



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il Competitive Balance nei modelli di sport business

Relatore

Ch. Prof. Moreno Mancin

Laureando

Giorgio Artuso

Matricola 811261

Anno Accademico

2011 / 2012

INDICE

INTRODUZIONE	5
1 - L'ECONOMIA DELLO SPORT	
1.1 Introduzione e quadro generale di riferimento	8
1.2 Dal gioco al business delle società	11
1.3 I ricavi principali delle società sportive	18
1.4 I costi principali delle società sportive	24
1.5 Successo sportivo, successo di pubblico o massimizzazione dei profitti	28
1.6 Lo sport come bene di mercato: il concetto di competitive balance	31
2 - IL COMPETITIVE BALANCE	
Introduzione	38
2.1 Equilibrio competitivo e incertezza del risultato	39
2.1.1 Incertezza del risultato a concorsi individuali	47
2.1.2 L'incertezza degli esiti a livello di torneo	48
2.1.3 Incertezza nei tornei <i>long-run</i> (tornei ripetuti)	52
2.2 Modelli e meccanismi per il competitive balance	54
2.2.1 Il modello americano di sport business	55
2.2.2 Il modello europeo di sport business	57
2.2.3 Confronto tra il modello americano ed europeo	58
2.2.4 <i>Draft</i>	59
2.2.5 <i>Salary Cap</i>	62
2.2.6 <i>Revenue sharing</i>	67
2.3 Le diverse misure del competitive balance	75
2.3.1 Misure statiche o dell'incertezza della singola stagione	75
A) Deviazione standard	75
B) <i>Range</i> di vittorie	76

C) Indice di concentrazione di Gini	77
D) Indice di Herfindahl – Hirschman (HHI)	79
E) L'indice sorpresa di Groot	80
F) L'indice di eguaglianza	83
2.3.2 Misure dinamiche o dell'incertezza del campionato	84
A) Numero di campionati vinti	84
B) Top k ranking	85
C) Misura di Buzzacchi, Szymanski e Valletti	85
2.4 Conclusione	87

3 - ANALISI QUANTITATIVA E QUALITATIVA DEL CALCIO EUROPEO

Introduzione	89
3.1 L'equilibrio competitivo nel calcio: i dati e un'analisi quantitativa di lungo periodo	90
3.2 Vittorie e fatturato delle principali squadre europee	104
3.3 Conclusione	111

4 - ANALISI DELLA COMPETITIVITA' DELLE LEGHE AMERICANE

Introduzione	114
4.1 L'equilibrio competitivo nei principali sport americani	115
4.2 Il <i>salary cap</i> come elemento differenziante tra la NBA e la MLB	127
4.3 Conclusione	134

CONCLUSIONE	138
-------------	-----

INTRODUZIONE

L'analisi delle norme che regolano il rapporto tra lo sport e l'economia che ruota attorno a questo fenomeno di massa, la quale è andata assumendo nel corso dei decenni un'importanza sempre maggiore, è stato finora circoscritta a un ristretto numero di studiosi, i quali, a partire dagli anni Cinquanta, hanno iniziato a ricercare attraverso quali meccanismi si evolvesse questa relazione di reciproca influenza e le conseguenze che ne derivano sullo sviluppo dello sport.

Quest'ultimo può essere considerato sotto diverse angolazioni e può presentare caratteristiche sia di un bene di mercato che di un bene relazionale, ed entrambe dovranno sempre essere considerate nella realizzazione del prodotto sportivo.

Una delle particolarità centrali del sistema di produzione delle leghe sportive è il fatto che i club pur essendo in concorrenza tra di loro sul mercato dei fattori produttivi, cercando di acquisire i migliori atleti, sono obbligati a cooperare sul mercato in uscita, vale a dire nel prodotto sportivo, al fine di riuscire a massimizzare la produzione comune; cosa che non sarebbe possibile fare se non ci fosse tale collaborazione.

Tra i vari filoni che sono stati affrontati dalla letteratura scientifica su tale argomento, ho trovato di particolare interesse quello che concerne lo studio di ciò che viene definito con un termine anglosassone *competitive balance*.

L'equilibrio di una competizione è fondamentale nel determinare il grado di attrattività di uno sport, essendo correlato direttamente alle aspettative del pubblico di quel determinato evento. L'importanza di questo termine è legata all'ipotesi di incertezza del risultato proposta da *Rottemberg (1956)*, cioè che una maggiore incertezza dell'esito aumenta l'interesse per il gioco e la lega. La teoria afferma che se aumenta l'incertezza, di riflesso anche la partecipazione all'evento aumenta a sua volta con effetti positivi sulla domanda da parte del pubblico.

L'idea del *competitive balance* parte proprio da questo concetto: un particolare equilibrio è necessario in una competizione per poter sopravvivere nel tempo e, mentre la sua mancanza attraverso la dominanza da parte di alcune squadre, può far perdere interesse ai tifosi e quindi danneggiare finanziariamente l'intero sistema (Gerrard, 1999). Anche Zimbalist (2002) ribadisce che le percezioni e il comportamento dei tifosi

sono al centro delle problematiche dell'equilibrio competitivo e l'importanza di tali concetti è stata ampiamente discussa da Fort and Fazel (2004) e Cairns (1986), i quali sostengono che niente è più importante di un campionato equilibrato.

È parere di gran parte degli studiosi, che il predominio di una o alcune squadre potrebbero portare a redditi diseguali per i team, restrizioni nella capacità dei club di riuscire a migliorare le prestazioni sportive e, in ultima analisi, ad una perdita di attrattività e di reddito per l'intero campionato. Per evitare questa spirale, molte leghe sportive, soprattutto quelle nordamericane, hanno creato delle regole e degli strumenti diversi per cercare di costituire un equilibrio finanziario e competitivo tra le singole squadre.

Lo scopo di questo lavoro è quello di analizzare sotto un profilo economico attraverso nove campionati diversi, cinque europei e quattro statunitensi, se vi è una tendenza all'equilibrio competitivo tra i differenti tornei, soffermandosi principalmente nell'osservazione delle differenze e similitudini che presentano i due principali modelli sportivi, ossia quello di origine Europea e quello Americano.

La tesi è strutturata in cinque capitoli.

Nel primo capitolo verrà presa in considerazione la connessione tra sport ed economia, che negli ultimi anni è divenuta sempre più di fondamentale importanza. Gli studiosi sostengono che l'attività sportiva è un'organizzazione in continua crescita, sottoposta alle regole di mercato, con strutture manageriali attente al profitto, ai bilanci e sempre più simili a vere e proprie imprese. Partendo dalle prime associazioni amatoriali, dunque, si ripercorrerà il percorso che ha portato allo sviluppo del business sportivo, introducendo il concetto di *competitive balance*.

Il secondo capitolo si concentrerà sulla letteratura specialistica sviluppata finora e sulla definizione dell'equilibrio competitivo e dell'incertezza dell'esito. Verranno prese in considerazione le diverse metodologie di regolazione attuate nei campionati, precisando l'applicazione di alcuni meccanismi e la loro introduzione, e si esamineranno in modo teorico i principali indicatori di equilibrio utilizzati nelle analisi empiriche, ai fini di poter studiare il livello di competitività nel corso di un campionato o in più anni di gioco.

Il terzo capitolo riguarderà i cinque principali campionati calcistici Europei. Esso si concentrerà sulla relazione esistente tra il livello di competizione nei singoli campionati con l'effetto dell'aumento degli introiti delle grandi squadre nel corso degli ultimi anni, dovuto dalle maggiori entrate derivanti dalle coppe europee e dai diritti televisivi provenienti da tali competizioni.

Il quarto capitolo analizzerà le quattro principali leghe sportive americane e seguirà la struttura del terzo; si cercherà di studiare la relazione esistente tra il livello di competizione nelle diverse leghe, tenendo conto degli esiti apportati dall'introduzione di strumenti di regolazione adottati in alcune di esse rispetto alle altre e delle differenze con la struttura Europea del precedente capitolo.

Nell'ultimo capitolo verranno esposte le principali conclusioni emerse dall'analisi condotta nel presente lavoro.

CAPITOLO 1:

L'ECONOMIA DELLO SPORT

1.1 Introduzione e quadro generale di riferimento

A partire dai primi anni del Novecento lo sport iniziò a divenire sempre più praticato nel tempo libero dalla popolazione. In ogni paese la disciplina sportiva era differentemente strutturata e la sua diffusione ha portato grandi benefici soprattutto ai paesi in via di sviluppo. Inizialmente lo sport è nato attraverso delle associazioni private in paesi europei come Gran Bretagna, Svizzera e Svezia per poi arrivare fino all'America settentrionale, dove queste organizzazioni con il passare del tempo divennero sempre più numerose, tanto da costituire delle federazioni sportive che iniziarono a dar avvio a dei campionati regolamentati da organismi nazionali. Ai giorni d'oggi secondo le statistiche, il business dello sport contribuisce per circa il 7% del prodotto interno lordo complessivo.¹ Oltre ai produttori di articoli sportivi, esso è generato dagli eventi o manifestazioni in cui vengono resi coinvolti i vari consumatori, siano quest'ultimi spettatori o praticanti di tale sport. In aggiunta gli eventi di carattere mondiale, come le Olimpiadi, i mondiali di calcio, il Superbowl, ecc. generano enormi ricavi in un tempo limitato. Si stima che durante le tre settimane delle Olimpiadi svoltesi a Londra nel 2012, le entrate finanziarie derivanti da biglietti, merchandising, sponsor o altro, siano state attorno ai quattro miliardi di euro.

Solamente negli anni Sessanta tuttavia, i governi hanno iniziato a rendersi conto del fenomeno e a sostenere economicamente le federazioni sportive, spesso finanziando campi da gioco, stadi, palestre, ecc.

Il costo elevato di questi servizi pubblici potrebbe però diminuire attraverso un'opportuna "consulenza" di tipo tecnico, che porterebbe al raggiungimento di risultati migliori. Per esempio l'accrescimento del benessere di un Paese diverrebbe più facilmente raggiungibile se lo Stato riuscisse a convincere il maggior numero di

¹ <http://www.va.camcom.it/files/pubblicaz/2011-1-03.pdf>

cittadini a seguire delle attività sportive e, di conseguenza, investisse risorse finanziarie in apposite infrastrutture.

Oltre ad un risvolto economico positivo per il bilancio di un Paese, esercitare una disciplina sportiva è un ottimo strumento per accrescere il benessere fisico e mentale, aumentare l'operatività dei lavoratori, ridurre le assenze per malattia, contribuendo in questo modo a diminuire la spesa nazionale per la sanità.

Lo sport, dunque, non migliora solamente la qualità della vita di ciascun individuo, ma possiede anche una dimensione educativa.

Il primo ad accorgersi degli effetti che poteva avere l'esercizio di una qualsiasi disciplina sportiva sul rapporto tra gli individui fu uno dei più grandi uomini politici francesi del 1900, nonché il fondatore dei moderni giochi olimpici: Pierre De Coubertin.² Qualsiasi tipo di attività sportiva per lui, nelle sue forme più semplici, come la ginnastica nelle scuole, nelle università, o una ricreazione fisica di qualsiasi tipo, poteva diventare un grande strumento di unione tra le popolazioni, grazie al quale poter dare avvio a dei sani rapporti tra gli stati, accantonando per una volta le distinzioni e i privilegi di classe e pericolosi contrasti tra nazioni.

L'obiettivo di De Coubertin fu dunque, attraverso l'attività sportiva nei campi da gioco, negli stadi, o nelle gare sportive internazionali, quello di mettere tutti allo stesso livello di importanza e di dimostrare che tutti erano accomunati da un unico elemento, ovvero l'interesse per la disciplina sportiva. Il falso pacifismo del tempo, secondo De Coubertin, poteva essere archiviato da un sano spirito di fraternità.

Tuttora lo sport è rimasto uno strumento grazie al quale si può contribuire a dare origine a un'identità nazionale ed a un certo spirito patriottico. Soprattutto nelle discipline sportive di squadra si apprendono norme come la correttezza, il rispetto per i compagni di gioco e per le regole, l'unione e il sostegno reciproco. Lo stesso vale per lo sport a livello amatoriale, fondato da società che non hanno scopi di lucro e basate principalmente sul volontariato.

Esercitare un'attività sportiva oltre ad essere a livello personale molto costruttivo, mostra dunque degli importanti aspetti sociali, impedendo di fare delle distinzioni tra individui di diverse nazionalità e regolando le norme che riguardano la cittadinanza.

² Rivista di diritto ed economia dello Sport, Libro bianco sullo sport della Commissione europea. Vol. III, Fasc. 2, 2007.

Lo sport ha tuttavia alcune caratteristiche specifiche, come la separazione delle competizioni tra uomini e donne, non superare un certo numero di partecipanti ai match e mantenere viva la collaborazione fra le squadre partecipanti.

Un'altra qualità che caratterizza un'attività sportiva è quella che può essere seguita da tutti, non solo da coloro che possono praticarla, ma anche da quelli che, per una ragione o per l'altra, non possono svolgerla, o non possono frequentare gli stadi. Basti pensare alla grande quantità di giornali e riviste in circolazione riservati allo sport in generale. Si possono trovare poi molteplici settimanali dedicati interamente al calcio, ma anche alla pallacanestro, al nuoto, alla ginnastica, all'equitazione, alla caccia, alla pesca, ecc. Per gli appassionati di quelle discipline meno comuni, come l'alpinismo, il cricket o la vela, si possono trovare *Blog* o *community* in internet. Qualsiasi persona, dunque, ha la possibilità in un modo o nell'altro di seguire ogni tipo di avvenimento sportivo. Dalle statistiche si è potuto testare che la maggior parte della popolazione legge prima di ogni altra cosa le notizie sportive, soprattutto durante i grandi avvenimenti sportivi professionistici come le Olimpiadi o i campionati mondiali di calcio, i quali ricevono un'ulteriore attenzione da parte della stampa, dalle radio dalle reti televisive e dal web.

Ed è proprio grazie a questi mezzi di comunicazione di massa che le discipline sportive dell'ultimo secolo sono state riconosciute ufficialmente, nonostante questo processo fosse già avvenuto tra la metà e la fine del diciannovesimo secolo.³ Lo sport inoltre, acquisendo sempre più importanza a livello sociale, ha accresciuto anche il suo potere economico, soprattutto nei paesi più sviluppati.

Verso la fine degli anni Settanta, inizialmente negli Stati Uniti e più tardi nei Paesi d'Europa, le società sportive si trasformarono e furono organizzate in attività di business, grazie a dei progetti imprenditoriali, diffondendo così il criterio di profitto a società che utilizzavano una logica diversa.

La connessione tra sport ed economia negli ultimi anni è dunque diventata sempre più stretta, e gli studiosi economici sportivi hanno pronosticato una futura organizzazione dell'attività sportiva secondo delle regole di mercato, strutture manageriali attente al profitto, ai bilanci e sempre più simili a vere e proprie imprese.

Il concetto di economia dello sport si può suddividere quindi in due dimensioni: una prima più limitata che definisce il campo da cui osservare gli effetti economici causati

³ <http://www.treccani.it>

dai grandi avvenimenti sportivi professionistici, come le Olimpiadi, la Champions League, il campionato di Formula Uno, ecc.; i quali, sebbene conosciuti a livello mondiale, rappresentano solo una parte dell'economia sportiva. All'interno di tale categoria sono inoltre comprese le attività legate allo sport semiprofessionistico e amatoriale.

La seconda dimensione riguarda invece le conseguenze indirette dello sport, come l'acquisto di abbigliamento sportivo e dell'attrezzatura necessaria ad ogni disciplina, oppure all'acquisto di giornali e riviste inerenti.

Nel prosieguo del primo capitolo verrà presa in considerazione solamente la prima dimensione del sistema, soprattutto dal punto di vista degli sport di squadra e dell'importanza e differenza che questi ultimi hanno nelle diverse economie mondiali.

1.2 Dal gioco al business delle società

I circoli e le società sportive originariamente erano niente più che gruppi di appassionati o associazioni di giocatori, i quali avevano come principale funzione quella di coordinare gli incontri, essenziale per tutti coloro che desideravano giocare con una certa frequenza e regolarità.

Non appena un determinato "gioco" iniziava a diffondersi e a essere seguito da più individui, si rendeva necessario creare nuovi servizi per i "nuovi" tifosi, per rendere possibile una costante crescita di interesse e notorietà per tale attività. L'offerta di nuovi servizi, tuttavia, implicava il sorgere di nuovi costi, che dovevano essere coperti dalla vendita dei biglietti, dagli sponsor interessati e dai media. In questo modo, verso i primi anni Cinquanta, si è iniziato ad allontanarsi da uno sport dilettantistico per muoversi verso quello professionistico e a farlo divenire, seppur limitatamente, un business.

Malgrado molti appassionati e tifosi Italiani siano tra i principali oppositori alla trasformazione in business del calcio, per esempio, essi non si rendono conto che sono l'origine della causa stessa del fenomeno. Ad oggi più di due terzi degli Italiani dichiarano di avere un particolare interesse verso il calcio, più della metà dei quali lo

seguono in televisione e alla radio. Le trasmissioni televisive più seguite della storia dell’Auditel inoltre, sono tutte telecronache di incontri di calcio.⁴

Attualmente lo sport è uno tra i principali hobby a cui i mezzi di comunicazione come la televisione, internet o altro, dedicano gran parte dei loro investimenti; essendo tra chi lo pratica e chi solamente lo segue, il maggiore dei veicoli pubblicitari dei nostri giorni. Ovviamente, la causa stessa di tale realtà sono i destinatari di tutto ciò, cioè i tifosi.

Specialmente i tifosi più affezionati alla propria squadra, difficilmente la sostituiscono anche durante periodi di sconfitte, mentre invece in caso di successo, essa riesce ad attirare molti più sostenitori rispetto alle altre. Diviene perciò importante la vittoria e per tale motivo c’è stato un incremento nell’acquisto dei giocatori, nel *merchandising*, negli stipendi, ecc. iniziando a svilupparsi un vero e proprio business.

Tra gli anni Sessanta e Settanta, l’attività sportiva incrementò la sua dimensione economica e conseguentemente iniziarono a nascere e svilupparsi le prime competizioni internazionali. All’interno delle singole società sportive, al fianco del presidente della squadra, dei dirigenti, tecnici e dei giocatori, iniziavano ad assumere un ruolo fondamentale il personale sanitario e i manager che si occupavano dell’economia e della gestione della società sportiva, i quali hanno ulteriormente aumentato la complessità e i costi.

Ogni squadra, infatti, iniziava ad essere amministrata da un dirigente sportivo al quale era affidata la responsabilità per gli oneri sociali della società e tutto ciò che riguardava la burocrazia nella gestione del team.⁵ Amministrare al meglio un’attività è un elemento fondamentale per ottenere grandi risultati. Un punto in comune tra le imprese industriali, commerciali e quelle sportive è infatti la difficoltà legata alla loro gestione.

Le società sportive incentivate da questa nuova figura professionale, si ritrovarono ad aumentare i propri investimenti con lo scopo di raggiungere dei risultati sempre più elevati; tutto questo era ulteriormente ampliato dal fatto che le società ponevano i loro interessi oltre nei successi sportivi, anche nel nuovo ambiente sociale e finanziario di cui facevano parte. Gli elementi che maggiormente condizionavano questa situazione erano l’aumento dell’importanza tecnica nelle gare nazionali e internazionali, un maggior interesse da parte dei mass media, in particolar modo delle televisioni, e infine

⁴ Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., Il business del calcio, 2004, pag.18;

⁵ Tanzi A., “Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un “gioco”, Giappichelli, Torino, 1999, p.22.

un maggiore coinvolgimento da parte dei tifosi, dato anche da un gran utilizzo di radio e televisioni durante i match nazionali e internazionali.

Il susseguirsi di questi cambiamenti portò delle forti conseguenze per le società, le quali non riuscivano più a sostenere le spese, sempre più elevate, solamente attraverso l'aiuto dei propri tifosi. Esse perciò iniziarono a rivolgersi alle più usuali fonti di reddito del mercato (attraverso banche, sponsorizzazioni), assumendo delle sembianze sempre più manageriali. La forma associativa però, non risultò più adatta ad amministrare un'attività con queste caratteristiche;⁶ per la prima volta perciò, esse si trovarono nella condizione di dover confrontarsi con i principi dell'economia e della gestione, connessi al continuo aumento delle entrate e un maggior incremento delle spese per la formazione dei team e della competizione sportiva.⁷

Questo avvenimento divenne un ostacolo per la situazione economica di molte squadre, le quali furono obbligate a ricorrere all'indebitamento per far fronte ai fabbisogni derivanti dalla gestione.

Questa fase iniziale della storia dello sport dunque, specialmente in quella calcistica, vide sorgere una crisi che poteva essere ricondotta ad una collaborazione poco adeguata delle associazioni sportive e ad una gestione d'impresa troppo "improvvisata". Gli organi istituzionali, per poter risollevarsi da questo periodo negativo, obbligarono le società a tramutarsi in imprese di capitali, servendosi di un sistema contabile economico-patrimoniale e oltrepassando quelle che potevano essere le limitazioni date dalla contabilità finanziaria adibita esclusivamente a rilevare i movimenti di cassa.⁸ Questo sistema permetteva, attraverso una maggiore chiarezza esplicativa, di facilitare le verifiche da parte della stessa lega o di chi ne era per essa autorizzato. Valutare il

⁶Mancin M., Il bilancio delle società sportive professionistiche. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali, Cedam, Padova 2009, p.5.

⁷ Sul concetto di economicità si può fare riferimento all'opera di Sostero U., L'Economicità delle aziende, Giuffrè, Milano, 2003.

⁸ *"Al termine di ciascuna stagione sportiva si era soliti procedere alla formazione di un rendiconto finanziario, nel quale erano schematicamente riportate per classi compendiose, le entrate e le uscite monetarie dell'esercizio. Pertanto nel rendiconto non figuravano generalmente né la capitalizzazione dei costi d'acquisto del patrimonio giocatori, né gli ammortamenti degli oneri aventi carattere pluriennale"*. De Vita G., cit, p.21. Imponendo la forma societaria, si voleva rendere possibile l'applicazione di una serie di disposizioni principalmente quelle sulla formazione e sulla pubblicità di bilancio, che avrebbero assicurato una più cauta amministrazione. " In pratica i sodalizi sportivi erano gestiti per "cassa": gli esborsi di gestione, al netto dei proventi di cessione dei calciatori e dei contributi, costituivano il cosiddetto deficit, che veniva assunto dai cosiddetti dirigenti al momento di subentrare ai cedenti. In tal modo non si teneva in debito conto né il patrimonio sociale né tanto meno quello costituito dai giocatori al quale non veniva attribuito alcun valore contabile", Cfr Tanzi A., cit., p.22-26.

giusto tipo di società era indispensabile anche per avere ulteriori privilegi, come ad esempio quelli relativi all'assegnazione del mutuo sportivo e ad altre misure fiscali.⁹

Sebbene questo sistema di accertamenti sia stato messo in atto dopo la crisi economico finanziaria degli anni Settanta, non si ottennero i risultati che si auspicavano. Infatti, un incremento sempre maggiore delle risorse finanziarie per concorrere a livello internazionale, oltre al divieto di lucro per gli azionisti, e quindi di non poter vedere questo investimento remunerato, portò ad alcune conseguenze naturali come la ricerca di guadagni indiretti, una minore considerazione all'equilibrio economico e finanziario nella gestione e, infine, una ricerca assoluta del successo sportivo.¹⁰

A partire dal 1981, dopo la crisi economica delle società sportive e i rimedi non ritenuti sufficienti per garantire una gestione ispirata ai principi di economicità, fu attuato da parte della Pretura di Milano il blocco del "calcio mercato", esso vietava di svolgere trattative tra due società per il trasferimento di un giocatore.¹¹ Scongiurato il rischio di blocco del calcio mercato e del successivo campionato con il decreto legge da parte del governo n.367¹², il 23 marzo 1981 venne approvata la prima legge italiana sullo sport professionistico: "*Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti*", la

⁹ In particolare, il CONI stipulò con la BNL, allora suo tesoriere, un accordo per ottenere un'apertura di credito a tasso agevolato per un controvalore pari, all'epoca, a sei miliardi di lire da distribuire a titolo di finanziamento alle società professionistiche affiliate. Il CONI accolse la richiesta e il Ministero del Turismo e dello Spettacolo, con delibera del 22 novembre 1966, autorizzò lo stesso CONI ad effettuare l'operazione proposta dalla FIGC, ponendo tra le varie condizioni che le società calcistiche assumessero la veste giuridica di società per azioni, coerentemente con quanto disposto dalla stessa Federazione nella delibera del settembre 1966. Sul punto cfr. Tanzi A., cit., p.26;

¹⁰ " *Lo sport , [...],all'epoca era riguardato come un "impulso generoso e liberissimo", come uno "sforzo lussuoso che si profonde a piene mani senza speranza di ricompensa alcuna", con la conseguenza che veniva considerato tale solo quello dilettantistico, mentre quello professionistico appariva una sua forma impura ed anomala se non, addirittura, una sua indesiderata manifestazione degenerativa*", De Silvestri A., Diritto dello sport, Le Monnier Università, Firenze, 2004, p.6.

¹¹ Sulla base di queste premesse, il pretore interviene vietando anche ai legali rappresentanti della FIGC e della Lega Nazionale Professionisti di ratificare tutti i contratti di trasferimento stipulati tra i rappresentanti delle società calcistiche. Cfr. Falsanisi G., Giangreco E.F., cit, pp.18-20. Vedi anche M.Mancin, Il bilancio delle società sportive professionistiche. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali, Cedam, Padova 2009, p.13.

¹² In tale provvedimento si legge che "*la costituzione, lo svolgimento e l'estinzione dei rapporti tra le società o le associazioni sportive ed i propri atleti e tecnici, anche se professionisti, tenuto conto delle caratteristiche di specialità ed autonomia dei rapporti stessi, continuano ad essere regolati, in via esclusiva, dagli statuti e dai regolamenti delle federazioni sportive riconosciute dal Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) alle quali gli atleti ed i tecnici stessi risultano iscritti. In particolare, gli atti relativi all'acquisto ed al trasferimento del titolo sportivo dei giocatori di calcio o degli atleti praticanti altri sports [...], devono intendersi non assoggettati alla disciplina in materia di collocamento prevista dalla L.29 aprile 1949, n.1264*".

quale nacque per regolamentare il rapporto di lavoro del giocatore professionista e si inserì tra le novità già disciplinate negli anni Settanta.¹³

La legge 91/81, nonostante fosse nata con un obiettivo contrario, finì per ostacolare il risanamento finanziario delle società. Infatti con questa legge le squadre professionistiche persero il controllo sul loro *asset* di forza, cioè sulle performance dei propri giocatori: a differenza di ciò che avveniva in precedenza, dopo l'acquisto dell'atleta esso risultava ancora appartenente al patrimonio della società senza alcun termine o scadenza dell'impiego. L'eliminazione di tale vincolo diede la possibilità per il giocatore di trasferirsi liberamente al termine del contratto, che assieme all'indennità di preparazione e promozione (IPP), ossia una particolare somma da corrispondere alla società di appartenenza del giocatore con cui si stipula un nuovo accordo, furono le cause principali del consistente incremento dei contratti e dell'aumento del valore del cartellino.¹⁴ Un ulteriore motivo che fece aumentare gli ingaggi dei giocatori e la sostanziale riduzione del controllo sui diritti alle loro capacità sportive, fu di stimolarli a rimanere nella medesima squadra alla fine del contratto. Questo fece in modo che la società sportiva non dovesse più avvalersi del mercato per acquistare un nuovo atleta e di conseguenza pagarne il cartellino.

La mancata presa di coscienza da parte del legislatore che lo sport, e in particolar modo la disciplina calcistica, riesce ad avere una grande influenza e un grande successo tra milioni di persone, grazie alla sua estensione mediatica e sociale, ha avuto ripercussioni per molti anni, contribuendo alla mancanza di capacità dirigenziali in ambito professionale e alle difficoltà finanziarie delle squadre.

Dagli anni Ottanta ai primi anni Novanta la situazione rimase negativa ma pressoché costante, la legge 91/81 rimase in vigore salvo qualche aggiustamento sino alla metà degli anni Novanta, mentre lo sport e in particolar modo il calcio a livello europeo subì

¹³ Tale articolo stabilisce che " *con la legge da emanarsi entro un anno dall'entrata in vigore del presente decreto, per i rapporti indicati nell'art. 1 [rapporto di lavoro sportivo professionistico] sarà adottata una disciplina organica che, nel rispetto dell'autonomia dell'ordinamento sportivo, tuteli adeguatamente gli interessi sociali, economici e professionali degli atleti.*" M.Mancin, *Il bilancio delle società sportive professionistiche. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali*, Cedam, Padova 2009, p.14.

¹⁴ Come riportato in Bianchi L.A., Corrado D., cit., p.12, " *nel gergo sportivo il cartellino è la tessera di appartenenza alla federazione sportiva di riferimento. Nel nostro ordinamento, l'atleta non può aderire individualmente alla federazione sportiva che organizza le competizioni agonistiche, ma può farlo solo attraverso il tesseramento presso un'associazione (o nel caso degli sportivi professionisti) una società affiliata a tale federazione.*"

invece un forte stravolgimento. Nel corso di questo decennio i risultati economici continuarono ad essere negativi senza che si intravedesse un possibile miglioramento sebbene, con l'espansione delle televisioni a pagamento, le fonti di ricavo aumentassero in modo decisivo.

Dal 1996, inoltre, dopo la vicenda Bosman, il parlamento dovette modificare del tutto i contenuti della legge 91/81 in quanto venne considerata discordante con il responso della sentenza.

Nel maggio del 1988 era entrato a far parte nella squadra dell'RFC Liegi, il calciatore belga Jean-Mark Bosman. Al momento della scadenza del contratto, fissata per il 30 giugno 1990, la società gli propose di rinnovarlo per un altro anno, diminuendogli però la retribuzione del 75%, quindi al minimo che la federazione nazionale belga consentiva.

Bosman non accettò questo contratto e divenne, in seguito, un giocatore trasferibile. Egli intendeva cambiare team per una squadra francese, il Dunkerque, la quale mostrava interesse nei suoi confronti. Questa però non offrì al club dell'RFC Liegi una contropartita in denaro sufficiente, perciò la squadra belga non approvò il trasferimento del calciatore. Nello stesso tempo perciò, non avendo rinnovato il contratto, egli si ritrovò fuori dalla prima squadra per l'intera stagione successiva.

Nel 1990, Bosman intentò ricorso contro l'Unione delle federazioni calcistiche europee (UEFA) e la Federazione internazionale del calcio (FIFA), per quanto riguardava i regolamenti sui trasferimenti e le disposizioni in merito ai giocatori appartenenti ad altri Paesi. Queste due norme delimitavano agli atleti la libertà di decidere il paese dove poter esercitare la propria attività sportiva, perciò risultavano in contrasto con i regolamenti europei in materia di autonomia di spostamento di ciascun individuo. Dopo aver constatato che l'attività di calciatore rientrava nella definizione di lavoratore, Bosman allo scadere del contratto ritenne che avrebbe potuto cambiare federazione senza alcun impedimento e senza che, in questo caso, l'RFL Liegi chiedesse un indennizzo, causando l'interruzione del trasferimento.

Dopo aver vinto il processo legale, il 15 dicembre 1995 la Corte di Giustizia delle Comunità Europee diede il proprio assenso ai giocatori professionisti, con cittadinanza nell'Unione Europea, di potersi trasferire gratuitamente alla scadenza del contratto in un

altro club. Inoltre, i team europei non avrebbero avuto più limiti di numero per quanto riguardava l'acquisto di giocatori dell'Unione Europea.

Trascorsi oramai quasi vent'anni dalla sentenza Bosman,¹⁵ si può affermare che questa causò nel mondo del calcio un'ondata di caos, in vari ambiti tra cui, il periodo di tempo che le società avevano per definire la rosa degli atleti.

Fin dal momento in cui le discipline sportive sorgevano a livello amatoriale, erano indispensabili delle norme che legassero un giocatore ad una squadra e che evitassero delle frodi da parte di altri team. Attraverso questi regolamenti perciò si tentò di trovare una stabilità, ponendo però delle limitazioni alla libertà degli atleti per quanto riguardava il trasferimento in un altro team.

Nella sentenza Bosman la Corte di Giustizia accostò al mondo dello sport per la prima volta il termine "lavoratore" attraverso una serie di principi, ovvero: per un intervallo di tempo un individuo forniva un servizio di lavoro subordinato, per il quale riscuoteva un corrispettivo. Per quanto riguardava un giocatore professionista, egli aveva un contratto con una società sportiva, che si occupava di prepararlo e allenarlo e dalla quale veniva remunerato.

In conclusione, un atleta è un lavoratore e perciò può beneficiare dell'autonomia di trasferimento. Nel caso in cui tale libertà venisse limitata, veniva automaticamente infranto anche l'ordinamento giuridico. La Corte di Giustizia ha inoltre stabilito che la clausola di nazionalità andava contro la norma della discriminazione tra i popoli, fondata sull'identità nazionale, ovvero la regola del "3+2"¹⁶, che poneva un limite al numero di giocatori extracomunitari in un team.

La sentenza Bosman è stata di grande sostegno per fortificare l'integrazione europea e favorire il libero spostamento di ciascun giocatore, principio da cui si fonda il mercato comune. Inoltre ha reso maggiormente consapevole la funzione dell'ordinamento giuridico in ambito sportivo, dal momento che le federazioni più importanti del mondo dello sport sono state obbligate a considerare i giocatori come comuni lavoratori e quindi con gli stessi diritti. Con la scadenza del contratto essi sono liberi di trasferirsi in

¹⁵ C-415/93 Union royale belge des sociétés de Football Association (ASBL) e altri contro Jean-Marc Bosman (1995) ECR I-4921.

¹⁶ Tale regola limitava a tre il numero di giocatori stranieri che una società può schierare e a due il numero di giocatori stranieri che abbiano giocato nel paese per un periodo ininterrotto di almeno 5 anni.

un altro team europeo senza che il precedente possa chiedere alla nuova squadra un'indennità, come la oramai vecchia IPP.

Questa sentenza, perciò, rimarrà per sempre un elemento fondamentale nella storia dello sport, in particolare del calcio europeo, con ripercussioni significative a livello gestionale.

La conseguenza di tale sentenza ha portato a ridefinire il modello di business dello sport, assieme al coinvolgimento sempre maggiore degli sponsor e dei media. L'immissione di denaro avvenuta tramite questi ultimi, specialmente per quanto riguarda la televisione a pagamento, è assai elevata e ancora attualmente in continua evoluzione, facendo sempre più tramutare lo spettacolo sportivo in un format televisivo.¹⁷

1.3 I ricavi principali delle società sportive

A partire dagli anni Novanta, come affermato precedentemente, quando la disciplina sportiva iniziava a divenire un business di grandi dimensioni, i ricavi del calcio¹⁸, lo sport più praticato e rilevante economicamente in Europa, hanno subito una forte accelerazione, triplicando negli ultimi quindici anni.¹⁹L'aumento del giro d'affari non è dovuto all'interesse maggiore verso l'attività calcistica, bensì allo sviluppo di nuove fonti di reddito. Le fonti di ricavo potenziale sono così evidenziate:

I ricavi da gare e abbonamenti

Negli anni precedenti era la distribuzione dei biglietti per le partite e la vendita degli abbonamenti all'inizio della stagione le uniche vere fonti di guadagno. All'epoca gli stadi si riempivano ogni domenica e gli incassi da gara costituivano una fetta cospicua,

¹⁷Mancin M., Il bilancio delle società sportive professionistiche. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali, Cedam, Padova 2009, p.62.

¹⁸ In questo paragrafo e nel prossimo ci soffermeremo maggiormente sul calcio e le principali leghe americane, avendo maggiori informazioni e dati a disposizione che torneranno utili nelle due analisi svolte nel terzo e quarto capitolo. Le considerazioni fatte in questi due paragrafi, tuttavia, possono in parte essere estese anche ad altri sport di squadra, ovviamente tenendo conto della dimensione e rilevanza relativa che avranno in questo contesto.

¹⁹ Attualmente si aggirano attorno ai 2.200 milioni di euro, mentre nel 1998 erano circa 700 milioni di euro. Fonte: *Report Calcio 2011, Report Calcio 2012*

se non la più importante, delle entrate che poteva avere una squadra. Nello sport, soprattutto quelli più popolari come il calcio o gli sport di lega americani, ciascuna squadra trae vantaggio dall'identificazione del paese o città che simboleggia, il quale rappresenta un monopolio locale che riesce a supportare delle politiche di aumento dei prezzi.²⁰

A distanza di vent'anni però, gli stadi sono sempre meno idonei allo spettacolo sportivo e si stanno svuotando pian piano, così gli incassi da botteghino sono stati surclassati da quelli provenienti dai diritti televisivi e i match, piuttosto di vederli dal vivo, ci si accontenta o si preferisce guardarle dal divano di casa. Purtroppo lo spettacolo sportivo viene prodotto per la visione globale e non più per il consumo in loco.

Per quanto riguarda gli abbonamenti, confrontandoli con gli incassi derivanti dalla vendita dei biglietti, non c'è stato un calo delle stesse proporzioni; essi si identificano in effetti per lo più attraverso sostenitori sfegatati (tifosi committed), disposti ad accompagnare in ogni momento la propria squadra.

Nonostante non ci sia stato un rilevante aumento del costo dei biglietti e degli abbonamenti per le partite da poter giustificare il minor numero di spettatori, la televisione è diventata un'ulteriore potente possibilità per godersi diversamente lo spettacolo, e ha inoltre aumentato a dismisura le entrate delle società sportive.

Le sponsorizzazioni

La più importante fonte di guadagno nelle discipline sportive professionistiche, assieme ai diritti televisivi, è la sponsorizzazione. Il termine deriva da *sponsor*, che sia in inglese che nell'accezione latina, significa garante. Si tratta di sostenere un atleta, una squadra o un'organizzazione finanziariamente o tramite la distribuzione di prodotti o servizi. Come afferma Tanzi, “gli sponsor assumono un ruolo sempre più importante e hanno il potere di far modificare lo svolgimento e i tempi delle manifestazioni sportive. Ormai è lo sponsor che decide quando giocare, come disputare un incontro, quale calendario accettare, o che fissa gli orari”.²¹

²⁰ “In particolare, i prezzi medi per le società di serie A triplicarono dalla stagione 1982-1983 a quella 1988-89, passando da lire 8.382 a lire 22.789; una tendenza al rincaro che ha toccato l'apice nella stagione 1992-93, con un prezzo medio di lire 36.815” cfr. Tanzi 1999, P.135.

²¹ Tanzi A., Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco, Torino, Giappichelli, 1999, p.104.

La motivazione prevalente in questo contesto non va comunque ricercata in una forma liberale e di generosità, ma in una forma di “ritorno pubblicitario”. In altre parole si distingue dal passato per essere divenuta una moderna forma promozionale per le aziende, inserita tra le varie politiche di marketing che la caratterizzano.

Inizialmente, infatti, gli sponsor si facevano conoscere solamente tra coloro che frequentavano gli stadi per vedere le partite o coloro che leggevano il giornale il giorno dopo la gara; ma l’arrivo della televisione è stato un evento di grande importanza, perché le imprese hanno assunto una più vasta popolarità e i loro marchi sono stati maggiormente pubblicizzati. Le società multinazionali sono addirittura disposte a pagare grosse cifre affinché il loro nome venga affiliato a quello di una squadra la cui partita viene trasmessa nelle reti televisive. La sponsorizzazione, soprattutto per quanto riguarda le grandi squadre professionistiche, è diventata un’importante strategia economica per la vendita dei prodotti.

A seconda degli accordi presi con le squadre, gli sponsor si distinguono in base alla rilevanza in:

- Sponsor ufficiale, rappresentato dal diritto acquisito da una società nell’apportare il proprio marchio sui materiali tecnici, maglia da gioco, ecc.
- Sponsor tecnico, solitamente l’azienda fornitrice di abbigliamento sportivo utile al team e altri articoli utilizzati, per esempio, in allenamento.
- Fornitori ufficiali, generalmente le società che hanno l’esclusiva nella fornitura di beni e servizi destinati ai tifosi o alla squadra.²²

Oggi, inoltre, non solo le singole squadre o i singoli giocatori vengono sponsorizzati, ma anche l’intero campionato. Basti pensare al campionato di calcio di Serie A e la Coppa Italia, che essendo sponsorizzate da Telecom, dal 1998-99 hanno preso il nome di “Serie A Tim”, o la “Npower Championship” nella seconda divisione inglese.

A tutte queste figure vanno poi aggiunte quelle aziende che utilizzano il marchio della squadra per l’attività di “*licensing*”, cioè la vendita di magliette, gadget ecc. con il nome o il logo della squadra.

In ambito calcistico il team che ha usufruito maggiormente di questa strategia di guadagno è il Manchester United, il quale detiene una vasta gamma di prodotti e

²² Si veda Rubino F., “Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio”, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 38.

fornisce il catering durante le partite (per esempio servendo la Manchester United Cola). In questo modo consente di capitalizzare l'investimento fatto sul marchio della squadra. Il *licensing* in particolar modo per le società di calcio potrebbe portare ad un alto livello di guadagni, dato che poche altre discipline sportive hanno dei marchi forti come quelli nel mondo calcistico, e così in grado di attirare un grande numero di fedeli sostenitori. Maggiore è il successo di queste vendite, maggiore sarà l'importanza che acquista il marchio e più allettante diventerà la squadra per sponsor e televisioni, con il conseguente aumento delle varie entrate monetarie.

I diritti televisivi

Un elemento molto importante che ha aiutato il mondo dello sport a diffondersi sempre di più è la televisione, attualmente soprattutto quella a pagamento. Con essa tutti i sostenitori di qualsiasi disciplina sportiva possono essere coinvolti, non solo coloro che riescono a recarsi allo stadio, riuscendo a coinvolgere milioni di sostenitori anziché qualche decina di migliaia.

Le prime partite iniziarono ad essere trasmesse nella prima metà degli anni Cinquanta ma sorsero subito dei dubbi sulla buona riuscita, in quanto non tutti potevano permettersi un televisore. L'unico mezzo fino a quel momento per seguire la propria squadra, era solamente tramite il resoconto della stampa del giorno successivo o ascoltando la radiocronaca in diretta anche se non mostrava immagini. Successivamente, grazie all'incremento del potere d'acquisto che permetteva di possedere gli apparecchi televisivi e l'entrata in funzione di nuovi satelliti che permettevano riprese in diretta anche di partite internazionali, la televisione divenne il mezzo comunicativo più importante. Fino agli inizi degli anni Novanta tuttavia, i ricavi dovuti ai diritti televisivi, che erano esclusivamente in chiaro, pur continuando ad aumentare costantemente anche se a rilento, rimanevano la seconda voce tra gli introiti delle società sportive. Solo con l'avvento prima della pay-tv e poi della pay-per-view subirono un fortissimo aumento, tale da diventare, soprattutto in Europa per le società calcistiche, la più importante fonte di ricavo.

Se quindi può essere considerato vero che la televisione ha contribuito ad un calo di spettatori che seguivano la partita allo stadio, si può considerare altrettanto vero che tutto ciò non ha comunque inciso sulle entrate delle varie società calcistiche, poiché le

emittenti sono disposte a pagare ingenti somme di denaro pur di poter trasmettere le partite. È come se le società sportive offrissero due forme di prodotto a due tipi di clienti: la partita dal vivo a disposizione dello spettatore che si reca allo stadio e quella in tv per i telespettatori che desiderano guardarla comodamente da casa. A livello economico, dunque, la televisione e lo stadio non sono in concorrenza tra di loro, bensì sono due diversi tipi di mercato che devono continuamente essere estesi e divengono sempre più utili in quanto forniscono ingenti finanziamenti. Almeno dai numeri²³, comunque, i principali “clienti” dello spettacolo sportivo rimangono i telespettatori. Questa evoluzione conferma la “mutazione genetica del calcio da gioco a evento televisivo”.²⁴

Gli stadi

Una principale fonte di ricavo, seppur non ancora sfruttata in Italia, è rappresentata dagli stadi. In Gran Bretagna essi appartengono spesso alle stesse società sportive a differenza dell’Italia, dove queste ultime non hanno nessuna influenza sul loro utilizzo, in quanto appartengono ai comuni. Lo stadio diventa pertanto un forte elemento di guadagno grazie ai servizi bar e a quelli di catering spettanti alle società, ai cinema, ristoranti e negozi aperti durante tutta la settimana.²⁵ L’unico strategia che i team italiani possono adottare per aumentare le entrate in un modo differente dalla vendita dei biglietti per le partite è quindi quella di migliorare i servizi e la qualità dello stadio, oltre che fornire migliore visibilità alle partite (ad esempio l’elevata distanza del pubblico negli stadi causata dalla pista di atletica). Nel caso le società sportive possedessero gli stadi tra le voci dello stato patrimoniale, non essendoci altri valori tangibili tra le stesse, perchè costituite prevalentemente dai contratti per le prestazioni dei giocatori, valore

²³ Tanzi A., pag.119.

