla comunità europea.

Infine ci sono i giovani virgulti del volley di casa nostra, ovvero tutti quei ragazzi al di sotto dei ventitre anni che, a prescindere dal campionato a cui partecipano o che facciano o meno parte del gruppo delle nazionali junior, sono vincolati alla società che gli ha cresciuti, la quale può decidere se farli uscire dal proprio ambiente, in prestito o cedendo definitivamente il titolo, fino al compimento della suddetta età oltre la quale potranno usufruire dello svincolo a parametro descritto sopra.

Il punto di vista delle società è chiaro, la massima concorrenza crea la massima competitività fra gli atleti che permette ad esse di risparmiare, o di scegliere la spesa minore; un simile sistema di reclutamento delle risorse umane è stato pensato e voluto per un ambiente che presentava una latente ma costante fragilità di risorse economiche e manageriali. La formula che permette alle società di legare un giocatore, per una singola stagione prevede la possibilità di un elevato indice di sostituibilità dei singoli giocatori, salvo per quelli della fascia alta, garantendo anche ai piccoli club che per esigenze di bilancio non possono investire molto, la possibilità se non di primeggiare almeno di partecipare.

In un contesto ambientale dove, almeno negli'anni passati, vi era la difficoltà di recuperare risorse economiche per fronteggiare l'aumento dei costi, un tale sistema contrattuale è stato pensato e aggiornato con il duplice scopo di permettere e garantire la sopravvivenza del volley; le società che hanno saputo organizzare la propria strategia approfittando dei vantaggi di crescere le proprie risorse umane mantenendo bassi i costi negli'anni passati, investendo su giovani di talento da poter in seguito offrire al mercato, si sono create una ricchezza che le permette di vivere di rendita.

I giovani ragazzi che sono cresciuti nei vivai della Sisley Treviso, sodalizio che negli'ultimi dieci anni ha vinto più di cinque scudetti e altrettanti trofei internazionali, una volta compiuto il ventitreesimo compleanno hanno la possibilità di scegliere se legarsi con un contratto quinquennale oppure cambiare società (ovviamente non per tutti ma solo per quelli riconosciuti con un futuro come giocatori di serie A); tale politica, che potremmo definire "fondamento dei valori" ha senza dubbio il vantaggio di poter scegliere se tenere all'interno del proprio organico le pedine migliori senza rischiare di farsi scappare qualche talento non ancora esplosivo, lasciando alle società a cui viene prestato l'atleta il compito di farlo maturare, senza tralasciare che così facendo si potrebbe arrivare ad influenzare l'intero mercato.

Parallelamente società come Macerata, sponsorizzata da un grande gruppo come la Banca delle Marche e Lube cucine è stata, ed è tuttora, fra le protagoniste della lotta scudetto da più di dieci anni; la società ha investito costantemente in giocatori e staff tecnico ingenti somme ricercando anno dopo anno i migliori giocatori presenti sul mercato ed innescando una vera e propria “guerra dei talenti” con le dirette concorrenti. Non si faccia l’errore di cadere nella banale retorica di una società che spreca le proprie risorse senza avere le giusta capacità manageriali. La politica di scegliere i giocatori con maggiore visibilità e maggiore risalto in termini di risultati sportivi ottenuti ha, in questo esempio, un duplice obiettivo, da un lato la convinzione che reclutando i migliori si ottengano i migliori risultati, tesi che sappiamo non essere dimostrabile, da l’altro il legare al nome della società l’immagine di fior fiore di campioni permettendo, attraverso l’immagine vincente ricavata dalla loro luce riflessa, di attirare nuovi soci e ancor più sponsor. La politica di gestione dei dirigenti di Macerata era, ed è tuttora, incentrata sulla convinzione che acquistando giocatori, italiani e stranieri, di primissima fascia prima o poi i risultati sportivi dovranno arrivare, e nel frattempo sicuri che, ogni eventuale aumento della spesa, possa venir coperto dall’interesse per ogni nuova superstar che indossa la loro maglia la domenica.

Conclusioni

Fra le discipline sportive che maggiormente si stanno affacciando nel panorama nazionale il pianeta volley sta, nell’ultimo quinquennio, spiccando per interesse ed attenzioni strappati al sistema calcio. Tuttavia l’inquadramento giuridico di questo sport, se da un lato ne rallenta di molto la crescita, dall’altro ne tutela l’esistenza.

Il sistema di contratti fra giocatori e società è strutturato in modo tale da creare la massima concorrenza e sostituibilità fra giocatori con lo scopo di mantenere bassi i costi per gli ingaggi.

Studiando altri tipi d’organizzazioni come il calcio tedesco e quello italiano, si è potuto notare come l’aumento smisurato dell’interesse verso lo sport di alto livello abbia funzionato da moltiplicatore nella definizione degli ingaggi dei giocatori con una costante crescita, stagione dopo stagione, della posta in bilancio.

A far contrappeso a una simile uscita c'è il crescente interesse per le gesta dei super-giocatori, tanto che il pubblico risulta disposto ad auto tassarsi attraverso l'acquisto del merchandising, dei ticket, o di servizi mediatici sempre nuovi, pur di vedere all'opera i propri beniamini.

L'ambiente del volley ingabbiato nella propria struttura non professionistica, non potrà mai cogliere simili occasioni di crescita e sfruttare appieno le proprie risorse. Tuttavia, il dilettantismo contribuisce, attraverso la calmierazione dei costi per la produzione e la gestione, alla sopravvivenza di piccole realtà di provincia rendendo quasi nulle le barriere d'ingresso, ma anche d'uscita, per qualsiasi nuovo investitore in questo settore. Quello che manca veramente perché le società di volley diventino "imprese" è il rischio capitale, inteso non come la quota che si potrebbe perdere in caso di fallimento ma come la remunerazione dell'investitore per la buona gestione della società, cosa che purtroppo non è prevista nella struttura dei dilettanti.

Bibliografia

Managerial efficiency in German top league soccer, M.Kern and B.Sussmuth, 2003.

Playing for keeps: play and performance in the Nba, K.J.Stroh, 2002.

Super star effects in Italian football: an empirical analysis, C.Lucifora and R.Simmons, 2001.

Siti consultati:

www.legavolley.it

www.federvolley.it