²⁴ Michele Serra, La Repubblica, 14 settembre 2002.

²⁵ “La grande forza dei club inglesi nella battaglia globale per la supremazia nel business del calcio risiede nei loro magnifici stadi. In particolare, nella loro abilità di fare generare a queste strutture ricavi ogni giorno dell’anno, non solo nei giorni delle partite. Gli europei con i loro stadi comunali o i sudamericani con le loro arene in rovina possono solo guardare con invidia. Nella corsa a imitare il modello di business del calcio inglese, prendere lezione dallo sviluppo dello stadio dovrebbe essere il primo punto in agenda”. (Deloitte & Touche Sport 2001).

estremamente volatile e aleatorio, il bilancio risulterebbe migliore e più stabile dal punto di vista economico²⁶.

Come detto in precedenza, per le società di calcio italiane rispetto a tutte le altre principali squadre europee, i ricavi derivanti dallo stadio rimangono ancora una parte non determinante tra le entrate finanziarie. In media, esse costituiscono meno del 20% del totale dei ricavi e considerando che il Manchester United riesce ad ottenere più del 30% in proporzione ai già suoi elevati ricavi, possiamo notare che per le squadre italiane la quota è davvero poca cosa.²⁷

I primi ad aver applicato una riforma strutturale degli stadi sono stati proprio gli Inglesi attorno agli anni Novanta. Essi furono pensati non solo per offrire un luogo d'élite, bensì al fine di renderli più sicuri e responsabilizzare le società nella sicurezza al loro interno, dopo le stragi avvenute all'Heysel in Belgio e a Sheffield. In Italia la prima squadra a realizzare un impianto polivalente di proprietà è stata invece la Reggiana, che nel 1994 realizzò "Il Giglio". L'ultimo stadio creato seguendo l'idea del calcio inglese, inaugurato nella stagione 2011/2012, è il nuovo "Juventus Stadium". Già dal primo anno la società ha constatato e sfruttato le enormi potenzialità del proprio stadio, andando a colmare almeno inizialmente il divario di introiti nella gestione del marchio presente rispetto alle altre principali società europee. Il nuovo impianto può ospitare fino a quarantunomila posti a sedere e i tifosi si trovano a bordo campo senza nessuna barriera, nel perfetto stile inglese, utilizzato oramai anche dagli Spagnoli e dai Tedeschi.²⁸ La struttura ha una nuova vivibilità, non è più utilizzato solamente nelle due ore del match, bensì offre una vasta gamma di servizi usufruibili durante l'intera settimana: ristoranti, bar e negozi, tutti marchiati Juventus ovviamente.

La Juventus ha messo in atto un piano imprenditoriale diverso dalle solite strade percorse dalle altre società italiane, rivolgendosi più che al classico tifoso a uno più abbiente, disposto a spendere solamente per la partita almeno quaranta euro in un incontro di seconda fascia e di compiere ulteriori spese nella Cittadella dello sport progettata.

²⁶ Tanzi A., Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco, Torino, Giappichelli, 1999, p.367.

²⁷ <http://www.lettera43.it/economia/aziende/42384/calcio-lo-stadio-fa-il-club-ricco.htm>

²⁸ <http://letterapolitica.it/24437>

I dati della stagione scorsa affermano che la strategia adottata non è stata, almeno per ora, un fallimento.²⁹ Si ritiene che per il calcio italiano la sfida nei prossimi anni sia proprio questa. Gli esperti, inoltre³⁰, affermano che se ogni squadra avesse un proprio stadio polivalente, con accessibilità migliori e all'avanguardia come già presente nel resto d'Europa, forse la Serie A potrebbe tornare ad essere il campionato più bello, o comunque gestito da società finanziariamente più solide economicamente.

1.4 I costi principali delle società sportive

Analizzando il conto economico delle società sportive, si può osservare come i componenti negativi di reddito principali, aventi una maggiore incidenza sul valore della produzione, sono le retribuzioni degli atleti e degli allenatori, gli ammortamenti e successivamente gli altri costi di produzione³¹. Procediamo ora con l'analisi delle voci, seguendo la loro natura e soffermandoci prevalentemente in quelle più importanti.

Per servizi

In questa categoria c'è una presenza molto ampia di costi che per entità, dopo quelli relativi al personale e gli ammortamenti, sono la voce con il peso maggiore. Tra questi, a titolo esemplificativo, sono inclusi:

- Compensi per lavoro autonomo, nel caso in cui il personale tecnico o i consulenti stipulino un contratto senza vincoli di subordinazione;
- Per spese di vitto, alloggio, trasferte; tale voce è da considerarsi variabile e dipende dall'attività che viene praticata. Come per altri costi tuttavia, in tale voce viene chiesta una separata menzione tra le spese che riguardano la prima squadra e quelle del settore giovanile;

²⁹ Prezzi rilevati dal sito internet, mentre le informazioni dal resoconto approvato dal consiglio di amministrazione e reperibile al sito www.juventus.it.

³⁰ Uno dei tanti è stato il presidente della serie A Maurizio Beretta, il quale ha affermato: «Con stadi di nuova generazione, di proprietà delle società e gestiti dai club, tutti ci guadagnano e nessuno ci perde. All'estero non sono migliorati solo i ricavi, ma anche la sicurezza, ed è stato tolto un peso dalle spalle delle amministrazioni pubbliche. Auspicio che si arrivi a una legge approvata dal Senato, ma ferma alla Camera da molti mesi». Reperibile nel sito www.lettera43.it in data sabato 24 marzo 2012.

³¹ U.Lago, A. Baroncelli, S.Szymanski, *Il business del calcio*, 2004, pag.86;

- Le spese per l'organizzazione delle gare;
- Gli oneri assicurativi, dove estrema importanza viene data ovviamente alla copertura del patrimonio della società, ossia il giocatore;

Tra i costi per servizi più importanti, possono essere incluse inoltre le spese per propaganda e pubblicità che si effettuano solitamente ad inizio stagione, nella vendita degli abbonamenti. Questa tuttavia è una voce discrezionale e dipende dalla volontà della società di come promuovere la propria immagine.

Per il personale

Tra le voci di costo, come detto in precedenza, la più rilevante è senza dubbio quella rappresentata dagli salari e dagli stipendi degli atleti. Essa non procede dal numero di persone occupate, ma dalla percentuale di incidenza nel totale dei costi e rimane un componente fondamentale in una società sportiva. L'incidenza si aggira mediamente attorno al 60% circa del valore della produzione e non c'è una grossa differenza tra le grandi o le piccole squadre³². In aggiunta all'ingaggio che ha caratteristiche stabili e preventivabili dalla squadre, le società molte volte corrispondono in occasione di particolari eventi anche un ulteriore compenso, il quale dipende dal motivo che ne ha giustificato l'assegnazione, come per esempio i premi salvezza, i premi scudetto, i premi promozione e i premi per la qualificazione alle coppe.

Oltre ad essere di gran lunga il costo più rilevante nei bilanci, negli ultimi anni la sua crescita ha generato commenti allarmanti da parte degli esperti, i quali ritengono che nel medio e lungo periodo la situazione non sarà più sostenibile.³³ Un elemento che ha influito più di tutti e in maniera decisiva sulla crescita delle retribuzioni dei giocatori è la citata sentenza Bosman. I calciatori dopo la sentenza, sono stati liberi di cambiare squadra alla scadenza del contratto e disponevano di un potere contrattuale in più nei confronti delle società. Per paura di perdere un giocatore importante, i presidenti sono stati spinti a elargire nell'ingaggio. Nonostante in passato questa situazione abbia portato dei vantaggi creando buoni risultati e attirando le varie "superstar" in uno

³² Fonte "il sole 24 Ore"

³³ Il rapporto stipendi/fatturato è salito all'85 per cento nel campionato 1001-02 mentre in serie B è arrivato al 110 per cento.

piuttosto che in un altro campionato, difficilmente in termini economici essa sarà a lungo sopportabile. Basti pensare all'attuale campionato italiano di calcio e al suo "spopolamento", dovuto principalmente dall'entrata in altri campionati di ricchi nuovi finanziatori esteri, dagli Arabi ai Russi, e dalla recente crisi economica³⁴. Esistono inoltre altre cause che possono spiegare il fenomeno dei costi eccessivi nelle società sportive: motivi di tipo tecnico e di tipo psicologico. I primi si riferiscono al maggior numero di gare da sostenere da parte delle società, trasferte, tornei vari, ecc. dove il tutto comporta necessità di ampliare le proprie rose di giocatori e mantenere comunque un livello alto di prestazioni. Gli elementi di carattere psicologico assumono rilievo a causa dell'ormai acquisita consapevolezza da parte dei giocatori che oltre ad essere degli atleti, sono abili figure promozionali nel marketing. Lo stipendio degli sportivi può essere diviso in due parti: la prima riguarda la mera prestazione sportiva, la seconda la consapevolezza di poter portare ulteriori interessi alla società seppur non di carattere tecnico.³⁵

Ammortamenti e svalutazioni

Gli ammortamenti e le svalutazioni, considerando gli importi elevati nell'acquisto da parte delle società dei giocatori e del diritto alle loro prestazioni, è uno dei principali componenti negativi di reddito. Proprio per questo motivo vengono stabiliti dei criteri precisi, per poter determinare le quote di ammortamento. In sostanza, l'ammortamento del costo "Diritto pluriennali alle prestazioni dell'atleta", deve essere determinato in modo sistematico nel periodo in cui la società trae beneficio dalle prestazioni del giocatore e quindi in quote costanti in relazione al contratto economico stipulato con lo stesso. D'altra parte in passato quando non esistevano ancora delle regole concrete³⁶, era

³⁴ Francesco Calligaris in <http://www.olimpiazzurra.com>

³⁵ Parte della dottrina aziendale che si è interessata della materia ha rilevato come sia da considerarsi corretta la prassi contabile di iscrivere nel conto economico dell'esercizio in cui viene conseguito l'obiettivo il primo erogato ai calciatori per il raggiungimento dello stesso. Tale prassi tiene conto, infatti, solo del fatto che tale premio sia stato pattuito con i calciatori all'inizio del campionato, mentre dovrebbe tenere in considerazione l'esercizio in cui per tale costo se ne godranno i benefici, che è quello successivo. Il conseguimento dell'obiettivo (partecipazione alle coppe europee, vittoria del campionato, passaggio di serie...) comporterà, infatti, una serie di benefici nella stagione sportiva successiva, e pertanto, il relativo costo dovrebbe essere iscritto nel periodo successivo. Tonon A., "Il bilancio nelle società di calcio", Summa 80, aprile 1994, p.27.

³⁶ Si intende prima del c.d. "decreto salva-calcio", legge 282 del 2002.

cosa nota l'adozione da parte di certe società di criteri di "comodo", ossia una ripartizione dei costi per giungere ad un reddito fittizio e la conseguente manipolazione del patrimonio societario³⁷.

Con la legge 282 del 2002 (decreto salva-calcio), divenuta legge 168 del 2005 dopo essere stata leggermente modificata dopo un intervento dell'Unione Europea a causa di un'infradizione da parte della legislazione italiana, è stato consentito alle società di calcio di poter diluire in cinque esercizi la perdita causata dalla svalutazione del parco giocatori. È inoltre alla discrezione degli amministratori stabilire le quote di ammortamento delle svalutazioni, tuttavia dovranno ridurre il patrimonio netto per un importo pari al valore residuo della voce di bilancio "oneri pluriennali da ammortizzare". Per esempio, in caso di svalutazione pari a 200, anziché contabilizzare integralmente la perdita in Conto Economico, si inserisce solamente una minima parte a svalutazione (es.20) e i restanti 180 nell'attivo dello Stato Patrimoniale alla voce "Oneri pluriennali da ammortizzare" nei successivi quattro anni, che andranno però a ridurre l'ammontare del patrimonio netto della società.

Mentre per l'ammortamento dei giocatori vengono seguite delle regole precise a riguardo, per quanto riguarda gli altri ammortamenti materiali e immateriali spesso si rimanda alle norme in atto in altre materie.

Tra le voci tipiche del bilancio di una società sportiva, è importante ricordare anche che i "costi del vivaio capitalizzati" devono essere ammortizzati nei successivi cinque anni dall'anno di capitalizzazione e che l'ammortamento delle prestazioni dei giocatori deve avvenire in maniera sistematica nel periodo in cui la società beneficia delle sue prestazioni e in quote costanti, tenendo conto del contratto stipulato col giocatore stesso. Il termine "sistematicamente" indica che gli ammortamenti non devono essere accelerati o rallentati a seconda della convenienza che ne potrebbe trarre la società; sta ad indicare invece che l'ammortamento deve essere conforme ad un piano prestabilito e impostato in una maniera tale che possa avvenire per importi costanti negli anni. Nel caso ci sia successivamente un prolungamento di contratto, si può riformulare un nuovo piano che terrà conto del costo non ancora ammortizzato e del nuovo accordo con il giocatore³⁸.

³⁷ Botelli P., "Calciatori, dribbling in bilancio: gli escamotage per diluire i forti ammortamenti", Il Sole 24 Ore, 8 Marzo 1993.

³⁸ Documento F.I.G.C., cit. p. 76.

Oneri diversi di gestione

Tra gli oneri diversi di gestione vengono riportati una serie di costi di diversa natura. Tra le spese più significative è bene ricordare l'imposta sullo spettacolo per i diritti televisivi, gli oneri tributari indiretti, la percentuale data ai comuni sugli incassi al botteghino per l'affitto dello stadio o del campo di gioco (se non di proprietà), ed infine, le multe e le tasse per i ricorsi e tutte le spese varie di lega.

In conclusione, abbiamo notato che sul versante delle entrate nel corso degli anni c'è stata una fortissima accelerazione dovuta principalmente ai diritti televisivi. Questa voce, tuttavia, rimane l'unica in crescita, mentre i guadagni dalla vendita dei biglietti rimangono invariati e gli introiti dalla gestione degli stadi o dalle politiche di marketing hanno un'incidenza marginale. Ad ogni modo, il problema degli ultimi anni non è tanto l'aumento dei ricavi bensì un maggiore incremento non ancora ottenuto nei profitti.

L'aumento delle entrate è generato dall'aumento del successo sportivo, e ciò dipende dall'investimento in primis nella quantità e qualità dei giocatori. Per tale motivo, oltre ad essere aumentati a livello esponenziale i ricavi, si sono visti crescere in misura assai maggiore i costi.

Ciò nonostante, se tutte le squadre hanno aumentato la corsa al successo sportivo allo stesso modo, alla fine le posizioni rimangono invariate e coloro che ne traggono vantaggio maggiormente rimangono i giocatori con il loro aumento di stipendio.

1.5 Successo sportivo, successo di pubblico o massimizzazione dei profitti

Il principale motivo del confronto in ambito sportivo, nonché il primo obiettivo di atleti e sostenitori di uno sport, è il desiderio di vincere sugli avversari. Un ruolo fondamentale per un team sportivo è esercitato dal "coach", il quale ha il dovere di incentivare i componenti della sua squadra ad avere in ogni momento l'ambizione di sconfiggere i rivali. L'allenatore, dunque, ha l'obiettivo di formare un gruppo solido e vincente attraverso le abilità e le competenze di ciascun individuo, per sfidare con successo i team rivali.

Il raggiungimento di buoni risultati deriverà perciò da una grande preparazione atletica e dalla capacità dei singoli giocatori, ma anche dall'affiatamento del gruppo stesso.

Nel calcio come in tutti gli sport di squadra, è l'unione di un team che porterà alla vittoria a differenza di un gruppo disarmonico di giocatori, anche se di elevata competenza.

Nel mondo dello sport oltre ad esser presenti gli atleti che lavorano per portare la propria squadra ad alti livelli, ci sono altre figure ugualmente importanti che collaborano con essi: come il presidente, i dirigenti, i tecnici e infine i sostenitori delle varie squadre. Ognuno di questi ha una funzione ben precisa e, soprattutto, tutti devono avere lo stesso obiettivo finale: la volontà di vincere. In caso contrario sia gli atleti che i loro sostenitori saranno i primi a scoraggiarsi, e questo non sarebbe di certo una situazione favorevole per la squadra, bensì potrebbe portare alle prime difficoltà.

In qualsiasi disciplina sportiva perciò, non nasce competizione senza rivali. Durante i match i giocatori di entrambe le squadre si ritrovano, nonostante possa sembrare curioso, anche a collaborare tra loro, per esempio per quanto riguarda l'attenersi alle norme di gioco. Tutti hanno il dovere di adempiere alle regole di comportamento che qualsiasi individuo dovrebbe tenere in campo come nella società, oltre a quelle specifiche stabilite dalla disciplina sportiva a cui aderisce.

In ogni lega sportiva si esercita una funzione economica inusuale rispetto ad altri settori industriali, ovvero quella di collaborazione tra team rivali, punto fondamentale per ottenere il successo di un qualsiasi sport.

Mettere in atto un torneo non è così semplice come si può pensare, in quanto porta a un susseguirsi di collaborazioni, oltre alla necessità di stabilire delle regole condivise tra i vari partecipanti che andranno a concorrere per la vittoria. Nel 1876 in America fu fondata la National League of Professional Baseball Clubs³⁹, mentre un decennio più tardi William McGregor istituì la prima lega calcistica, la Football League inglese. La creazione di queste leghe sportive stimolò le società sportive a organizzare regolarmente dei tornei, in quanto venne istituito un programma di gare tra le squadre.

Sin dai primi anni della loro istituzione tali leghe sportive fecero in modo di regolamentare le partite in un modo più conveniente e produttivo per i giocatori, affermando che il loro ruolo principale era garantire che questi ultimi si dedicassero alla

³⁹ Seymour H., "Baseball: The Early Years", New York, Oxford University Press, 1960.

sola concorrenza sul campo da gioco. Esse inoltre coordinavano e sfruttavano il loro potere collettivo nelle negoziazioni con enti esterni.⁴⁰ Queste istituzioni avevano il compito anche, di negoziare in vari modi il campionato in diverse evenienze: per esempio, nel caso di rivalità nei trasferimenti tra i singoli giocatori, nello stabilire una tariffa minima per i biglietti dei tifosi e, infine, sulla suddivisione dei guadagni, fissando un importo minimo da dividere tra tutti. Ad esempio in passato la Football League, stabilendo un guadagno ideale salvaguardò tutte le società sportive appartenenti alla lega. Recentemente, invece, la Lega Calcio Italiana ha condotto la trattativa per i diritti televisivi per conto di tutte le squadre. Così facendo è riuscita ad ottenere più di quanto avesse potuto ottenere individualmente ogni singola società⁴¹.

Le squadre e i singoli atleti di una squadra tuttavia non sempre inseguono lo stesso obiettivo; in alcuni casi le ambizioni possono risultare in contrasto tra loro. Sicuramente un elemento d'incontro tra la società sportiva e i propri atleti è l'interesse al raggiungimento del massimo risultato sportivo, sebbene siano stati condannati in passato atteggiamenti dolosi per cui terze persone sborsavano somme di denaro ai giocatori alterando il punteggio nei match o, cosa criticata dai tifosi, il comportamento fittizio e non dignitoso di alcune società intenzionate a non conquistare una vittoria sportiva, perché essa può causare degli investimenti futuri non sostenibili.

Ad ogni modo, se da una parte la vittoria in campo è un obiettivo comune, la principale ragione del contendere è da parte della società la ricerca del più elevato risultato economico abbassando e controllando i costi per le prestazioni dei giocatori, in contrasto con le aspirazioni di questi ultimi, di ottenere un compenso più alto.

Come affermato in precedenza, in seguito alla sentenza Bosman, le variazioni giuridiche sui contratti dei giocatori in ambito sportivo hanno fortemente valorizzato il potere contrattuale degli atleti. Le federazioni sportive sono obbligate a ricorrere al prolungamento dei contratti e/o accettare che l'atleta approvi uno spostamento durante il contratto stesso, in quanto devono definire il proprio organico sia sul piano patrimoniale che su quello sportivo.

⁴⁰ Szymanski S. e Kuypers T., *Winners and Losers*, Londra, Penguin Books, 2000.

⁴¹ Maggiori dettagli si possono trovare di seguito nel capitolo due.

Queste trasformazioni, quindi, hanno portato ad un grande aumento dei costi per le società. Tutto ciò è fonte di ulteriori tensioni tra le squadre e i singoli atleti, aumentati inoltre dal rapporto con le reti televisive e gli sponsor.

In una organizzazione sportiva, pertanto, gli obiettivi derivanti dalla sua direzione sono l'individuazione del giusto trade-off tra il risultato economico e il successo sportivo.

Per quanto riguarda il comportamento organizzativo, dipende dalle ambizioni che hanno gli individui e dal sistema istituzionale di riferimento.⁴²

Spesso individuare gli obiettivi non è semplice. Un ipotetico tentativo è quello di tener conto degli obblighi giuridici di un'attività, stabiliti da norme ufficiali. Altra iniziativa è tentare di focalizzare le finalità basandosi su un vecchio sistema e sulle distinte valutazioni che erano state fatte.

La capacità di una società sportiva deve essere messa a confronto con gli scopi che questa si prefigge. Una società, infatti, ha la responsabilità di amministrare la squadra, scegliere gli atleti e i consulenti sportivi, distribuire i ticket ecc. Questi impieghi vengono svolti dalla società per ottenere un guadagno non necessariamente finanziario ma anche in termini di prestigio e notorietà, conducendo l'attività e gestendo la squadra attraverso i manager, i quali dovranno poi rispondere del proprio operato ai proprietari.

In conclusione, come un'impresa industriale deve cercare di ottenere l'equilibrio tra successo competitivo e successo reddituale, anche le leghe e le federazioni sportive devono trovare un equilibrio tra la ricerca del profitto e quello competitivo, ossia il successo sportivo.

1.6 Lo sport come bene di mercato: il concetto di competitive balance

Gli aspetti della disciplina sportiva professionistica che non sono ancora stati esaminati a fondo sono quelli finanziari e gestionali. Solo verso la fine degli anni Cinquanta, qualche studioso di economia anglosassone⁴³ ha iniziato a dare il suo contributo in tale

⁴² Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Parigi, Editions du Seuil, 1977.

⁴³ Si veda Rottenberg S., "The Baseball Players Labour Market", *Journal of Political Economy*, LXIV, 1956; Neale W.C., "The Peculiar Economics of Professional Sports, A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. LXXVIII, n. 1, 1964; Jones J.C.H., "The Economics of the National Hockey League", *The Canadian Journal of Economics*,

settore secondo una prospettiva finanziaria e motivando le esenzioni alla normativa anti-trust statunitense, sia nella vendita di diritti televisivi sia nell'ingaggio dei giocatori più abili in quanto elementi della produttività.

Nel 1960, in conseguenza alla contrattazione da parte dell'AFL (lega delle squadre del Football americano) dei diritti televisivi, si sono innescate nelle leghe sportive una serie di problematiche sempre più comuni che hanno portato al riconoscimento di un particolare meccanismo (vendita centralizzata dei diritti di trasmissione)⁴⁴, necessario per l'equilibrio competitivo delle società sportive professionistiche.

Questi principi, che appoggiano la particolarità dell'ambito delle discipline sportive rispetto ad altri settori dell'economia, si possono ritrovare in letteratura sia nel filone economico-industriale sia in quello di marketing.⁴⁵ È la particolare organizzazione dell'attività infatti, cioè il tipo di articolo/prestazione che viene fornito, la peculiarità della lavorazione e la derivazione delle competenze ricercate, che porterebbe a stabilirne l'originalità e la specificità.⁴⁶

In Europa solo agli inizi degli anni Settanta si trovano i primi studi su tale ambito; tuttavia risalgono a un decennio dopo una considerevole parte di contributi e collaborazioni, un periodo in cui si profilavano le prime disfunzioni nel quadro istituzionale delle discipline sportive professionistiche e i primi squilibri economici nelle federazioni sportive.

Questi studi si possono ricondurre a tre movimenti principali: il primo tratta in modo specifico l'andamento del mercato⁴⁷; il secondo si occupa degli atteggiamenti delle società sportive e dei giocatori e vede una preponderanza di contributi di origine

1969; Noll R.C., "Government and the Sports Business", Washington, Brookings Institution, 1974 e Scully G.W., "Pay and Performance in Major League Baseball", American Economic Review, 1974.

⁴⁴Per la normativa antitrust era vietata perché era considerato una specie di cartello tra società. In questo caso si parla della suddivisione dei diritti televisivi. Il tema del revenue sharing e suddivisione dei diritti televisivi verrà trattato specificatamente nel secondo capitolo.

⁴⁵ Adams, "The Structure of American Industry", New York, Macmillan, 1982.

⁴⁶ Enis B.M. e Roering K.J., "Services Marketing: Different Products, Similar Strategy", in J.H. Donnelly e W.R. George, Marketing of Services, Chicago, American Marketing Association, 1-4, 1981.

⁴⁷Tra gli studiosi che ci sembrano più significativi segnaliamo Sloane (1969) sui tentativi di regolamentare il mercato, in particolare per quanto attiene alle relazioni di lavoro tra sportivi e società sportive (limitazioni dei salari, mobilità ridotta, controllo delle uscite totali delle società sportive per remunerazione di prestiti di atleti, natura dei contratti sul mercato del lavoro sportivo).

giuridica⁴⁸ e il terzo raggruppa una serie di studi multidisciplinari sociologici, storici ed economico-industriali.

Dopo un breve accenno ai diversi aspetti che caratterizzano l'economia dello sport in termini generali, il punto di partenza per lo sviluppo successivo di questa tesi è la consapevolezza che lo sport può essere considerato sotto diverse forme; ossia può presentare caratteristiche sia di un bene di mercato sia relazionali. È necessario precisare che non è possibile distinguere le due forme in maniera netta, ma esse dovranno sempre coesistere nella "creazione" di prodotto sportivo a tutti i livelli. Il filone sul quale verterà la trattazione del secondo capitolo, parte da un vecchio studio in materia economica sul competitive balance, approfondendo la disciplina sportiva, in particolare quella di squadra, come bene di mercato.

Nel 1964, sul *Quarterly Journal Of Economics*, viene pubblicato un articolo di Walter Neale, il quale mette a confronto le particolarità delle società che intervengono nel campo dello sport. Neale evidenzia una prima caratteristica della disciplina sportiva, ovvero la creazione da parte delle società attive di un bene indissolubile congiunto.

*"Le imprese sportive producono un prodotto indivisibile formato da processi separati di due o più imprese [...]. Ma il prodotto stesso è una miscela particolare: è divisibile in parti, ciascuna delle quali può essere venduta separatamente, ma è anche un prodotto invisibile nel complesso e molteplice"*⁴⁹.

Per creare una competizione si deve fare in modo che ci siano almeno due concorrenti, in caso contrario non sarebbe possibile gareggiare. Qualsiasi studio o ricerca sportiva, quindi, non può trascurare di tener conto dell'interazione reciproca tra i diversi team. La lega sportiva che guida l'organizzazione degli incontri e non la singola squadra, diviene pertanto l'elemento di studio dell'economia in ambito sportivo. Secondo Neale, è la lega che può essere ricondotta alla classica società industriale determinando il risultato sportivo, ovvero provvedendo a stabilire i tornei. Al contrario di altri settori, in quello sportivo i singoli team sono impegnati a collaborare tra loro e ogni lega ha il completo controllo e svolge un ruolo di monopolio nell'offerta del singolo prodotto

⁴⁸ Le principali tematiche affrontate in questo ambito sono le seguenti: società sportive e responsabilità dei dirigenti, aspetti fiscali, statuto sociale dell'atleta, diritto all'immagine e monopolio delle federazioni, sponsorizzazioni, comportamento economico dello spettatore.

⁴⁹ *"The sporting firms produce an indivisible product form the separate processes of two or more firms [...]. But the product itself is a peculiar mixture: it comes divisible in parts, each of which can be and is sold separately, but it also a joint and multiple yet indivisible product". (Neale 1964, pag.2).*

sportivo. È più probabile che ci possa essere una rivalità non tanto tra diverse società appartenenti alla stessa disciplina sportiva, bensì tra federazioni che realizzano attività diverse.

Secondo questa impostazione, una delle maggiori preoccupazioni di coloro che studiano l'economia in ambito sportivo risulta essere il principio di “*competitive balance*”, ovvero di equilibrio competitivo tra i diversi interpreti del prodotto sportivo.

Il concetto di equilibrio competitivo è strettamente correlato a quello dell'incertezza del risultato della competizione e rappresenta per il pubblico uno dei motivi di maggiore interesse nel mondo dello sport. Secondo questa teoria, quanto più un evento sportivo e le forze in campo sono equilibrate, tanto più sarà l'interesse che susciterà ai “clienti” di tale evento. La domanda da parte del pubblico perciò, è perciò proporzionale alla crescita dell'incertezza.

Uno dei primi a concepire tale idea fu Rottemberg⁵⁰, prendendo in esame il campionato professionistico di baseball americano; ancora oggi il suo contributo, per qualsiasi confronto riguardo la pianificazione e l'organizzazione dei campionati o su come vengono distribuite le risorse economiche, rimane un punto di partenza per altri studi.

Dalla teoria di Rottemberg derivano tre conseguenze ammesse nella letteratura nordamericana: una distribuzione diseguale di risorse tra le squadre causa uno sbilancio a favore dei team più ricchi nella competizione. Il secondo effetto riguarda una diminuzione dell'interesse da parte dei sostenitori (quindi una diminuzione della domanda), causato dalla disparità nella dotazione di risorse. Infine il livello di equilibrio competitivo può migliorare o peggiorare in base ai diversi stati di incertezza nel successo competitivo, che possono essere prodotti da molteplici meccanismi di distribuzione delle risorse.

Le soluzioni principali possono essere la ripartizione delle entrate tra i vari team e/o un “tetto stipendi” dei giocatori. Alle squadre, essendo responsabili dell'interesse della stessa lega, conviene collaborare tra loro per assicurare il maggior stato di incertezza. Risulta perciò indispensabile una collaborazione tra i team della medesima lega sportiva, favorendo così una maggiore domanda e, pertanto, maggiori profitti.

⁵⁰ Rottemberg S., The baseball players' labor market, Journal . of Pol. Econ, vol 64, n.3, 1956, 242-258.

Questo modello trova applicazione, come si vedrà in seguito, soprattutto negli Stati Uniti ed un esempio di ciò, è la pianificazione del campionato professionistico americano di basket.

L'enfasi dell'economista sportivo Neale sulla relazione tra i team, viene subito criticata da Sloane⁵¹, il quale, nonostante sia in accordo sulla collaborazione tra le squadre, trova esagerato dare supporto all'idea che una grande cooperazione possa portare ad un'organizzazione così stabile da doverla considerare monopolio.

Il punto di osservazione delle ricerche economiche in ambito sportivo secondo Sloane, e più specificatamente nel calcio, è perciò la singola squadra.

Egli non ritiene universalmente adattabile il concetto massimizzazione dei profitti di una società sportiva. Altre finalità di una società sono la sopravvivenza, l'elogio da parte dei sostenitori, il buon esito durante le gare e la salvaguardia della propria lega sportiva.

Ciascuna finalità può avere una differente importanza rispetto alle altre. Sempre secondo Sloane, le aspettative di Neale e Rottemberg, sono spesso lontane dagli atteggiamenti e dalle alternative strategiche delle singole squadre: infatti molte di queste potrebbero realizzare i propri investimenti tenendo conto non del guadagno, ma della popolarità e del prestigio che deriva dal successo.

“È abbastanza evidente che gli amministratori e gli azionisti investono denaro in società di calcio non a causa delle aspettative di reddito monetario, ma per motivi psicologici, come il bisogno di potere, il desiderio di prestigio, la propensione a identificare il gruppo e il suo senso di appartenenza⁵²”.

Da questo punto di vista lo studio ha notevoli conseguenze in merito al competitive balance. Secondo Neale e Rottemberg, i team finanziariamente più ricchi non avrebbero l'incentivo ad acquistare il maggior numero di giocatori migliori del momento, per non ridurre la domanda da parte dei tifosi. Al contrario la pensa Sloane, secondo il quale l'idea di sistemare spontaneamente tramite la compravendita gli atleti migliori in modo da formare delle squadre abbastanza equilibrate, non è possibile.

⁵¹P.J.Sloane , The Economics Of professional football: The Football club as a utility maximize”, Journ. Of Pol. Econ. vol 18, n.2, 1971, pag. 121-146.

⁵² *“It is quite apparent that directors and shareholders invest money in football clubs not because of expectations of pecuniary income but for psychological reasons as the urge for power, the desire for prestige, the propensity to group identification and the related feeling of group loyalty”.* (Sloane, 1971, pag.134).

Questa osservazione ha diviso la letteratura economica delle discipline sportive di squadra in due diversi filoni di studio: quello che ritiene che si cerchi di massimizzare i profitti e quello che punta l'attenzione sulla massimizzazione delle vittorie. L'equilibrio competitivo delle gare viene alterato inoltre, quando non tutte le società sportive cercano di massimizzare i profitti e pertanto anche i più generali studi effettuati su altre società sportive possono risultare ingannevoli. Nello specifico può esistere, oltre a differenti budget di risorse da investire in talenti, una causa di squilibrio dovuta ad obiettivi sportivi diversi tra i vari team.

Questo ragionamento si può benissimo attribuire alla situazione calcistica europea, contraddistinta dalle promozioni e retrocessioni di categoria. L'equilibrio competitivo dei diversi campionati viene modificato anche in base al differente sistema di regole; il calcio europeo è diverso, per esempio, dai principali sport americani, dove non sono previste diverse categorie di gioco. Uno dei principali elementi di studio è infatti la differenza tra le discipline sportive di squadra nordamericane e quelle europee.

Una domanda che si pone è in che modo si deve interpretare il motivo per cui una società non punta ad incrementare i profitti. Secondo gli studi tradizionali citati precedentemente infatti, le squadre sono anonime, appartenenti ad un campionato come bene strumentale per creare lo spettacolo o l'evento. In realtà, come si può notare dall'estrema importanza che ha assunto il "marchio" delle squadre ai giorni nostri, le società ricercano nella storia o nel legame che hanno con una determinata città, una specie di valore aggiunto, e quindi di particolare importanza nella pianificazione della propria strategia rispetto all'esclusiva ricerca di profitto. La rilevanza che può assumere una propria identità, inoltre, non è separabile dai consumatori e essa dai tifosi della squadra.⁵³ Non a caso in letteratura sportiva vengono distinte due figure di consumatore: il tifoso *committed*, ovvero il vero tifoso di una particolare squadra; e il tifoso *uncommitted*, cioè il tifoso occasionale, colui che segue lo sport senza un vero coinvolgimento emotivo.⁵⁴ Il vero sostenitore amante della propria squadra, predilige seguire una serie di competizioni equilibrate ma non troppo, e il suo interesse sarà rivolto verso il successo del suo team. Per tale motivo se vi è una prevalenza di questo

⁵³ Montanari F., Baglioni S., "Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona FC, *Mes que un club*", Riv. Dir. Econ Sport, vol.3, n.2, 2007, 27-44.

⁵⁴ Szymanski S., *Income Inequality*, "Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some evidence and a Natural Experiment from English Soccer", *The econ. Journal.*, vol.111, n.469, 2001.

tipo di supporter, l'ipotesi dell'incertezza del risultato tende a non essere provata. In caso contrario, invece, con una prevalenza di tifosi *uncommitted* l'aumento della domanda può essere confermata attraverso l'incertezza del risultato.

Alla fine, dopo aver analizzato in questo primo capitolo i caratteri generali di come si è evoluta e come sta progredendo l'economia dello sport mondiale e avendo approfondito quali sono gli aspetti che condizionano le scelte delle società, se ne desume che per esaminare il mondo dello sport sia necessario tener conto di alcuni fattori, che caratterizzano le scelte di tutti gli altri attori e non soltanto alcuni meccanismi o norme specifiche che possano modificare le decisioni di questi ultimi. Andremo successivamente ad approfondire il concetto di Competitive Balance, le differenze tra i vari campionati e come questo può influenzare il comportamento degli interpreti coinvolti in tale sistema. L'appartenenza e i sentimenti di identità delle squadre, la strategia e l'impegno agonistico dei giocatori e l'atteggiamento dei consumatori, tuttavia, sono elementi che non possono prescindere da tale analisi e dovranno comunque essere presi in considerazione se si vorrà ottenere un quadro completo dell'equilibrio della competizione.

CAPITOLO 2:

IL COMPETITIVE BALANCE

Introduzione

Il concetto di *'equilibrio competitivo'* sarà al centro dei prossimi paragrafi. Questo capitolo dunque si propone di definire cosa si intende per *competitive balance*, analizzandone i principali meccanismi e metodi e/o misure di valutazione.

L'importanza di questo termine è legata all'ipotesi di incertezza del risultato proposta da *Rottemberg*⁵⁵, cioè che una maggiore incertezza dell'esito aumenta l'interesse per il gioco e la lega. Se aumenta l'incertezza la teoria afferma che di riflesso anche la partecipazione all'evento aumenta con effetti positivi sulla domanda da parte del pubblico e degli sponsor: il rapporto ipotizzato implica quindi che un livello minimo di equilibrio competitivo è necessario in un campionato affinché questo possa essere finanziariamente sostenibile nel tempo.

Ancora oggi, dopo più di cinquant'anni dai primi studi di Rottemberg, il significato di equilibrio competitivo è confuso e incerto, anche se la domanda di che cosa si intenda davvero con questo concetto è stata un tema ricorrente nella letteratura economica. Questa nozione è complessa e multidimensionale (economico-finanziaria, sociologica) e ciò non è sorprendente, dal momento che è legata alla concorrenza e alla competitività; entrambi concetti difficili da definire con precisione e completamente al di là di descrizioni vaghe e generali. Tuttavia, non è soddisfacente, in questo ambito di ricerca, non dare una definizione comune accettabile di tale concetto.

Il primo paragrafo si concentrerà sulla definizione di un quadro concettuale (definizioni, letteratura, dimensione temporale e relazioni di concetto) dell'equilibrio competitivo e dell'incertezza dell'esito.

Nel secondo paragrafo verranno prese in considerazione le diverse metodologie di regolazione attuate nei campionati (con riferimento alle leghe chiuse tipiche americane) precisando l'applicazione di alcuni meccanismi e la loro introduzione, specialmente nei

⁵⁵ Rottemberg, 1956.

quattro sport americani più importanti (NBA, MLB, NFL, NHL). Infine, nel terzo paragrafo, verranno esaminati in modo teorico i principali indicatori di equilibrio utilizzati nelle analisi empiriche ai fini di poter studiare il livello di competitività nel corso di un campionato o in più anni di gioco.

2.1 Equilibrio competitivo e incertezza del risultato

Gli sport competitivi possono essere organizzati in incontri individuali tra atleti o squadre, o come tornei costituiti da una serie di cooperazioni tra più atleti o squadre. Un torneo a squadre, inoltre, può essere organizzato a eliminazione diretta, dove ogni gara deve essere vinta per poter accedere a quella successiva fino alla finale⁵⁶, o in campionati a *round-robin*⁵⁷, dove tutte le squadre si affrontano anche per più volte nel corso di una stagione e vincerà chi avrà ottenuto il maggior punteggio nell'arco del campionato. In questo paragrafo e nelle due analisi empiriche successive ci concentreremo su quest'ultima tipologia organizzativa, dove i risultati delle squadre che partecipano ad un certo numero di partite fino a fine stagione vengono raggruppati in una "tabella o classifica di fine stagione" e, i dati raccolti, vengono utilizzati per poter compiere gli studi sulle nostre ipotesi che andremo a porci. Molte considerazioni fatte finora sugli sport di squadra sono rilevanti anche per altri tornei. Ci sono, per esempio, una serie di analogie tra un torneo di campionato *round-robin* e una competizione come il *Tour de France*. Ogni partita e ogni gara ha il suo vincitore, oltre a un vincitore del torneo. Sia i moderni campionati sportivi *round-robin* che il *Tour de France* sono "tornei multi-premio", dove le squadre o gli atleti competono per più di un premio complessivo. Oltre alla vittoria finale pertanto, fra gli altri premi è inclusa la qualificazione ai *playoff* di fine stagione e la possibilità di evitare la retrocessione⁵⁸. Nel *Tour de France* invece ci sono quattro principali premi individuali: la maglia gialla, la

⁵⁶ per esempio nel calcio solitamente la Champions League inizia con dei gironi dove le qualificate andranno poi a scontrarsi direttamente per poter accedere via via agli ottavi, quarti, semifinale e finale.

⁵⁷ o girone 'all'italiana'; per esempio tutti i principali campionati di calcio europei.

⁵⁸ Come vedremo successivamente il modello europeo si distingue per l'esistenza di diverse categorie di gioco all'interno di uno sport.

maglia verde, la maglia rossa a pois e la maglia bianca.⁵⁹ Nel corso della tesi analizzeremo il ruolo delle risorse finanziarie e gli incentivi sulla performance sportiva delle squadre nei tornei “professionali”. Tuttavia, molti dei risultati dell’analisi saranno validi anche per gli sport amatoriali.

Sia che si tratti di un campionato di basket o del *tour de France* pertanto, il prodotto primario negli sport professionistici a squadre, ovvero la partita, è unico in quanto non può essere prodotto da un solo *team* e Rottenberg (1956) descrive il prodotto come la partita ponderata con gli introiti che sta generando. In altre parole, le combinazioni di ingressi (squadre) sono necessari per produrre una corrispondenza⁶⁰.

Questa è una peculiarità degli sport professionistici a squadre,⁶¹ che differenzia lo sport dalle altre industrie, come evidenziato dallo stesso autore nel suo contributo:

“se un venditore di scarpe è in grado di conquistare il mercato e di provocare ad altri venditori di scarpe delle perdite e il successivo fallimento, la concorrenza che sopravvive avrà dei chiari profitti. Ma nel baseball nessuna squadra può avere successo, a meno che i concorrenti non sopravvivano e guadagnino sufficientemente, facendo in modo che le differenze nella qualità di gioco tra squadre non siano “troppo elevate””⁶².

Nel contributo di Neale⁶³ questo fenomeno viene chiamato “prodotto invertito comune” o “prodotto congiunto”. Una partita richiede due squadre e un torneo di campionato ha bisogno di un certo numero di *teams*; ciò significa che una particolare squadra non potrebbe sopravvivere in una lega se le altre concorrenti dovessero “dimettersi dal torneo” (e non venir sostituite)⁶⁴.

In altre parole, come evidenziato nel precedente capitolo, è necessaria la cooperazione tra i concorrenti in un campionato (e una gara), o quello che Gerrard⁶⁵ chiama “concorrenza cooperativa”. Entrambe le squadre hanno, quindi, sia interessi comuni collettivi sia interessi privati. L’interesse principale privato dei *team* è quello di essere

⁵⁹ Maggiori informazioni sul Tour de France in un contesto di economia dello sport si possono trovare in Gregori C., “ABiCi L’alfabeto e la storia del ciclismo”, EditVallardi, Milano, 2009.

⁶⁰ si veda, ad esempio, Neale, 1964; Demmert, 1973; Vrooman, 1996.

⁶¹ Maggiori informazioni sulle peculiarità degli sport professionistici si possono trovare in Neale (1964) e Gerrard (2006). Vedere anche Noll (2006) per le discussioni relative alle peculiarità nell’articolo di Neale.

⁶² Rottenberg, S. “The Baseball Players' Labor Market. *Journal of Political Economy*”, 1956, 242-258.

⁶³ Neale, W. (1964).

⁶⁴ vedi per esempio Jones, 1969.

⁶⁵ Gerrard, B. “Media Ownership of Pro Sports Teams: Who are the Winners and Losers?” *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2000, 199-218.

competitivi con successo contro le squadre rivali, mentre quello comune tra le squadre in gara, è la cooperazione sugli orari e le regole delle partite. Tali questioni pratiche sono decise indirettamente da esse attraverso un organo di governo delle leghe (nel calcio italiano per esempio è la Federazione Italiana Giuoco Calcio) il quale rappresenta le squadre ed è responsabile della protezione, cooperazione, concorrenza e osservazione delle regole all'interno del rispettivo sport⁶⁶ o attraverso le leggi nazionali e internazionali. Queste norme non sono solo "regole sportive", ma riguardano anche l'economia del settore, essendo nel tempo divenuto un business di ampie dimensioni⁶⁷. Le differenze tra interesse individuale e collettivo crea un problema economico di scelta: meglio il successo individuale dei team o le conseguenze negative collettive in termini di interesse (e di conseguenza in termini finanziari) nel caso una squadra domini tale successo, e perciò delle leghe prevedibili?

Gerrard⁶⁸ sostiene che la dominanza da parte dei team può minare gli interessi collettivi: "se le leghe diventano prevedibili, i *fans* (la domanda) perdono interesse e tutte le squadre (l'offerta) perdono finanziariamente". Questo tributo è sostenuto da Rottemberg, il quale, attraverso il suo contributo, mostra come il motivo principale del crollo del primo campionato di baseball professionista nella metà del XIX secolo sia avvenuta a causa della sostanziale disuguaglianza in termini economici tra le poche squadre principali e le altre che componevano il campionato, rendendo quest'ultime nel tempo non più sostenibili finanziariamente. Sia Rottemberg che Szymanski e Zimbalist⁶⁹ sottolineano inoltre che la successiva lega professionistica di baseball che si è formata ha riconosciuto chiaramente l'importanza dell'equilibrio competitivo.

L'equilibrio competitivo pertanto è correlato alle attese che gli spettatori di un evento sportivo hanno riguardo a chi avrà la meglio nell'evento stesso: partendo da un contesto di perfetto equilibrio, dove tutti i risultati siano possibili egualmente, gli spettatori ritengono che c'è una completa incertezza dell'esito della partita.

⁶⁶ Ci sono anche altri organi come la UEFA "Unione delle associazioni europee di calcio" e la FIFA "Federazione internazionale di calcio".

⁶⁷ Vedi anche Stelitano A., "Sport, Unione Europea e Diritti Umani – Il fenomeno sportivo e le sue funzioni nelle normative comunitarie ed internazionali", CLEUP, Padova, 2011 e Sanderson A., "The Many Dimensions of Competitive Balance. Journal of Sports Economics", 2002,204-228.

⁶⁸ Gerrard, B. "Team Sports as a Free-market Commodity. New Political Economy", 1999, 273-278.

⁶⁹ Szymanski, S. & Zimbalist, A. "Americans play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer", 2005, Washington, DC: Brooking, Institution Press.

È comunemente riconosciuto che un campionato ha una serie di caratteristiche tra cui l'incertezza del risultato. Essa è uno degli elementi chiave del prodotto che le squadre professionali sportive offrono ai propri clienti⁷⁰, ed è quindi una variabile esplicativa fondamentale per la domanda di sport.

L'importanza del seguente concetto è quindi determinata sull'ipotesi che una particolare partita sarà più interessante se minori sono le differenze di qualità tra le squadre sportive. Dal momento che un campionato è composto da molte squadre, l'elevata incertezza dei risultati delle partite giocate richiede dunque piccole differenze di qualità sportiva tra le squadre in gara. In altre parole, per evitare il più possibile dei risultati scontati tra i vari *match*, l'equilibrio competitivo deve essere elevato. Zimbalist riassume queste relazioni nel modo seguente: *“Il successo di un campionato è, in una certa misura, influenzato dal grado di incertezza dei risultati delle sue gare e delle sue competizioni stagionali, o, detto in modo diverso, dal grado di equilibrio tra le sue squadre”*⁷¹.

Ciò segue l'ipotesi di Rottemberg: *“più stretta è la competizione, più grande è la partecipazione”*.

Secondo Downward e Dawson⁷², invece, l'ipotesi di incertezza del risultato di Rottemberg viene così interpretata: *“questa ipotesi di ‘incertezza del risultato’ sostiene che la concorrenza stretta, per esempio tra squadra A e squadra B, porta dei benefici non solamente nel match di queste due squadre, bensì anche nel caso in cui siano coinvolte le squadre C e D, perciò esterne.”*

Un punto di vista diverso si rinviene negli studi di Szymanski⁷³, il quale sostiene che l'equilibrio competitivo è più importante per coloro che seguono la partita in tv, dal momento che molti telespettatori sono più interessati alla qualità di gioco e l'incertezza del risultato che alla vittoria di una particolare squadra. Secondo l'autore perciò, la tesi proposta potrebbe divenire importante per quanto riguarda i telespettatori e le pay-tv⁷⁴,

⁷⁰ I clienti sono usati per mettere il prodotto in un contesto economico. Tuttavia, essi vengono chiamati sostenitori o tifosi.

⁷¹ Zimbalist, A. “Sport as Business. Oxford Review of Economic Policy”, 2003, p. 503-511.

⁷² Downward, P. & Dawson, A., “The Economics of Professional Team Sports”, 2000, London, UK and New York, NY: Routledge.

⁷³ Szymanski, S. “Incentives and Competitive Balance in Team Sports” European Sport Management Quarterly, 2003, p. 11-30.

⁷⁴ Tuttavia, questo non è supportato empiricamente in Forrest (2006), il quale non trova alcun impatto di incertezza dell'esito nelle pay-tv.

dal momento che è l'interesse per le partite, attraverso le persone allo stadio o chi le guarda in televisione, uno dei fattori principali di entrate finanziarie per le squadre.

L'importanza dei vari contributi e concetti appena citati pone l'interesse accademico su diverse questioni, come lo studio delle distinte metodologie di misurazione del competitive balance o l'analisi dell'equilibrio tenendo conto della domanda. Tuttavia, l'evidenza empirica sugli effetti dell'incertezza del risultato è mescolata alla domanda degli spettatori e deve pertanto essere considerata a livello congiunto⁷⁵. Questo può essere in parte causato dall'impossibilità di poter controllare completamente le differenze di potere d'attrazione tra i team, ossia capire perché si sostenga una squadra rispetto ad un'altra. In via generale, le squadre di grandi città hanno un bacino di *fan* molto più ampio delle altre più "piccole" e sono quindi in grado di generare un livello maggiore di ricavi, riuscendo ad attirare migliori giocatori⁷⁶.

Riconoscendo quindi che i potenziali interessi dei diversi team non sono uguali e che gli appassionati di sport sono per lo più attratti da squadre vincenti, si può affermare che un aumento di successo sportivo delle squadre vincenti può essere economicamente positivo se relazionato all'incremento della domanda di tifosi *committed*⁷⁷. Tuttavia, questa relazione potrebbe essere valida fino ad una certa soglia, dato che la certezza della vittoria può ridurre l'interesse degli altri tifosi (*uncommitted*)⁷⁸.

Un livello ideale di equilibrio competitivo, impedendo ai singoli *team* di raggiungere un punto di predominio che danneggerebbe il campionato⁷⁹, è stato un obiettivo importante per gli organi di governo dello sport. Le politiche di sussidio o l'inserimento di regole precise⁸⁰ perciò, sono in parte motivate dal mantenimento di tale equilibrio, che si differenzia da altri settori economici.⁸¹ Gli organi direttivi, hanno introdotto delle regolamentazioni di mercato, che verrebbero considerate delle pratiche restrittive e

⁷⁵ vedi, per esempio, Szymanski e Kuypers, 1999; Szymanski, 2003.

⁷⁶ Gerrard, 1999.

⁷⁷ Si è soliti suddividere i tifosi in due categorie: *committed* e *uncommitted*. Se per i primi il benessere dei tifosi accresce e con questo anche il flusso di ricavi, attraverso il numero di vittorie della squadra per i tifosi *uncommitted*, invece, conta l'incertezza dei risultati.

⁷⁸ Jennett, N., "Attendances, Uncertainty of Outcome and Policy in Scottish League Football" *Scottish Journal of Political Economy*, 1984, 176-198.

⁷⁹ Dobson, S. & Goddard, J., "The Economics of Football", 2001, Cambridge University Press

⁸⁰ Come vedremo nel proseguo della tesi esistono alcune regole precise come il Draft, Salary cap, solo per citarne alcune.

⁸¹ Gerrard, 2000.

anticoncorrenziali in altri settori⁸². Per esempio, un comportamento considerato illegale⁸³, sono le norme introdotte per promuovere la condivisione dei profitti comuni tra le squadre del campionato (*Revenue sharing*). Nel caso in cui ci fosse l'equilibrio del libero mercato infatti, le squadre minori avrebbero risultati finanziari negativi, causato principalmente dal potere che riescono ad influenzare nello stabilire le regole i team maggiori. Gli organi istituzionali, pertanto, cercano di proteggere il campionato in modo che sia sostenibile sia sportivamente che finanziariamente, promuovendo la sopravvivenza di queste "squadre più deboli" vitali per l'intero campionato⁸⁴.

Tuttavia, esistono delle diatribe su come le regolamentazioni limitino l'equilibrio competitivo. Politiche di incentivo in materia di equilibrio competitivo negli sport professionistici a squadre portano a problemi di applicazione e conflitti sia all'interno del settore (ad esempio il *salary cap*)⁸⁵ che tra il settore e l'esterno (ad esempio nella vendita collettiva dei diritti di trasmissione)⁸⁶.

Anche se Szymanski e Barros si interrogano se l'ipotesi di incertezza possa essere un fenomeno solamente moderno, i Romani per esempio, sembra che apprezzassero lo scontro sbilanciato tra leoni e cristiani. In generale, paiono esserci due scuole principali riguardanti la relazione tra l'equilibrio competitivo, l'incertezza dell'esito e l'interesse in un campionato. Un gruppo afferma l'esistenza di un livello minimo di equilibrio competitivo, tuttavia negando una correlazione tra equilibrio competitivo e attesa da parte della domanda. La tesi alternativa sostiene che il miglioramento dell'equilibrio competitivo di pari passo con l'interesse dei tifosi per la competizione, alimenta l'ipotesi di incertezza dell'esito.

Sulla base di quanto appena detto, attraverso i concetti dei vari studiosi e la questione su come misurarli, l'equilibrio competitivo e l'incertezza del risultato sono considerati centrali nello sviluppo delle analisi economiche degli sport di squadra⁸⁷. Come abbiamo visto, i due concetti sono strettamente correlati e alcuni economisti sembrano usarli in

⁸² Szymanski e Kuypers, 1999.

⁸³ Questo è descritto in Balfour and Porter (1991, p. 9): "Riconoscendo questa distinzione, i campionati di sport professionali hanno chiesto l'esenzione antitrust da restrizioni collusive"

⁸⁴ Fort, R. & Quirk, J., "Cross-subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues" *Journal of Economic Literature*, 1995.

⁸⁵ Come vedremo il *salary cap* genera enormi scontri, nella previsione dei salari, tra i proprietari dei team e il sindacato dei giocatori.

⁸⁶ Vedi infra 1.2. Per maggiori informazioni invece, vedi per esempio: Quirk e Fort (1993), Scully (1995), Downward e Dawson (2000), Dobson e Goddard (2001) e Szymanski (2001).

⁸⁷ vedi anche Cairns, 1986; Bourg, 2004.

modo intercambiabile. È difficile trovare una definizione comune di incertezza del risultato in letteratura e che si possa distinguere dal concetto di equilibrio competitivo. Downward e Dawson hanno riassunto questo, sostenendo che l'incertezza dell'esito è un termine frequentemente usato senza *“un'attenta definizione del suo preciso significato e dove i ricercatori sono costretti in un'ultima analisi a produrre delle definizioni di lavoro accettabili per altri economisti pur di essere osservati”*⁸⁸.

La confusione su questi due concetti, compreso il modo per distinguere l'uno dall'altro è uno dei motivi per cui l'equilibrio competitivo ha raggiunto un elevato interesse in letteratura.

Le difficoltà di una definizione precisa secondo gli scrittori lascia presumere che ci siano poche possibilità che un autore possa produrre una definizione di incertezza del risultato tale da essere accettata universalmente, tanto meno uno che possa fornirne una spiegazione a lungo termine. Questo si inserisce al contributo di Jennet, il quale sostiene che il concetto di incertezza del risultato riguarda le aspettative e dovrebbe essere considerato solamente nella sua forma ex-ante.⁸⁹ Questa interpretazione può essere trovata nella più recente letteratura europea sugli sport professionistici a squadre, sostenendo in generale, la imprevedibilità di un certo risultato.

Nel contributo di Forrest and Simmons per esempio, viene sostenuto che *“con incertezza dell'esito si intende una situazione dove un match dato all'interno di una struttura di campionato ha un grado di imprevedibilità circa il risultato e, per estensione, che il campionato nel suo complesso non ha già dall'inizio un predeterminato vincitore”*⁹⁰.

Nella prospettiva di creazione di una definizione di incertezza del risultato, è necessario includere quindi sia tutti questi aspetti singoli di incertezza, definiti dai vari autori, sia l'imprevedibilità dell'intero campionato nel suo complesso. Pertanto possiamo suggerire una definizione, tenendo conto del fatto che è relativa ad un concetto ex ante per la probabilità di distribuire differenti risultati, dove ***l'incertezza del risultato è la distribuzione di probabilità di una variabile aleatoria discreta per i risultati alternativi di uno specifico campionato o torneo.*** Può essere definita come un fenomeno le cui

⁸⁸ Downward e Dawson (2000), p.131.

⁸⁹ Questo è sottolineato anche in Owen e Weatherston (2004) che sostengono che l'incertezza del risultato è un concetto ex ante, ossia il pronostico di come potrà essere l'esito.

⁹⁰ Forrest, D. & Simmons, R., “Outcome Uncertainty and Attendance Demand in Sport: The Case of English Soccer” *The Statistician*, 2002, p.229-241.

modalità sono espresse da numeri o, più precisamente, come una funzione definita sullo spazio degli eventi Ω che associa ad ogni elemento x di Ω un numero reale $X(z)=x$.

La variabile aleatoria quantitativa è discreta perché produce risposte numeriche che derivano da un processo di conteggio. Un metodo per sintetizzare una distribuzione di probabilità discreta consiste nel calcolarne le principali misure di sintesi: il valore atteso e la varianza (lo scarto quadratico medio).

Il valore atteso di una variabile aleatoria discreta è una media ponderata delle modalità assunte dalla variabile, con coefficienti di ponderazione (vittoria finale, play off, qualificazione alle coppe, play out⁹¹) rappresentati dalle probabilità associate a ciascuna modalità:

$$\text{Valore atteso} = E(X) = \sum_{i=1}^n x_i P(x_i)$$

dove x_i è i esima modalità della variabile aleatoria X , mentre Px_i è la probabilità associata alla modalità x_i .

La varianza di una variabile aleatoria discreta invece, è la media ponderata dei quadrati degli scarti fra ciascuna modalità ed il valore atteso della variabile, dove i coefficienti di ponderazione sono rappresentati dalle probabilità associate a ciascuna modalità:

$$\sigma^2 = V(X) = \sum_{i=1}^n [x_i - E(X)]^2 P(x_i)$$

dove x_i è i esima modalità della variabile aleatoria X , mentre Px_i è la probabilità associata alla modalità x_i .

Sloane (1971)⁹² fu il primo a sottolineare che l'incertezza del risultato negli sport professionistici a squadre era composta da più di una dimensione, dove infatti veniva compresa anche l'incertezza di lungo periodo del numero di vittorie del campionato⁹³.

In generale, la letteratura ha diviso il termine di incertezza del risultato in tre dimensioni principali: una singola gara, una stagione e l'incertezza dell'esito nel lungo periodo.

Questa incertezza del risultato a lungo termine riguarda la teoria della posizione

⁹¹ I play-off (o play out) sono una serie di match ad eliminazione diretta giocati al termine del normale campionato per determinare la squadra vincitrice (perdente), che ha diritto a qualificarsi per un altro torneo-promozione (o di retrocedere ad un altro torneo-retrocessione).

⁹² Sloane (2006) fu uno dei primi a sostenere l'importanza di includere la diversa dimensione di incertezza del risultato.

⁹³ Sloane (1971) p.124.

dominante nel tempo cioè in più stagioni, come vedremo successivamente; mentre nel breve periodo si occupa dell'equilibrio competitivo all'interno di una stagione. Quest'ultima viene inoltre suddivisa in due forme: l'incertezza del risultato nella singola gara e nell'intera stagione. In altre parole, il concorso individuale può essere visto come l'incertezza del risultato di una partita nel breve periodo, aggregato all'incertezza dei risultati a livello di torneo; mentre nel lungo periodo si intende la ripetitività di tale campionato nel tempo.

2.1.1 Incertezza del risultato a concorsi individuali

L'incertezza dell'esito nei concorsi individuali può essere definita come la distribuzione di probabilità per i risultati alternativi di un particolare contesto sportivo individuale, cioè di un particolare match. Quirk e El-Hodiri⁹⁴ esprimono la seguente formula matematica per l'incertezza del risultato in una gara individuale con due esiti (vittoria e perdita), una variabile Y che assume valore 1 (in caso di vittoria) con probabilità p e valore 0 (in caso di sconfitta) con probabilità $1-p$, con $0 < p < 1$ ⁹⁵. Pertanto:

$$Y = \begin{matrix} 1 & \text{con probabilità } p \\ 0 & \text{con probabilità } 1 - p \end{matrix}$$

Il valore atteso e la varianza di Y

$$E(Y) = 0 * (1 - p) + 1 * p = p$$

$$Var(Y) = (0^2 * (1 - P) + 1^2 * p) - p^2 = p(1 - p)$$

Se consideriamo la ripetizione di n esperimenti *indipendenti* ciascuno dei quali con una variabile aleatoria di Bernoulli con probabilità di successo p , di conseguenza l'incertezza è massima quando $p = 0.5$.

⁹⁴ Quirk, J., El-Hodiri, M. "The Economic Theory of a Professional Sports League" In R. Noll (Ed), Government and the Sports Business, 1974.

⁹⁵ Una variabile aleatoria di questo tipo è chiamata di Bernoulli.

In questo caso, però, non è stata considerata la possibilità di pareggio tra le squadre. L'incertezza del risultato di una singola partita inoltre, è legata alla qualità sportiva delle due squadre, ad esempio è riconosciuto il vantaggio di giocare in casa o altre informazioni a disposizione come gli infortuni prima della gara, ecc. Inoltre, la misura appena descritta in materia di incertezza della partita, non distingue un match tra le prime due squadre della classifica di un torneo *round robin*, o da una partita tra le squadre del settimo o ottavo posto in campionato, anche se queste differenze potrebbero essere importanti per la domanda degli spettatori o altro, come le scommesse sportive. Questo problema è stato approfondito da Jennet, con l'introduzione di variabili di significatività come "campionato" e "retrocessione".⁹⁶ Un modo per gestire questo problema in una funzione di domanda è quello di applicare due insiemi di variabili, dove l'incertezza dell'esito a livello di gara è associata all'esito atteso della partita, mentre il significato della partita relativa ai risultati del torneo saranno associati ad un'altra variabile sull'importanza della partita. La combinazione di queste variabili sarà probabilmente una correlazione più realistica tra le due partite rispetto all'altro calcolo, dove è stata usata solo una variabile. È importante distinguere quindi i livelli di qualità sportiva: cioè le condizioni di partenza iniziali nel calcolo di una possibile probabilità di successo. L'incertezza del risultato a livello di gara dovrà pertanto essere correlata alle differenze relative tra le due squadre in una partita.

2.1.2 L'incertezza degli esiti a livello di torneo

L'incertezza dei risultati a livello di torneo può essere definita come la distribuzione di probabilità di una variabile aleatoria discreta per i risultati alternativi di uno specifico campionato o torneo, come definito in precedenza. La comprensione teorica del concetto di incertezza del risultato a livello di partita è abbastanza chiara in letteratura, in cui i problemi sono stati studiati anche attraverso analisi di tipo empirico.

⁹⁶ Questo è anche considerato in Hart O., "On the Optimality of Equilibrium when the Market Structure is Incomplete", *Journal of Ec. Theory*, 1975, ma Jennett (1984) è il primo a concentrarsi sistematicamente su di esso.

L'incertezza dei risultati a lungo termine (torneo ripetuto), non è stata un obiettivo di ricerca come in questo caso. Tale argomento sarà comunque discusso invece in modo più approfondito nel prossimo paragrafo.

In generale, l'incertezza a livello di torneo ruota intorno a tre questioni:

1. la distanza tra le squadre nella classifica finale;
2. la vicinanza di esse attorno ai "premi" di torneo;
3. il significato di una partita per un team, in base al premio a disposizione (la rilevanza di quella determinata partita in quel momento della stagione).

Rottenberg e Jones si concentrano sul primo punto, precisamente sul generale "saldo di gioco" (cioè sui punti totali in classifica) tra tutte le squadre e il fatto che un elevato livello di incertezza generale sarà raggiunto quando vi sarà una vicinanza complessiva tra le squadre della classifica. In aggiunta a quanto sopra, Davenport⁹⁷ si è invece concentrato sulla vicinanza nella "corsa al campionato", più precisamente si è focalizzato tra le squadre che sono nella parte alta della classifica rispetto alle altre, giustificando che è la zona più importante per i tifosi. È interessante notare come i primi contributi e studi⁹⁸ si siano concentrati più sulle variabili determinanti per le posizioni di playoff. In altre parole, non ci si è focalizzati solamente sulla domanda dei tifosi e la lotta per la vittoria, ma anche per le qualificazioni ai playoff. Più in generale, la letteratura si concentra sull'imprevedibilità dei risultati del campionato ma pone molta attenzione anche sulle promozioni e alla lotta per evitare la retrocessione.

Kuypers fornisce un esempio di come l'incertezza del risultato è stata influenzata nella Lega del calcio inglese, attraverso l'introduzione di un sistema di playoff per la promozione. In precedenza, le prime tre squadre venivano promosse automaticamente dal secondo livello di divisione all'altro livello di divisione (cioè alla FA *Premier League*). L'introduzione di una promozione tramite i play-off prevedeva che le prime due classificate venissero promosse direttamente, mentre la terza promozione venisse decisa da uno spareggio tra la terza, la quarta, la quinta e la sesta in classifica.

Questo svolgimento aumentava l'incertezza dei risultati del torneo, ed era coerente con il pensiero di Fort e Quirk, cioè che *"l'introduzione dei playoff di campionato"*

⁹⁷Davenport, D. "Collusive Competition in Major League Baseball. Its Theory and Institutional Development", *American Economist*, 1969, p.6-30.

⁹⁸ Per ulteriori approfondimenti vedi Demmert, H., "The Economics of Professional Team Sports", 1973, Lexington, MA: Lexington Books e Noll, R., "Attendance and Price Setting" In R. Noll (Ed.), *Government and the Sports Business*. Washington, DC: Brookings, 1974.

aumentava l'incertezza della squadra vincitrice" e Sandy⁹⁹, il quale sosteneva che *"i comuni playoff presenti in molte leghe, per i quali le migliori squadre si scontrano tra loro per il titolo o la promozione, contribuiranno a sostenere l'interesse dei tifosi"*.

Downward and Dawson¹⁰⁰ usano il termine "incertezza entro la stagione", mentre Borland e Macdonald¹⁰¹ applicano il termine "incertezza intra-stagione" e sostengono anch'essi che "in un qualsiasi momento nel corso di una stagione, un maggior grado di uniformità tra le squadre vincenti significherà che un maggior numero di esse saranno in lotta per i playoff.", ribadendo l'importanza dell'equivalenza qualitativa tra le squadre.

Il secondo punto, come accennato inizialmente, riguarda l'incertezza dei risultati del torneo legata ai "premi" e alle differenze d'interesse tra le partite in base alla posta in palio. L'interesse per una partita tra due squadre di qualità sportiva approssimativamente uguali potrebbe essere superiore se si trattasse di una partita importante per evitare la retrocessione, rispetto ad una partita media (con poca o nessuna rilevanza per la parte superiore o inferiore della classifica). Hart¹⁰² sottolinea che ci sono "partite chiave", come la lotta per evitare la retrocessione, che devono essere prese in considerazione nella funzione di domanda (a livello di match). Questi argomenti sottolineano che non è solo la qualità totale delle squadre in una partita che conta. Per esempio, Borland and Macdonald hanno costruito delle variabili di misurazione della qualità utilizzando una misura basata sul voto medio delle due squadre, mentre Knowles applica una misura qualitativa in base alla distanza dal leader, anticipando come questa misura darà un quadro della relativa importanza della partita.¹⁰³ Queste si basano su una correlazione positiva tra la qualità sportiva delle squadre e l'importanza delle partite, e sono adattate alle leghe chiuse. Tuttavia, questo rapporto non è in grado di soddisfare la relazione prevista da Sloane (1971), secondo cui la lotta per evitare la retrocessione potrebbe essere più interessante di una partita media, anche se la qualità sportiva di quest'ultima potrebbe essere più elevata. In altre parole la qualità potrebbe essere inferiore tra due squadre di bassa classifica rispetto a una di

⁹⁹ Sandy, R., Sloane, P. & Rosentraub, M., "The Economics of Sport: An International Perspective" New York, NY: Palgrave MacMillan, 2004.

¹⁰⁰ Downward and Dawson , 2000, p.137.

¹⁰¹ Borland e Macdonald , 2003. p.482.

¹⁰² Hart ,1975, p.418.

¹⁰³ Vedi infra 2.3.

media e una di bassa, ma più interessante della seconda nella lotta per evitare la retrocessione perché entrambe le squadre si giocano tale premio.

Sulla base di questi argomenti, si può affermare che il rapporto tra l'incertezza dei risultati e la domanda dev'essere più ampio e non concentrato solamente sull'incertezza del risultato a livello di partita; inoltre le misure qualitative delle partite non possono fornire da sole una spiegazione soddisfacente del comportamento dei tifosi. Questo significa che il rapporto tra incertezza e domanda deve anche considerare l'incertezza dei "premi" di una lega e tener conto del fatto che una partita tra due squadre medie, specialmente a fine stagione, sarà irrilevante per la struttura dei "premi". Allo stesso modo una partita tra due squadre che lottano per evitare la retrocessione sarà molto più importante se si tiene conto del premio di "non essere retrocesso", nonché per due squadre che lottano per l'ultimo posto ai *playoff*. Jennett's (1984), per tali ragioni, ha elaborato una misura che tenesse conto del livello di importanza del risultato, per uno specifico premio, di una partita di una determinata squadra.¹⁰⁴ Questa misura è relativa al tempo e alle condizioni della lega durante la fase di torneo.

Altri studiosi¹⁰⁵ hanno seguito Jennet, utilizzando l'importanza della partita come una misura di incertezza del risultato finale. Questa forma di incertezza dell'esito può essere vista come indiretta e connessa al successo delle singole squadre, dove lo spettatore individuale è attratto dai successi della sua squadra. L'ipotesi è che più sono le squadre coinvolte nella corsa per il campionato, maggiore sarà il livello di attesa aggregato¹⁰⁶ che Downward e Dawson chiamano "incertezza del risultato stagionale". In altre parole, un risultato nella sua forma diretta può essere correlato alle qualità assoluta, ma a livello aggregato può essere utilizzato solamente come indicatore dell'incertezza totale di una determinata fase del campionato. Inoltre, più le partite hanno un premio di importanza elevata, maggiore sarà il livello di incertezza stagionale in campionato. Questo è supportato da Borland e Macdonald¹⁰⁷, i quali sostengono che una forma di

¹⁰⁴ Jennet N., "Attendances, Uncertainty of outcome and policy in Scottish League football, in Scientific Journal of politic economic, n.2, 1984, pag. 176-198.

¹⁰⁵ Borland, J., "The Demand for Australian Rules Football" The Economic Record, 1987, p.221-230; Jones, J. & Ferguson, D., "Location and Survival in the National Hockey League" The Journal of Industrial Economics, 1988, p. 413-457 e Baimbridge, M., Cameron, S. & Dawson, P. (1996). "Satellite Television and the Demand for Football: A Whole New Ball Game?" Scottish Journal of Political Economy, 1996, p.317-333.

¹⁰⁶ Vedi Cairns,1990 e Downward e Dawson, 2000.

¹⁰⁷ Borland e Macdonald, 2003, p.486.

incertezza stagionale è un numero relativamente elevato di partite significative, con cui si indicano eventi di “maggior grado di uniformità in una competizione sportiva”.¹⁰⁸ Pertanto, le partite di campionato che avranno un peso più elevato saranno più rilevanti nell’incertezza del risultato finale di una stagione. Gli organi direttivi potrebbero quindi tentare di migliorare l’incertezza del risultato attraverso l’introduzione di sistemi che aumentino il numero di squadre in competizione per la vittoria del campionato, avendo un peso maggiore rispetto alle altre (Jennet, 1984). In sintesi, l’incertezza dei risultati a livello di torneo è stata trattata dai diversi autori come l’incertezza della dispersione globale dei successi sportivi delle squadre a livello di classifica finale in due diversi modi: come l’incertezza delle squadre che concorreranno a vincere il campionato, cioè quali squadre si qualificheranno per i diversi tornei di fine stagione compresi i play-off e le competizioni europee, e come l’incertezza delle squadre che verranno retrocesse. Vi è inoltre una relazione tra i vari problemi di incertezza dei risultati del torneo. In primo luogo quanto più forte è il livello di gioco tra le squadre, più sarà significativo il match rispetto ad altri. Secondariamente, più significativi sono il numero di “premi” nella competizione e più sarà alto il livello di qualità delle partite aggregate, prevedendo così più incertezza nel risultato del torneo.

2.1.3 Incertezza nei tornei *long-run* (tornei ripetuti)

La terza dimensione di incertezza del risultato è quella dei tornei *long-run* (incertezza nel lungo periodo) che tiene conto del rapporto dinamico in tornei ripetuti.¹⁰⁹ In generale una lega sportiva è attiva, nel senso che si ripete stagione dopo stagione; tali esempi però si possono trovare anche negli sport individuali, come il Tour de France e la Coppa del mondo di sci. La dinamica può essere molto forte soprattutto negli sport di squadra gestiti con sistemi gerarchici, ossia la promozione e la retrocessione di categoria, come nel calcio europeo. In questi la partecipazione nella stagione in corso è in funzione ai risultati della stagione precedente. Per tale motivo la discussione di

¹⁰⁸ Borland and Macdonald (2003) utilizzano come esempio di terzo approccio di incertezza stagionale, il confronto sulla base di “esperimenti naturali” tra i tornei di calcio/Premier League e FA cup nel calcio inglese di Szymanski (2001).

¹⁰⁹ Borland e Macdonald usano il termine “incertezza del risultato inter-stagionale”.

incertezza del lungo periodo tende a concentrarsi sul dominio di un campionato, solitamente da parte di un piccolo numero di squadre. Sloane¹¹⁰ ha considerato la dominazione delle leghe scozzesi calcistiche da parte di Rangers e Celtic e si è concentrato sugli effetti negativi che a lungo termine potrebbero avere con il dominio di poche squadre (in particolare problemi per le squadre dominanti). L'approccio di Sloane è stato considerato la pietra miliare nella comprensione dell'incertezza del risultato nei tornei ripetuti di lungo periodo in relazione al dominio di una, due o un gruppo di squadre¹¹¹. Il dominio di lungo periodo è legato all'incertezza di inizio stagione nel considerare quale sarà la squadra che vincerà il campionato, sulla base dei risultati delle stagioni precedenti¹¹². Questa incertezza ovviamente sarà bassa se una squadra ha dominato negli anni precedenti.

Dato un certo livello di equilibrio competitivo, la possibilità che una squadra prevalga dipenderà in parte dalla struttura di campionato (chiuso, aperto, con o senza i play off). Se vincere il campionato per un certo numero di anni è il criterio per definire una squadra dominante, un cambiamento nella struttura su come viene determinato il vincitore potrà modificare la probabilità che sia solamente una a "regnare" il campionato. Un metodo per ridurre la probabilità di dominio di lungo periodo è l'introduzione di un sistema di playoff nel campionato.¹¹³ Tuttavia, seppur non di una sola squadra come in precedenza, la partecipazione ripetuta di lungo periodo ai playoff da parte dello stesso gruppo di squadre, rappresenta anch'essa una forma di dominio di lungo periodo¹¹⁴.

Il significato di incertezza del risultato nel lungo periodo espone, infatti, una questione di carattere comune, cioè quella se considerare la supremazia da parte di una o due squadre in cima alla classifica o se includere le prestazioni delle altre squadre in campionato. L'esistenza di team dominanti, ovviamente, implica necessariamente

¹¹⁰ Sloane 1971

¹¹¹ Per maggiori informazioni si possono trovare approfondimenti in tutti gli autori citati finora: Cairns, 1987, Szymanski e Kuypers, 1999, Downward e Dawson, 2000; Jennett, 1984; Szymanski, 2003; Sandy, 2004; Borland, 1987.

¹¹² si veda, per esempio, Dobson e Goddard, 2001, p. 42. Ciò è anche dimostrato molto chiaramente nella descrizione di Szymanski (2003), che chiama questa dimensione "incertezza del campionato".

¹¹³ Un altro effetto di un tale sistema è che l'incertezza secondo il campionato, e quindi l'incertezza dei risultati al torneo/livello stagionale, aumenta. Un esempio interessante si può trovare nel campionato norvegese per la pallamano femminile. La squadra ha vinto dominando tutte le partite in campionato, oltre a diventare la vincitrice della coppa.

¹¹⁴ Borland and Macdonald, 2003.

l'esistenza di gruppi dominati. Inoltre, la preoccupazione nelle prestazioni delle squadre, sia dominanti che dominate, riguarda la persistenza dell'incertezza del risultato nel tempo e può variare nel corso degli anni in diversi segmenti del campionato. Per esempio, la natura del dominio del calcio inglese è variata nelle ultime 15 stagioni. Inizialmente la corsa al titolo nella *FA Premier League* è stata dominata da una squadra (*Manchester United*). Questo dominio si è progressivamente esteso a due squadre (*Manchester United e Arsenal*) e poi a quattro (*Manchester United, Arsenal, Chelsea e Liverpool*), come avremo modo di vedere, in questo caso è dovuto gran parte dall'entrata di nuovi proprietari con elevate disponibilità di spesa (arabi e russi) e da una tendenza a differenziarsi in due gruppi di squadre, le grandi e le piccole. In definitiva comunque, si può affermare che vi è una bassa incertezza per quanto riguarda le squadre potenzialmente vincitrici della Premiership all'inizio di ogni stagione, invece vi è un'elevata incertezza di risultato tra le "grandi quattro" che si affermeranno a fine stagione.

2.2 Modelli e meccanismi per il competitive balance

Il modo più efficace per assicurare un sufficiente equilibrio competitivo sul campo è quello di limitare il fatto che le squadre più forti, e finanziariamente più ricche, possano prevalere nelle scelte economiche di quelle più piccole e deboli. Questo approccio, che viene principalmente dalle regole della lega, può avere diverse forme più o meno dirette.

Dato che l'economia sportiva e il concetto di *competitive balance* hanno avuto origine e un maggiore sviluppo negli Stati Uniti, la maggioranza delle decisioni che sono state prese e di cui siamo a conoscenza sono state realizzate proprio basandosi sul sistema di organizzazione dello sport professionistico di questa nazione, nonostante questo risulti totalmente diverso dalla realtà dello sport agonistico esercitato in Europa.

Nei prossimi paragrafi, quindi, andremo innanzitutto ad analizzare i modelli delle leghe americane rispetto alle leghe aperte europee e le metteremo a confronto. Successivamente, saranno presi in considerazione i principali meccanismi applicati nei due modelli, considerando fin dall'inizio che in Europa l'unica vera forma per

bilanciare il *competitive balance* è la condivisione delle entrate derivanti dai diritti televisivi.

2.2.1 Il modello americano di sport business

Già nella seconda metà dell'Ottocento si assiste alla nascita delle prime leghe professionistiche chiuse caratterizzanti il sistema americano: la prima a formarsi fu quella di baseball e in seguito nacquero quelle di hockey, basket, football e infine di soccer. In tali leghe coloro che stabiliscono le norme da rispettare durante le gare dentro e fuori il campo sono i proprietari e i dirigenti e per tale motivo, a partire dai primi anni del Novecento fino ai giorni nostri, nello sport americano si sono verificati numerosi conflitti sindacali, scioperi e serrate dei proprietari causati dai rapporti di lavoro instaurati negli sport di squadra professionistici¹¹⁵. Al contrario di ciò che succede nelle industrie sindacalizzate, gli stipendi degli atleti sono fissati in maniera individuale e non rispettando dei precisi parametri: nei contratti collettivi dei giocatori viene stabilita una quota salariale minima e alcuni *benefits* sportivi (punti ottenuti, ecc.) I proprietari per risolvere questo problema di squilibrio degli stipendi e del potenziale tecnico, hanno adottato diversi mezzi, come per esempio il *draft*, la regolazione nelle scelte dei giocatori, oppure il "salary cap" o tetto salariale, consistente in un contratto collettivo che prevede che una certa somma di entrate complessive della lega venga destinata agli stipendi e i *benefits* degli atleti.

La struttura della lega è fissa e di rado vengono introdotte nuove squadre in un campionato. In passato solitamente le leghe americane venivano organizzate da squadre gestite in modo individuale, che si sono fuse tra loro allo scopo di migliorare la loro performance sportiva e incrementare i loro profitti grazie alle sinergie tra le squadre. La decisione dei singoli proprietari è molto rilevante nelle gare tra le squadre, sia perché devono reclutare dei giocatori abili in grado di far vincere i tornei, sia per stipulare dei contratti televisivi e commerciali, in modo da raggiungere guadagni elevati. I proprietari dei team, inoltre, possono spostare la squadra (detta anche franchigia in NBA) da una

¹¹⁵ Successivamente verranno spiegati i diversi conflitti nati tra la proprietà e i giocatori nello stabilire il contratto collettivo salariale.

città all'altra, ma solo con il permesso della commissione *antitrust*. Questi passaggi delle squadre, messi in atto allo scopo di raggiungere maggiori entrate finanziarie, possono portare tuttavia gravi perdite sia per le squadre che per la lega nel suo complesso, danneggiando i rapporti di fiducia e affetto che i sostenitori hanno per la propria squadra, a livello locale e nazionale e causando gravi perdite nel settore delle entrate televisive¹¹⁶. Non sempre però un mercato che porta dei vantaggi per una squadra può portarne anche alla lega, perciò potrebbero nascere delle ostilità tra i proprietari che guardano soprattutto ai loro interessi personali e la lega invece che favorisce l'economicità di tutto il sistema.

Dalla parte dei giocatori, invece, all'interno della maggioranza delle leghe gli atleti vendono ai propri sindacati i diritti per la commercializzazione della loro immagine e quest'ultimi detraggono una parte del salario (*fees*) ai loro assistiti per promuovere la loro attività al di fuori di quella sportiva. Una cosa simile accade anche per quelle squadre che concedono una parte o l'intero pacchetto di diritti televisivi delle partite e *licensing* alle leghe competenti, allo scopo di raggiungere il maggior guadagno possibile da un mezzo che fa parte di quelle singole squadre, ma che in realtà sussiste grazie alla lega.

I modelli principali su cui basarsi per quanto riguarda la concessione dei diritti televisivi sono due: quello economico relativo alla NFL (National Football League) e quello che riguarda le altre leghe.

Per quanto riguarda il primo, ha origine dalla struttura del campionato: implica un numero limitato di partite, giocate soprattutto la domenica pomeriggio, per cui i diritti possono essere facilmente ceduti alle reti televisive nazionali che, di conseguenza, fanno propaganda attraverso le altre reti private regionali. Nel secondo modello, i singoli team si occupano della commercializzazione dei diritti televisivi in ambito locale, mentre alla lega viene affidato il compito di chiudere i contratti a livello nazionale con le reti.

Il modello americano gioca su equilibri sottili e modelli specifici che vengono adottati internamente da ogni lega, dove difficilmente si riesce ad interpretare la complessa realtà, ma offre comunque un particolare paragone o una possibile guida nell'analisi del modello europeo.

¹¹⁶ <http://sports.espn.go.com/nfl/news/story?id=3076428>

2.2.2 Il modello europeo di sport business

Per un quadro generale europeo rimandiamo al primo capitolo; in questo caso ci soffermeremo sulla struttura e modello presente nel vecchio continente. Tra gli anni Sessanta e Ottanta nascevano in Europa due differenti modelli di sport: quello dell'Europa orientale e quello occidentale. Per quanto riguarda il primo, che oramai non esiste più, il sistema era totalmente sostenuto economicamente dallo Stato e l'attività sportiva in generale non era tenuta molto in considerazione. Il contrario accadde nei paesi occidentali, dove la disciplina era in continua trasformazione sia dal punto di vista economico che regolamentare attraverso un modello misto, che vedeva la collaborazione degli enti governativi con le altre organizzazioni private. Inoltre, il modello occidentale (quello attuale) è costituito attraverso un sistema di federazioni nazionali e impostato secondo una struttura piramidale che vede un collegamento tra i livelli non solo per quanto riguarda l'organizzazione ma anche dal punto di vista delle gare. Per esempio, una squadra di calcio, basket, pallavolo o di pallanuoto se vincente in una categoria, può essere chiamata a partecipare ad un campionato di un livello superiore, conseguendo la promozione. Al contrario, se una squadra non raggiungerà i risultati sperati e si ritrova tra le peggiori, verrà retrocessa.

Dal punto di vista finanziario il sistema europeo nel corso del tempo ha subito una grossa trasformazione dopo la sentenza Bosman¹¹⁷, quando nel 1995 la Corte di Giustizia affermò che non esiste un motivo per cui gli atleti professionisti non possano usufruire dei benefici del mercato unico del lavoro, in particolar modo della libera circolazione dei lavoratori.

Questo sistema di finanziamento dunque, che sussisteva nei compensi dati in caso di trasferimenti anche a fine contratto, ha modificato la forma dei finanziamenti passando dalle semplici sponsorizzazioni, ad altri mezzi di comunicazione commerciale e ai diritti televisivi.

¹¹⁷ Vedi cap. 1.

2.2.3 Confronto tra il modello americano ed europeo

Dopo aver introdotto i due principali modelli di sport business, quello americano e quello europeo, si può dedurre che questi due sistemi sono differenti soprattutto per quanto riguarda quattro aspetti fondamentali:

- 1) *Tipologia di lega*. La prima differenza riguarda la tipologia di lega infatti, quella riguardante il modello americano si definisce chiusa all'interno, nel senso che non potendo subentrare nuove squadre vengono a mancare dei meccanismi di promozione e retrocessione, e chiusa all'esterno, in quanto le squadre non possono prender parte ai tornei fuori dalla lega.

Il modello europeo invece è esattamente l'opposto, i campionati nazionali sono costituiti da meccanismi di promozione e retrocessione e le squadre non hanno nessun impedimento a partecipare ai tornei sovranazionali, quali le coppe europee e intercontinentali. Per questi motivi, dunque, il modello europeo è costituito da una lega denominata aperta, sia verso l'interno che verso l'esterno.

Queste diversità tra i due sistemi porta anche a vivere l'evento sportivo in modo differente. Per esempio, l'obiettivo principale nel modello americano è quello di creare una situazione coinvolgente anche al di fuori del match vero e proprio, creando uno spettacolo più che una partita; inoltre, la vera competizione non è tanto tra le squadre, ma tra le Leagues, cioè tra i diversi sport. In Europa, invece, essendoci un sistema aperto e caratterizzato da un differente tifo rispetto a quello americano, le federazioni sono organizzate secondo un ordine gerarchico e la concorrenza nasce dalle gare fra i diversi team.

- 2) *Operazioni messe in atto per tutelare la competitività*. Nel modello americano esistono diversi meccanismi che impongono delle correzioni al libero operare delle squadre, come per esempio il *draft* e il *salary cap* che vedremo di seguito. In Europa invece non esiste tutto ciò e viene lasciata libertà d'azione alle leggi di mercato.

- 3) *Divisione delle entrate*. La divisione delle entrate, che in genere derivano dalla vendita dei diritti televisivi o dalla suddivisione dei proventi da botteghino, i due modelli presentano delle diversità: negli Stati Uniti i ricavi provenienti dalla cessione dei diritti televisivi vengono divisi equamente tra le varie leghe, le quali

vendono i diritti delle squadre che fanno parte della lega su base collettiva; i diritti locali invece, venduti attraverso un accordo tra le squadre e le televisioni locali, vengono tenuti dalle squadre stesse. Nel modello europeo, le percentuali date dai diritti televisivi sono attribuite a un team sulla base dei risultati ottenuti, e solo in minima parte assegnate secondo un'aliquota fissa.

- 4) *Operazioni di politica economica per la tutela del prodotto.* Questo è l'ultimo elemento di contrasto tra i due sistemi presi fino ad ora in considerazione. Mentre in quello americano la contrattazione collettiva è applicata nonostante non faccia parte dell'ordinario regolamento americano in materia di posizioni monopolistiche, risultando perciò un'eccezione, il sistema europeo favorisce invece la competizione per quanto riguarda la vendita dei diritti sia televisivi che non.

2.2.4 Draft

Negli sport di squadra americani, il *draft* è un sistema per gestire le scelte dei “nuovi” giocatori che non hanno un contratto, provenienti generalmente dai *college* o da altri campionati internazionali. Un *draft* è composto solitamente da due turni (giri) e ogni squadra, solamente durante il secondo periodo, potrà scambiare le sue scelte di giocatori con gli altri team. Ogni diversa lega ha regole specifiche e complesse, tuttavia in via generale ogni squadra ha il diritto di effettuare una scelta (*pick*) di un atleta in base all'ordine che viene stabilito da un sorteggio o dall'andamento del campionato precedente. Quest'ultimo viene fissato in base al *ranking* dell'anno prima, partendo dalla peggiore delle squadre, le quali avranno maggiore possibilità di scegliere i giocatori migliori. Nella NFL, per esempio, sono previsti sette *round* di scelta. Le squadre che non si sono classificate ai play-off sceglieranno in base al maggior numero di sconfitte dell'anno prima, le altre invece secondo l'ordine in cui sono state eliminate. I vincitori del Superbowl, ossia la finale del campionato di football americano, avranno quindi la possibilità di scegliere per ultimi; così facendo il “talento” rimane equilibrato tra le diverse squadre. Nel caso venga introdotta una nuova squadra (*expansion team*), essa avrà il diritto alla prima scelta in automatico. Ogni squadra alla chiamata del *draft*

dovrà avere un proprio rappresentante: questo perché i vari round hanno tempi che vanno dai dieci minuti del primo ai cinque minuti degli ultimi tre round. Se una squadra non effettua una scelta entro il tempo stabilito, potrà farlo successivamente, ma con il rischio che possa perdere un giocatore migliore di quello che ha scelto.

Nella NBA (*National Basket Association*) e NHL (*National Hockey League*) invece il sistema si svolge in due turni e nel caso dell'hockey esso è stato introdotto dopo che la squadra di Ottawa nel 1993 iniziò a perdere a posta le partite per poter selezionare i giocatori migliori. Entrambe le leghe sono composte da trenta squadre dove, alla fine della stagione regolare, le quattordici squadre che non si sono classificate per disputare i *playoff* vengono inserite in un sorteggio, per determinare l'ordine di scelta (*pick*) al primo turno del *draft*. La struttura per determinare le scelte è un po' complicata, a causa del ricorso al classico metodo delle palline, dove a seguito di quattro estrazioni si ottiene una combinazione che viene assegnata ad una squadra. Tralasciando alcune eccezioni non prese in considerazione¹¹⁸, alla fine le possibili combinazioni sono mille. La squadra giunta per ultima ha il 25% di chance di vincere il sorteggio (quindi alla lottery le vengono assegnate 250 combinazioni), la penultima classificata ne ha il 18,8% di vincere, e così di seguito fino allo 0,5% (5 combinazioni) di possibilità di vittoria della squadra giunta appena fuori dalla zona play off durante la stagione regolare. Vengono sorteggiate solamente le prime tre chiamate (i tre talenti migliori), dalla quarta in poi si segue l'ordine inverso di classifica, secondo il rapporto vittorie e sconfitte dell'anno precedente. La squadra che è arrivata ultima l'anno prima pertanto, ha la certezza che in caso di sfortuna ha il quarto *pick* possibile.

Nella determinazione dell'ordine di scelta per le prime sedici che si sono qualificate ai play off invece, esiste una piccola differenza tra NBA e NHL. Nella prima l'ordine viene stabilito, andando sempre dal peggiore al migliore, tenendo conto del rapporto tra vittorie e sconfitte nella stagione precedente, pertanto non necessariamente la squadra che ha vinto il titolo sceglierà per ultima. Nel secondo caso, ossia la NHL, la scelta viene stabilita in base ai risultati ottenuti nei play off della *Stanley Cup*, partendo dalla squadra vincitrice del *Superbowl* che sceglierà per ultima e così via.

¹¹⁸ Vengono appunto non considerate alcune specifiche combinazioni, per maggiori informazioni sul calcolo delle probabilità vedi "Cicchitelli G., Statistica. Principi e metodi. Pearson 2008".

Nel secondo turno, effettuato nel caso non ci siano state delle scelte, l'ordine sarà lo stesso; tuttavia le squadre possono cambiare posizione in caso ci siano degli scambi di giocatori.

Nella MLB (Major League Baseball) i turni arrivano ad essere ben quaranta, inoltre esistono numerose altre eccezioni rispetto alle altre leghe americane. Tra le norme del baseball, affinché un giocatore possa far parte dei selezionabili, deve essere un residente in Canada o Usa e non deve mai aver giocato nella Major o Minor League. Per residenti si intendono tutti gli studenti di scuola superiore o università americane, indipendentemente dal loro paese di origine. Come per le altre leghe, il diritto di scelta viene stabilito in base alla classifica della stagione precedente, partendo dalla squadra che ha il record peggiore. Un'ulteriore differenza è il *pick* di compensazione, ossia una scelta che può essere effettuata nel caso una squadra abbia perso un giocatore per “*free agent*”. Con questo termine si indica un atleta il cui contratto è in scadenza o è scaduto e quindi libero di andarsene e firmare per la squadra che desidera. Il *draft* in tutti gli sport è stato creato appositamente per portare potenziale equilibrio competitivo ad una Lega, la quale da sempre ha fatto capire di mettere in primo piano la competitività tra le squadre (vero motore del marketing).¹¹⁹

Attraverso il *draft*, le squadre ogni anno mantengono “teoricamente”¹²⁰ lo stesso equilibrio nel corso degli anni, concedendo la scelta dei giocatori migliori alle squadre peggiori dell'anno prima, ed equilibrando così il talento tra le diverse squadre. Il *draft*, a differenza dei campionati europei, impedisce che le squadre più forti possano concedersi ogni anno i giovani talenti migliori solamente perché hanno disponibilità finanziarie maggiori.

¹¹⁹ <http://sport.panorama.it/sport-usa/Draft-NBA-2012>

¹²⁰ È difficile prevedere ex-ante come sarà infatti la carriera di un giocatore. Michael Jordan per esempio non era una prima scelta, ossia considerato il più forte di quel periodo, rivelandosi in realtà successivamente una delle più grandi star del basket.

2.2.5 Salary Cap

Il *salary cap* (tetto salariale), consiste in un accordo o regola che pone un limite massimo alla spesa che i club possono sostenere nello stipendiare i propri giocatori¹²¹. Esistono dei limiti imposti per ogni giocatore, nei salari complessivi della squadra, o in entrambi i casi. Questo limite complessivo viene calcolato anno per anno, tenendo conto di una percentuale sui ricavi totali dell'anno prima e viene negoziato tra la lega e il sindacato dei giocatori. Come si è potuto osservare negli USA attraverso i numerosi scioperi, l'introduzione di tale regola non è priva di problemi: i giocatori migliori infatti, ovviamente non desiderano un limite al loro stipendio, pertanto non gradiscono questo meccanismo. Esistono tuttavia due vantaggi principali da tale tetto salariale: oltre alla garanzia di parità tra le diverse squadre, impedendo ad una ricca di potersi assicurare tutti i migliori giocatori a discapito delle altre, il tetto salariale è anche un metodo efficace nel contenimento dei costi. Nel primo caso esso ostacola la vittoria di una squadra solamente perché è superiore finanziariamente rispetto alle altre. Con un monte stipendi tutte le squadre sono considerate alla pari nel cercare di attirare i giocatori migliori e approssimativamente ogni squadra avrà un talento uguale alle altre, portando benefici economici sia al campionato che ai singoli team. La necessità principale della lega, che impone una certa parità tra le varie squadre, è quella di rendere i match entusiasmanti per i tifosi, con una conclusione non scontata e che non riduca la qualità del prodotto sportivo.

Nel secondo caso un limite salariale può contribuire a mantenere e controllare i costi di ogni squadra, evitando contratti spropositati che raccolgano solamente benefici di successo immediati, ma che nel lungo periodo possono determinare difficoltà finanziarie. Senza tale limite, vi è il rischio che ci siano enormi costi per vincere nel breve periodo, a scapito della stabilità o sopravvivenza sia dell'intero campionato, sia della squadra stessa nella sostenibilità di lungo periodo.

Esistono due diversi limiti che vengono imposti a seconda della lega di riferimento, uno di tipo "*hard*" ed uno di tipo "*soft*". Per *hard cap* si intende un importo massimo che non può essere superato per nessun motivo; in caso di violazione c'è l'annullabilità del contratto con i giocatori e sanzioni amministrative di tipo pecuniario.

¹²¹ <http://m.sportsbusinessdaily.com>

In caso di *soft cap*, invece, può essere superata una certa quantità stabilita, ma comunque in circostanze limitate e in ogni caso pagando una sanzione determinata in anticipo per la parte eccedente il tetto massimo a disposizione. In generale le sanzioni sono di natura finanziaria: la “*Luxury Tax*” è generalmente la sanzione più utilizzata nei campionati. La cosiddetta tassa sul lusso corrisponde a un supplemento, generalmente di un dollaro per ogni dollaro speso in più rispetto al limite prefissato nella NBA, o ad un’imposta da corrispondere alla lega, la quale lo distribuirà alle squadre inferiori per consentire loro di avere più disponibilità economica per l’acquisto di giocatori migliori, o come nel caso della Major League Baseball, utilizzati con altri scopi al di fuori della lega. Tra le quattro maggiori leghe americane solamente nella Major League Baseball (MLB), dove successivamente vedremo che non esiste un vero e proprio *salary cap*, e nella National Basketball Association (NBA) è prevista la *luxury tax*; mentre non è prevista, nella National Football League (NFL) e nella National Hockey League (NHL) trovando applicazione l’*hard salary cap*.

Oltre ad un importo massimo spendibile, esiste anche il “*Salary Floor*”, ossia un importo minimo che deve essere speso dalla squadra nel suo insieme e aiuta ad impedire che le squadre utilizzino il tetto salariale minimizzando i costi solamente per massimizzare l’utile, attraverso l’acquisto di giocatori con scarso talento e un salario minimo.

Per analizzare dettagliatamente il meccanismo e considerare l’evoluzione che ha subito nei diversi campionati nel corso degli anni o, come vedremo le trasformazioni tuttora in atto, è utile prendere in considerazione separatamente ciascuna delle quattro leghe sopracitate ed analizzare i principali cambiamenti intervenuti.

Salary cap nella *National Hockey League*

Nella *National Hockey League* attualmente non esiste nessun contratto, non essendo stato trovato ancora un accordo tra i proprietari e l’associazione dei giocatori (*lockout*)¹²². Come in tutti i *lockout*, la questione principale è nello stabilire l’ammontare da attribuire al monte salari a disposizione delle squadre. Non è quindi ipotizzabile una spiegazione del *salary cap* attuale, nonostante nell’ultimo contratto vigesse la regola di un “*hard cap*”, perciò senza nessuna deroga di spesa. Nell’ultima

¹²² <http://www.nhl.com>

stagione il tetto salariale era stato di 64.3 milioni di dollari e l'accordo scadeva il 15 settembre 2011.¹²³ Ripercorrendo la storia della National Hockey League ci possiamo soffermare sui tre *lockout* (blocchi) della stagione passati, senza considerare quello attuale. Il primo sciopero, nell'aprile del 1992 fu indetto dai giocatori e durò dieci giorni; le partite non svolte vennero recuperate nel corso della stagione. Lo sciopero della stagione 1994/95 invece, durò diversi mesi, riducendo il numero degli incontri tra le squadre che disputarono solamente, durante la regular season, le partite intra-conference, con conseguenti perdite a livello economico e finanziario sia per le squadre, sia per i giocatori. Alla scadenza di quest'ultimo contratto, nel 2004 e in assenza di un accordo sul rinnovo, la lega si fermò nuovamente per 310 giorni; lo stop più lungo nella storia dello sport, perdendo di fatto l'intera stagione. Con il nuovo accordo, raggiunto l'anno successivo, l'inizio del campionato vide la prima giornata con undici incontri sui quindici disputati il tutto esaurito nelle arene. Nel corso della stagione si arrivò a incrementare dell'1,2% il record di spettatori ottenuto fino a quel momento, confermando a mio parere che, nonostante il *lockout*, la domanda per tale sport non ha comunque subito flessioni.

Dopo una ripartenza a suon di record di ascolti tra i telespettatori tuttavia, a oggi è in corso un nuovo *lockout* che ha portato all'attuale cancellazione di 326 incontri¹²⁴, facendo perdere ingenti ricavi alla lega, stimati in 720 milioni di dollari¹²⁵, e soprattutto credibilità di fronte agli altri principali sport e rispetto ai propri tifosi. Diversi giocatori inoltre, finora circa 140 tra cui grandi "star" di tale sport¹²⁶, considerata la grande incertezza legata all'attuale sciopero, hanno deciso di abbandonare la NHL per approdare in squadre europee, principalmente nel campionato russo. Per tali motivi uno dei più importanti campionati americani è in forte crisi e una risoluzione o un nuovo accordo in tempi rapidi pertanto appare sempre più lontano.

¹²³ <http://m.sportsbusinessdaily.com>

¹²⁴ http://www.gazzetta.it/Sport_Vari/Hockey/Nhl/29-10-2012/sara-lockout-anche-novembre-nhl-perde-720-milioni-dollari-913061086139.shtml

¹²⁵ www.nhl.com

¹²⁶ Tra i principali nomi più importanti ci sono quelli di Alex Ovechkin (passato alla Dinamo Mosca), Ilya Kovalchuk (ora al SKA San Pietroburgo), Evgeni Malkin (passato alla Metallurg Magnitogorsk nel campionato russo) Henrik Zetterberg (ora in Svizzera all' Ev Zug).

Salary cap nella National Basket Association

La National Basket Association aveva introdotto il salary cap nel 1940, ma dopo una sola stagione fu abolito. Per cercare di garantire un miglior *competitive balance* all'interno del campionato, esso è stato ripristinato nel 1984 con un tetto massimo di 3,6 milioni di dollari.

Esistono tuttavia diverse eccezioni a seconda dell'uso del *salary cap* fatto da una squadra; la più importante è la "Rookie Exception". Consente il superamento della soglia massima nei contratti con i nuovi giocatori provenienti dal draft (vedi paragrafo precedente), tenendo conto che lo stipendio delle scelte dovrà decrescere allo scalare delle posizioni; per esempio una seconda scelta non potrà ricevere meno di una terza scelta. Nella NBA inoltre, come spiegato in precedenza, è prevista una tassa di un dollaro per ogni dollaro speso in più del previsto¹²⁷.

Nella storia della NBA ci sono stati quattro lockout che ne hanno condizionato la sopravvivenza. I primi due nel 1995 e 1996 durarono alcuni giorni, mentre gli altri due, rispettivamente nel 1998 e 2011, durarono per sei mesi, costringendo a ridurre quasi alla metà le partite del campionato.

Per la prossima stagione il salary cap previsto¹²⁸ è di 58,044 milioni di dollari; vi verrà applicata la *luxury tax* superando il livello di 70,307 milioni, mentre il monte stipendi minimo è fissato all'85%, cioè per un ammontare di 49,337 milioni di dollari. Il tetto salariale non coincide con quello stabilito dalla *luxury tax*, perchè sono previste delle eccezioni rispetto a tale limite che permettono di oltrepassarlo. In altre parole, oltre il *salary cap* non verrà applicata nessuna tassa ma saranno previste delle limitazioni nell'operatività delle squadre; oltre il secondo limite, invece, verrà applicata anche la sanzione pecuniaria.

Salary cap nella National Football League

L'introduzione del salary cap risale al 1994, periodo in cui le associazioni dei proprietari e il sindacato dei giocatori raggiunsero un accordo per fissare un limite ai salari.¹²⁹ Tale accordo fu reso necessario dall'incontenibile aumento di stipendi che

¹²⁷<http://m.sportsbusinessdaily.com>

¹²⁸ Informazioni tratte dal sito della tv americana: <http://www.cbssports.com/nba>.

¹²⁹ Informazioni tratte dal sito ufficiale: <http://www.nfl.com/news>. Per ulteriori informazioni vedi anche http://www.endzone.it/2004/04/20/regolamento_11_il_salary_cap/

oramai avvantaggiava le squadre più ricche a scapito di quelle economicamente più povere.

Nella National Football League vige un *hard cap*, per cui non è possibile oltrepassare tale soglia per nessun motivo, come detto in precedenza; tuttavia nello stabilire lo stipendio del singolo atleta, esistono dei piccoli meccanismi elusivi che permettono di ottenere ugualmente dei vantaggi per le squadre.

Innanzitutto la composizione dello stipendio si divide in tre voci principali: il salario vero e proprio, i bonus e gli incentivi. Oltre a queste previsioni deve essere tenuta in considerazione anche la durata del contratto stesso.

Il salario è ciò che spetta come compenso ad un giocatore e avrà un impatto completo sul tetto massimo. Tuttavia, poiché non può essere rinegoziato se non dopo la seconda stagione, il salario può essere variabile e non fisso nel corso della durata dell'accordo. La prassi prevede che inizialmente i salari siano bassi per divenire più elevati dopo il secondo anno, con l'opportunità di rinegoziare i contratti e ridurre così l'impatto che avrebbero dovuto avere negli anni successivi. Per non far sì che i contratti vengano pagati solamente nell'anno "uncapped", ossia quando non esiste un limite salariale come nell'ultimo anno di validità del contratto collettivo, gli incrementi dei salari non possono eccedere il 30% nell'anno finale.

Un giocatore però non ha nessun vantaggio con tale contratto, sapendo che verrebbe remunerato solamente negli ultimi anni o addirittura che il contratto verrebbe rinegoziato proprio quando inizierebbe a percepire di più. Per questo motivo ci sono i bonus, che vengono dati in base alle prestazioni del giocatore e divisi per non più di cinque anni. Essi incideranno sul tetto salariale in un unico anno i cosiddetti "*like bonus*", mentre saranno suddivisi se "*not like*". Una squadra dunque può pertanto determinare i bonus a seconda del raggiungimento del proprio tetto massimo. Infine, ci sono degli incentivi che vengono erogati in base al raggiungimento di particolari obiettivi stabiliti preventivamente, anch'essi legati alle *performances* dei giocatori, e dove esiste una commissione ad hoc con specifiche regole (per esempio gli incentivi sulle *yards* percorse da un *running back* appena "acquistato" dal *draft*), le quali vengono usate per determinare se questi andranno ad incidere nel monte stipendi della squadra o meno.

In conclusione di questa analisi, vediamo cosa accade nel momento in cui venisse oltrepassata la soglia massima. Durante la stagione ogni cambiamento che faccia varcare il limite salariale della squadra è segnalato e viene concesso al team una settimana di tempo per rientrare fatto salvo il divieto di contrattare con nuovi giocatori. Inoltre sono previste sanzioni pecuniarie e d'altro genere (perdita di scelte al draft e radiazioni individuali ai vari manager responsabili).

Salary cap nella Major League Baseball

Nella Major League Baseball non esiste un salary cap ben definito fissato da un contratto collettivo; tuttavia viene utilizzata una tassa sul lusso, istituita nel 2003, per scoraggiare le squadre nell'ingaggiare molti giocatori a cifre eccessive¹³⁰. Le soglie massime di spesa e le aliquote d'imposta nel caso venga superato tale limite vengono definite dalla lega. Nel 2011, per esempio, il tetto massimo di spesa fu fissato a 178 milioni di dollari e le squadre che lo avessero superato per la prima volta nella loro storia, avrebbero dovuto pagare il 22,5% di imposta sulla parte eccedente; nel caso invece fosse stato superato per la seconda volta l'imposta saliva al 30%, mentre per più di due volte arrivava al 40%. Da quando fu istituita questa regola solo quattro squadre hanno superato tale soglia: i *Detroit Tigers* e *Los Angeles Angels* per una volta, mentre i *Boston Red Sox* e i *New York Yankees* per due volte¹³¹. Le entrate derivanti dalla tassa sul lusso non vengono distribuite alle altre squadre della lega come nel caso della NBA, ma vengono donate alle scuole di baseball presenti nel territorio o costituite in un fondo per far sì che possa venire sviluppato il baseball nei paesi in cui tale sport non esiste ancora.

2.2.6 Revenue sharing

Il termine '*revenue sharing*' si può tradurre in italiano con il termine "condivisione delle entrate", e si sostanzia nel passaggio di denaro da una squadra all'altra. Questo meccanismo è utile, per esempio, per ripartire in modo equo le risorse ottenute

¹³⁰ www.mlb.com

¹³¹ <http://espn.go.com>

attraverso la vendita dei diritti televisivi, degli introiti dai botteghini, ecc. Nella maggior parte dei casi il riparto è determinato sulla base del numero dei tifosi di ciascun team partecipante. Il *revenue sharing* è applicato in tutte le leghe americane, mentre in Europa non esiste una vera e propria condivisione, se non in parte, dei diritti televisivi come vedremo in seguito, i quali vengono suddivisi con diversi criteri e percentuali. Una domanda che può sorgere è se questo meccanismo, articolato e differente da lega a lega, sia la giusta scelta per assicurare un'equa ripartizione delle risorse in vista di un miglioramento dell'equilibrio competitivo. In letteratura è stato dimostrato¹³² che questo metodo di condivisione delle entrate non varia il ricavo marginale di ciascuna squadra, se l'obiettivo di queste è la massimizzazione dei profitti (caso *both-Profit Maximization*), perché ogni club diminuirebbe i costi e di conseguenza la propria domanda di talento; a meno che non venga inserita una norma che impone un minimo di spesa, come presente già in tutte le leghe chiuse americane (*salary floor*).

In un campionato in cui le squadre cercano di raggiungere il massimo numero di vittorie (caso *both-Winner Maximization*) invece, i club più piccoli troverebbero vantaggio vedendo aumentare la quota del loro sussidio, mentre i club più grandi cercherebbero di contrarre i propri acquisti¹³³. Il risultato ottenuto dalle due variazioni della domanda di talento rappresenterà il nuovo punto di equilibrio. Dunque, il costo dell'unità di talento aumenterà¹³⁴ dato che la variazione di costo verso il basso dei club più grandi risulterà minore rispetto all'aumento dei club più piccoli.

Nei grafici che seguono si può notare l'effetto del *revenue sharing* nei due casi proposti. Nel primo caso denominato *both-PM*, non considerando i possibili obblighi di spesa in giocatori, la percentuale di vittorie delle due squadre rimane inalterata, mentre nel secondo il caso *both-WM* varia a favore del club più piccolo, con un aumento del costo del talento.

¹³² Vedi Kesenne (2005)

¹³³ Rivista di diritto ed economia dello sport, "diritti tv e competitive balance nel calcio professionistico italiano" di Michela Pierini.

¹³⁴ Questo dimostra che il *revenue sharing* può avvantaggiare in tale situazione i giocatori, specie quelli con più talento.

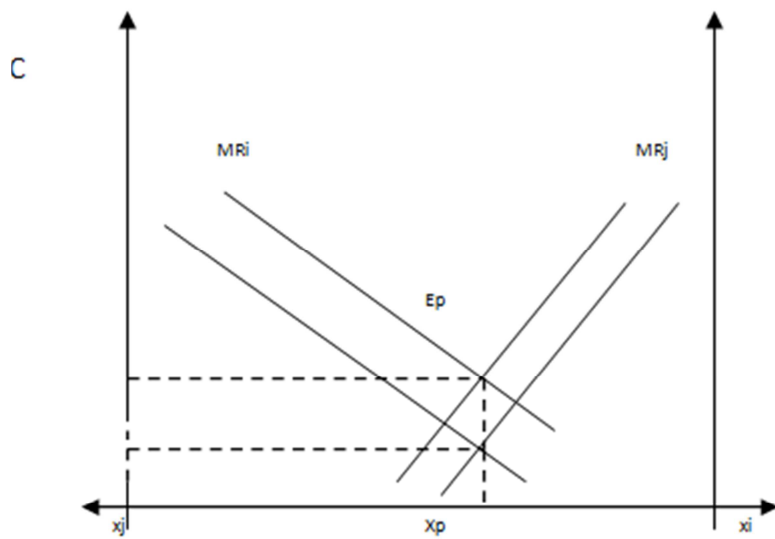


Figura :Revenue sharing nel modello both-PM

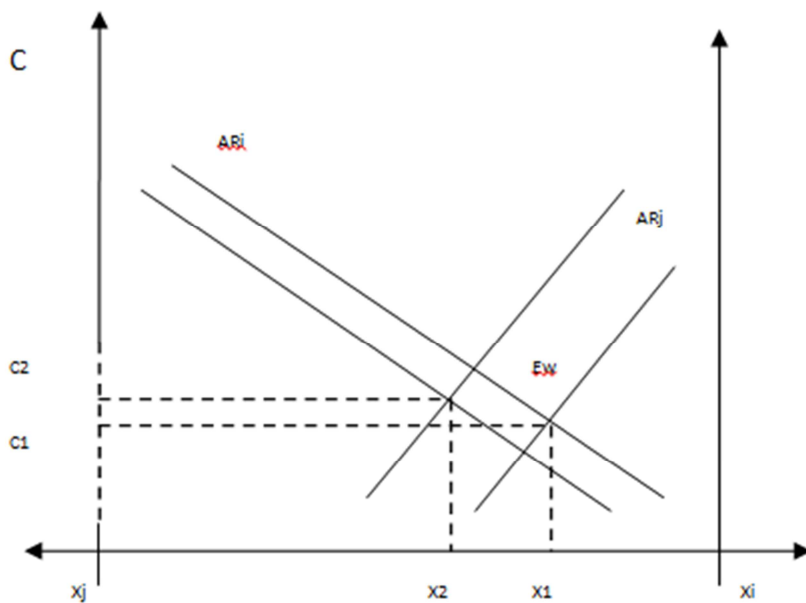


Figura: Revenue sharing nel modello both-WM

Come indicato precedentemente, se il club più piccolo avesse un comportamento PM (massimizzazione profitto) e quello più grande WM (massimizzazione vittorie) il sistema di condivisione dei ricavi non varierebbe il ricavo marginale, al contrario varierebbe quello medio, riflettendosi sul vincolo di bilancio del club WM. In altre parole, il club più grande avendo meno ricavi spenderebbe meno in talento, mentre non cambierebbe il ricavo marginale del club più piccolo che ha lo scopo di raggiungere il

massimo dei profitti.¹³⁵ Il nuovo punto di equilibrio perciò sarà una percentuale di vittorie più vicina a quella di equilibrio competitivo, ma con un costo del talento minore¹³⁶.

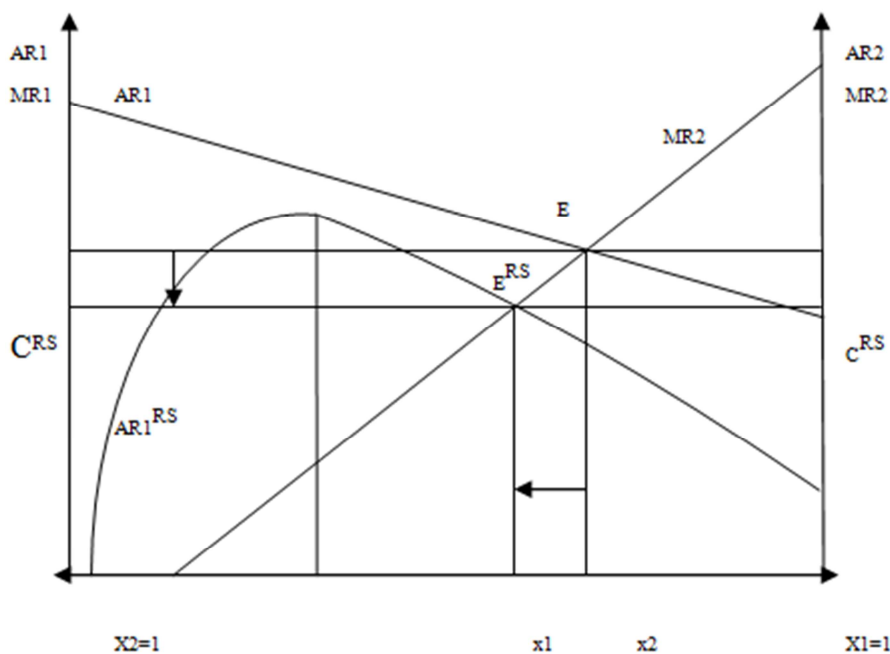


Figura: Effetto di un meccanismo di Revenue sharing market related

Si può notare come nello sport americano uno degli elementi fondanti delle varie leghe sia la condivisione dei ricavi in maniera equa tra tutte le squadre partecipanti, indipendentemente dai risultati da esse conseguiti; in Europa non esiste tutto ciò e l'unica forma di condivisione (comunque non in tutti i campionati) sono gli introiti derivanti dalla vendita dei diritti televisivi.

Il criterio con cui vengono venduti i diritti di trasmissione e di come i proventi derivanti siano poi distribuiti, sono elementi essenziali di discussione a fini sia economico-finanziari che competitivi, i quali influenzano sensibilmente i risultati dello sport europeo, specialmente il calcio.

¹³⁵ Per maggiori dettagli vedi Giocoli N., "Competitive balance in football Leagues when teams have different goals" Int. Rev. Econ. 54, 2007, pag. 345-370.

¹³⁶ Il ricavo medio del club grande avrà una parabola discendente per l'applicazione del revenue sharing e andrà a influenzare il vincolo di pareggio del bilancio delle squadre con obiettivo WM.

In quest'ultima fattispecie, si tratta di quei diritti venduti per trasmettere le partite su qualsiasi piattaforma televisiva: una questione cruciale che caratterizza numerosi dibattiti, principalmente per i vari problemi che si creano sia dal punto di vista legislativo (politiche antitrust) che da quello economico¹³⁷. In questi ultimi anni si può pensare ai disaccordi tra i vari team e campionati nazionali che hanno lottato per il controllo esclusivo dei diritti da parte delle leghe. Uno dei dibattiti più significativi si è verificato nel 1996, anno in cui la Lega calcio olandese assegnò i diritti di trasmissione delle partite di calcio ad un nuovo canale sportivo. LA Feyenoord FC (squadra di calcio di Rotterdam) contestò il contratto sostenendo che i diritti di trasmissione dovessero essere di proprietà della squadra di casa che ospita la partita. La lega rispose che la vendita del prodotto rappresenta l'intero campionato, non il singolo evento sportivo, quindi il controllo di tali diritti di trasmissione è dovuto a chi organizza il torneo. In quell'occasione la Corte di Amsterdam si pronunciò a favore della Feyenoord FC e nel novembre del 2002 le autorità antitrust olandesi vietarono definitivamente la vendita collettiva dei diritti televisivi da parte della lega. Prima dei Paesi Bassi anche Italia e Spagna, rispettivamente nel 1999 e 1998, avevano adottato un sistema decentrato sulla vendita dei diritti di trasmissione per quanto riguardava le partite di campionato, con le squadre che contrattavano direttamente con le reti televisive.

L'Inghilterra, invece, presenta una situazione diversa. La vendita centralizzata, ossia da parte delle lega come mediatore per tutte le squadre, dei diritti televisivi della Premier League (campionato di calcio inglese) è stata esaminata dall'*Office of Fair Trading (OFT)*, l'autorità antitrust britannica, sulla base di profitti anomali. Il caso fu discusso nel 1999 di fronte alla Corte "Restrictive Practices". In quell'occasione l'OFT sostenne la necessità di lasciare alle singole squadre il controllo dei diritti di trasmissione delle partite disputate nel proprio stadio. La corte si schierò a favore della Premier League, affermando che il decentramento della vendita dei diritti di trasmissione avrebbe compromesso la capacità della Premier League per la commercializzazione del campionato nel suo complesso, riducendo i profitti delle squadre e ostacolando il mantenimento di un equilibrio ragionevole fra le società calcistiche piccole e grandi.

¹³⁷ Falconieri S., "La vendita dei diritti televisivi nel calcio: centralizzazione contro decentralizzazione", RDES, vol.1, fascicolo 3, 2005.

La situazione odierna dimostra che la vendita dei diritti di trasmissione di tutto il calcio europeo è caratterizzata da un sistema di vendita centralizzata. In Francia con la legge *Lamour* del 2003 ha determinato la commercializzazione collettiva dei diritti televisivi da parte delle federazioni sportive, confermando il sistema già in uso. In Germania la *Deutsche Fussball League* detiene i diritti di trasmissione e li vende a livello centralizzato. In Inghilterra la *Football Association Premier League* controlla e vende i diritti di trasmissione in diretta, mentre i diritti internazionali di trasmissione rimangono di proprietà dei club. In Italia è solo dalla stagione 2010/2011 che esiste una ripartizione collettiva, mentre prima avveniva solo in parte o se le piccole squadre si “associavano” tra di loro nella contrattazione.

Solo in Spagna i club calcistici vendono individualmente i diritti di trasmissione. Tuttavia, a partire dalla stagione 2003/2004, un gruppo di squadre minore della *Primera Liga* e tutte le squadre della *Segunda Liga* hanno negoziato la vendita dei diritti di trasmissione in blocco; lo stesso vale per gli altri maggiori campionati europei di calcio, ad eccezione di Grecia e Portogallo.

Con la vendita collettiva dei diritti di trasmissione dal 2010, la serie A italiana ha iniziato ad avvicinarsi alla *Premier League inglese*. L'Italia infatti è il paese del mondo che presenta la più alta dipendenza dai diritti di trasmissione: il 61% del totale dei ricavi¹³⁸. Secondo l'indagine condotta da una società di consulenza dello sport business, la Premier League resta il campionato con i maggiori ricavi derivanti dalla vendita dei diritti di trasmissione nazionale (per i prossimi tre anni ammontano a tre miliardi e mezzo di euro¹³⁹), ma la Serie A ha aumentato i propri ricavi da quando ha adottato il nuovo sistema (attualmente pari a 950 milioni annui). In questa speciale classifica europea il campionato italiano si trova al secondo posto rispetto agli altri principali campionati europei, con entrate nazionali maggiori rispetto a Germania, Francia e Spagna. Il sondaggio evidenzia che il rapporto tra il club più redditizio e quello meno redditizio è circa nella media degli standard europei ossia attorno a 2, mentre nel campionato spagnolo, dove i club negoziano autonomamente i diritti di trasmissione, lo sbilanciamento verso il top team contribuisce a mantenere un divario elevato (un valore di circa 5 volte superiore rispetto al club meno redditizio) tra piccoli e grandi club.

¹³⁸ Deloitte Football Money League (2011)

¹³⁹ fonte dati www.financialfairplay.co.uk

Uno dei principali svantaggi della vendita dei diritti di trasmissione individuale è che penalizza eccessivamente le squadre più piccole, rendendo difficile la loro sopravvivenza. Infatti, se diamo un'occhiata alla squadra con il più ricco contratto televisivo e quella con il contratto più povero, possiamo osservare come questo "gap" sia sicuramente più elevato in Spagna. Dati riguardanti il campionato italiano mostrano che nella stagione 2002-2003, quando i diritti venivano ancora venduti singolarmente dai club, il più ricco contratto televisivo fu quello firmato dalla Juventus con Tele+ per 54 milioni di euro contro il contratto televisivo firmato dal Piacenza per soli 5,6 milioni di euro, quasi 1/10 del contratto firmato da Juventus.¹⁴⁰

La risposta corretta a quale sia il modo migliore per vendere i diritti di trasmissione probabilmente non esiste. I due diversi scenari: sistema collettivo centralizzato in cui la lega contratta la vendita dei diritti di trasmissione con le reti televisive per tutte le squadre, o sistema individuale decentrato in cui ogni club contratta individualmente la vendita delle sue partite in casa con le varie reti televisive, implicano entrambi aspetti positivi e negativi.

Il modo migliore di trovare una soluzione adatta al fine di garantire un equilibrio concorrenziale e risultati finanziari soddisfacenti per tutte le squadre, è quello di andare oltre le implicazioni determinate dai vari tipi di sistema.

Ci sono due questioni cruciali relative alla vendita dei diritti di trasmissione degli eventi sportivi.

- Prima di tutto, è fondamentale capire chi sia il legittimo proprietario di tali diritti. Il problema di scegliere il miglior sistema poi è strettamente dipendente al fatto che le singole squadre siano riconosciute come legittime proprietarie di tali diritti.
- L'altro aspetto importante, in caso di vendita centralizzata, è lo schema di assegnazione delle entrate determinato in ciascun campionato nazionale. Si può osservare una grande variabilità nei regolamenti di assegnazione dei maggiori campionati europei di calcio, ad esempio: in Italia il 40% è assegnato in parti uguali ad ogni club; 30% in base al bacino d'utenza (25% tifosi, 5% dimensioni del comune di residenza); 30% risultati sportivi (15% risultati ultimi 5 anni, 10% risultati dal 1946 fino a 6 anni fa e 5% risultati ultima stagione).

¹⁴⁰ Ricerca: Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2006.

- In Francia: il 73% dei ricavi derivanti dalla vendita dei diritti di trasmissione vengono divisi in parti uguali fra tutte le squadre; il restante 27% invece è distribuito in base alla classifica finale del campionato.
- In Germania: il 50% dei ricavi sono equamente divisi, e l'altro 50% dipende dalle prestazioni in campionato. Più precisamente, il 75% di questi sono distribuiti in base alla classifica finale degli ultimi tre campionati, mentre il restante 25% esclusivamente sulla base della classifica finale del campionato scorso.
- In Inghilterra: il 50% dei ricavi è suddiviso in parti uguali, il 25% sulla base della classifica finale del campionato precedente, l'altro 25% ripartito secondo le apparizioni televisive e il seguito di tifosi.¹⁴¹

Possiamo evidenziare tre effetti principali nel determinare il sistema di vendita più conveniente¹⁴². Il primo è il “*potere contrattuale*”: quando i diritti di trasmissione sono venduti collettivamente, il potere contrattuale dei club cambia rispetto al sistema di vendita individuale. L'impatto di questo effetto è ambiguo e dipende dal livello relativo di potere contrattuale di ogni club.

Il secondo è l'effetto “*premium*”, ossia gli incentivi alla vittoria, di tipo esogeno (vittoria del campionato o la qualificazione alle coppe) ed endogeno (determinati dalla lega), dove per esempio potrebbe aumentare gli incentivi dei team nell'investire sui talenti scegliendo una regola per la ripartizione dei ricavi “*broadcasting*” basata sulle prestazioni di ogni squadra all'interno del campionato.

L'ultimo è l'effetto di “*free-riding*”. Quando i diritti di trasmissione sono venduti collettivamente, le squadre sono meno incentivate ad investire se poi le entrate dovranno essere divise tra tutte le altre. Questo effetto assume ancora più risonanza nelle leghe con un alto numero di partecipanti.

In conclusione, possiamo affermare che il sistema che risulta dominante dipende dagli sviluppi dei tre effetti principali descritti: l'effetto di “potere negoziale” delle leghe rispetto al singolo club; “l'effetto premium”, derivante dalla capacità della lega di creare un premio specifico grazie ad un'adeguata scelta dei sistemi di assegnazione delle

¹⁴¹ Ricerca: Deloitte & Touche France, 2004

¹⁴² Falconieri S., Palomino F., Sakovics J., “La vendita dei diritti televisivi nel calcio: centralizzazione vs. decentralizzazione”, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, vol.I, fasc.3, 2005.

entrate e, ultimo, ma non per questo meno importante, l'effetto "free riding" dove si agisce con un contrappeso rispetto agli incentivi esogeni, adottando un criterio di ripartizione più equilibrato nei casi in cui il premio sia già relativamente alto. Dalla loro combinazione dipenderà l'impatto che i due sistemi possono avere sugli incentivi del team.

2.3 Le diverse misure del competitive balance

Il "competitive balance" si può misurare attraverso diversi strumenti analitici, ciascuno dei quali, come sostiene Halicioglu¹⁴³, ha sia vantaggi che svantaggi. Non è affatto semplice identificare una misura per calcolare in modo puntuale e largamente condiviso il grado di competitività di un campionato.

In letteratura si adoperano misurazioni, come quelle statiche, le quali risultano pertinenti ad una singola stagione, ed altre dinamiche utili nel calcolo di lungo periodo e nelle quali viene individuata l'identità delle singole squadre¹⁴⁴. Esistono infine una serie di misure idonee sia nel primo che nel secondo caso, utilizzate per individuare quanto sia competitivo un determinato campionato e indispensabili per il proseguo dell'analisi che andremo a sostenere nei successivi due capitoli.

2.3.1 Misure statiche o dell'incertezza della singola stagione

A) Deviazione standard

Uno dei metodi di misurazione è la deviazione standard che, come indice di dispersione, risulta essere appropriato per i campionati degli sport di squadra, essendo facilmente calcolabile e comparabile alla deviazione media. Si possono utilizzare due tipi di formulazione con tale misurazione: quella calcolata sui punti conquistati e quella che

¹⁴³ Halicioglu, F., "The impact of Football Point System on the Competitive Balance: Evidence from some European Football Leagues", RDES, n.2, 2006, 67-76.

¹⁴⁴ Una disamina molto approfondita delle misure del Competitive Balance con relativa comparazione è presentata nei lavori di Groossens (2006); Humpreys (2002).

valuta la percentuale di successi realizzati nell'arco di un'intera stagione da ciascuna squadra.¹⁴⁵ Se tutte le squadre vincessero il 50% degli incontri, si otterrebbe un campionato perfettamente equilibrato. Prendiamo in considerazione, per esempio, una squadra che durante le partite in casa vinca, mentre perda tutti i *match* fuori casa: più elevata è la deviazione da questo tipo di successi e minore sarà l'equilibrio sul campo da gioco. La formula per calcolare la deviazione standard è la seguente:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - x)^2}}{n-1}$$

Con x_i vengono indicati il numero di match vinti dalla squadra i , x è il numero di partite che dovrebbe aggiudicarsi un team in un campionato perfettamente in equilibrio, e n sono le squadre totali del campionato¹⁴⁶.

Il metodo della deviazione standard, quindi, è quello più adatto per misurare l'equilibrio competitivo della singola stagione poichè perde di efficacia quando viene utilizzato anche nel lungo periodo, in quanto non riesce a comprendere nel tempo i cambiamenti delle performance dei singoli team di una lega. Inoltre, non è appropriato alla situazione europea perché non è possibile considerare il cambiamento di squadre che avviene ogni anno nella composizione delle campionato, causato dal meccanismo delle promozioni e retrocessioni (leghe aperte).

B) *Range* di vittorie

Un altro metodo per la misurazione dell'equilibrio competitivo è il *Range*, ovvero la differenza tra la più elevata percentuale di vittorie e quella più bassa delle squadre in un dato arco di tempo. Se il *range* ha un valore notevole significa che la differenza tra la squadra migliore e quella peggiore è elevata, e conseguenza maggiore è lo squilibrio. In altre parole, più alto è il valore, minore sarà l'equilibrio competitivo. Per esempio, nel

¹⁴⁵ Quirk and Fort (1997).

¹⁴⁶ Addesa F., "Il competitive balance nel campionato italiano di basket", RDES, vol. V, 2009, pag.92.

campionato 2007/08 la differenza fra la miglior squadra, ovvero l'Inter con il 65,8% di vittorie, e la peggiore, il Livorno con il 15,8% di vittorie, è del 50%. Nella stagione successiva, la differenza tra l'Inter, che rimase la squadra più forte, e la più debole che risultò essere il Lecce, aumentò raggiungendo il 52,7%.¹⁴⁷ Questo è un metodo che può essere ben usato nei campionati chiusi come quelli americani; ma in quelli europei, a meno che non venga considerato un arco temporale ampio, risulta essere poco adatto vista la struttura variabile delle leghe aperte, nonostante sia un modo istantaneo in quanto mette a confronto solo due squadre per volta.

C) Indice di concentrazione di Gini

L'indice di concentrazione di Gini è un indicatore molto utilizzato in statistica, dove nel nostro caso offre una misura della distribuzione delle percentuali di vittoria in un campionato. È un numero compreso tra 0 e 1. I valori bassi del coefficiente indicano una concentrazione abbastanza omogenea, nel nostro caso il perfetto equilibrio, in cui ogni squadra vince e perde lo stesso numero di partite, mentre con il valore 1 si indica una distribuzione diseguale corrispondente alla vittoria di una squadra di tutti gli incontri. Dal punto di vista matematico questo indice si basa sulla curva di *Lorenz* della distribuzione ed è legato all'area compresa tra questa e la curva data dalla distribuzione uniforme. Il coefficiente di Gini è dunque il rapporto tra quest'area e l'area totale, sotto la linea di perfetta uguaglianza.

¹⁴⁷ Calcoli eseguiti sulla base dei dati pubblicati da www.lega-calcio.it.

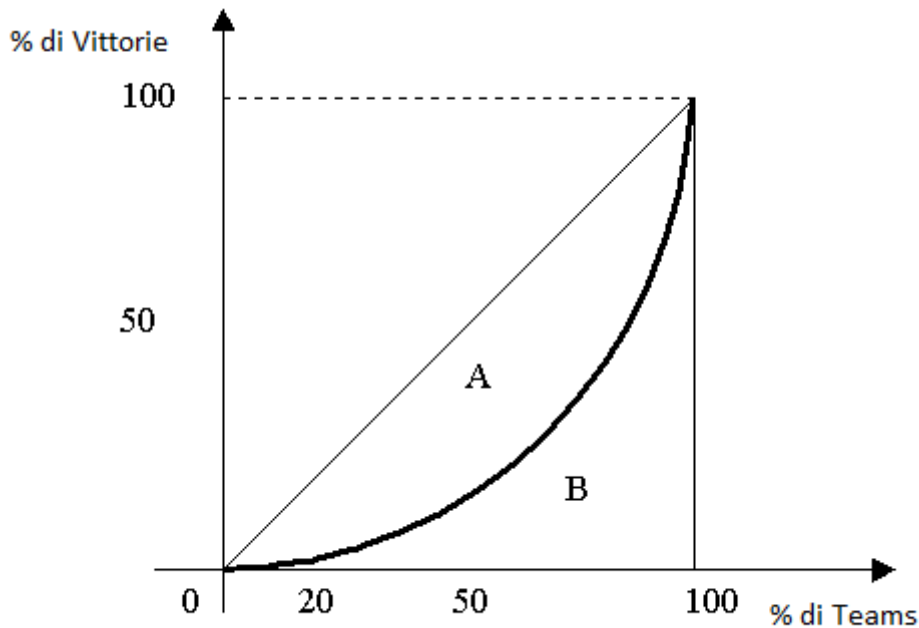


Figura: Rappresentazione dell'Indice di Gini

Se l'area compresa tra la linea che rappresenta la perfetta distribuzione di vittorie (ossia la diagonale che parte dall'origine e la curva di Lorenz è denominata A, e l'area sotto la curva di Lorenz B, il coefficiente di Gini G sarà $A/A+B$. Dato che l'area del triangolo $A+B=0,5$, allora $G=2A=1-2B$. La formula, utilizzata per primo nell'ambito sportivo da Brown, è la seguente¹⁴⁸:

$$G = 1 - \sum_{i=0}^{k-1} (Y_{i+1} + Y_i)(X_{i+1} - X_i)$$

Dove Y_i si può considerare come la quota cumulata dei campionati vinti, X_i la proporzione cumulata data dal numero delle squadre, e K il numero delle squadre. Con questa formula, il massimo grado di concentrazione è dato dalla vittoria di una squadra di tutte le partite (non si può considerare del tutto esatta, visto che una squadra può vincere solamente le partite che essa stessa gioca e non tutti gli incontri del

¹⁴⁸ Brown M., "Using Gini-Style indices of evaluate the spatial patterns of helath practitioners", 1994.

campionato). Utt e Fort¹⁴⁹ perciò hanno proposto una modifica del coefficiente di Gini, in modo tale che il denominatore (A+B) risulti minore e di conseguenza l'indice più elevato rispetto a quelli calcolati precedentemente. Questo tipo di misurazione può anche essere impiegato sia per la singola stagione, che per più campionati. Si deve tuttavia considerare che, se calcolato in più anni, ne deriva un piccolo svantaggio e un risultato leggermente falsato dovuto alla continua retrocessione e promozione di nuove squadre e il fatto che non tutti i campionati hanno avuto lo stesso numero di squadre nel corso del tempo.

D) Indice di Herfindahl – Hirschman (HHI)

L'indice HHI consiste nella misurazione della concentrazione o della percentuale di campionati che nel corso di un certo arco di tempo sono stati conquistati da una lega. L'indice è composto dalla somma dei quadrati della percentuale di campionati conquistati da ogni squadra in un certo arco di tempo tempo:

$$HHI = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i^2}{m}$$

Con Y_i sono indicate il numero di volte che la squadra i ha vinto il campionato, n il numero di squadre partecipanti e m il numero delle stagioni prese in considerazione. Quanto l'HHI risulterà minore, tanto più l'equilibrio competitivo tra le squadra sarà maggiore. Per esempio, considerando il periodo dal 1994 al 2008, tralasciando le vicende Calciopoli¹⁵⁰, nella Serie A lo scudetto è stato vinto cinque volte dalla Juventus, quattro dall'Inter, tre dal Milan e una volta da Lazio e Roma. L'indice¹⁵¹ quindi risulta calcolato nella maniera seguente:

$$\left(\frac{6}{15}\right)^2 + \left(\frac{4}{15}\right)^2 + \left(\frac{3}{15}\right)^2 + 2 * \left(\frac{1}{15}\right)^2 = \mathbf{0,28}$$

¹⁴⁹ Utt J., Fort R., "Pitfalls to measuring competitive balance with Gini Coefficient", Journal of sports economics, n.4, 200.

¹⁵⁰ Per un approfondimento sull'argomento si veda Narducci G., "Calciopoli, la vera storia", Edizioni Alegre, 2012.

¹⁵¹ Pierini M., "Diritti tv e competitive balance nel calcio professionistico italiano" RDES, 2009.

Questo metodo di misurazione è adatto a considerare un vasto arco di tempo rispetto alla singola stagione, sebbene non tenga conto delle squadre che non conquistano la vittoria in campionato nello stesso periodo. Non tiene nemmeno conto della competizione sia per evitare la retrocessione, che per entrare nel gruppo di squadre partecipanti alle coppe internazionali (nonostante la vittoria della stessa squadra nel corso dei campionati, se la competitività tra le squadre è molto agguerrita per la vittoria finale e sia essa raggiunta solamente all'ultima giornata, l'indice risulta completamente indifferente). E' però utile mettere in relazione, prendendo in considerazione lo stesso arco di tempo, l'indice per il campionato di calcio di serie A italiano con quello degli altri campionati europei, come vedremo dall'analisi empirica del prossimo capitolo.

E) L'indice sorpresa di Groot

L'indice di Groot parte dall'osservazione che una gara tra due squadre tecnicamente troppo differenti non suscita interesse tra tifosi. Vi sono però dei momenti in cui il risultato va contro i pronostici fatti e Groot¹⁵² ha realizzato un metodo di misurazione nel quale questi risultati acquisiscono giusta rilevanza. Secondo la sua osservazione è opportuno misurare l'equilibrio competitivo per capire se le squadre economicamente più potenti lo diventeranno sempre di più. Questo metodo di misurazione non viene solamente utilizzato per constatare se l'equilibrio competitivo a livello generale diminuisca o meno, ma anche per appurare se una squadra possa diventare sempre più potente rispetto alle altre. Questo indice prende in considerazione i dati riportati nelle tabelle di fine stagione (vittorie e sconfitte in casa e fuori), e quindi non solamente le informazioni estratte dalla posizione in classifica.

Dall'esempio che egli propone, prendiamo in considerazione un torneo fra tre squadre A,B,C. Come in tutte le competizioni sportive, ciascuna di esse partecipa a due partite, una in casa e una fuori, contro ciascuna delle altre due squadre. Ipotizziamo che A sia la prima in classifica, a seguire B e poi C. La squadra A ha vinto tutti gli incontri, la B vincerà tutti gli incontri contro C, perciò nessun risultato a sorpresa. La tabella seguente riepiloga i risultati per quattro diverse situazioni.

¹⁵² Groot L., "L'equilibrio del campionato di calcio di serie A", statistica, n.3, 2003.

Tabella in casa e fuori casa (in grassetto il numero di punti sorpresa realizzata Ps).

I	A	B	C	Ps
A	X	2-0	2-0	0
B	0-2	X	2-0	0
C	0-2	0-2	X	0
tot	0	0	0	0
II	A	B	C	Ps
A	X	2-0	2-0	0
B	1-0	X	2-0	2
C	1-0	1-0	X	6
tot	6	2	0	8
III	A	B	C	Ps
A	X	2-2	2-2	3
B	2-2	X	1-1	2
C	1-1	1-1	X	3
tot	3	3	2	8
IV	A	B	C	Ps
A	X	2-0	0-1	4
B	0-2	X	2-0	0
C	1-1	0-2	X	2
tot	2	0	4	6

Partendo dal quarto caso, si può osservare come il risultato tra A e C sia a sorpresa, in quanto si è verificato un pareggio e una vittoria per C (mentre le partite di B si concludono come era previsto). In questo caso non si può affermare che A sia la più forte tra le tre, di conseguenza questo torneo risulta essere più equilibrato rispetto al primo. Nel secondo e nel terzo caso, invece, il torneo è al massimo dell'equilibrio,

perché sia la squadra B che C terminano nella stessa posizione di A (tutte infatti vincono le rispettive partite in casa o le pareggiano tutte come nel terzo caso), perciò per creare una classifica di campionato bisogna tener conto dei goal segnati o subiti.

Per calcolare il numero di punti a sorpresa bisogna prendere in considerazione tutte le partite il cui risultato è inaspettato, un punto in caso di pareggio e due in caso di vittoria, moltiplicato per la differenza di classifica tra le tre squadre.

In altre parole, se indichiamo con i e j ($i < j$) la posizione delle squadre nella classifica finale del torneo, una vittoria della squadra j contro i verrà valutata con $2(j-i)$, mentre un pareggio con $(j-i)$. Il denominatore dell'indice è definito dalla somma ponderata dei risultati a sorpresa in un campionato in perfetto equilibrio, come nel secondo e terzo caso. Nel secondo caso, in tutte le partite compare un risultato a sorpresa. Applicando la regola, per la partita tra B e A si hanno 2 punti, mentre per le vittorie di C contro A e B si ottengono rispettivamente 2 e 4 punti. Nel terzo caso tutte le sei partite finiscono in pareggio, e quattro valgono 1 perché la differenza di classifica è solo 1, mentre le altre due, dato che la differenza di classifica è due, prendono 2 punti ciascuna. In questi due casi (secondo e terzo) dove i tornei sono in equilibrio, il numero M di punti a sorpresa è al massimo uguale a 8. L'indice sorpresa S si calcola quindi come quoziente tra P , il numero di punti sorpresa realizzati, e M , ovvero il massimo numero di punti sorpresa. Nei casi presi in considerazione S è uguale a 1, mentre nel primo caso corrisponde a zero. Guardando la quarta situazione, invece, si può notare che, con un pareggio e una vittoria di C contro A, entrambi ponderati con una differenza di classifica uguale a 2, l'indice è $(2+4)/8=0,75$. L'indice sorpresa è compreso tra 0 e 1 e quando è pari a 0 la competizione non è in equilibrio, come nel primo caso; mentre quando corrisponde a 1 il torneo è in perfetto equilibrio, come nei successivi due casi, dove le squadre sembrano presentare la stessa qualità di gioco.¹⁵³

La formula per calcolare l'indice sorpresa può essere rappresentata con la formula di seguito:

$$S = \frac{P}{M} = \frac{1}{M} \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N (R_{ij} + R_{ji}) (j-i)$$

¹⁵³ Groot (2003).

Dove R_{ij} corrisponde al risultato della partita della squadra i in casa contro la squadra j , dove R_{ij} o R_{ji} è 2 se j vince, 1 se si ha un pareggio e 0 se i vince.

Il punteggio massimo di punti sorpresa di un campionato è dato invece dalla seguente formula:

$$M=2\sum_{i=1}^{N-1}(N-i)i = (N-1)N(N+1)/3$$

La situazione descritta nel secondo caso, in cui ciascuna squadra vince mentre perde una partita contro tutte le altre, è perfettamente in equilibrio con S uguale a 1, così che il numeratore P deve essere uguale a M . Questo succede quando la squadra N , situata all'ultimo posto della classifica, batte la prima squadra, per cui si ha $2(N-1)$. Ci saranno poi tre partite in cui la squadra N vince contro la seconda squadra in classifica e la squadra $N-1$ vince contro la squadra al primo posto, quindi si avrà $2(N-2)$. E così via. L'addizione infine porta alla equazione sopracitata.

Questo indice risulta utile sia per mettere a confronto diversi campionati nel tempo e sia campionati di diverse nazioni. Inoltre coglie l'andamento dell'intero campionato e il grado di equilibrio nell'arco dell'intera stagione.

F) L'indice di eguaglianza

Con 'indice di eguaglianza', ridefinito anche da Brizzi¹⁵⁴ in un lavoro del 2002 come "Indice di eguaglianza dei campionati sportivi", si mettono in relazione varie misurazioni dei campionati di diversi paesi. Quello che ci interessa in questo caso non è l'indice e le modalità di calcolo, bensì il tipo di studio applicato, nel quale ha considerato un perfetto equilibrio e un perfetto disequilibrio.

E' stato dimostrato da Brizzi che l'Italia, con una percentuale del 60%, fa parte delle prime dieci leghe più equilibrate su un totale di trenta leghe nazionali europee di calcio considerate. Sebbene da questo possa sembrare che il campionato italiano sia equilibrato

¹⁵⁴ Brizzi M., "A class of indices of equality of a sport championship: definition, properties and inference", *Developments in statistics*, 2002.

e composto da team di eguale forza, Brizzi contesta tutto ciò,¹⁵⁵ prendendo come esempio 25.000 campionati sportivi composti da team di uguale forza e prendendo in considerazione il beneficio di giocare in casa o meno.

Quello che dimostra è che il campionato italiano è cinque volte al di sotto della deviazione standard del valore medio in caso di un campionato perfettamente equilibrato; oltre a ciò, affronta successivamente il caso di perfetto disequilibrio, ipotizzando che la prima in classifica vinca tutti i match, la seconda tutti gli incontri tranne le due partite con la prima e così via. Ciò che si può ottenere dalle formulazioni non è la formula o come viene effettuata la misurazione, bensì che un campionato in perfetto equilibrio è un caso altamente ipotetico e difficilmente, per non dire mai, riscontrabile nella realtà.

Secondo tale autore risulta perciò molto più utile studiare i diversi campionati ipotizzando un perfetto disequilibrio e verificarne la distanza con l'effettivo andamento della stagione. Già nel caso in cui i diversi indici assumano un valore di equilibrio attorno al 70%, si può definire apprezzabile dal punto di vista del competitive balance.

2.3.2 Misure dinamiche o dell'incertezza del campionato

A) Numero di campionati vinti

Semplicemente contando il numero di campionati vinti per ogni squadra, Rottenberg¹⁵⁶ suggerì un primo metodo utile a misurare l'uguaglianza nell'assegnazione dei talenti. Per arrivare alla situazione perfetta, ogni squadra dovrebbe vincere lo stesso numero di campionati, anche se risulta essere poco adatta nel caso europeo, a causa delle leghe aperte e quindi al modificarsi del numero e dell'identità delle squadre.

Sebbene in questa situazione non si possa usufruire di tale metodo di misurazione, allo stesso tempo fornisce un risultato immediato dei punti di forza di un campionato.

¹⁵⁵ Brizzi (2002).

¹⁵⁶ Rottenberg (1956)

B) Top k ranking

Questo metodo prende in considerazione il numero dei team che concludono un campionato ad un certo posto k della classifica. Un campionato sarà equilibrato quando il *turnover*, cioè il cambiamento di squadre, è maggiore rispetto al periodo antecedente. Questo metodo di misurazione è semplice da calcolare ed ideale per visualizzare e percepire il sistema delle promozioni e retrocessioni tipico dello sport europeo. Inoltre è in grado di collegare i diversi risultati nell'arco di un certo periodo.

L'arco di tempo a cui riferirsi e la scelta della posizione K sono soggettivi, anche se risulta comunque utile per studiarne l'evoluzione suddividere l'analisi in sottoperiodi.

Un particolare esempio di tale indice è lo studio effettuato da Grossens¹⁵⁷ sui campionati di calcio europei, dove prende in esame le prime tre posizioni della classifica e divide l'analisi in sottoperiodi di cinque anni. L'indice può variare da 3 a 15, prendendo il 3 se sono sempre le stesse squadre a guidare il campionato, mentre 15 se nell'arco dei cinque anni le prime tre squadre continuano a cambiare. In altre parole, 3 punti ad ogni cambiamento nell'arco di un quinquennio. Grossens ha verificato che in nessun campionato europeo l'indice ha mai raggiunto il valore massimo e il trend nel corso degli anni è per lo più lineare, stabilizzandosi tra 6 e 8, quindi poco più di due cambiamenti ogni lustro.

Egli denota inoltre una decrescita della linea di tendenza negli anni, ovvero un peggioramento dell'equilibrio competitivo, tuttavia secondo lui un valore ciononostante non così grave da definirsi preoccupante.

C) Misura di Buzzacchi, Szymanski e Valletti

Un metodo che si può definire come complementare a quello sopra illustrato è la misura dinamica progettata da Buzzacchi, Szymanski e Valletti¹⁵⁸, che prende in

¹⁵⁷ Dati reperiti su www.lega-calcio.it e Almanacco illustrato del calcio 2009.

¹⁵⁸ Buzzacchi, Szymanski, Valletti, "Equality of opportunity and equality of outcome: open leagues, closed leagues and competitive balance" *Journal of industry competition and trade*, 2003.

considerazione l'identità delle squadre e il tempo con il quale ciascuna ottiene dei successi sportivi.¹⁵⁹

Per prima cosa bisogna prendere in considerazione un campionato del tutto competitivo, in cui le squadre abbiano eguale talento tecnico-atletico e si calcola il numero di apparizioni teoriche cumulate nelle prime K posizioni che ha visto ciascuna squadra a fine campionato durante un certo numero di stagioni. Ciò che risulterà verrà poi sommato per trovare il numero di club che si sono qualificati, almeno una volta durante il periodo considerato, in una delle K posizioni. Il valore che alla fine risulterà sarà confrontato con quello effettivo, calcolato osservando come sono andate realmente le cose, e il valore che ne uscirà sarà il nostro indicatore. Se questo valore si trova vicino a 1 vorrà dire che le due situazioni sono simili, perciò ci sarà maggiore equilibrio competitivo.

Questo metodo di misurazione, oltre a prendere in considerazione la variabile identità delle squadre che fanno parte della lega a cui ci si riferisce, riesce a calcolare non solo il valore che corrisponde alle prime K posizioni, ma anche quello per le ultime H, notando in questo modo la competitività derivante dal rischio di retrocessione. Sebbene questo valore si possa calcolare anche per le squadre di bassa classifica, bisogna considerare che ogni anno sarà diverso, perché le squadre che competono per questa posizione, essendo retrocesse, vengono sostituite da nuove entrate. Il valore perciò sarà maggiore se condizionato da un maggiore *turnover*, a differenza di quello per le prime K posizioni della classifica. Nel calcolo dell'indice in un periodo relativamente lungo, tuttavia, questa distorsione risulterà in parte compensata.

¹⁵⁹ Per un'ulteriore analisi: Giocoli N., "Competitive balance in football leagues when team have different goals" *International review of economics*, n.3, 2007.

2.3 Conclusione

In questo capitolo abbiamo messo in evidenza come è stato introdotto dai vari autori il concetto di *competitive balance*, ossia dell'equilibrio delle forze in campo. Come ricavato dai vari contributi, la nozione di equilibrio competitivo e l'ipotesi di incertezza del risultato sono considerati fondamentali e indispensabili per comprendere ed interpretare l'importanza dell'interesse per la competizione da parte dei tifosi o del pubblico. I principali riferimenti negli ultimi anni convergono in una classificazione basata su tre generi di incertezza: della partita, del campionato e di lungo periodo. In linea con le classiche predizioni del Competitive Balance è necessario evitare campionati squilibrati che porterebbero ad un calo della domanda, cioè un minor interesse da parte dei fan. Per questo motivo nella seconda parte del capitolo abbiamo introdotto i diversi modelli di lega e le differenze tra di essi, oltre alle restrizioni che vengono imposte alla libertà d'azione dei team nelle leghe chiuse (in particolare il draft, il salary cap e il revenue sharing). Nel caso europeo invece, abbiamo notato come gran parte dipenda dalla suddivisione degli introiti derivanti dai diritti tv. In aggiunta nelle leghe, come la nostra Serie A, certi comportamenti di tipo opportunistico sono evitati dalla possibilità di retrocessione tipica delle leghe aperte. Sembra dunque che i diversi metodi analizzati e utilizzati in uno o nell'altro modello, possano cercare di migliorare l'equilibrio in campo, il quale non deve comunque essere considerato un obiettivo finale, cioè non dovrebbe andare a raggiungere un perfetto equilibrio che danneggerebbe i veri tifosi. Secondo il mio punto di vista, una limitata concorrenza rappresentata dalla vendita centralizzata dei diritti tv, come abbiamo potuto constatare in particolare nel calcio Europeo¹⁶⁰, è necessaria per far sì che l'equilibrio tra le forze in campo sia più elevato. Ciononostante non sarà possibile intervenire solamente su tali ricavi ma si dovrà proporre altre fonti di introito, come gli stadi di proprietà o il *licensing*, e cercare di promuovere più l'evento anziché una semplice partita tra due squadre equilibrate nel gioco.

¹⁶⁰ È stato esaminato maggiormente il calcio europeo perché è il più popolare ed economicamente il più rilevante tra tutte le altre diverse tipologie di sport presenti in Europa; inoltre, tali osservazioni riemergeranno nell'analisi dei cinque maggiori campionati di calcio svolta nel capitolo seguente. Le considerazioni fatte possono comunque essere in parte estese agli altri sport "minori".

Nella terza e ultima parte del capitolo sono state prese in considerazione le diverse e possibili unità di misura del Competitive Balance, divise secondo la classificazione di incertezza nel breve periodo (statiche) e di lungo periodo (dinamiche), ricordando come sosteneva Halicioglu, che ogni strumento ha dei vantaggi e degli svantaggi e che non permette di stabilirne uno completo. Lo scopo in questo secondo capitolo era solamente quello di andare ad esporre le diverse misure proposte dai numerosi contributi presenti in letteratura, le quali ci permetteranno nei prossimi capitoli di poterle usufruire nell'attività di osservazione dell'equilibrio competitivo nei casi di studio che verranno proposti e analizzare i dati che andremo ad ottenere nelle due analisi empiriche seguenti.

CAPITOLO 3:

ANALISI QUANTITATIVA E QUALITATIVA DEL CALCIO EUROPEO

Introduzione

La disciplina sportiva che in Italia ha una maggiore importanza, sia a livello sociale che economico, è senza ombra di dubbio il calcio. Questo sport trova la sua ricchezza grazie al grande numero di tifosi delle sole squadre della Serie A, dagli introiti generati da quest'ultime, dal grande numero di partecipanti e infine, dal successo televisivo che porta milioni di telespettatori a seguire le più importanti partite della Nazionale.¹⁶¹

Uno dei difetti principali in Europa di tale sport di squadra però, sembra essere quello di realizzare un sistema fortemente squilibrato sempre a favore dei soliti club, i quali dominano per molti anni i rispettivi campionati. Questo crescente squilibrio è stato spesso imputato alla sentenza Bosman emessa dalla Corte di giustizia europea nel 1995. Dopo la sentenza infatti, si è assistito ad un aumento degli spostamenti degli atleti da una nazione all'altra con enorme preoccupazione per il *competitive balance*, creato dalla paura che le squadre provenienti dalle principali nazione europee potessero dominare l'Europa a scapito delle nazioni più piccole e che le varie società economicamente più forti dominassero nelle rispettive competizioni nazionali.

Fino agli inizi degli anni Novanta, gli interessi economico-finanziari legati alle competizioni europee erano ancora limitati e non avevano un elevato peso finanziario rispetto ai vari campionati nazionali. Nel corso degli ultimi anni, invece, gli introiti e il numero di partite disputate a livello europeo è costantemente aumentato, alterando i vari equilibri esistenti all'interno dei tornei nazionali.

Il presente lavoro si concentra su quest'ultimo aspetto: studiare la relazione esistente tra il livello di competizione nei singoli campionati con l'effetto dell'aumento degli introiti delle grandi squadre nel corso degli ultimi anni, dovuto alle maggiori entrate derivanti

¹⁶¹ Sull'organizzazione del calcio professionistico in Italia, in particolare sulla Serie A ed i suoi numeri, si veda Baroncelli A., Caruso R., "The Organization and economics of Italian Serie A: a brief overall view", in Riv.Dir.Econ.Sport, vol. 7, n.2, 2011, 67-85, ed il Report calcio 2012 della Federazione Italiana Giuoco Calcio disponibile online all'indirizzo www.figc.it (Giugno 2012).

dalle coppe europee e dai diritti televisivi provenienti da tali competizioni. L'analisi viene suddivisa in due parti: nella prima parte viene esaminato l'andamento del calcio europeo nelle cinque nazioni principali, cioè Italia, Spagna, Inghilterra, Germania e Francia. Lo studio è effettuato utilizzando i dati statistici dei vari campionati, analizzando e osservando con le dovute misurazioni, riportate in forma teorica nel secondo capitolo, l'andamento nel corso degli anni del *competitive balance* nelle diverse nazioni e verificando se realmente c'è stato uno squilibrio sempre maggiore nel tempo. Nella seconda parte, faremo delle considerazioni meno statistiche e più qualitative, valutando se le cause principali da attribuire alle preoccupazioni espresse precedentemente, provengano dalla cattiva organizzazione dei tornei europei (in particolare ci soffermeremo sulla *Champions League*). Il motivo è che le entrate finanziarie giunte da tale competizione, anche solamente nella fase a gironi, hanno un grosso peso rispetto alle dimensioni dei bilanci delle società calcistiche. L'effetto cumulativo di più vittorie, più ricavi che portano conseguentemente all'acquisto di atleti migliori (maggior talento), potrebbe causare un circolo virtuoso, che causa un allargamento del divario tra i top team e le squadre di media dimensione all'interno delle nazioni.

3.1 L'equilibrio competitivo nel calcio: i dati e un'analisi quantitativa di lungo periodo

L'analisi inizia mostrando l'andamento degli ultimi cinquant'anni circa dei cinque maggiori campionati di calcio in Europa, ossia la serie A italiana, la Premier League inglese, la Liga spagnola, la Bundesliga tedesca e la Ligue one francese. La tabella uno riporta le caratteristiche numeriche dei campionati suddivisi per nazione, riportando per ogni anno dal 1961/62, il numero di squadre partecipanti, le prime tre e l'ultima classificata con i rispettivi punti ottenuti. Ciò che è importante sottolineare preventivamente è il cambiamento del numero di squadre che è avvenuto nel corso degli anni, passando per esempio in Italia e Spagna dalle 16 degli anni settanta, alle 20 dei

giorni nostri. Queste variazioni sul numero di squadre partecipanti, non comporteranno grosse differenze nel calcolo degli indici che andremo a compiere per valutare il grado di equilibrio delle varie leghe nel corso del periodo analizzato. Negli ultimi dieci anni inoltre, periodo nel quale andremo a fare una ricerca qualitativa approfondendo il fatturato delle maggiori squadre e la *Champions League*, il numero di partecipanti si stabilizza in 20 squadre in tutti i campionati, tranne la Bundesliga che ne ha 18.

Tabelle sinottiche e osservazioni dei cinque campionati analizzati:

CAMPIONATO INGLESE - PREMIER LEAGUE									
Anno	Squadre partecipanti	Prima classificata	Punti	Seconda classificata	Punti	Terza classificata	Punti	Ultima classificata	Punti
1961	22	Tottenham	66	Sheffield Wedds	58	Wolverhampton	57	Preston N.E.	30
1962	22	Ipswich Town	56	Burnley	53	Tottenham	52	Chelsea	28
1963	22	Everton	61	Tottenham Hotspur	55	Burnley	54	Leyton Orient	21
1964	22	Liverpool	57	Manchester United	53	Everton	52	Ipswich Town	25
1965	22	Manchester United	61	Leeds United	61	Chelsea	56	Birmingham City	27
1966	22	Liverpool	61	Leeds	55	Burnley	55	Blackburn	20
1967	22	Manchester United	60	Nottingham Forrest	56	Tottenham	56	Blackpool	21
1968	22	Manchester City	58	Manchester United	56	Liverpool	55	Fulham	27
1969	22	Leeds	67	Liverpool	61	Everton	57	QPR	18
1970	22	Everton	66	Leeds	57	Chelsea	55	Sheffield Weds	25
1971	22	Arsenal	65	Leeds	64	Tottenham	52	Blackpool	23
1972	22	Derby County	58	Leeds	57	Liverpool	57	Huddersfield Town	25
1973	22	Liverpool	60	Arsenal	57	Leeds	53	West Bromwich	28
1974	22	Leeds	62	Liverpool	57	Derby County	48	Nordwich City	29
1975	22	Derby County	53	Liverpool	51	Ipswich Town	51	Carlisle Utd	29
1976	22	Liverpool	60	QPR	59	Manchester Utd	56	Sheffield Utd	22
1977	22	Liverpool	57	Manchester City	56	Ipswich Town	52	Tottenham	33
1978	22	Nottingham Forrest	64	Liverpool	57	Everton	55	Leicester City	22
1979	22	Liverpool	68	Nottingham Forrest	60	West Bromwich	59	Chelsea	20
1980	22	Liverpool	60	Manchester United	58	Ipswich Town	53	Bolton	25
1981	22	Aston Villa	60	Ipswich Town	56	Arsenal	53	Crystal Palace	19
1982	22	Liverpool	87	Ipswich Town	83	Manchester Utd	68	Middlesbrough	39
1983	22	Liverpool	82	Watford	71	Manchester Utd	70	Brighton & Ove	40
1984	22	Liverpool	80	Southampton	77	Nottingham Forrest	74	Wolverhampton	29
1985	22	Everton	90	Liverpool	77	Tottenham	77	Stoke City	17
1986	22	Liverpool	88	Everton	86	West Ham	84	West Bromwich	24
1987	22	Everton	86	Liverpool	77	Tottenham	71	Aston Villa	36
1988	22	Liverpool	90	Manchester United	81	Nottingham Forrest	73	Oxford Utd	31
1989	22	Arsenal	76	Liverpool	76	Nottingham Forrest	64	Newcastle	31
1990	22	Liverpool	79	Aston Villa	70	Tottenham	63	Millwall	26
1991	22	Arsenal	83	Liverpool	77	Crystal Palace	69	Derby County	24
1992	22	Leeds	82	Manchester United	78	Sheffield Weds	75	West Ham	38
1993	22	Manchester United	84	Aston Villa	74	Nordwich City	72	Nottingham Forrest	40
1994	22	Manchester United	92	Blackburn	84	Newcastle	77	Swindon Town	30
1995	22	Blackburn	89	Manchester United	88	Nottingham Forrest	77	Ipswich Town	27
1996	20	Manchester United	82	Newcastle	78	Liverpool	71	Bolton	29
1997	20	Manchester United	75	Newcastle	68	Arsenal	68	Nottingham Forrest	34
1998	20	Arsenal	78	Manchester United	77	Liverpool	65	Crystal Palace	32
1999	20	Manchester United	79	Arsenal	78	Chelsea	75	Nottingham Forrest	30
2000	20	Manchester United	91	Arsenal	73	Leeds United	69	Watford	24
2001	20	Manchester United	80	Arsenal	70	Liverpool	69	Bradford City	26
2002	20	Arsenal	87	Liverpool	80	Manchester Utd	77	Leicester City	28
2003	20	Manchester United	83	Arsenal	78	Newcastle	69	Sunderland	19
2004	20	Arsenal	90	Chelsea	79	Manchester Utd	75	Wolverhampton	33
2005	20	Chelsea	95	Arsenal	83	Manchester Utd	77	Southampton	32
2006	20	Chelsea	91	Manchester United	83	Liverpool	82	Sunderland	15
2007	20	Manchester Utd	89	Chelsea	83	Liverpool	68	Watford	28
2008	20	Manchester Utd	87	Chelsea	85	Arsenal	83	Derby County	11
2009	20	Manchester Utd	90	Liverpool	86	Chelsea	83	West Bromwich	29
2010	20	Chelsea	86	Manchester Utd	85	Arsenal	75	Portsmouth	19
2011	20	Manchester Utd	80	Chelsea	71	Manchester City	71	West Ham	33
2012	20	Manchester City	89	Manchester Utd	89	Arsenal	70	Wolverhampton	25

CAMPIONATO TEDESCO - BUNDESLIGA									
Anno	Squadre partecipanti	Prima classificata	Punti	Seconda classificata	Punti	Terza classificata	Punti	Ultima classificata	Punti
1961*	8	Norimberga		Bor. Dortmund					
1962*	8	Colonia		Norimberga					
1963*	8	Bor. Dortmund		Colonia					
1964	16	Colonia	45	Doisburg	39	E. Francoforte	39	Saarbrüker	17
1965	16	Werder Brema	41	Colonia	38	Bor. Dortmund	36	Shalke 04	22
1966	18	Monaco 1860	50	Bor. Dortmund	47	Bayern Monaco	47	Tasmania Berlino	8
1967	18	E. Braunschweig	43	Monaco 1860	41	Bor. Dortmund	39	Rot - Weiss Essen	25
1968	18	Norimberga	47	Werder Brema	44	Borussia Mochen	42	Karlsruhe	17
1969	18	Bayern Monaco	46	Alemannia Aachen	38	Borussia Mönchen	37	Kickers Offenbach	28
1970	18	Borussia Mönchen	51	Bayern Monaco	47	Hertha Berlino	45	Alemannia Aachen	17
1971	18	Borussia Mönchen	50	Bayern Monaco	48	Hertha Berlino	41	Rot - Weiss Essen	23
1972	18	Bayern Monaco	55	Shalke 04	52	Borussia Mönchen	43	DSC Arminia Bielefeld	19
1973	18	Bayern Monaco	54	Colonia	43	Fortuna Düsseldorf	42	Rot - Weiss Oberhausen	22
1974	18	Bayern Monaco	49	Borussia Mönchen	48	Fortuna Düsseldorf	41	Hannover 96	22
1975	18	Borussia Mönchen	50	Hertha Berlino	44	E. Francoforte	43	Wuppertaler SW	12
1976	18	Borussia Mönchen	45	Amburgo	41	Bayern Monaco	40	Bayern 05 Uerdingen	22
1977	18	Borussia Mönchen	44	Shalke 04	43	E. Braunschweig	43	Rot - Weiss Essen	22
1978	18	Colonia	48	Borussia Mochen	48	Hertha Berlino	40	St. Pauli	18
1979	18	Amburgo	49	Stoccarda	48	Kaiserslautern	43	SV Darmstadt 98	21
1980	18	Bayern Monaco	50	Amburgo	48	Kaiserslautern	41	E. Braunschweig	20
1981	18	Bayern Monaco	53	Amburgo	49	Stoccarda	46	Bayern 05 Uerdingen	22
1982	18	Amburgo	48	Colonia	45	Bayern Monaco	43	MSV Duisburg	19
1983	18	Amburgo	52	Werder Brema	52	Stoccarda	48	Hertha Berlino	20
1984	18	Stoccarda	48	Amburgo	48	Borussia M'bach	48	Norimberga	14
1985	18	Bayern Monaco	50	Werder Brema	46	Colonia	40	E. Braunschweig	20
1986	18	Bayern Monaco	49	Werder Brema	49	Bayern 05 Uerdingen	45	Hannover 96	18
1987	18	Bayern Monaco	53	Amburgo	47	Borussia Mönchen	43	Blau - Weiss 90 Berlino	18
1988	18	Werder Brema	52	Bayern Monaco	48	Colonia	48	Shalke 04	23
1989	18	Bayern Monaco	50	Colonia	45	Werder Brema	44	Hannover 96	19
1990	18	Bayern Monaco	49	Colonia	43	E. Francoforte	41	Homburg	24
1991	18	Kaiserslautern	48	Bayern Monaco	45	Werder Brema	42	Hertha Berlino	14
1992	18	Stoccarda	52	Borussia Dortmund	52	Eintracht Francoforte	50	Fortuna Düsseldorf	24
1993	18	Werder Brema	48	Bayern Monaco	47	Eintracht Francoforte	42	Saarbrüker	23
1994	18	Bayern Monaco	44	Kaiserslautern	43	Bayer Leverkusen	39	Lipsia	17
1995	18	Borussia Dortmund	49	Werder Brema	48	Friburgo	46	Dinamo Dresda	16
1996	18	Borussia Dortmund	68	Bayern Monaco	62	Shalke 04	56	Uerdinger 05	26
1997	18	Bayern Monaco	71	Bayer Leverkusen	69	Borussia Dortmund	63	St. Pauli	27
1998	18	Kaiserslautern	68	Bayer Monaco	66	Bayer Leverkusen	55	Arminia Bielefeld	32
1999	18	Bayern Monaco	78	Bayer Leverkusen	63	Hertha Berlino	62	Borussia Mönchen	21
2000	18	Bayern Monaco	73	Bayer Leverkusen	73	Amburgo	59	Duisburg	22
2001	18	Bayern Monaco	63	Shalke 04	62	Borussia Dortmund	58	Bochum	27
2002	18	Borussia Dortmund	70	Bayer Leverkusen	69	Bayern Monaco	68	St. Pauli	22
2003	18	Bayern Monaco	75	Stoccarda	59	Borussia Dortmund	58	Energie Cottbus	30
2004	18	Werder Brema	74	Bayern Monaco	68	Bayer Leverkusen	65	Colonia	23
2005	18	Bayern Monaco	77	Shalke 04	63	Werder Brema	59	Friburgo	18
2006	18	Bayern Monaco	75	Werder Brema	70	Amburgo	68	Duisburg	27
2007	18	Stoccarda	70	Shalke 04	68	Werder Brema	66	Borussia M'bach	26
2008	18	Bayern Monaco	76	Werder Brema	66	Shalke 04	64	Duisburg	29
2009	18	Wolfsburg	69	Bayer Monaco	67	Stoccarda	64	Arminia Bielefeld	28
2010	18	Bayern Monaco	70	Shalke 04	65	Werder Brema	61	Hertha Berlino	24
2011	18	Borussia Dortmund	75	Bayer Leverkusen	68	Bayer Monaco	65	St. Pauli	29
2012	18	Borussia Dortmund	81	Bayern Monaco	73	Shalke 04	64	Kaiserslautern	23

*due gironi distinti e playoff finale

CAMPIONATO SPAGNOLO - LIGA									
Anno	Squadre partecipanti	Prima classificata	Punti	Seconda classificata	Punti	Terza classificata	Punti	Ultima classificata	Punti
1961	16	Real Madrid	52	A Atletico Madrid	40	Real Saragozza	33	Granada	17
1962	16	Real Madrid	43	Barcellona	40	A Atletico Madrid	36	Tenerife	19
1963	16	Real Madrid	49	A Atletico Madrid	37	Real Oviedo	33	Malaga	20
1964	16	Real Madrid	46	Barcellona	42	Real Betis	37	Real Valladolid	19
1965	16	Real Madrid	47	A Atletico Madrid	43	Real Saragozza	40	Deportivo	15
1966	16	A Atletico Madrid	44	Real Madrid	43	Barcellona	38	Real Betis	23
1967	16	Real Madrid	47	Barcellona	42	Espanyol	37	Deportivo	18
1968	16	Real Madrid	42	Barcellona	39	Las Palmas	38	Siviglia	20
1969	16	Real Madrid	47	Las Palmas	38	Barcellona	36	Cordoba	21
1970	16	A Atletico Madrid	42	A Athletic Bilbao	41	Siviglia	35	Pontevedra	13
1971	16	Valencia	43	Barcellona	43	A Atletico Madrid	42	Real Saragozza	15
1972	18	Real Madrid	47	Valencia	45	Barcellona	43	Sabadell	23

1973	18	Atletico Madrid	48	Barcelona	46	Espanyol	45	Burgos	24
1974	18	Barcelona	50	Atletico Madrid	42	Real Saragozza	40	Real Oviedo	24
1975	18	Real Madrid	50	Real Saragozza	38	Barcelona	37	Real Murcia	23
1976	18	Real Madrid	48	Barcelona	43	Atletico Madrid	42	Sporting Gijon	24
1977	18	Atletico Madrid	46	Barcelona	45	Athletic Bilbao	38	Malaga	18
1978	18	Real Madrid	47	Barcelona	41	Athletic Bilbao	40	Cadice	22
1979	18	Real Madrid	47	Sporting Gijon	43	Atletico Madrid	41	Recreativo Huelva	21
1980	18	Real Madrid	53	Real Sociedad	52	Sporting Gijon	39	Malaga	19
1981	18	Real Sociedad	45	Real Madrid	45	Atletico Madrid	42	Almeria	19
1982	18	Real Sociedad	47	Barcelona	45	Real Madrid	44	Castellon	12
1983	18	Athletic Bilbao	50	Real Madrid	49	Atletico Madrid	46	Racing Santander	23
1984	18	Athletic Bilbao	49	Real Madrid	49	Barcelona	48	Salamanca	20
1985	18	Barcelona	53	Atletico Madrid	43	Athletic Bilbao	41	Real Murcia	22
1986	18	Real Madrid	56	Barcelona	45	Athletic Bilbao	43	Celta Vigo	14
1987	18	Real Madrid	66	Barcelona	63	Espanyol	51	Racing Santander	22
1988	20	Real Madrid	62	Real Sociedad	51	Atletico Madrid	48	Las Palmas	29
1989	20	Real Madrid	62	Barcelona	57	Valencia	49	Elche	15
1990	20	Real Madrid	62	Valencia	53	Barcelona	51	Rayo Vallecano	19
1991	20	Barcelona	57	Atletico Madrid	47	Real Madrid	46	Real Betis	25
1992	20	Barcelona	55	Real Madrid	54	Atletico Madrid	53	Maiorca	27
1993	20	Barcelona	58	Real Madrid	57	Deportivo	54	Real Burgos	22
1994	20	Barcelona	56	Deportivo	56	Real Saragozza	46	Osasuna	26
1995	20	Real Madrid	55	Deportivo	51	Real Betis	46	CD Logrones	13
1996	22	Atletico Madrid	87	Valencia	83	Barcelona	80	Salamanca	33
1997	22	Real Madrid	92	Barcelona	90	Deportivo	77	CD Logrones	33
1998	20	Barcelona	74	Athletic Bilbao	65	Real Sociedad	63	Sporting Gijon	13
1999	20	Barcelona	79	Real Madrid	68	Maiorca	66	Salamanca	27
2000	20	Deportivo	69	Barcelona	64	Valencia	64	Siviglia	28
2001	20	Real Madrid	80	Deportivo	73	Maiorca	71	Numancia	39
2002	20	Valencia	75	Deportivo	68	Real Madrid	66	Real Saragozza	37
2003	20	Real Madrid	78	Real Sociedad	76	Deportivo	72	Rayo Vallecano	32
2004	20	Valencia	77	Barcelona	72	Deportivo	71	Real Murcia	26
2005	20	Barcelona	84	Real Madrid	80	Villarreal	65	Albacete	28
2006	20	Barcelona	82	Real Madrid	70	Valencia	69	Malaga	24
2007	20	Real Madrid	76	Barcelona	76	Siviglia	71	Gimnastic	28
2008	20	Real Madrid	85	Villarreal	77	Barcelona	67	Levante	26
2009	20	Barcelona	87	Real Madrid	78	Siviglia	70	Recreativo Huelva	33
2010	20	Barcelona	99	Real Madrid	96	Valencia	71	Xerez	34
2011	20	Barcelona	96	Real Madrid	92	Valencia	71	Almeria	30
2012	20	Real Madrid	100	Barcelona	91	Valencia	61	Racing Santander	27

CAMPIONATO FRANCESE - LIGUE ONE									
Anno	Squadre partecipanti	Prima classificata	Punti	Seconda classificata	Punti	Terza classificata	Punti	Ultima classificata	Punti
1961	20	Monaco	57	RC Parigi	56	Stade Reims	50	Troyes	15
1962	20	Stade Reims	48	RC Parigi	48	Nimes	47	Metz	27
1963	20	Monaco	50	Stade Reims	47	Sedan-Torcy	46	Olimpyque de Marseille	26
1964	18	Saint Etienne	44	Monaco	41	Lens	40	Nizza	23
1965	18	Nantes	43	Bordeaux	41	Valenciennes	49	Tolone	22
1966	20	Nantes	60	Bordeaux	53	Valenciennes	52	Red Star	20
1967	20	Saint Etienne	54	Nantes	50	Angers	44	Stade de Paris	26
1968	20	Saint Etienne	57	Nizza	46	Sochaux	43	Aix	20
1969	18	Saint Etienne	53	Bordeaux	51	Metz	42	Nizza	21
1970	18	Saint Etienne	56	O. Marsiglia	45	Sedan	42	Valenciennes	22
1971	20	O. Marsiglia	55	Saint Etienne	51	Nantes	46	Sedan	28
1972	20	O. Marsiglia	56	Nimes	51	Sochaux	47	Angouleme	23
1973	20	Nantes	55	Nizza	50	O. Marsiglia	48	Ajaccio	23
1974	20	Saint Etienne	66	Nantes	58	O. Lione	55	Sedan	28
1975	20	Saint Etienne	58	O. Marsiglia	49	O. Lione	48	Red Star	29
1976	20	Saint Etienne	57	Nizza	54	Sochaux	52	O. Avignone	20
1977	20	Nantes	58	Lens	49	Bastia	47	Rennes	21
1978	20	Monaco	53	Nantes	52	Strasburgo	50	Rouen	18
1979	20	Strasburgo	56	Nantes	54	Saint Etienne	54	Stade Reims	17
1980	20	Nantes	57	Sochaux	54	Saint Etienne	54	Brest	15
1981	20	Saint Etienne	57	Nantes	54	Bordeaux	49	Angers	24
1982	20	Monaco	55	Saint Etienne	54	Sochaux	49	Montpellier	22
1983	20	Nantes	58	Bordeaux	48	Paris SG	47	Mulhouse	28
1984	20	Bordeaux	54	Monaco	54	Auxerre	49	Rennes	23
1985	20	Bordeaux	59	Nantes	55	Monaco	48	RC Parigi	26
1986	20	Paris SG	55	Nantes	52	Bordeaux	49	Bastia	20
1987	20	Bordeaux	53	O. Marsiglia	49	Tolosa	48	Rennes	17
1988	20	Monaco	52	Bordeaux	46	Montpellier	45	Le Havre	27
1989	20	O. Marsiglia	73	Paris SG	70	Monaco	68	Lens	17
1990	20	O. Marsiglia	53	Bordeaux	51	Monaco	46	Mulhouse	28

1991	20	O. Marsiglia	55	Monaco	51	Auxerre	48	Rennes	28
1992	20	O. Marsiglia	58	Monaco	52	Paris SG	47	Nancy	28
1993	20	O. Marsiglia	55	Paris SG	51	Monaco	51	Nimes	22
1994	20	Paris SG	59	O. Marsiglia	51	Auxerre	46	Angers	21
1995	20	Nantes	79	O. Lione	69	Paris SG	67	Sochaux	23
1996	20	Auxerre	72	Paris SG	68	Monaco	68	Martignes	34
1997	20	Monaco	79	Paris SG	67	Nantes	64	Nizza	23
1998	18	Lens	68	Metz	68	Monaco	59	Cannes	28
1999	18	Bordeaux	72	O. Marsiglia	71	O. Lione	63	Tolosa	29
2000	18	Monaco	65	Paris SG	58	O. Lione	56	Montpellier	31
2001	18	Nantes	68	O. Lione	64	Lilla	59	Strasburgo	29
2002	18	O. Lione	66	Lens	64	Auxerre	59	Lorient	31
2003	20	Olympique Lione	68	Monaco	67	Olympique de Marseille	65	Troyes	31
2004	20	Olympique Lione	79	Paris Saint-Germain	76	Monaco	75	Montpellier	31
2005	20	Olympique Lione	79	Lilla	67	Monaco	63	Istres	32
2006	20	Olympique Lione	84	Bordeaux	69	Lilla	62	Ajaccio	29
2007	20	Olympique Lione	81	O. Marsiglia	64	Tolosa	58	Nantes	34
2008	20	Olympique Lione	90	Bordeaux	85	O. Marsiglia	71	Metz	24
2009	20	Bordeaux	80	O. Marsiglia	77	Olympique Lione	71	Le Havre	26
2010	20	O. Marsiglia	78	Olympique Lione	72	Auxerre	71	Glennoble	23
2011	20	Lilla	76	O. Marsiglia	68	Olympique Lione	64	Arles-Avignon	20
2012	20	Montpellier	82	Paris SG	79	Lilla	74	Auxerre	34

CAMPIONATO ITALIANO - SERIE A									
Anno	Squadre partecipanti	Prima classificata	Punti	Seconda classificata	Punti	Terza classificata	Punti	Ultima classificata	Punti
1961	18	Juventus	49	Milan	45	Inter	44	Lazio	18
1962	18	Milan	53	Inter	48	Fiorentina	46	Udinese	17
1963	18	Inter	49	Juventus	45	Milan	43	Palermo	20
1964	18	Bologna	54	Inter	54	Milan	51	Bari	22
1965	18	Inter	54	Milan	51	Torino	44	Mantova	21
1966	18	Inter	50	Bologna	46	Napoli	45	Varese	15
1967	18	Juventus	49	Inter	48	Bologna	45	Lecco	17
1968	16	Milan	46	Napoli	37	Juventus	36	Mantova	17
1969	16	Fiorentina	45	Cagliari	41	Milan	41	Atalanta	19
1970	16	Cagliari	45	Inter	41	Juventus	38	Bari	19
1971	16	Inter	46	Milan	42	Napoli	39	Catania	21
1972	16	Juventus	43	Milan	42	Torino	42	Varese	13
1973	16	Juventus	45	Milan	44	Lazio	43	Ternana	16
1974	16	Lazio	43	Juventus	41	Napoli	36	Verona	25
1975	16	Juventus	43	Napoli	41	Roma	39	Varese	17
1976	16	Torino	45	Juventus	43	Milan	38	Cagliari	19
1977	16	Juventus	51	Torino	50	Fiorentina	35	Cesena	14
1978	16	Juventus	44	L.R. Vicenza	39	Torino	39	Pescara	17
1979	16	Milan	44	Perugia	41	Juventus	37	Verona	15
1980	16	Inter	41	Juventus	38	Torino	35	Pescara	16
1981	16	Juventus	44	Roma	42	Napoli	38	Pistoiese	16
1982	16	Juventus	46	Fiorentina	45	Roma	38	Como	17
1983	16	Roma	43	Juventus	39	Inter	38	Catanzaro	13
1984	16	Juventus	43	Roma	41	Fiorentina	36	Catania	12
1985	16	Verona	43	Torino	39	Inter	38	Cremonese	15
1986	16	Juventus	45	Roma	41	Napoli	39	Lecce	16
1987	16	Napoli	42	Juventus	39	Inter	38	Udinese	15
1988	16	Milan	45	Napoli	42	Roma	38	Empoli	20
1989	18	Inter	58	Napoli	47	Milan	46	Como	22
1990	18	Napoli	51	Milan	49	Inter	44	Ascoli	21
1991	18	Sampdoria	51	Milan	46	Inter	46	Bologna	18
1992	18	Milan	56	Juventus	48	Torino	43	Ascoli	14
1993	18	Milan	50	Inter	46	Parma	41	Pescara	17
1994	18	Milan	50	Juventus	47	Sampdoria	44	Lecce	11
1995	18	Juventus	73	Lazio	63	Parma	63	Brescia	12
1996	18	Milan	73	Juventus	65	Lazio	59	Padova	24
1997	18	Juventus	65	Parma	63	Inter	59	Reggiana	19
1998	18	Juventus	74	Inter	69	Udinese	64	Napoli	14
1999	18	Milan	70	Lazio	69	Fiorentina	56	Empoli	20
2000	18	Lazio	72	Juventus	71	Milan	61	Piacenza	21
2001	18	Roma	75	Juventus	73	Lazio	69	Bari	20
2002	18	Juventus	71	Roma	70	Inter	69	Venezia	18
2003	18	Juventus	72	Inter	65	Milan	61	Torino	21
2004	18	Milan	82	Roma	71	Juventus	69	Ancona	13
2005	20	Juventus	86	Milan	79	Inter	72	Atalanta	35
2006	20	Juventus	76	Roma	69	Milan	58	Treviso	21
2007	20	Inter	97	Roma	75	Lazio	62	Messina	26
2008	20	Inter	85	Roma	82	Juventus	72	Livorno	30

2009	20	Inter	84	Juventus	74	Milan	74	Lecce	30
2010	20	Inter	82	Roma	80	Milan	70	Livorno	29
2011	20	Milan	82	Inter	76	Napoli	70	Bari	24
2012	20	Juventus	84	Milan	80	Udinese	64	Cesena	22

Il primo passo della nostra analisi misura, attraverso l'indice di Herfindahl – Hirschman (HHI), il grado di competitività delle leghe, mettendo in relazione le vittorie dei rispettivi campionati nello stesso periodo, dando una visuale generica dell'andamento dell'indice tra i diversi tornei. Questo metodo di misurazione è perciò adatto per considerare un arco di tempo molto esteso rispetto alla singola stagione, sebbene non tenga conto della competizione per evitare la retrocessione, o per entrare nel gruppo di squadre partecipanti alle coppe internazionali. Di seguito riportiamo il calcolo effettuato per i cinque campionati presi in considerazione, seguendo la formula già discussa nel paragrafo 2.3, di tale indice di concentrazione:

- Premier league $\left(\frac{15}{52}\right)^2 + \left(\frac{13}{52}\right)^2 + \left(\frac{6}{52}\right)^2 + \left(\frac{4}{52}\right)^2 + \left(\frac{3}{52}\right)^2 + \left(\frac{3}{52}\right)^2 + \left(\frac{2}{52}\right)^2 + 6 * \left(\frac{1}{52}\right)^2 = 0.175$
- Bundesliga $\left(\frac{21}{52}\right)^2 + \left(\frac{6}{52}\right)^2 + \left(\frac{5}{52}\right)^2 + \left(\frac{4}{52}\right)^2 + 3 * \left(\frac{3}{52}\right)^2 + 2 * \left(\frac{2}{52}\right)^2 + 3 * \left(\frac{1}{52}\right)^2 = 0.206$
- Liga spagnola $\left(\frac{26}{52}\right)^2 + \left(\frac{13}{52}\right)^2 + \left(\frac{5}{52}\right)^2 + \left(\frac{3}{52}\right)^2 + \left(\frac{2}{52}\right)^2 + \left(\frac{2}{52}\right)^2 + \left(\frac{1}{52}\right)^2 = 0.328$
- Ligue one $\left(\frac{9}{52}\right)^2 + 2 * \left(\frac{8}{52}\right)^2 + 2 * \left(\frac{7}{52}\right)^2 + \left(\frac{5}{52}\right)^2 + \left(\frac{2}{52}\right)^2 + 6 * \left(\frac{1}{52}\right)^2 = 0.126$
- Serie A $\left(\frac{19}{52}\right)^2 + \left(\frac{11}{52}\right)^2 + \left(\frac{10}{52}\right)^2 + 3 * \left(\frac{2}{52}\right)^2 + 6 * \left(\frac{1}{52}\right)^2 = 0.216$

Prima di effettuare le dovute considerazioni, proponiamo delle rappresentazioni grafiche dell'indice, la prima riguardante l'intero periodo considerato, mentre la seconda in due momenti: dal 1961 al 1986 e dal 1987 al 2012, una fase in cui ci sono stati i principali cambiamenti: dalla riforma della Champions League, alla sentenza Bosman e fino alle partite in tv a pagamento.

Figura 1 – Indice di Herfindahl-Hirschman dal 1961 al 2012

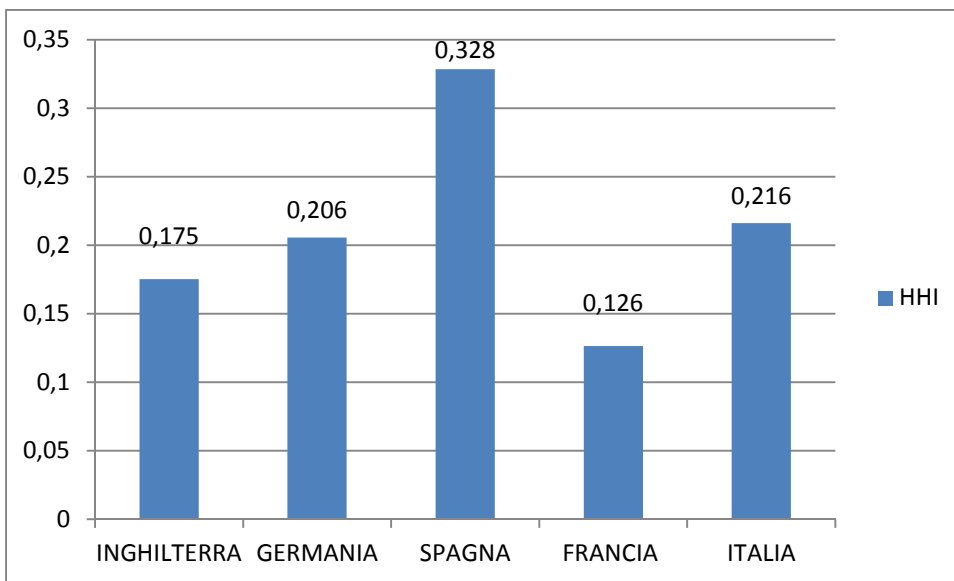
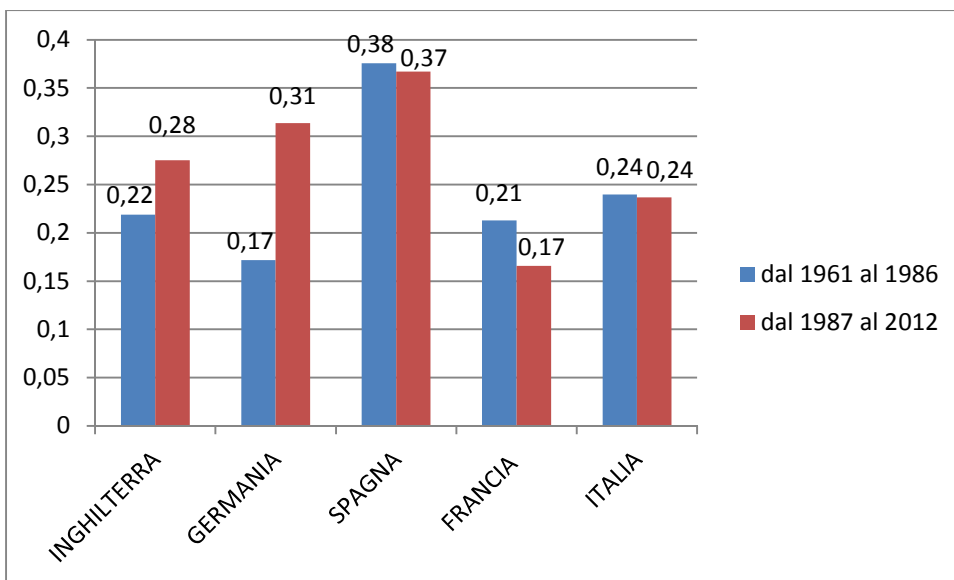


Figura 2 - Indice di Herfindahl-Hirschman diviso per periodi



Uno dei primi aspetti da considerare, è quello attinente alla predisposizione dei vari campionati presi in esame nel garantire un elevato *turnover* al vertice. In questa ottica possiamo notare che uno dei campionati più competitivi è quello francese, garantendo un cambiamento al vertice ben al di sopra della media o del peggiore rivelatosi essere il campionato spagnolo. Per permettere un confronto quantitativo e quindi una generale valutazione iniziale sul grado di equilibrio competitivo, si è calcolato l'indice di Hirfindahl-Hirschman per il periodo 1961-1986 e lo si è messo a confronto con quello del periodo 1987-2012. Il risultato è evidente e lo possiamo notare dal secondo grafico.

Se andiamo a controllare i dati espressi dagli indici per il periodo 1987-2012 con quelli dei ventisei campionati precedenti (1961-1986), ci accorgiamo di un aspetto rilevante e per noi interessante: in tutti i campionati, ad eccezione di quello francese che è invece diminuito, si può notare o un calo di competitive balance, o un valore costante ma elevato nella “lotta” per vincere lo scudetto. Come si può vedere, c’è un sostanziale *gap* tra i due periodi: nell’ultimo, nelle due nazioni dove la differenza risulta più elevata, ossia Inghilterra e Germania, rispettivamente hanno visto il dominio in più della metà dei tornei di Manchester United o Bayern Monaco. In Spagna ed in Italia, invece, dove i valori sono rimasti pressoché costanti, gran parte dei campionati sono stati dominati da Real Madrid o Barcellona e Milan o Juventus. Ad eccezione della Francia quindi, in cui l’indice è addirittura diminuito, ogni torneo ha perso una parte di incertezza legata alla possibilità di vittoria del campionato o è rimasta costante. Questo fatto non sorprende e rientra nel processo di “americanizzazione” del calcio in Europa di cui si è già discusso in passato e si dibatte ancora al giorno d’oggi in ambito specialistico. Particolare attenzione viene posta alla riforma della Champions League, massimo torneo europeo per i club, dove il graduale allargamento del numero di squadre partecipanti e dell’immagine della competizione, ha creato una forte disparità tra i top team che partecipano alla coppa e le altre squadre che giocano nei campionati nazionali.

Verificato che in generale il grado di equilibrio nella vittoria del campionato è diminuito nel corso degli anni, si proverà ora a verificare se veramente la differenza tra i vari team si sia accentuata sempre di più nel corso degli anni attraverso un’ulteriore analisi di tipo quantitativo. È possibile formarsi un’idea analizzando il numero di volte in cui è avvenuto un ricambio al vertice nel periodo considerato, andando a vedere perciò quali squadre, in un intervallo di tempo di quattro anni, si siano classificate più di una volta nelle prime due posizioni della classifica. Si è scelto di soffermarsi a due squadre perché rappresenta il numero di team che si qualificano direttamente alla fase a gironi della *Champions League*, e tornerà utile nello studio che sarà svolto successivamente quando si andrà a verificare se effettivamente le squadre più ricche e blasonate, realmente guadagnino di più e finiscano per dominare il rispettivo campionato.

Tornando all’indice, ad ogni cambiamento vengono assegnati tre punti, fino ad un massimo di dodici nel caso in cui, nel quadriennio, in ognuno di essi ci siano state due squadre differenti. Di seguito possiamo già avere una visione dell’andamento del

turnover delle squadre nei cinque campionati considerati e una significativa linea di tendenza.

Figura 2 - Turnover delle prime due classificate del campionato inglese

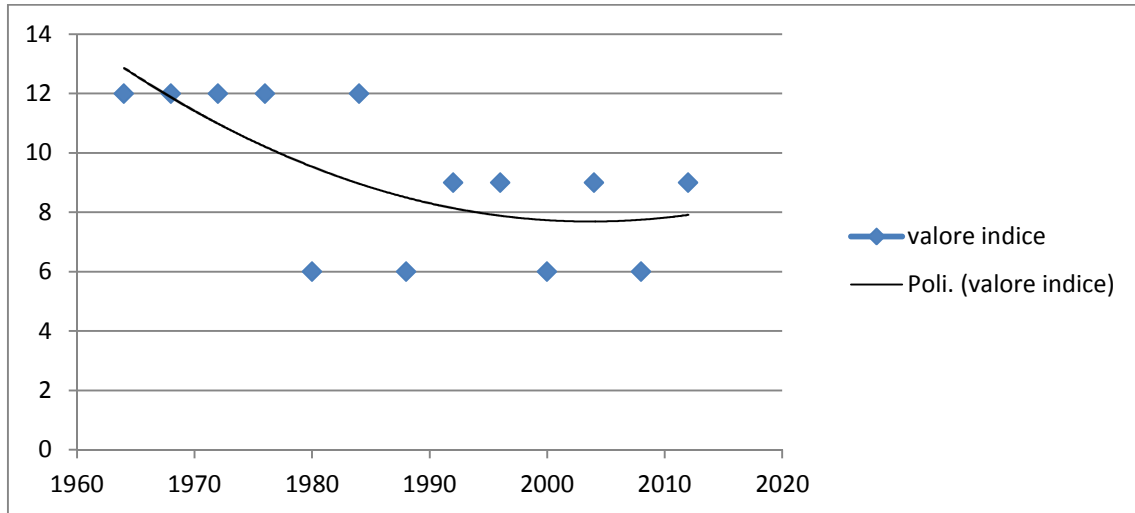


Figura 3 - Turnover delle prime due classificate del campionato tedesco

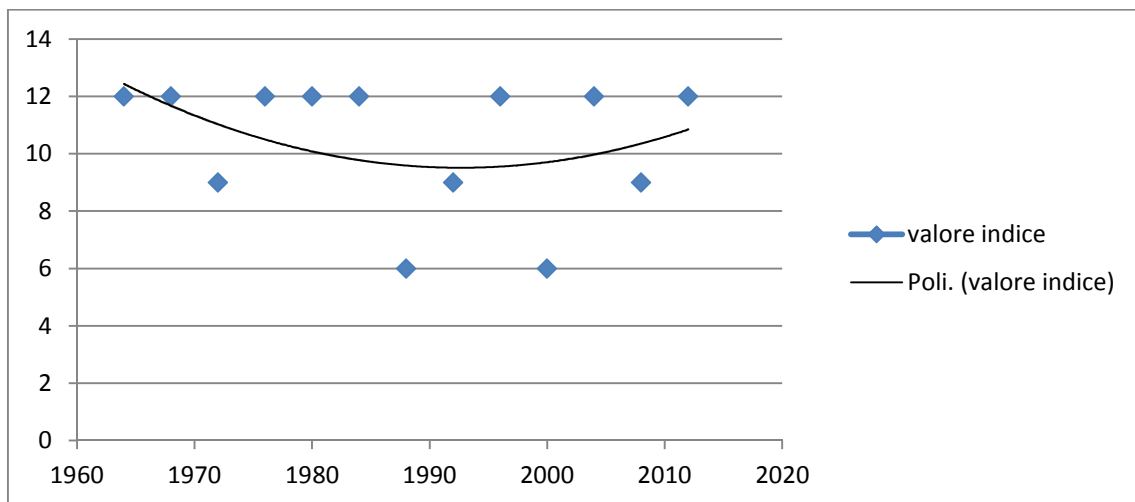


Figura 5 - Turnover delle prime due classificate del campionato spagnolo

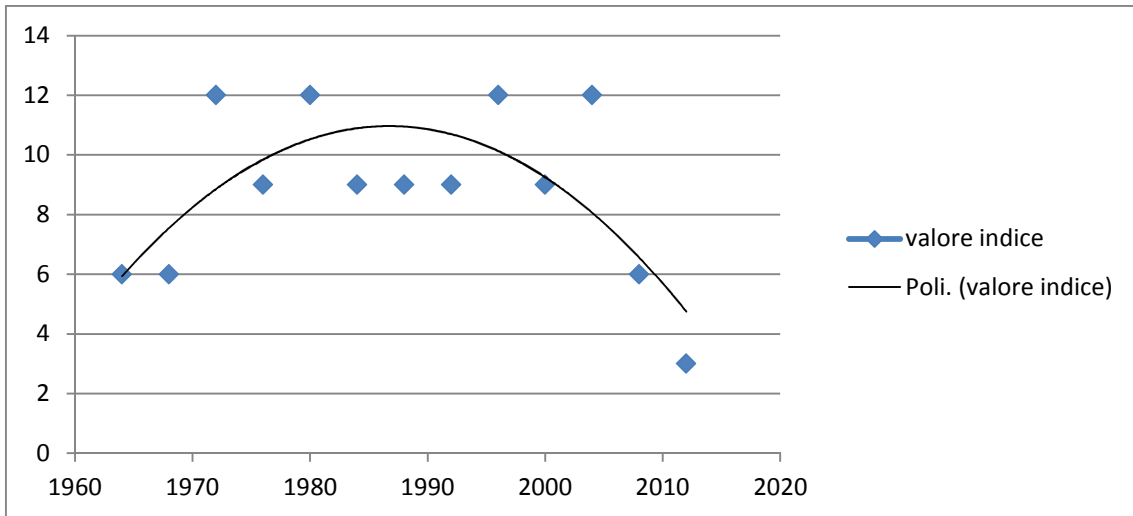


Figura 6 - Turnover delle prime due classificate del campionato francese

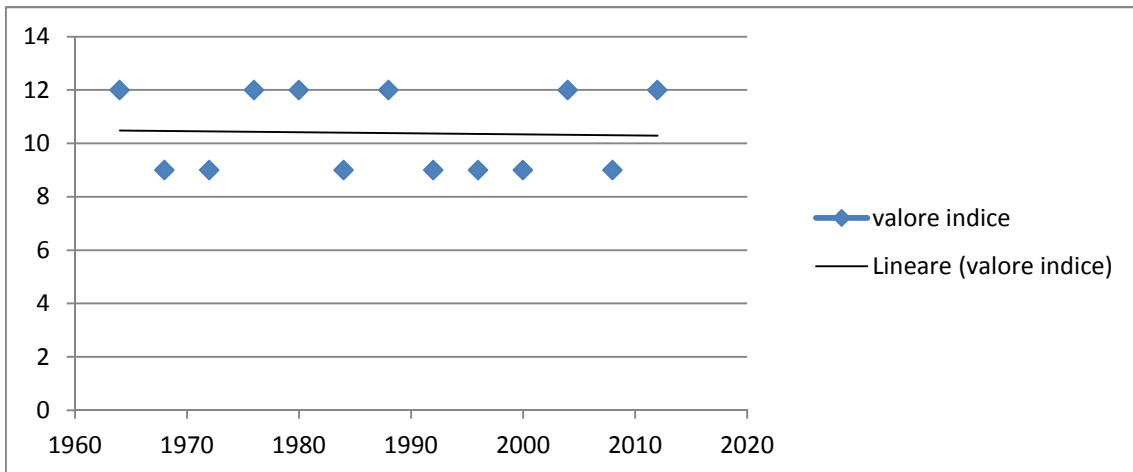
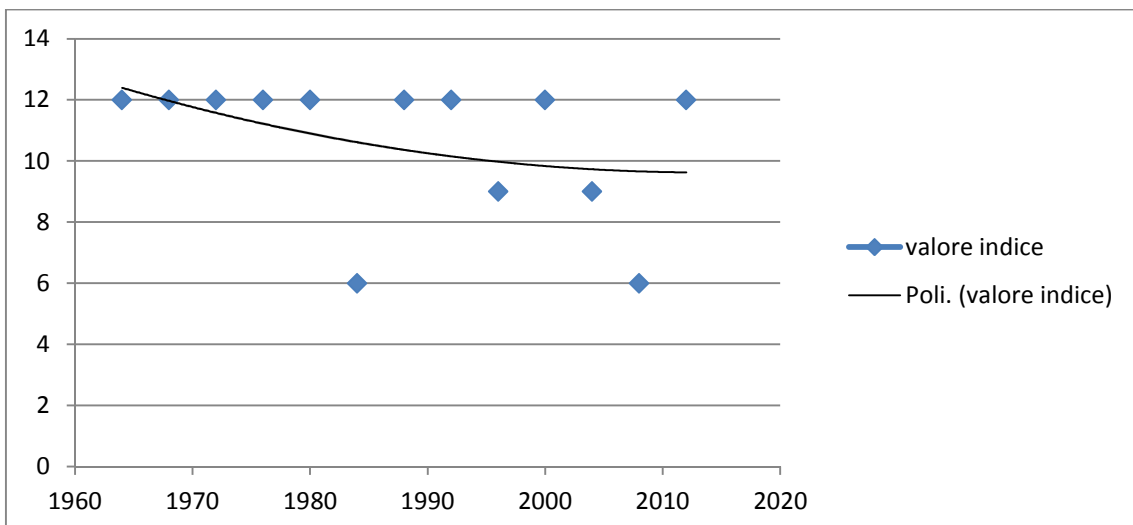


Figura 7 - Turnover delle prime due classificate del campionato italiano



Già da un primo sguardo appare evidente come nel corso degli anni ci sia stato un lieve abbassamento del livello di turnover in almeno tre campionati europei, cioè quelli Inglese, Spagnolo e Italiano. Questo conferma quanto esaminato e detto prima, cioè che negli ultimi vent'anni più della metà dei tornei sono stati dominati rispettivamente dal Manchester United, dal Real Madrid o dal Barcellona e dal Milan o dalla Juventus. Da notare invece la stabilità presente nel campionato Francese, dove il valore si aggira tra nove e dodici, con un alto turnover nelle prime due posizioni della classifica. Negli ultimi cinque anni, in effetti, nessuna squadra ha mai vinto più di una volta il campionato, e nella storia del torneo francese solamente per un breve periodo è stato dominato dal Lione o dal Marsiglia. Per quanto riguarda invece il campionato tedesco, seppur sia quello in cui è stato rilevato il peggior *gap* tra i due periodi considerati, sembrerebbe che la lotta al vertice stia diventando più competitiva rispetto al passato, quando si parlava solamente del dominio del Bayern Monaco; negli ultimi anni, infatti, il Borussia Dortmund, il Stoccarda e lo Schalke 04 insidiano la squadra bavarese.

Dall'analisi eseguita, emerge dunque una tendenza alla riduzione dell'incertezza per le posizioni di vertice, che si inserisce comunque all'interno di un generale *trend* di crescita del *competitive unbalance* analizzato precedentemente. L'utilizzo di una nuova misurazione, ossia del "*range di vittorie*", si presta dunque ad un'osservazione istantanea dello squilibrio tra le principali squadre che si contenderanno la vittoria finale e quelle che lottano invece per non retrocedere. Questo metodo prende in considerazione la differenza di vittorie tra la prima e l'ultima classificata, evidenziando in un arco temporale medio-lungo com'è il dislivello massimo tra i vari team. Nonostante possa risultare leggermente distorto a causa dei possibili pareggi che ci possono essere tra le squadre, nel lungo periodo non è così influente e ci fornisce un quadro immediato di come si sta evolvendo la situazione. Inoltre, l'indice non dipende dal numero di punti per vittoria, che nel corso degli anni si è modificato passando da due a tre in tutti i tornei, così si potranno confrontare tranquillamente i campionati presi in considerazione nelle analisi precedenti.

Ecco dunque in un grafico, la differenza di vittorie tra la prima e l'ultima classificata, nelle cinque competizioni analizzate:

Figura 8 - squilibrio nel campionato inglese

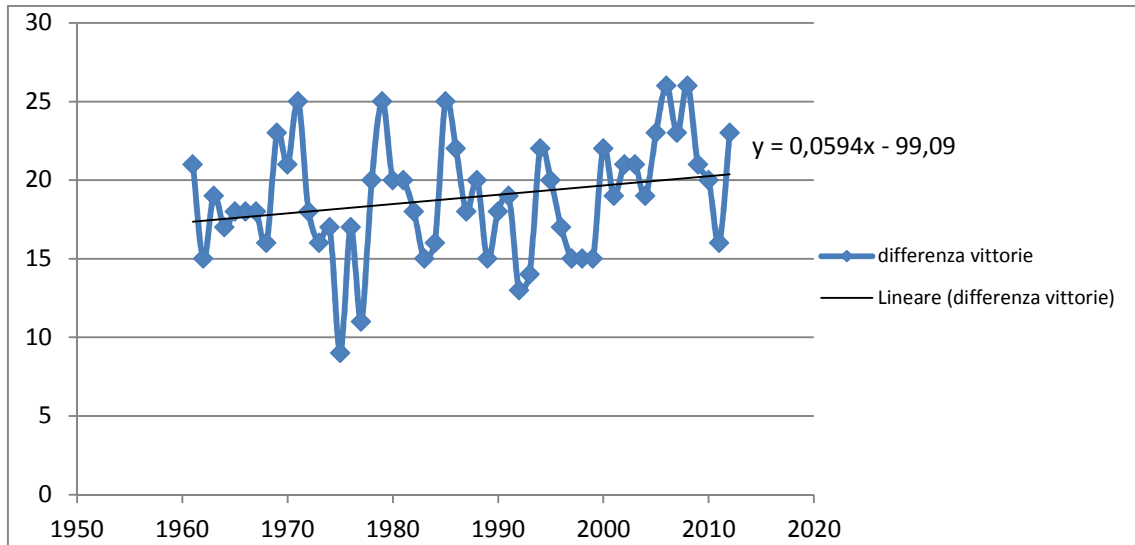


Figura 9 - squilibrio nel campionato tedesco

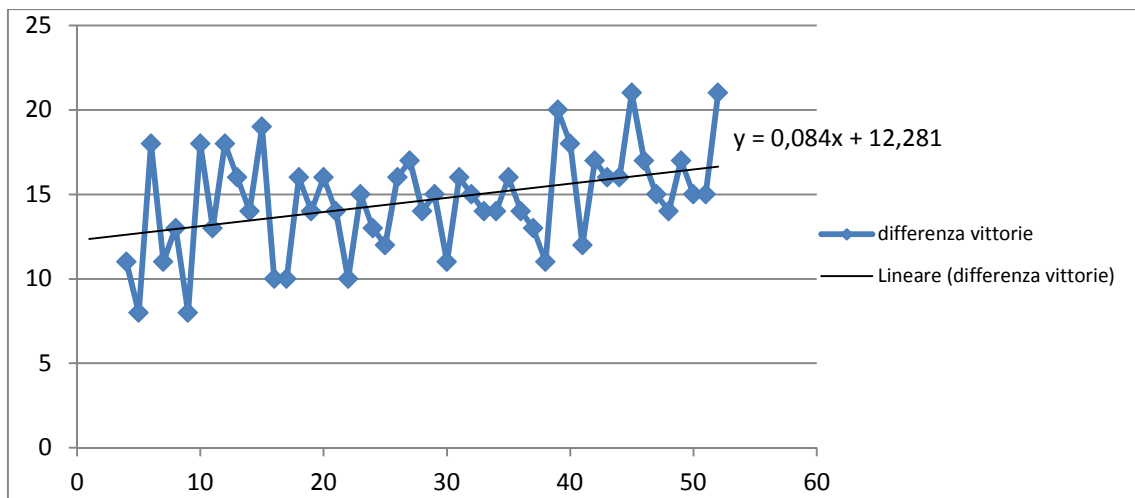


Figura 10 - squilibrio nel campionato spagnolo

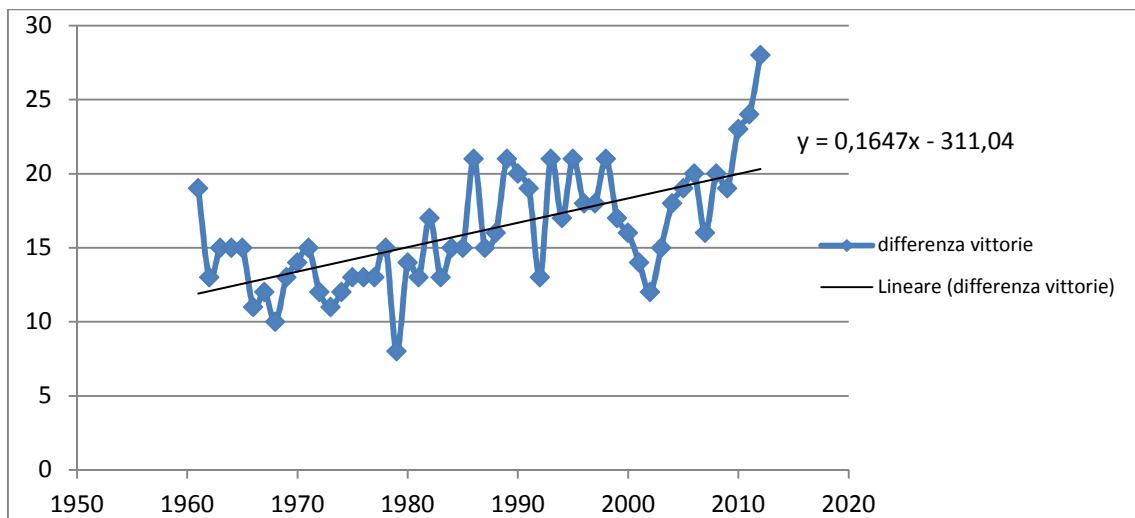


Figura 11 - squilibrio nel campionato francese

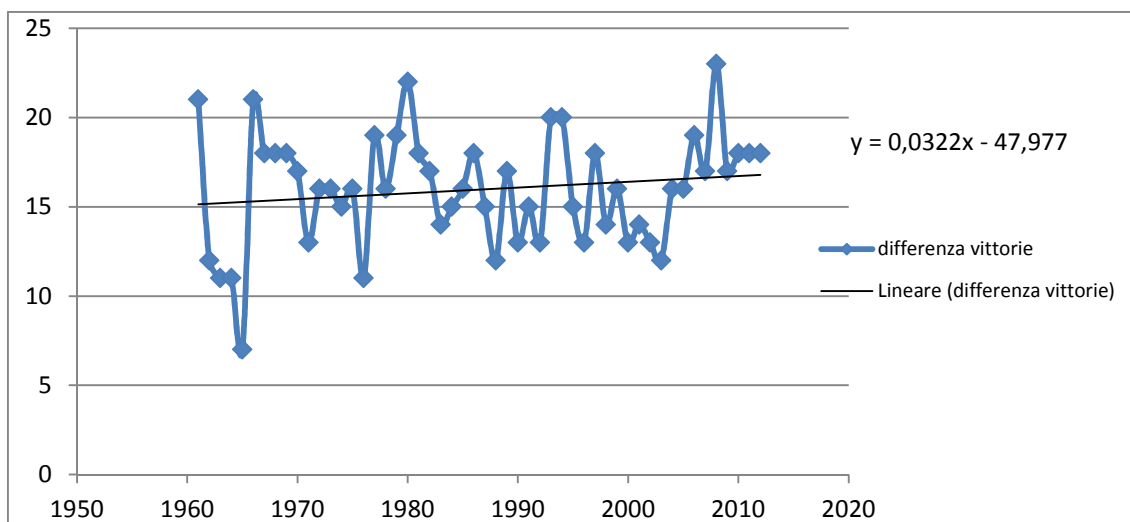
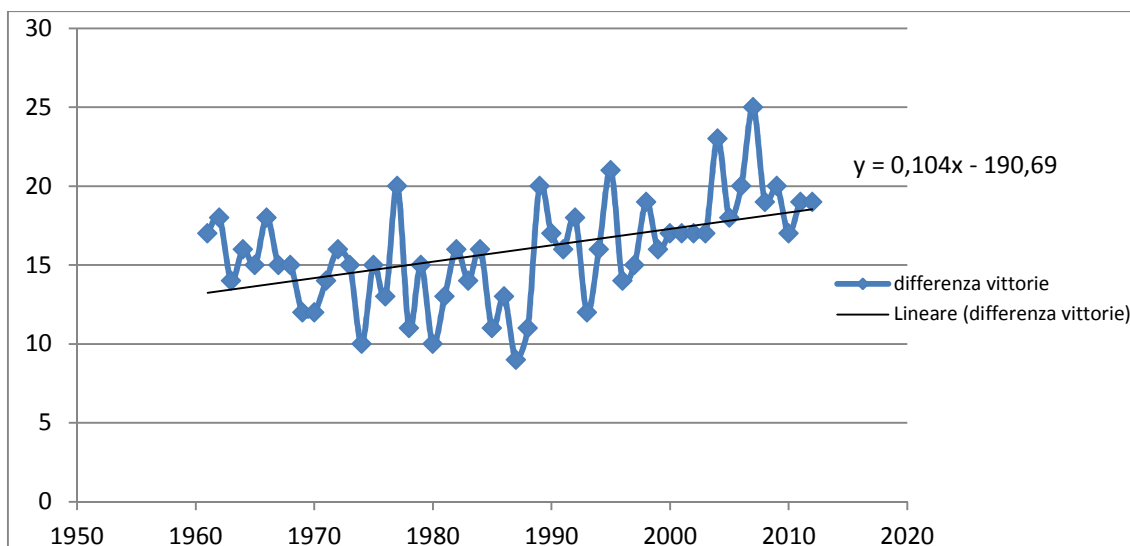


Figura 12 - squilibrio nel campionato italiano



Tralasciando gli estremi massimi e minimi che ci possono essere in alcuni anni di campionato, dall'analisi appare chiaro come la differenza tra le squadre si stia sbilanciando sempre di più, realizzando in sostanza il progetto di una superlega chiusa proposta già a partire dagli anni novanta¹⁶², che prevedeva l'istituzione di un torneo europeo a 20 squadre, senza promozioni e retrocessioni, e con l'esclusione dei rispettivi campionati nazionali. Lo scopo era quello di cercare di replicare il modello di sport americano, con enormi volumi d'affari da dividersi tra poche squadre. Questa idea

¹⁶²Hoehn T., Szymanski S., "The Americanization of European football", *Economic Policy*, 14, p. 203-240, 1999.

inizialmente è stata superata dalla nuova formula della Champions League, tuttavia tra chi vi partecipa e chi non vi partecipa si sta instaurando, come si possono notare dalle linee di tendenza dei grafici precedenti, una sostanziale differenza economica¹⁶³. La cura dei vivai e del settore giovanile, le capacità manageriali o il caso, tuttavia, non riescono certamente a colmare le differenze esistenti, creando così una sorta di barriera che rende la partecipazione alle edizioni successive non accessibili o, in termini economici percependo le squadre come vere imprese, possiamo dire non contendibile da tutte. Lo scopo della nuova formula della Champions League era quello di riuscire a salvaguardare da una parte gli interessi economici dei club più grandi, dall'altra parte di dare la speranza ai team più piccoli di poter col tempo competere con le prime.¹⁶⁴ Se il primo obiettivo possiamo dire che sia stato raggiunto, con le dovute distinzioni tra i vari team dovute comunque ad altri fattori, per quanto riguarda il secondo obiettivo, invece, è rimasta una teorica speranza. Potrebbe confermarsi in una singola partita, visto e considerato che la nostra analisi riguarda i campionati in termini generali e nel lungo periodo, tuttavia un singolo match perde vigore già nell'osservazione di una stagione e comunque non comporterebbe alcun cambiamento per le squadre.

Concludendo, possiamo dire che, nonostante i vari campionati nel corso degli ultimi anni siano stati combattuti quasi fino all'ultimo senza che ci fossero dei cicli di vittorie da parte di una singola squadra a parte il Manchester United, è in atto però una tendenza in tutti i campionati verso una maggiore disparità delle posizioni in classifica tra le squadre. Tale divario si sviluppa in una maggiore difficoltà nel trovare una possibile squadra *outsider*, che renda il campionato ancora più incerto. Ci si riferisce, per esempio nel campionato italiano, a squadre come la Sampdoria, il Verona, il Bologna cioè delle società vincenti in passato ma che non risiedono in aree metropolitane. Lo stesso discorso vale anche per gli altri campionati europei: solo per citarne alcuni, in Inghilterra con l'Everton e il Derby County o in Spagna con l'Athletic Bilbao.

Non è semplice cercare di individuare i motivi e le cause che hanno portato ad una diminuzione di tale incertezza. Ci sono stati tanti cambiamenti nel corso degli ultimi vent'anni: dalla citata sentenza del caso "Bosman", che ha in parte rivoluzionato le

¹⁶³ Nelle leghe aperte, come detto nel corso della tesi, sono le vittorie e le qualificazioni alle coppe che fanno sì di poter ottenere la maggior parte dei ricavi; si pensi solamente allo storico di successi che viene seguito nel suddividere i proventi derivanti dai diritti televisivi.

¹⁶⁴ Hoehn T., Szymanski S., 1999.

consuetudini che si erano venute a creare nel mercato dei trasferimenti dei giocatori, dal passaggio dalla formula dei due a quella dei tre punti per vittoria¹⁶⁵, dalla riforma negli anni novanta della *Champions League* e le altre coppe europee, fino alla nascita delle *pay per view* con tutte le conseguenze connesse alla ripartizione dei diritti televisivi. Non è facile quindi identificare ciò che più di tutto potrebbe aver inciso nel *competitive balance* tra i diversi cambiamenti.

Nel prossimo paragrafo si cercherà di verificare se esisterà una correlazione tra il fatturato delle maggiori squadre europee e le vittorie nei rispettivi campionati, partendo dal presupposto che un maggior fatturato, e quindi delle entrate finanziarie maggiori, danno la possibilità di acquistare i giocatori di talento migliore rispetto alle altre.

3.2 Vittorie e fatturato delle principali squadre Europee

Dopo aver discusso e analizzato il *competitive balance* in termini quantitativi, cioè andando a compiere delle analisi attraverso i dati delle vittorie o delle posizioni in classifica delle squadre e pertanto traendone esclusivamente delle considerazioni di carattere statistico mediante l'applicazione di alcune misure illustrate nel secondo capitolo, in questo paragrafo si procederà ad esaminare attraverso quali modalità le società riescano a mantenersi saldamente ai vertici delle classifiche dei rispettivi campionati e, come precedentemente visto, a riuscire sempre più nel corso degli anni ad aumentare la differenza sul piano dei risultati sportivi rispetto alle altre squadre. Si presenterà inoltre una ricerca qualitativa volta a descrivere una delle cause che hanno portato all'aumento del sopracitato divario economico e sportivo tra le diverse squadre presenti nel contesto calcistico. Nello studio di seguito presentato sono stati utilizzati i ricavi, essendo la grandezza più accessibile e comparabile legata alle performance economiche delle società. In particolare, sarà verificato il fatturato dei maggiori club europei e, nello specifico, delle entrate provenienti dalla *Champions League*, essendo la

¹⁶⁵ È bene notare comunque che questo cambiamento non ha inciso nei nostri calcoli, essendo l'indice stato calcolato utilizzando appunto il numero di vittorie e non la differenza di punti tra la prima e l'ultima classificata di ogni anno.

competizione più importante a livello europeo come volume di fatturato¹⁶⁶. Per fornire qualche numero iniziale, solamente nell'ultimo anno (2011) i 32 team che hanno partecipano alla competizione, si sono spartiti 910 milioni di euro; va sottolineato l'incremento di più del 20% rispetto all'anno precedente. Di seguito presentiamo i dati relativi alle prime due classificate nella massima competizione europea per club negli ultimi quattordici anni, le dieci squadre con il maggior fatturato in Europa negli ultimi dieci anni e le prime venti dell'ultimo anno¹⁶⁷:

CHAMPIONS LEAGUE		
ANNO	1^CLASSIFICATA	2^CLASSIFICATA
1998-99	Manchester Utd	Bayern Monaco
1999-00	Real Madrid	Valencia
2000-01	Bayern Monaco	Valencia
2001-02	Real Madrid	Bayer Leverkusen
2002-03	Milan	Juventus
2003-04	Porto	Monaco
2004-05	Liverpool	Milan
2005-06	Barcellona	Arsenal
2006-07	Milan	Liverpool
2007-08	Manchester Utd	Chelsea
2008-09	Barcellona	Manchester Utd
2009-10	Inter	Bayern Monaco
2010-11	Barcellona	Manchester Utd
2011-12	Chelsea	Bayern Monaco

FATTURATO DEI 10 CLUB MIGLIORI* DAL 2002 (in milioni di euro)											
POSIZIONE	SQUADRE	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
1	Real Madrid	480	439	401	366	351	292	276	236	193	152
2	Barcellona	451	398	366	309	290	259	208	169	123	139
3	Manchester United	367	350	327	325	315	243	246	259	251	229
4	Bayern Monaco	321	323	290	295	223	205	190	166	163	176

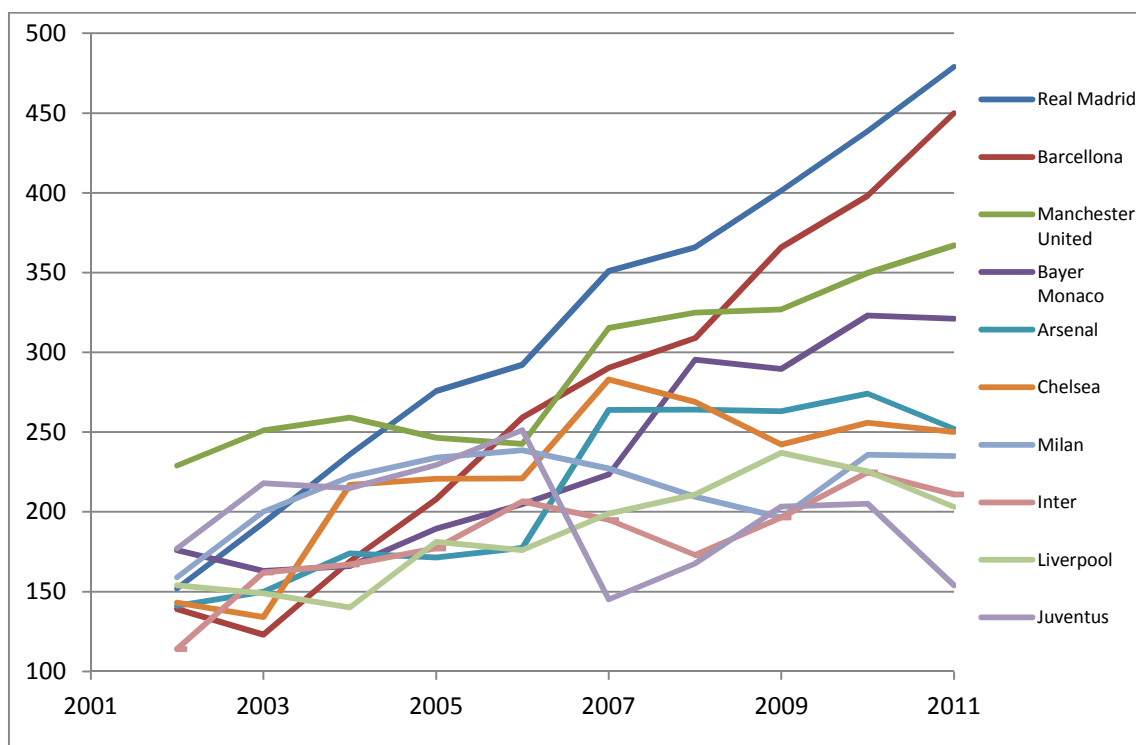
¹⁶⁶ Nell'ultimo anno secondo le pubblicazioni UEFA, il fatturato della Champions League è di 1,5 miliardi di euro. Per avere un paragone la Serie A italiana, secondo i dati della FIGC fattura all'incirca 1.6 miliardi di euro.

¹⁶⁷ Le tabelle proposte riportano i fatturati principali di alcuni club; alcune considerazioni possono comunque derivare da osservazioni effettuate direttamente nei report e non presenti nella tabella. Tutte le informazioni delle altre squadre si possono trovare nel report "Deloitte Football Money League" che pubblica annualmente la nota società di consulenza.

5	Arsenal	251	274	263	264	264	177	171	174	150	141
6	Chelsea	250	256	242	269	283	221	221	217	134	143
7	Milan	235	236	197	210	227	239	234	222	200	159
8	Inter	211	225	197	173	195	207	177	167	162	114
9	Liverpool	203	225	237	211	199	176	181	140	149	154
10	Juventus	154	205	203	168	145	251	229	215	218	177

* si riferisce ai club che in media hanno fatturato di più dal 2002

Figura 13 - Andamento del fatturato per le top10 (2002-2011)



FATTURATO 2011 TOP20					
POSIZIONE	SQUADRA	FATTURATO	POSIZIONE	SQUADRA	FATTURATO
1	Real Madrid	480	11	Tottenham Hotspur	181
2	Barcellona	451	12	Manchester City	170
3	Manchester United	367	13	Juventus	154
4	Bayern Monaco	321	14	Olympique di Marsiglia	150
5	Arsenal	251	15	Roma	144
6	Chelsea	250	16	Borussia Dortmund	139
7	Milan	235	17	Olympique Lione	133
8	Inter	211	18	Amburgo SV	129
9	Liverpool	203	19	Valencia	117
10	Shalke 04	202	20	Napoli	115

(Fonti UEFA)

Osservando le due tabelle si può immediatamente notare che tutte le squadre presenti, a parte il Porto di nazionalità portoghese, innanzitutto fanno parte dei cinque principali campionati analizzati precedentemente. La continua crescita di tutte le squadre sul fronte dei ricavi, come ha recentemente spiegato Dan Jones, partner dello sports business group di Deloitte, dimostra come i migliori club continuano a resistere agli impatti della crisi internazionale, grazie all'audience derivante dai diritti tv e all'abilità nell'attrarre grandi aziende come partner, nonostante la crescita in percentuale si sia dimezzata nel corso degli anni (da un +8% del 2010 ad un +3% nel 2011)¹⁶⁸.

Nel periodo preso a riferimento è facilmente rilevabile come la Champions League sia stata dominata dalle squadre spagnole e inglesi, ottenendo ben nove successi in quattordici edizioni. Le due nazioni d'altronde sono saldamente ai primi due posti, sia del ranking UEFA¹⁶⁹ da oramai diversi anni e sia nel totale dei ricavi per nazione, dove possiamo notare che nei primi sei posti della classifica solamente il Bayern Monaco si inserisce al quarto posto, mentre tutte le altre sono squadre inglesi o spagnole. Per la squadra tedesca inoltre, i tempi in cui si parlava del suo dominio in campionato nei primi anni 2000, sembra sia finito. La Germania è infatti il paese che sorprende di più, con un campionato sempre più equilibrato negli ultimi anni e un numero maggiore di squadre protagoniste nelle coppe europee. Nell'ultima classifica che possiamo osservare dalla tabella, notiamo che oltre al Bayern Monaco, sono presenti anche il Borussia Dortmund al sedicesimo posto e lo Schalke 04. Quest'ultima guadagna sei posizioni in classifica e per la prima volta supera i 200 milioni di fatturato, grazie alle ottime prestazioni ottenute l'anno precedente¹⁷⁰ qualificandosi fino alla semifinale di Champions League.

La situazione italiana invece non è delle migliori: Milan ed Inter hanno un fatturato in calo del 3,8% e del 6,3% e, nonostante comandino in Italia dal punto di vista dei ricavi, in due non riescono neppure a eguagliare la ricchezza del Real Madrid. Se consideriamo i ricavi in base alle nazioni, la somma delle nostre maggiori cinque squadre (Milan, Inter, Juventus, Roma e Napoli) è persino inferiore a quelle del duo Barcellona-Real

¹⁶⁸ Per tutte le interviste complete si rinvia ai comunicati stampa presenti nel sito www.deloitte.it

¹⁶⁹ Per avere maggiori informazioni sul ranking attuale si riporta il sito dell'UEFA <http://it.uefa.com/memberassociations/uefarankings/index.html>

¹⁷⁰ È bene ricordare che le manifestazioni finanziarie in termini di premi e quindi fatturato finale si riferiscono sempre all'annata calcistica precedente a quella di riferimento. Per esempio il fatturato 2011, si riferisce alla stagione 2010-2011.

(859 milioni contro 930). Uno dei punti deboli delle squadre italiane, come viene riportato anche dai report di Deloitte, è la continua concentrazione dei propri ricavi dalle fonti provenienti dai media, ossia dai diritti tv, rispetto alle altre fonti di introito. Se le squadre italiane vogliono migliorare la loro posizione in classifica dovranno ricercare altre strategie per riuscire ad incrementare i propri ricavi attraverso altre fonti diverse. I punti critici, infatti, sono ben evidenti: l'importanza che viene data alla pay-tv, stadi obsoleti e poco attraenti per gli spettatori e un regime fiscale che non crea di certo *appeal* sui campioni già affermati in altre squadre europee. L'effetto degli scarsi risultati ottenuti in Europa d'altronde, lo abbiamo potuto constatare dalla perdita di posizione nel ranking UEFA dello scorso anno, che ha comportato la diminuzione nel numero di squadre partecipanti italiane alle competizioni europee. Inoltre, non ottenendo buoni risultati dal 2003 quando tra le quattro semifinaliste ben tre erano italiane (Milan, Juventus e Inter)¹⁷¹, indubbiamente le entrate finanziarie provenienti dal percorso in Europa di ogni squadra sono state inferiori. Come anticipato precedentemente, nell'ultimo anno sono stati versati alle squadre partecipanti 910 milioni di euro, 500 dei quali sono stati assegnati come premi fissi in base ai risultati ottenuti da ogni squadra, mentre i restanti 410 sono stati ripartiti in base agli investimenti che ogni tv del rispettivo paese effettua nell'acquistare i diritti televisivi della competizione (*market pool*). Per esempio, da questa ultima suddivisione le squadre italiane riceveranno di più di quelle turche, essendo stati acquistati molti più diritti dalle tv italiane. La quota per ogni federazione inoltre verrà ripartita fra le squadre partecipanti in base ai risultati nella precedente competizione e al numero di partite che ogni squadra gioca nel torneo considerato (pertanto, in questo senso, per ogni squadra avere meno compagni della stessa nazionalità possibile è un vantaggio). Solo nell'ultimo anno i premi per la vincitrice del torneo si aggirano attorno a 37 milioni di euro, senza considerare gli incassi che si possono ottenere dal market pool, che in alcuni paesi, come Inghilterra o Italia, può addirittura raddoppiare la cifra. Le partecipanti alle fasi a gironi partono da una base di 8,6 milioni di euro per tutte, ai quali andranno aggiunti un milione per ogni vittoria o 500 mila euro in caso di pareggio. Ad ogni accesso ad una fase successiva verranno percepiti rispettivamente 3,5 milioni per gli

¹⁷¹ Si considerano risultati dal punto di vista nazionale, cioè prendendo nel complesso tutte le squadre; nel 2007 il Milan aveva vinto nuovamente la Champions League, ma l'Inter era uscita agli ottavi e la Roma ai quarti di finale.

ottavi, 3,9 per i quarti e 4,9 per le semifinali. Infine nella finale, la squadra perdente riceve 6,5 milioni di euro, quella vincente 10,5 milioni di euro¹⁷². Come possiamo notare, i premi vengono erogati principalmente in base alle vincite di ciascuna squadra e secondo la nazione di appartenenza. L'ultima Champions League vinta dal Chelsea ha consentito alla squadra di ricavare dalla competizione ben 60 milioni di euro, che corrispondono a più del fatturato di due terzi delle squadre che militano nella Serie A¹⁷³. Il metodo di distribuzione dei premi dunque, vista l'importanza e il peso economico della competizione, non si può dire equilibrato e mira a rafforzare finanziariamente sempre le stesse squadre vincitrici, le quali si potranno ulteriormente consolidare, e degli stessi paesi, ampliando sempre più lo squilibrio tra le nazioni.

Per i migliori club dei paesi più piccoli, infatti, come l'Ajax e PSV in Olanda o Anderlecht in Belgio, che sono stati in passato tra le più forti squadre europee, dover competere con il Real Madrid o il Manchester United, solamente per citarne due, diviene sotto il profilo sportivo quindi "quasi" impossibile. L'unica competizione possibile con queste squadre è la gestione dei vivai, ma visto il budget del Manchester United, dieci volte superiore al bilancio dell'Anderlecht, i giocatori più talentuosi si sposteranno non appena avranno dimostrato le loro qualità. Un esempio lo possiamo notare direttamente anche dalle nostre tabelle; quando il Porto, una squadra di medie dimensioni portoghese, ha vinto la *Champions League* nel 2004 attraverso le prestazioni di alcuni giocatori di buona qualità (Ricardo Carvalho e Deco su tutti), nell'anno successivo non è stata in grado di trattenere i suoi giocatori migliori, venendo offerto loro uno stipendio molto più elevato dalle più ricche squadre europee e non alla portata di una squadra come quella portoghese¹⁷⁴. Si può notare che nonostante il Porto abbia conseguito il titolo nel 2004, la squadra non compare tra le migliori in termini di ricavi nella serie storica presentata. L'esodo dei migliori giocatori dei piccoli paesi come Grecia, Olanda, o anche della stessa Francia, il paese più debole delle grandi cinque analizzate è la conseguenza più drammatica dello squilibrio che si è creato in Europa, confermando quanto sostenuto inizialmente, e cioè che le squadre provenienti dalle principali nazione europee hanno la capacità di poter dominare in Europa a scapito di

¹⁷² Fonte UEFA 2011.

¹⁷³ www.corriere.it del 24 settembre 2012

¹⁷⁴ Dopo la vittoria della Champions League infatti sono stati venduti gran parte dei migliori giocatori, tra i quali: Deco passato al Barcellona per 21 milioni di euro e Paulo Ferreira passato al Chelsea per 20 milioni di euro.

quelle più piccole. Prestazioni costanti sul campo e la partecipazione alla UEFA Champions League si sono rivelati delle condizioni fondamentali e propedeutiche per poter incrementare i propri ricavi. Non a caso quasi tre quarti delle venti squadre con il fatturato più elevato, hanno partecipato alla Champions League nel 2010/11 e quasi tutte le altre alla rinominata UEFA Europa League¹⁷⁵.

Ipotizzando quindi che una squadra avesse come scopo la possibilità di poter lottare in Champions League e per i primi posti del campionato, che le permetterebbero la qualificazione a tale competizione l'anno successivo, ecco che si troverebbe nella condizione di acquisire molti più giocatori (talento) di quello necessario nel solo campionato nazionale. Il modello promozione-retrocessione tipico in Europa, spinge i club ad andare continuamente oltre i propri mezzi, fenomeno aggravato appunto dalla Champions League, per la quale non qualificarsi sa quasi di retrocessione.

Di fatto è il problema delle maxirose, il quale risulta inefficiente per quanto riguarda l'equilibrio nei campionati nazionali interni, ossia la seconda questione che ci si è posti inizialmente, e inoltre contribuisce al problema degli eccessivi costi presenti nella maggior parte dei club. Perché se da una parte i ricavi delle maggiori squadre continuano ad aumentare, dall'altro però aumentano anche i debiti. Secondo uno studio presentato direttamente dalla UEFA¹⁷⁶, i club europei hanno un debito complessivo di 6000 milioni di euro con più della metà delle squadre indebitate e, ancor più grave, di queste circa il 20% con un debito uguale o superiore al fatturato. Per tale motivo il francese Platini, presidente della UEFA, ha voluto fermare e dare una regolata all'indebitamento sfrenato messo in atto negli ultimi anni, specialmente in Inghilterra e Spagna, guarda caso le due nazioni che negli anni recenti hanno vinto e fatturato di più. Nel settembre del 2009, approvato all'unanimità dal comitato esecutivo UEFA, sono state introdotte delle nuove misure più adeguate per cercare di raggiungere tali obiettivi, tra i quali, l'obbligo per tutte le squadre di chiudere entro un determinato periodo (ogni tre anni), i bilanci in attivo o in parità. In altre parole, esse non possono spendere più di quanto guadagnino e le società che non soddisfino certi indicatori devono fornire

¹⁷⁵ La UEFA Europa League (ex Coppa Uefa) è la seconda competizione europea che si svolge ogni anno in contemporanea alla Champions League. Essa è caratterizzata da squadre minori che non si sono classificate tra i primi posti nei rispettivi campionati e con premi inferiori (circa 200 milioni). Nella nostra analisi si è ritenuto opportuno, vista l'incidenza rispetto all'altra competizione, tralasciare le possibili considerazioni effettuabili in questo contesto.

¹⁷⁶ www.sporteconomy.it

ulteriori informazioni, attraverso un dettagliato piano strategico e una previsione finanziaria futura¹⁷⁷. Fino a quest'anno, tuttavia, non sono state applicate limitazioni e il comitato si è limitato ad allertare le squadre con una gestione non idonea alla normativa. Ad oggi non sono ancora state rese note ufficialmente le sanzioni, ma è risaputo che consisteranno in una sanzione di tipo pecuniario per i reati minori e all'esclusione da tutte le competizioni europee nei casi più eclatanti.

Considerando i potenziali sviluppi che i nuovi criteri dettati dal Fair Play finanziario possono implicare e confermando quanto è stato dichiarato da Dario Righetti, partner di Deloitte, si può aggiungere che a parte le situazioni eccezionali, come l'arrivo di nuovi proprietari o gli investimenti negli stadi, il calcio dovrà subire un forte ridimensionamento, ricercando un maggior equilibrio tra costi e ricavi¹⁷⁸.

Vista pertanto l'elevata capacità di generare ricavi da parte delle squadre inglesi, grazie soprattutto alle risorse che annualmente ottengono da un'eccellente gestione degli stadi, il calcio inglese offre un incentivo e un motivo maggiore per far fronte alla competitività futura.

Mentre le squadre spagnole invece dovranno attenersi alle regole stabilite dal Fair Play finanziario, le società tedesche e inglesi, avendo già fin da ora un maggior equilibrio economico-finanziario, continueranno a potersi permettere i talenti migliori e di conseguenza una probabilità più alta di ottenere maggiori vittorie rispetto alle rivali di altre nazioni.

3.3 Conclusioni

I risultati delle due analisi dei principali campionati di calcio europeo confermano l'ipotesi di base di questo lavoro, per cui lo squilibrio sempre maggiore nelle disponibilità finanziarie dei vari club calcistici implica una riduzione dell'equilibrio competitivo del campionato. La significativa riduzione di incertezza sull'esito della vittoria del campionato negli ultimi 50 anni ne è una eloquente dimostrazione. È stato

¹⁷⁷ La fonte di tali informazioni si può ritrovare direttamente nei comunicati stampa presenti nel sito ufficiale UEFA <http://it.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/index.html>

¹⁷⁸ Dal comunicato stampa Deloitte "I ricavi dei TOP20 club calcistici dribblano la crisi economica e raggiungono, nella stagione 2010/2011, i 4,4 miliardi di euro".

già precedentemente spiegato nel corso della trattazione della tesi come la ripartizione del talento, ossia la distribuzione dei calciatori nelle varie squadre, sia il fattore determinante del competitive balance. Maggiore è l'equilibrio nella forza degli organici, molto più probabile è che il torneo sia appassionante e incerto nel risultato. Da dove nasce la possibilità dunque di poter usufruire di più soldi rispetto alle concorrenti? Innanzitutto bisogna considerare le possibilità personali dei proprietari delle squadre. Presidenti con le cosiddette "mani bucate", i quali sacrificano il bilancio per ottenere prestigio e notorietà, comportano delle distorsioni all'interno dei relativi campionati. Tuttavia a parte i casi particolari, la maggior parte degli introiti, almeno in Italia, giungono dai diritti televisivi. La suddivisione di essi, non appare però equa, poiché si basa principalmente sul riconoscimento di vittorie passate; un sistema simile a quello francese, trattato nel secondo capitolo, si rivelerebbe molto più idoneo. Oltre alle capacità finanziarie dei presidenti e ai diritti tv, ulteriori entrate derivano dai contratti milionari con gli sponsor, dalla vendita o *licensing* del proprio marchio, dalle *tourneè* asiatiche o americane e, soprattutto dai premi legati alla qualificazione o alla vittoria nelle coppe europee. Questi ultimi infatti, come dimostrato in precedenza nella seconda parte, consentono introiti alle grandi squadre molto più elevati rispetto alle altre, conducendo a una "rosa" sempre più competitiva, rinforzata acquistando più giocatori di talento e ingaggiando allenatori migliori per poter competere con le altre squadre più forti in Europa, a scapito delle società più piccole nazionali, che non riusciranno a far loro fronte perché escluse dal sistema instaurato.

Come viene suggerito in un articolo di Szymanski, se a causa del sempre più elevato peso economico aumenta l'importanza della competizione, *"la quantità degli investimenti delle squadre europee, aumenterà allo stesso modo. Se questo può comportare a cercare di mantenere un equilibrio competitivo in Europa, le squadre dei campionati nazionali più piccole, invece, rimarranno indietro e i vari tornei interni per ovvie ragioni divengono più squilibrati. Quanto più si attribuisce valore all'equilibrio competitivo europeo, tanto più velocemente l'equilibrio della competizione interna si erode"*¹⁷⁹.

¹⁷⁹ *"investment of the Euroleague teams in talent also grows. While this maintains competitive balance in the Euroleague, the smaller teams in national competition are left behind and domestic competition becomes more unbalanced. The more competitive balance is valued (LG: at the European level), the*

Da quest'anno tuttavia entreranno in vigore le regole del Fair Play finanziario e per ora un caso c'è già stato: la squadra spagnola del Maiorca è stata esclusa e sostituita dal Villareal nel 2010/2011, a causa del mancato possesso dei requisiti finanziari previsti dalla normativa per partecipare ai tornei europei.

Attraverso una rigida normativa e sanzioni fino all'esclusione della stessa squadra in caso di inosservanza, il presidente Platini mira ad adottare una strategia che sia sostenibile nel tempo, puntando ad incoraggiare le squadre ad una gestione nel medio-lungo periodo rimanendo nei limiti delle loro capacità finanziarie. Inoltre egli vuol cercare di coinvolgere anche i settori giovanili dei diversi club e migliorare le infrastrutture sportive.

La UEFA ha voluto introdurre dunque un nuovo modello di gestione economica delle società, che dovrebbe consentire, almeno secondo quanto dichiarato, a tutti i club di poter aspirare a dei traguardi importanti. Per ora essere sicuri che l'Atalanta, il Getafe o lo Stock City, solamente per citarne alcune, potranno avere la possibilità di diventare le future squadre campioni d'Europa pare sia un'affermazione troppo ardua; sarà comunque il risultato delle nuove direttive in ambito europeo che ci dirà come si evolveranno sia il competitive balance, sia il futuro del nostro calcio.

faster the value of domestic competition is eroded" Si veda T. Hoehn T., Szymanski S., 1999; Szymanski S., "The future of football in Europe" *Economia Deporte*, 2007.

CAPITOLO 4:

ANALISI DELLA COMPETITIVITA' DELLE LEGHE AMERICANE

Introduzione

Fin dalla nascita dello sport organizzato in Nord America, i campionati hanno adottato varie regole e meccanismi per promuovere l'equilibrio competitivo tra le squadre¹⁸⁰. Come è stato precedentemente dimostrato, il *competitive balance* negli sport professionistici a squadre americane è stata oggetto di numerose pubblicazioni da diversi studiosi. Tra i vari contributi consultati, la variabilità dell'equilibrio competitivo di lungo periodo nei principali sport di squadra statunitensi è stata illustrata da Quirk e Fort in un saggio dell'ormai lontano 1992¹⁸¹. Uno dei risultati di questo studio è stata la rilevazione di scarsità nell'equilibrio competitivo della *National Basketball Association* (NBA) rispetto agli altri sport. Il relativo squilibrio continuava a permanere nonostante nella lega fossero presenti numerose regole e meccanismi per poter equilibrare i vari team partecipanti: come, ad esempio, la suddivisione dei giocatori tramite un *rookie draft*, un *salary caps* per il personale, il *revenue sharing*, il *free agency* e la *luxury tax*. Nonostante qualsiasi misura applicata, pertanto, la NBA non è stata in grado di raggiungere il livello di equilibrio competitivo osservato nelle altre leghe americane professionali.

La seconda analisi si concentra su quest'ultimo aspetto: studiare la relazione esistente tra il livello di competizione nelle diverse leghe, rilevando gli esiti apportati dall'introduzione di alcuni strumenti di regolazione adottati in alcune di esse rispetto alle altre.

L'analisi si propone strutturalmente come quella precedente e viene suddivisa in due parti: nella prima parte viene esaminato l'andamento sulla competitività dei quattro principali sport americani, cioè il basket, l'hockey, il football e il baseball. Utilizzando i dati statistici dei diversi campionati e osservando con le dovute misurazioni, utilizzate

¹⁸⁰ Zimbalist A., "Competitive balance in Sports Leagues", *Journal of Sports Economics*, 2002, p.111-121.

¹⁸¹ Quirk J., Fort R., "Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports", Princeton University Press, 1992.

anche nel capitolo precedente, per renderle comparabili con quanto verrà riportato, verrà effettuato uno studio sull'andamento del *competitive balance* nel lungo periodo dei quattro sport e verificando se ancora oggi la lega di basket (NBA) rimane la più squilibrata rispetto alle altre.

Nella seconda parte si faranno delle considerazioni meno statistiche e ci si concentrerà invece sulle differenze sostanziali che potranno esserci tra la lega più equilibrata e quella più squilibrata, valutando se le cause principali dipendano dalle diverse modalità di gestione, come affermato a suo tempo da Quirk e Fort, o provengano da altri motivi non attribuibili all'organizzazione delle leghe (in particolare ci soffermeremo sul *salary cap* che è l'elemento fondante dell'organizzazione e regolamentazione della lega). Il motivo è che non tutte le leghe adottano le stesse modalità di organizzazione nel cercare di equilibrare la competizione, specialmente per quanto riguarda il *salary cap*, il quale ha un grosso peso rispetto agli altri e viene utilizzato da ciascuna in modo diverso, come per esempio la differenza tra soft e hard cap come descritto dettagliatamente in precedenza. L'effetto del *salary cap* e degli altri sistemi di regolazione, associati alla diversa organizzazione dei vari campionati, potrebbero essere la causa di questo possibile squilibrio, nonostante il principale modello caratterizzante sia lo stesso in tutti gli sport¹⁸².

4.1 L'equilibrio competitivo nei principali sport americani

La seconda analisi inizia mostrando l'andamento degli ultimi venticinque anni dei quattro principali campionati sportivi negli Stati Uniti d'America, nello specifico: la *National Basket Association* (NBA), la *National Football Association* (NFL), la *National Hockey League* (NHL) e la *Major League Baseball* (MLB).

Nella prima tabella si riportano le caratteristiche e i dati numerici dei campionati suddivisi per tipologia di sport¹⁸³, riportando per ogni anno dal 1985/86, il numero di squadre partecipanti, le due finaliste dei *play off* e l'ultima classificata con le rispettive

¹⁸² Per maggiori informazioni sul modello di sport business si rimanda al secondo capitolo.

¹⁸³ La fonte di tutti i dati presenti nel capitolo e i risultati relativi ai quattro campionati analizzati sono stati ritrovati nei seguenti siti: www.sportingnews.com, www.sportsillustrated.cnn.com, www.wikipedia.com e www.baseball-reference.com.

vittorie e sconfitte ottenute nella *regular season*. In tutte e quattro leghe, a differenza del calcio europeo, alla fine della stagione regolare vengono disputati i *play off*, mediante scontri diretti (in NBA e NHL il meglio delle sette sfide) fino alla finale. In alcuni casi la prima classificata potrebbe ottenere minori vittorie rispetto alla seconda, poiché è giunta successivamente nella classifica finale della *regular season* rispetto all'altra finalista. Come si potrà notare alcune stagioni non verranno riportate o in altre i dati saranno ridotti, a causa della sospensione del campionato dovuto al *lockout*. Esse verranno inoltre escluse nel calcolo di taluni indici applicati per la ricerca del *competitive balance* di quella particolare lega. Oltre a ciò quello che è importante sottolineare, come nella prima analisi del capitolo tre, è il cambiamento del numero di squadre tra le varie leghe e tra i vari campionati disputati nel corso degli anni.

Il differente numero di squadre partecipanti non comporterà differenze nel calcolo degli indici, influenti nell'analisi che andremo a compiere con lo scopo di valutare il grado di equilibrio all'interno delle varie leghe nel corso del periodo analizzato. L'unico margine di errore nel calcolo delle nostre misurazioni potrebbe derivare dalla NHL, nella quale possono esserci dei pareggi tra le squadre che tuttavia non prenderemo in considerazione per cercare di rendere equiparabili le diverse tipologie di sport. Nel caso dell'hockey, però, nel quale i pareggi non sono frequenti e considerando una valutazione di lungo periodo dove i diversi errori si compensano, questo lieve scompenso nei risultati di alcuni indici che troveremo successivamente non andrà a influire sulle considerazioni di carattere generale che verranno sostenute.

Tabelle sinottiche e osservazioni dei cinque campionati analizzati:

NBA - National Basketball Association										
Anno	Squadre partecipanti	Prima classificata	VIT	PER	Seconda classificata	VIT	PER	ultima classificata	VIT	PER
1986	23	Boston Celtics	67	15	Houston Rockets	51	31	New York Knicks	23	59
1987	23	Los Angeles Lakers	65	17	Boston Celtics	59	23	Los Angeles Clippers	12	70
1988	23	Los Angeles Lakers	62	20	Boston Celtics	57	25	Los Angeles Clippers	17	65
1989	25	Detroit Pistons	63	19	Cleveland Cavaliers	57	25	Charlotte Hornets	20	62
1990	27	Detroit Pistons	59	23	Los Angeles Lakers	63	19	New Jersey Nets	17	65
1991	26	Chicago Bulls	61	21	Los Angeles Lakers	58	24	Denver Nuggets	20	62
1992	27	Chicago Bulls	67	15	Cleveland Cavaliers	57	25	Minnesota Timberwolves	15	67
1993	27	Chicago Bulls	57	25	Portland Trail Blazers	51	25	Dallas Mavericks	11	71
1994	27	Houston Rockets	58	24	New York Knicks	57	25	Dallas Mavericks	13	69

1995	27	Houston Rockets	47	35	Orlando Magic	57	25	Los Angeles Clippers	17	65
1996	29	Chicago Bulls	72	10	Seattle SuperSonics	64	18	Vancouver Grizzlies	15	67
1997	29	Chicago Bulls	69	13	Utah Jazz	64	18	Vancouver Grizzlies	14	68
1998	29	Chicago Bulls	62	20	Utah Jazz	62	20	Denver Nuggets	11	71
1999	29	San Antonio Spurs	37	13	Utah Jazz	37	13	Vancouver Grizzlies	8	42
2000	29	Los Angeles Lakers	67	15	Portland Trail Blazers	59	23	Los Angeles Clippers	15	67
2001	29	Los Angeles Lakers	56	26	Philadelphia 76ers	56	26	Chicago Bulls	15	67
2002	29	Los Angeles Lakers	58	24	New Jersey Nets	52	30	Chicago Bulls	21	61
2003	29	San Antonio Spurs	60	22	Dallas Mavericks	60	22	Denver Nuggets	17	65
2004	29	Detroit Pistons	54	28	Los Angeles Lakers	56	26	Orlando Magic	21	61
2005	30	San Antonio Spurs	59	23	Detroit Pistons	54	28	Atlanta Awks	13	69
2006	30	Miami Heat	52	30	Dallas Mavericks	60	22	Portland Trail Blazers	21	61
2007	30	San Antonio Spurs	58	24	Cleveland Cavaliers	50	32	Menphies Grizzlies	22	60
2008	30	Boston Celtics	66	16	Los Angeles Lakers	57	25	Miami Heat	15	67
2009	30	Los Angeles Lakers	65	17	Orlando Magic	59	23	Sacramento Kings	17	65
2010	30	Los Angeles Lakers	57	25	Boston Celtics	50	32	New Jersey Nets	12	70
2011	30	Dallas Mavericks	57	25	Miami Heat	58	24	Minnesota Timberwolves	17	65

NFL - National Football League										
Anno	Squadre partecipanti	Prima classificata	VIT	PER	Seconda classificata	VIT	PER	ultima classificata	VIT	PER
1986	28	New York Giants	14	2	Denver Broncos	11	5	Tampa Bay Buccaneers	2	14
1987	28	Washington Redskins	11	4	Denver Broncos	10	4	Atlanta Falcons	3	12
1988	28	San Francisco 49ers	10	6	Cincinnati Bengals	12	4	Dallas Cowboys	3	13
1989	28	San Francisco 49ers	14	2	Denver Broncos	11	5	Dallas Cowboys	1	15
1990	28	New York Giants	13	3	Buffalo Bills	13	3	New England Patriots	1	15
1991	28	Washington Redskins	14	2	Buffalo Bills	13	3	Indianapolis Colts	1	15
1992	28	Dallas Cowboys	13	3	Buffalo Bills	11	5	Seattle Seahawks	2	14
1993	28	Dallas Cowboys	12	4	Buffalo Bills	12	4	Indianapolis Colts	4	12
1994	28	San Francisco 49ers	13	3	San Diego Chargers	11	5	Houston Oilers	2	14
1995	30	Dallas Cowboys	12	4	Pittsburgh Steelers	11	5	New York Jets	3	13
1996	30	Green Bay Packers	13	3	New England Patriots	11	5	New York Jets	1	10
1997	30	Denver Broncos	12	4	Green Bay Packers	13	3	Indianapolis Colts	3	13
1998	30	Denver Broncos	14	2	Atlanta Falcons	14	2	Philadelphia Eagles	3	13
1999	30	Saint Louis Rams	13	3	Tennessee Titans	13	3	Cleveland Browns	2	14
2000	31	Baltimore Ravens	12	4	New York Giants	12	4	San Diego Chargers	1	15
2001	31	New England Patriots	11	5	Saint Louis Rams	14	2	Carolina Panthers	1	15
2002	32	Tampa Bay Buccaneers	12	4	Oakland Raiders	11	5	Cincinnati Bengals	2	14
2003	32	New England Patriots	14	2	Carolina Panthers	11	5	Arizona Cardinals	4	12
2004	32	New England Patriots	14	2	Philadelphia Eagles	13	3	San Francisco 49ers	2	14
2005	32	Pittsburgh Steelers	11	5	Seattle Seahawks	13	3	Houston Texans	2	14
2006	32	Indianapolis Colts	12	4	Chicago Bears	13	3	Oakland Raders	2	14
2007	32	New York Giants	10	6	New England Patriots	16	0	Miami Dolphins	1	15

2008	32	Pittsburgh Steelers	12	4	Arizona Cardinals	9	7	Detroit Lions	0	16
2009	32	New Orleans Saints	13	3	Indianapolis Colts	14	2	Saint Louis Rams	1	15
2010	32	Green Bay Packers	10	6	Pittsburgh Steelers	12	4	Carolina Panthers	2	14
2011	32	New York Giants	9	7	New England Patriots	13	3	Saint Louis Rams	2	14

NHL - National Hockey League										
Anno	Squadre partecipanti	Prima classificata	VIT	PER	Seconda classificata	VIT	PER	ultima classificata	VIT	PER
1986	21	Montreal Canadiens	40	33	Calgary Flames	40	31	Detroit Red Wings	17	57
1987	21	Edmonton Oilers	50	24	Philadelphia Flyers	46	26	Buffalo Sabres	28	44
1988	21	Edmonton Oilers	44	25	Boston Bruins	44	30	Minnesota North Stars	19	48
1989	21	Calgary Flames	54	17	Montreal Canadiens	53	18	Winnipeg Jets	26	42
1990	21	Edmonton Oilers	38	28	Boston Bruins	46	25	Quebec Nordiques	12	61
1991	21	Pittsburgh Penguins	41	33	Minnesota North Stars	27	39	Quebec Nordiques	16	50
1992	22	Pittsburgh Penguins	39	32	Chicago Blackhawks	36	29	San Jose Sharks	17	58
1993	24	Montreal Canadiens	48	30	Los Angeles Kings	39	35	Ottawa Senators	10	70
1994	26	New York Rangers	52	24	Vancouver Canucks	41	40	Ottawa Senators	14	61
1995	26*	New Jersey Devils	22	18	Detroit Red Wings	33	11	Ottawa Senators	9	34
1996	26	Colorado Avalanche	47	25	Florida Panthers	41	31	Ottawa Senators	18	59
1997	26	Detroit Red Wings	38	26	Philadelphia Flyers	45	24	Boston Bruins	26	47
1998	26	Detroit Red Wings	44	23	Washington Capitals	40	30	Tampa Bay Lightning	17	55
1999	27	Dallas Stars	51	19	Buffalo Sabres	37	28	Tampa Bay Lightning	19	54
2000	27	New Jersey Devils	45	24	Dallas Stars	48	24	Atlanta Thrashers	14	57
2001	30	Colorado Avalanche	52	16	New Jersey Devils	48	19	New York Islanders	21	51
2002	30	Detroit Red Wings	51	17	Carolina Hurricanes	35	26	Atlanta Thrashers	19	47
2003	30	New Jersey Devils	46	20	Anaheim Ducks	40	27	Pittsburgh Penguins	27	44
2004	30	Tampa Bay Lightning	46	22	Calgary Flames	42	30	Chicago Blackhawks	20	43
2005	*Lockout									
2006	30	Carolina Hurricanes	52	22	Edmonton Oilers	41	28	St. Louis Blues	21	46
2007	30	Anaheim Ducks	48	20	Ottawa Senators	48	25	Philadelphia Flyers	22	48
2008	30	Detroit Red Wings	54	21	Pittsburgh Penguins	47	27	Tampa Bay Lightning	31	42
2009	30	Pittsburgh Penguins	45	28	Detroit Red Wings	51	21	Tampa Bay Lightning	24	40
2010	30	Chicago Blackhawks	52	22	Philadelphia Flyers	41	35	Edmonton Oilers	27	47
2011	30	Boston Bruins	46	25	Vancouver Canucks	54	19	Edmonton Oilers	25	45

MLB - Major League Baseball										
Anno	Squadre partecipanti	Prima classificata	VIT	PER	Seconda classificata	VIT	PER	ultima classificata	VIT	PER
1986	26	New York Mets	108	54	Boston Red Sox	95	66	Pittsburgh Pirates	64	98
1987	24	Minnesota Twins	85	77	St. Louis Cardinals	95	67	Cleveland Indians	61	101
1988	26	Los Angeles Dodgers	94	67	Oakland Athletics	104	58	Baltimore Orioles	54	107

1989	26	Oakland Athletics	99	63	San Francisco Giants	92	70	Detroit Tigers	59	103
1990	26	Cincinnati Reds	91	71	Oakland Athletics	103	59	Atlanta Braves	65	97
1991	26	Minnesota Twins	95	67	Atlanta Braves	94	68	Cleveland Indians	57	105
1992	26	Toronto Blue Jays	96	66	Atlanta Braves	98	64	Los Angeles Dodgers	63	99
1993	28	Toronto Blue Jays	95	67	Philadelphia Phillies	97	65	New York Mets	59	103
1994	28	Montreal Expos	74	40	New York Yankees	70	43	San Diego Padres	47	70
1995	28	Atlanta Braves	90	54	Cleveland Indians	100	44	Minnesota Twins	56	88
1996	28	New York Yankees	92	70	Atlanta Braves	96	66	Detroit Tigers	53	109
1997	28	Florida Marlins	92	70	Cleveland Indians	86	75	Oakland Athletics	65	97
1998	28	New York Yankees	114	48	San Diego Padres	98	64	Florida Marlins	54	108
1999	30	New York Yankees	98	64	Atlanta Braves	103	59	Minnesota Twins	63	97
2000	30	New York Yankees	87	64	New York Mets	94	68	Philadelphia Phillies	65	97
2001	30	Arizona Diamondbacks	92	70	New York Yankees	95	65	Pittsburgh Pirates	62	100
2002	30	Anaheim Angels	99	63	San Francisco Giants	95	66	Detroit Tigers	55	106
2003	30	Florida Marlins	91	71	New York Yankees	101	61	Detroit Tigers	43	119
2004	30	Boston Red Sox	98	64	St. Louis Cardinals	105	57	Arizona Diamondbacks	51	111
2005	30	Chicago White Sox	99	63	Houston Astros	89	73	Kansas City Royals	56	106
2006	30	St. Louis Cardinals	83	78	Detroit Tigers	95	67	Tampa Bay Devil Rays	61	101
2007	30	Boston Red Sox	96	66	Colorado Rockies	90	73	Tampa Bay Devil Rays	66	96
2008	30	Philadelphia Phillies	92	70	Tampa Bay Rays	97	65	Washington Nationals	59	102
2009	30	New York Yankees	103	59	Philadelphia Phillies	93	69	Washington Nationals	59	103
2010	30	San Francisco Giants	92	70	Texas Rangers	90	72	Pittsburgh Pirates	57	105
2011	30	St. Louis Cardinals	90	72	Texas Rangers	96	66	Houston Astros	56	106

Osservando la prima tabella, si evince che in diversi anni nella NBA ci sono state più vittorie consecutive del campionato da parte di una stessa squadra, come per esempio i Detroit Pistons, i Chicago Bulls o i Los Angeles Lakers. Anche i dati riportati nell'ultima tabella riguardanti il campionato di baseball, dimostrano che in alcuni periodi, soprattutto prima degli anni 2000, ci sono state alcune squadre che hanno dominato per più campionati consecutivi o quasi la lega; fenomeno questo che non compare in modo evidente nelle due tabelle intermedie. In queste ultime si ricava, invece, che la ciclicità di presenza di una stessa squadra compare maggiormente al secondo posto in classifica, come il caso dei Buffalo Bills nella NFL, o all'ultimo posto come gli Ottawa Senators nella NHL.

Per avere un quadro generale e una successiva comparazione con i campionati europei, attraverso l'indice di Herfindahl – Hirschman (HHI) si analizzerà il grado di competitività delle leghe, calcolando le vittorie delle diverse squadre nel rispettivo campionato, ottenendo così una panoramica generica dell'andamento dell'indice tra i

diversi tornei. Questo metodo di misurazione è ideale in queste competizioni chiuse e adatto nelle disamine fatte sul lungo periodo, essendo di semplice calcolabilità e di immediata osservazione, pur non permettendo l'approfondimento delle specificità o delle eccezioni che ci sono state in alcuni campionati nel corso degli anni.¹⁸⁴

Di seguito riportiamo il calcolo effettuato per i quattro campionati presi in considerazione, seguendo la suindicata formula, di tale indice di concentrazione:

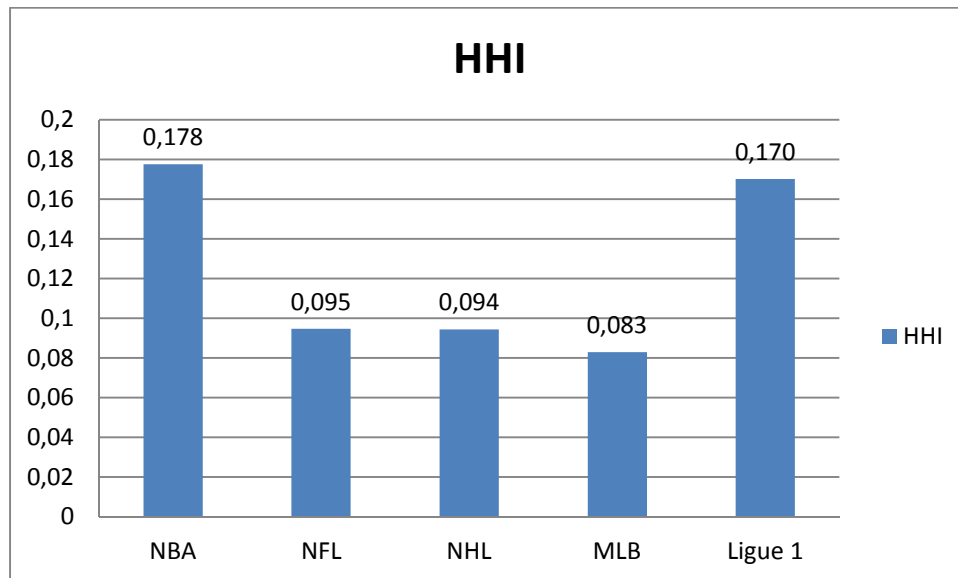
- NBA $\left(\frac{7}{26}\right)^2 + \left(\frac{6}{26}\right)^2 + \left(\frac{4}{26}\right)^2 + \left(\frac{3}{26}\right)^2 + \left(\frac{2}{26}\right)^2 + \left(\frac{2}{26}\right)^2 + \left(\frac{1}{26}\right)^2 + \left(\frac{1}{26}\right)^2 = 0.178$
- NFL $\left(\frac{4}{26}\right)^2 + 3 * \left(\frac{3}{26}\right)^2 + 4 * \left(\frac{2}{26}\right)^2 + 5 * \left(\frac{1}{26}\right)^2 = 0.095$
- NHL $\left(\frac{4}{25}\right)^2 + 3 * \left(\frac{3}{25}\right)^2 + 2 * \left(\frac{2}{25}\right)^2 + 8 * \left(\frac{1}{25}\right)^2 = 0.094$
- MLB $\left(\frac{5}{26}\right)^2 + 5 * \left(\frac{2}{26}\right)^2 + 11 * \left(\frac{1}{26}\right)^2 = 0.083$

Per una migliore comprensione, viene proposta una rappresentazione grafica dell'indice riguardante l'intero periodo considerato; viene aggiunto l'indice calcolato precedentemente nel campionato francese¹⁸⁵, il più equilibrato nel calcio europeo, per rappresentare graficamente la differenza di competitività nel confronto con le leghe americane.

¹⁸⁴ L'indice non tiene conto, per esempio, del *lockout* che ha ridotto il numero degli incontri.

¹⁸⁵ Per una migliore comparabilità è stato inserito l'indice calcolato nel secondo grafico per i campionati dal 1987 al 2012.

Figura 1 - - Indice Herfindahl – Hirschman delle quattro leghe e confronto con quello francese

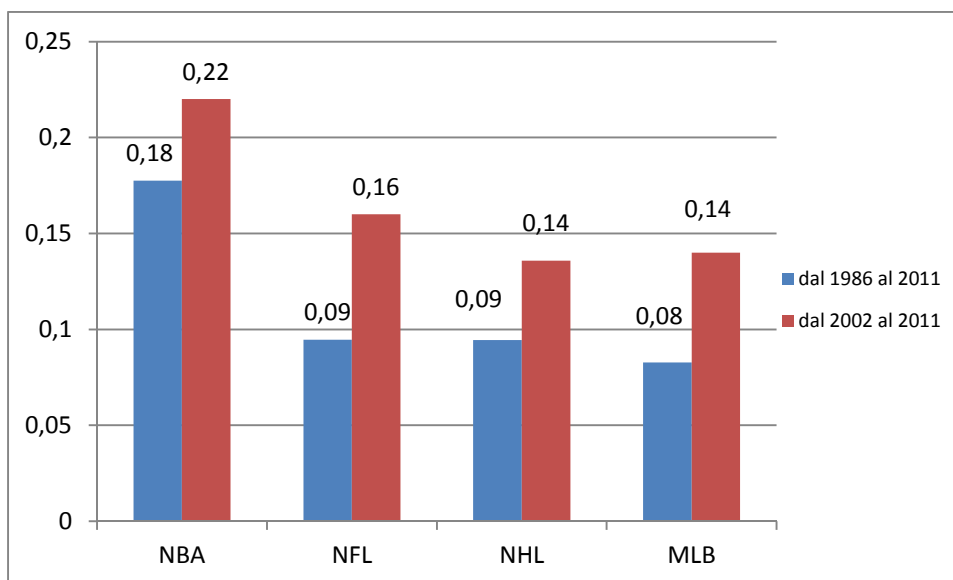


Una delle prime considerazioni che si possono fare, è quella derivante dall'osservazione del valore dell'indice per determinare con che frequenza le squadre abbiano vinto il rispettivo campionato, cioè come tra le varie squadre si siano distribuite le vittorie del relativo torneo preso in esame. Da questo punto di vista possiamo osservare, e confermare così la nostra prima ipotesi, ossia che la lega più squilibrata tra le quattro è la *National Basketball Association*, confermando gli studi fatti su tornei passati da parte di Quirk e Fort. La lega più competitiva, invece, risulta essere la *Major League Baseball*, con ben diciassette squadre che sono riuscite a vincere le *World Series*¹⁸⁶ garantendo un cambiamento al vertice ben più ampio di tutti gli altri campionati. Analizzando solamente l'ultimo decennio 2002-2011, possiamo confermare dalle tabelle precedenti e dal grafico dell'indice di Herfindahl – Hirschman in cui vengono comparati i due periodi¹⁸⁷, che quest'ultima è la più competitiva.

¹⁸⁶ Viene definita *World Series* la fase finale del campionato dove si affrontano le migliori squadre della *National League e American League*, le due "sotto-leghe" che compongono la *Major League di Baseball*.

¹⁸⁷ In NHL sono stati considerati nove anni a causa del lockout del 2005.

Figura 2 – Indice HHI nei due periodi considerati



Ciò è anche dimostrato¹⁸⁸ da:

- Nella MLB ci sono state otto squadre vincitrici diverse. Nella NFL sette, nella NHL otto, nella NBA sei. Se si considera anche il 2001 sono nove negli ultimi undici anni nella MLB.
- Nella MLB sono arrivate alle World Series tredici squadre. Al *Superbowl* tredici, alla *Stanley Cup*¹⁸⁹ tredici e alle *NBA Finals* nove.
- Nella MLB solo due squadre hanno vinto più di una volta (*St. Louis Cardinals* e *i Red Sox*). Nella NFL tre squadre ha vinto due volte (*New England Patriots*, *New York Giants* e *Pittsburgh Steelers*), nella NHL una ha vinto due volte (*Detroit Red Wings*) e nella NBA due squadre hanno vinto tre volte (*San Antonio Spurs* e *Los Angeles Lakers*).

È stato dimostrato pertanto che la lega più competitiva, seppur di poco rispetto alla NHL o NFL, risulta essere la Major League di Baseball.

¹⁸⁸ Il grafico appena presentato non si intende riferito ad un calo di competitive balance per il periodo analizzato, essendo stati considerati due periodi diversi (venticinque e dieci anni), ma dimostra il grado di competitività nell'ultimo decennio e viene affiancato a quello calcolato precedentemente per una migliore visualizzazione dell'andamento delle quattro leghe.

¹⁸⁹ Finale del campionato di Hockey. Per la NHL viene inoltre omesso l'anno del lockout.

Tornando al primo grafico presentato, per permettere un confronto quantitativo con i campionati di calcio europei e una generale valutazione iniziale sul grado di equilibrio competitivo tra i campionati più importanti americani e quelli del vecchio continente, si è confrontato l'indice di Hirfindahl-Hirschmann applicato alle quattro leghe, con quello del torneo francese relativo allo stesso periodo.

Se si controllano i valori espressi dagli indici americani con quello del campionato francese, ci si accorge di un aspetto assai rilevante: il campionato di calcio più equilibrato in Europa mostra un indice di competitività quasi equivalente al più squilibrato in America, cioè la NBA.

La sostanziale differenza che si nota tra i campionati europei e americani non è sorprendente e viene causata principalmente dal forte squilibrio interno, presente in Europa, già evidenziato nel terzo capitolo. Nelle leghe americane sono presenti delle opportunità (nelle scelte dei giocatori, per esempio) che permettono a gran parte delle squadre nell'arco della propria storia di poter competere per la vittoria finale.

Calcolando attraverso l'utilizzo di un'altra misurazione, ossia del "*range di vittorie*", si giunge ad osservare lo squilibrio esistente all'interno delle quattro leghe tra le principali squadre che si contenderanno la vittoria finale e quelle che hanno invece la percentuale più bassa nel rapporto di vittorie e sconfitte. Questo metodo prende in considerazione la differenza tra la migliore e la peggiore squadra di una stagione, evidenziando in un arco temporale medio-lungo quant'è il dislivello massimo tra i vari team. Solamente nella National Hockey League, come detto in precedenza, questo indice potrebbe risultare lievemente distorto, non essendo stata presa in esame l'eventualità di un possibile pareggio tra le squadre. Attraverso questo indice si può verificare se, come nel caso del calcio europeo, ci sia una sostanziale differenza tra le squadre e se tale diversità è aumentata nel corso degli anni.

Ecco dunque in un grafico la differenza di vittorie tra la prima e l'ultima classificata nelle quattro leghe analizzate:

Figura 4 - squilibrio nel campionato di basket

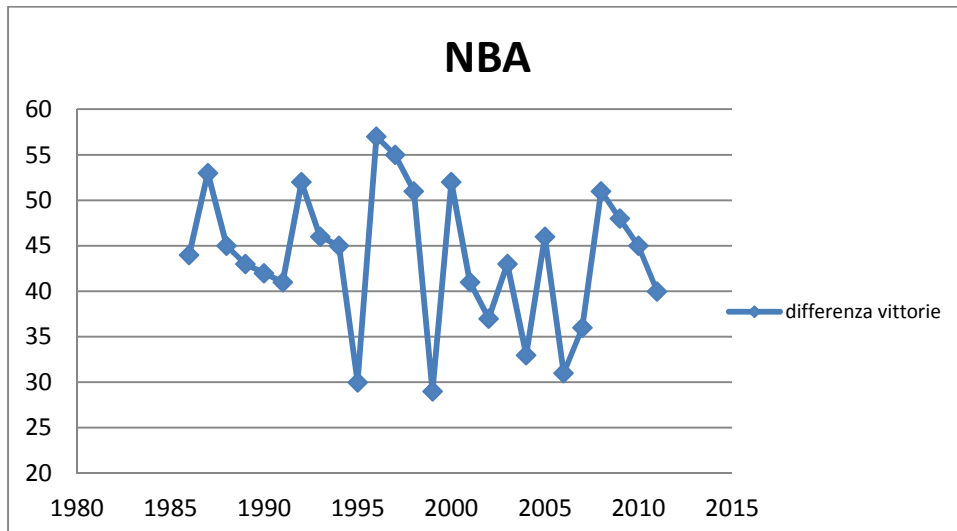


Figura 5 - squilibrio nel campionato di football

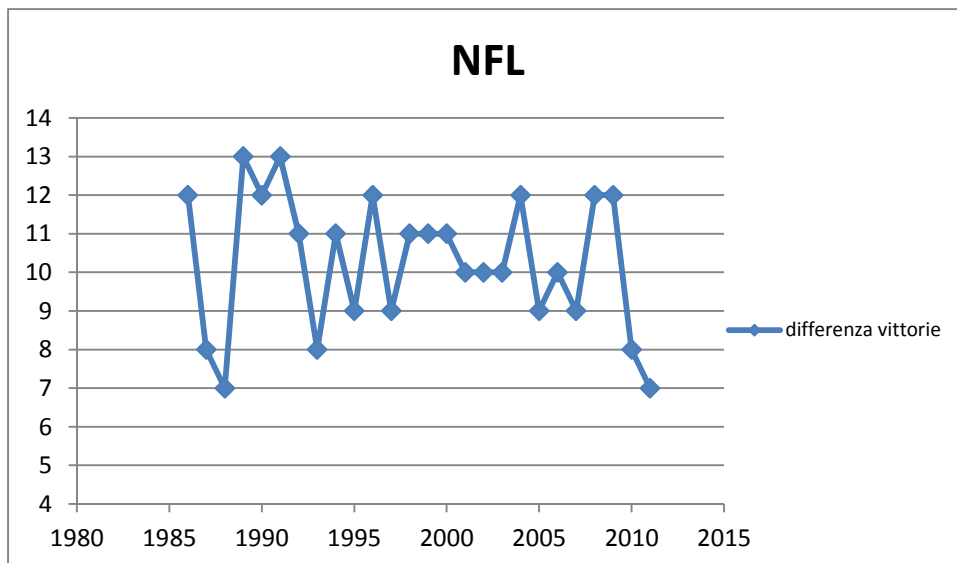


Figura 6 - squilibrio nel campionato di Hockey

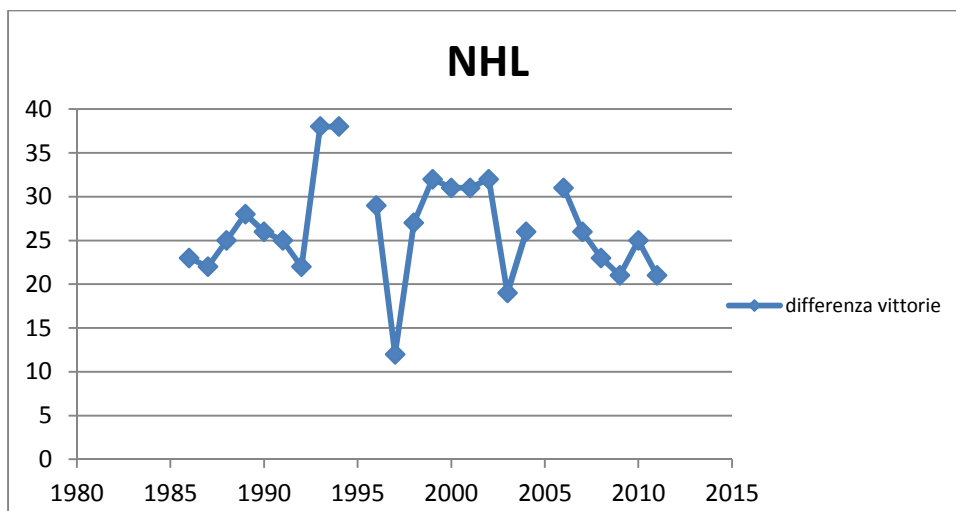
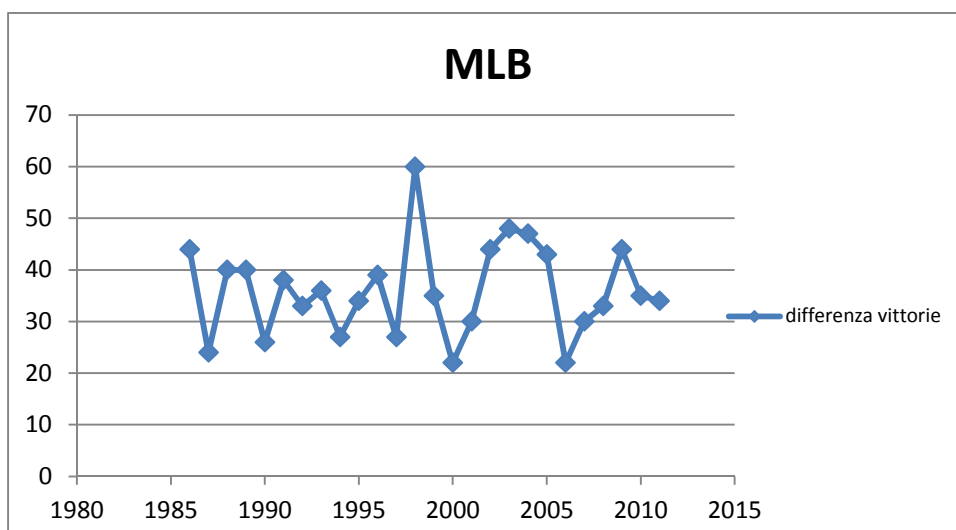


Figura 7 - squilibrio nel campionato di baseball



Dai vari grafici si può osservare come non sia possibile individuare una linea di tendenza comune e che lo sbilanciamento tra le squadre rimanga per ogni lega, tralasciando gli estremi di massimo e minimo che ci possono essere in alcuni anni, pressoché costante. Nella MLB, dopo la fine di un ciclo di vittorie da parte dei New York Yankees durato circa cinque anni (1996-2001), non c'è stato un chiaro dominio da parte di altre squadre. Di fatto, solamente nell'arco di questo periodo ci sono state due

finali con le stesse squadre partecipanti (*New York Yankees e Atlanta Braves*), mentre nel restante periodo analizzato la finale è stata disputata sempre da team diversi.

Concentrandosi nella NFL, invece, a differenza di qualsiasi altro sport il cambiamento al vertice è assai rapido e imprevedibile. Dopo una riorganizzazione delle sue otto divisioni nel 2002¹⁹⁰, essa è divenuta nell'ultimo periodo la lega più imprevedibile, nella quale variano più della metà delle squadre giunte ai *play off* ogni anno. Nella storia della NFL solamente due squadre sono riuscite a vincere tre volte il Superbowl nell'arco di quattro anni, ossia i *Dallas Cowboys* dal 1992 al 1995 e i *New England Patriots* dal 2001 al 2004.

Anche la NHL, nonostante i numerosi problemi sorti dai vari *lockout* (si ricorda che anche attualmente la stagione è ferma per i contrasti sorti tra la proprietà e i giocatori), presenta un elevato turnover tra le varie squadre partecipanti. Dal grafico si possono notare dei punti vuoti nel calcolare lo sbilanciamento all'interno della lega tra le squadre, causati appunto dalla mancata rappresentazione di alcuni anni di campionato non disputati o disputati parzialmente. La NHL negli ultimi anni è stata la lega più equilibrata, con ben nove squadre diverse che hanno vinto gli ultimi dieci campionati; inoltre è dagli inizi degli anni Novanta che la finale viene giocata da due squadre diverse e che non si sono mai affrontate precedentemente per la conquista della *Stanley Cup*.

Per quanto riguarda la NBA, dalla tabella si può notare che in questo caso si possono ritrovare delle squadre che si possono definire "grandi" o più blasonate, le quali si sono posizionate con maggiore costanza alle fasi finali del torneo. In tale competizione la storia dimostra che solo alcune squadre riescono a vincere i campionati. Nei ventisei anni analizzati ben quattro finali sono state disputate dai *Los Angeles Lakers* contro i *Boston Celtics* e due volte dai *Detroit Pistons* contro i *Lakers*. Un altro fatto, infine, che è possibile osservare e che conferma il maggiore squilibrio della lega, sono le sei vittorie dei *Chicago Bulls* negli anni Novanta.

Concludendo, possiamo dire che l'analisi ha evidenziato un buon livello di competitività, soprattutto se comparato con i principali campionati di calcio Europei. Nonostante ogni lega abbia le sue caratteristiche peculiari, è stato possibile costruire una

¹⁹⁰ Maggiori informazioni si possono ritrovare in un articolo del *The Sport Quotient*, "Level of competitive balance in NFL" del 30 novembre 2012.

comparazione sotto il profilo statistico che abbia consentito di poter valutare l'equilibrio all'interno della competizione. Si è potuto notare come tale equilibrio competitivo, sia pressoché simile tra i campionati di Baseball, Hockey e Football mentre quello di basket sembra meno incerto e si posiziona ad un livello simile a quello Europeo. Non è semplice cercare di individuare i motivi e le cause che hanno portato ad una differenza tra le leghe di tale portata. Come affermato più volte infatti, ogni lega attua diversamente le proprie norme e i vari strumenti o meccanismi di regolazione. Si dovrà quindi indagare queste differenze di meccanismi se si vorrà poter esaminare nella maniera più corretta quali sono le ragioni che sbilanciano una lega in modo maggiore rispetto alle altre.

Nel prossimo paragrafo, pertanto, si cercherà di verificare se esiste una correlazione tra i salari e le vittorie della lega più equilibrata, ossia la MLB, e quella meno equilibrata, cioè la NBA, partendo dal presupposto che nella prima non sussiste un particolare meccanismo che controlla i costi delle squadre (il *salary cap*), mentre nella seconda viene applicato, impedendo così alle società di acquistare qualsiasi giocatore di talento migliore rispetto alle altre squadre.

4.2 Il *salary cap* come elemento differenziante tra la NBA e la MLB

Dopo aver analizzato il competitive balance nelle quattro maggiori leghe americane, usufruendo di dati storici statistici sulle vittorie e i punti conseguiti dalle squadre nell'arco dei vari campionati, attraverso delle misurazioni di carattere generale che ci hanno permesso di individuare le differenze in termini quantitativi tra i diversi tornei, in questa seconda parte, come già accennato, si andrà ad approfondire un aspetto (o strumento di regolazione) tra la lega che si è rilevata più equilibrata e quella più squilibrata. A differenza della prima parte si compirà ora una ricerca sui salari dei vari giocatori, quindi uno studio più qualitativo che descriverà uno dei numerosi fattori economici presenti nelle squadre. Si deve comunque tener presente che esistono altre numerose metodologie per poter confrontare due leghe attraverso altri indicatori come i ricavi, la distribuzione delle risorse e altro.

Nella ricerca sotto presentata è stato preso in considerazione il *salary cap*, in presenza di una particolare differenza relativa all'applicazione di questo strumento di regolazione tra le due leghe che si andranno a confrontare, cioè la National Basketball Association e la Major League Baseball¹⁹¹.

Nella prima viene applicato un tetto stipendi massimo (*soft cap*), il quale può essere tuttavia superato corrispondendo una particolare tassa per ogni dollaro in più rispetto al limite previsto (*luxury tax*). Nella MLB, invece, non esiste una vera forma di *salary cap* ma esiste comunque una tassa da corrispondere alla lega, la quale non la distribuirà alle altre società come succede negli altri campionati nel caso venga superato un particolare limite stabilito di anno in anno dalla lega stessa, bensì per scopi benefici. Il tributo viene imposto a scaglioni progressivi e finora il limite è stato superato solamente da quattro squadre.¹⁹² Per fornire qualche esempio, la squadra dei *New York Yankees* è una di queste quattro: essa infatti spende oltre duecento milioni di dollari quando la media tra tutte le squadre è poco più di novanta milioni¹⁹³. Nello studio che si effettuerà si andrà a verificare se realmente il *salary cap* influisce nelle leghe, cioè se migliorerebbe ulteriormente la competitività tra le squadre se venisse applicato anche nel campionato di baseball. Viceversa, si andrà a riscontrare nel campionato di basket i motivi della sua applicazione nonostante ci sia un maggiore squilibrio competitivo rispetto agli altri nei quali non viene applicato.

Di seguito sono rappresentati i dati relativi ai salari dei giocatori di tutte le squadre della NBA e MLB negli ultimi dodici anni, evidenziando in rosso la prima classificata e vincitrice dei *play off* di basket o delle World Series di baseball, in azzurro la seconda, mentre in verde l'ultima classificata in base al rapporto di vittorie e sconfitte:

Salari delle squadre di NBA (in milioni di dollari)													
TEAM	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Atlanta Hawks	70,6	70,1	65,0	62,5	55,8	48,5	42,9	39,0	64,4	54,3	49,3	39,2	43,1
Boston Celtics	78,7	77,7	83,6	80,3	74,7	62,6	56,9	63,0	60,2	52,7	47,5	51,5	46,2
Brooklyn Nets	60,9	58,3	59,4	62,6	60,9	64,4	66,0	54,0	63,3	58,9	53,6	69,0	52,7

¹⁹¹ Per maggiori informazioni non presenti nel paragrafo si possono consultare i seguenti articoli reperibili nel sito www.forbes.com: "Competitive Balance between Yanks, Rays will change in 2011" del 26 settembre 2010 e "Can baseball's biggest payroll buy L.A. Dodgers Championship?" del 12 dicembre 2012.

¹⁹² Maggiori dettagli si possono trovare nel capitolo due.

¹⁹³ Fonti "UsaToday" del 2010.

Charlotte Bobcats	57,9	64,4	68,1	56,4	54,2	41,7	33,5	23,0						
Chicago Bulls	68,9	53,8	69,2	72,0	62,5	54,8	57,2	51,2	55,0	41,8	42,5	29,7	27,0	
Cleveland Cavaliers	51,0	52,5	83,4	90,1	81,3	63,0	50,8	47,0	46,2	42,5	45,9	49,8	46,5	
Dallas Mavericks	76,3	85,9	88,4	86,0	106,7	88,5	97,9	90,9	79,3	66,6	56,5	51,9	39,5	
Denver Nuggets	58,6	56,2	74,3	66,4	82,6	65,4	56,0	43,7	39,3	45,2	53,7	51,8	43,2	
Detroit Pistons	70,6	65,5	59,2	71,0	66,0	58,8	59,6	51,7	53,3	44,1	41,7	40,5	42,1	
Golden State Warriors	57,2	67,4	65,2	47,4	58,5	65,0	57,1	56,8	52,9	47,1	47,2	41,8	36,1	
Houston Rockets	57,0	72,6	69,1	73,5	68,0	63,8	69,2	56,0	55,4	47,6	49,2	49,3	52,3	
Indiana Pacers	44,0	63,7	66,7	70,0	66,9	63,1	78,7	63,2	57,8	53,8	53,2	54,6	54,2	
Los Angeles Clippers	66,7	50,9	61,0	58,3	64,3	59,1	50,9	44,0	38,4	33,2	33,7	29,6	22,5	
Los Angeles Lakers	87,4	91,6	91,4	78,9	72,3	77,1	72,9	61,0	63,4	61,3	53,0	58,8	54,1	
Memphis Grizzlies	70,6	68,2	56,3	44,8	53,1	61,8	67,5	68,1	57,4	57,6	50,3	48,2	37,7	
Miami Heat	76,2	65,5	73,6	68,6	75,0	63,8	50,0	54,2	46,8	56,9	52,9	73,4	51,0	
Milwaukee Bucks	60,2	68,6	66,2	69,0	62,7	63,5	62,6	57,0	53,2	58,4	55,6	57,4	45,8	
Minnesota Timberwolves	56,8	50,0	62,3	63,5	64,0	66,8	61,6	70,3	70,6	59,5	54,5	47,2	42,1	
New Orleans Hornets	65,4	58,3	69,7	65,7	63,6	53,7	41,3	43,7	49,0	45,5	49,7	46,4	38,6	
New York Knicks	63,4	62,0	85,5	100,0	95,4	117,0	126,6	103,1	89,4	86,0	85,3	73,6	71,3	
Oklahoma City Thunder	59,5	53,5	58,0	54,8	60,5	56,9	48,9	52,0	52,3	51,4	45,0	50,6	38,3	
Orlando Magic	68,5	88,2	81,2	62,9	58,7	61,0	75,4	60,5	50,2	44,9	48,3	36,5	41,6	
Philadelphia 76ers	66,1	68,6	64,5	67,2	74,0	69,1	84,7	70,7	60,4	63,2	57,8	50,6	42,3	
Phoenix Suns	79,9	64,9	64,8	74,5	70,5	65,4	53,6	43,1	66,6	53,5	54,7	53,5	46,5	
Portland Trail Blazers	64,3	68,7	56,5	81,6	72,6	75,0	60,0	75,0	82,9	105,7	84,0	86,5	73,9	
Sacramento Kings	49,0	39,8	67,4	69,4	63,2	64,0	62,8	62,0	68,0	68,3	54,8	46,1	40,1	
San Antonio Spurs	73,4	68,4	79,1	64,5	67,3	65,3	63,0	44,5	46,1	53,1	46,5	57,2	42,6	
Toronto Raptors	53,7	68,6	67,8	67,4	67,3	50,6	62,1	51,0	63,0	52,5	52,7	37,9	34,7	
Utah Jazz	59,3	72,8	71,9	65,6	59,7	61,9	57,4	43,7	34,7	48,1	54,3	53,7	49,2	
Washington Wizards	54,7	57,7	72,8	58,8	67,8	62,7	54,6	47,0	45,1	35,5	51,1	59,1	52,6	

Salari delle squadre di MLB (in milioni di dollari)													
TEAM	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Arizona Diamondbacks	74,3	53,6	60,7	73,5	66,2	52,1	59,7	63,3	69,8	80,7	102,8	85,2	79,2
Atlanta Braves	83,3	87,0	84,4	96,7	102,4	87,3	90,2	86,5	90,2	106,2	93,5	91,9	82,7
Baltimore Orioles	81,4	85,3	81,6	67,1	67,2	93,6	72,6	73,9	51,6	73,9	60,5	74,3	83,1
Boston Red Sox	173,2	161,8	162,4	121,7	133,4	143,0	120,1	123,5	127,3	99,9	108,4	109,7	81,2
Chicago Cubs	88,2	125,0	146,6	134,8	118,3	99,7	94,4	87,0	90,6	79,9	75,7	64,5	62,1
Chicago White Sox	96,9	127,8	105,5	96,1	121,2	108,7	102,8	75,2	65,2	51,0	57,1	65,6	31,2
Cincinnati Reds	82,2	75,9	71,8	73,6	74,1	68,9	60,9	61,9	46,6	59,4	45,1	48,8	44,2
Cleveland Indians	78,4	49,2	61,2	81,6	79,0	61,7	56,0	41,5	34,3	48,6	78,9	92,7	76,5
Colorado Rockies	78,1	88,1	84,2	75,2	68,7	54,4	41,2	48,2	65,4	67,2	56,9	71,5	61,3
Detroit Tigers	132,3	105,7	122,9	115,1	137,7	95,2	82,6	69,1	46,8	49,2	55,0	49,4	61,7
Houston Astros	60,7	70,7	92,4	103,0	88,9	87,8	92,6	76,8	75,4	71,0	63,4	60,4	52,1

Kansas City Royals	60,9	36,1	71,4	70,5	58,2	67,1	47,3	36,9	47,6	40,5	47,3	35,4	23,1
Los Angeles Angels	154,5	138,5	105,0	113,7	119,2	109,3	103,5	87,6	100,5	79,0	61,7	47,7	51,3
Los Angeles Dodgers	95,1	104,2	95,4	100,4	118,6	108,5	98,4	83,0	92,9	105,9	94,9	109,1	90,4
Miami Marlins	118,1	56,9	57,0	36,8	21,8	30,5	15,0	60,4	42,1	48,8	42,0	35,6	19,9
Milwaukee Brewers	97,7	85,5	81,1	80,2	80,9	71,0	57,6	39,9	27,5	40,6	50,3	45,1	35,8
Minnesota Twins	94,1	112,7	97,6	65,3	56,9	71,4	63,4	56,2	53,6	55,5	40,2	24,1	15,7
New York Mets	93,4	118,8	134,4	149,4	137,8	115,2	101,1	101,3	96,7	117,2	94,6	93,7	79,8
New York Yankees	198,0	202,7	206,3	201,4	209,1	189,6	194,7	208,3	184,2	152,7	125,9	112,3	92,9
Oakland Athletics	55,4	66,5	51,7	62,3	48,0	79,4	62,2	55,4	59,4	50,3	40,0	33,8	32,1
Philadelphia Phillies	174,5	173,0	141,9	113,0	98,3	89,4	88,3	95,5	93,2	70,8	58,0	41,7	46,9
Pittsburgh Pirates	63,4	45,0	34,9	48,7	48,7	38,5	46,7	38,1	32,2	54,8	42,3	57,8	26,6
San Diego Padres	55,2	45,9	37,8	43,7	73,7	58,1	69,9	63,3	55,4	45,2	41,4	38,9	55,0
San Francisco Giants	117,6	118,2	98,6	83,0	76,6	90,2	90,1	90,2	82,0	82,9	78,3	63,3	53,5
Seattle Mariners	82,0	86,5	86,5	98,9	117,7	106,5	88,0	87,8	81,5	87,0	80,3	74,7	59,2
St. Louis Cardinals	110,3	105,4	93,5	88,5	99,6	90,3	88,9	92,1	83,2	83,8	74,7	78,3	63,1
Tampa Bay Rays	64,2	41,1	71,9	63,3	43,8	24,1	35,4	29,7	29,6	19,6	34,4	57,0	64,4
Texas Rangers	120,5	92,3	55,3	68,2	67,7	68,3	68,2	55,8	55,1	103,5	105,7	88,6	70,8
Toronto Blue Jays	75,5	62,6	62,2	80,5	97,8	81,9	71,9	45,7	50,0	51,3	76,9	76,9	46,4
Washington Nationals	81,3	63,9	61,4	60,3	55,0	37,3	63,1	48,6	41,2	51,9	38,7	34,8	33,5

Visualizzandoli da un punto di vista meramente numerico, i dati riportati non ci permettono di individuare e ricercare l'influenza dei salari dei giocatori nelle due rispettive leghe. Vengono proposti pertanto due grafici, uno per ciascuna lega, in cui si andrà a mettere in relazione la vittoria e il monte salari tra la vincitrice del campionato e la seconda classificata.

Figura 8 - Salari delle prime due e dell'ultima classificata del campionato di basket

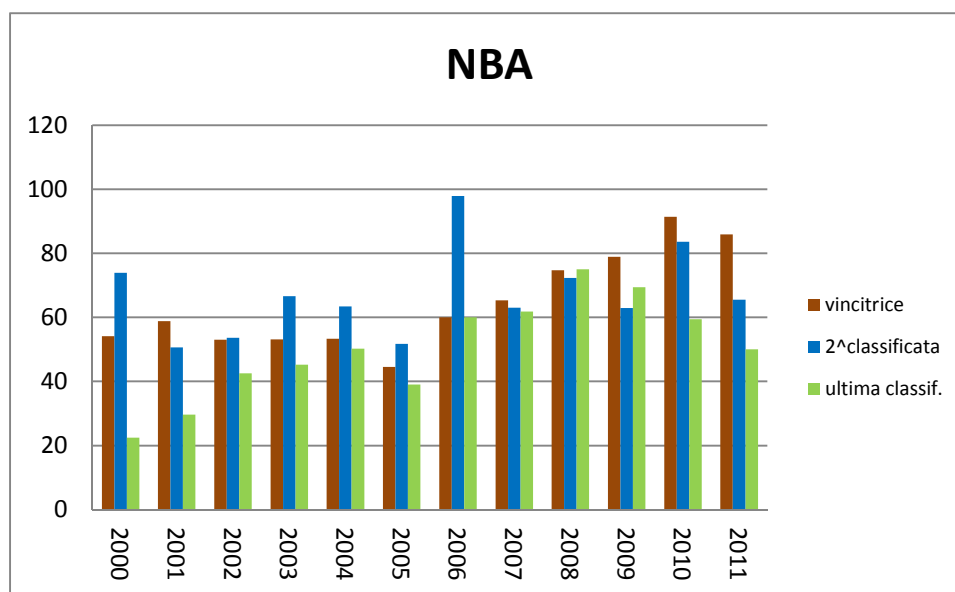
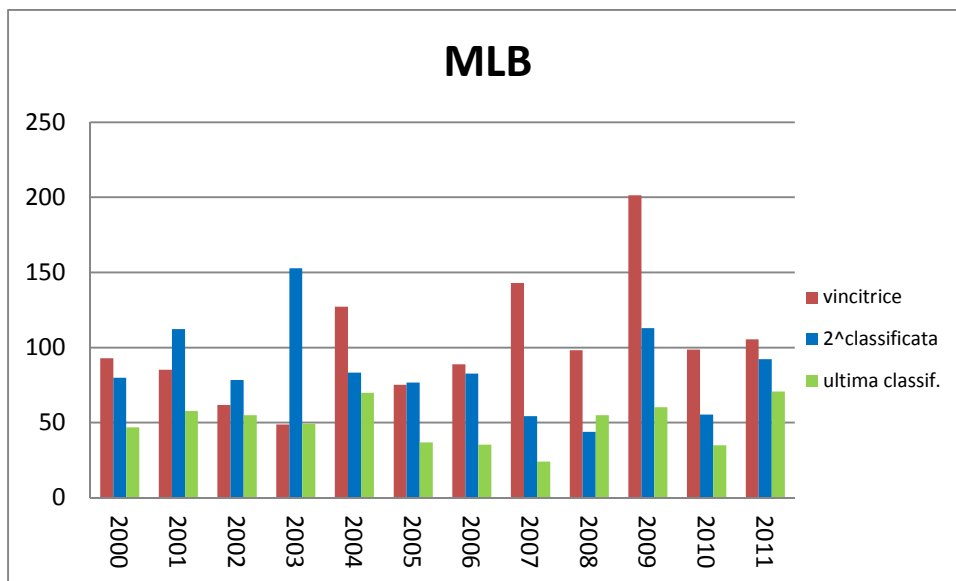
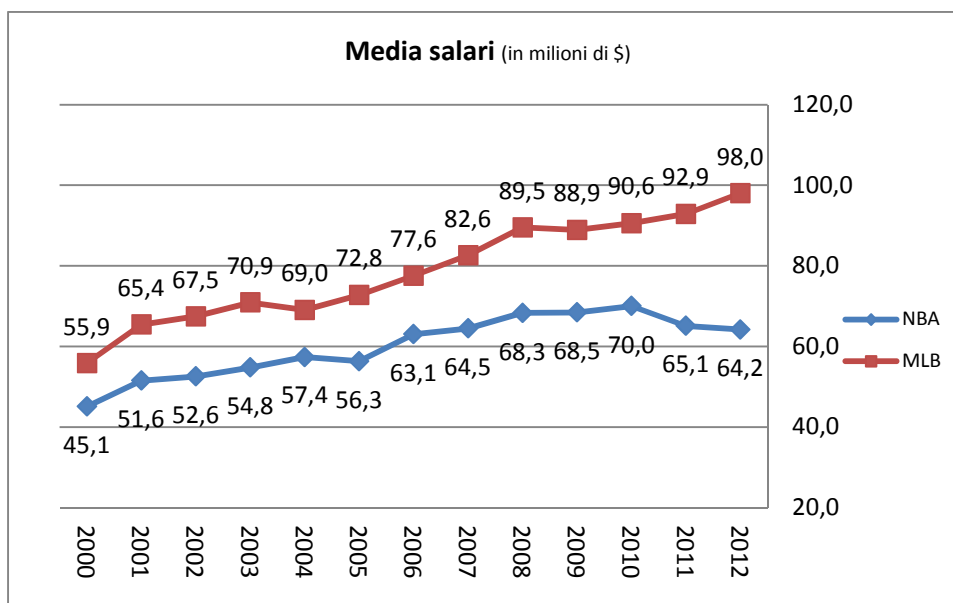


Figura 6 - Salari delle prime due e dell'ultima classificata del campionato di baseball



Dai due grafici si può notare come non si possa ricercare una correlazione, a differenza del calcio Europeo dove chi più spende in giocatori più ha possibilità di vittoria, tra i salari delle varie squadre e il conseguimento di buoni risultati da parte delle stesse. Inoltre, nonostante in alcuni casi la squadra vincente abbia stipendi più elevati rispetto alla seconda classificata, ciò non dimostra che non ci siano state altre squadre che anche se non si sono piazzate nei primi due posti, abbiano speso di più ancora, come per esempio nel 2008, dove l'ultima classificata (Washington Nationals) ha avuto costi per gli ingaggi superiori alla seconda classificata (Tampa Bay Rays). Di seguito viene inserito un ulteriore grafico con la media dei salari del periodo considerato per entrambe le leghe:

Figura 9 – Salari medi annuali della NBA e della MLB



Come si può notare dalla tabella dei salari iniziale e da questa serie di grafici, non sempre le squadre più ricche e che retribuiscono maggiormente i propri giocatori, si ritrovano alla fine tra le prime posizioni della lega. Analizziamo innanzitutto la MLB, considerando che in tale lega non esistono vincoli che possano condizionare le squadre nella spesa per i propri giocatori come nell'altra (NBA), perciò potrebbe sembrare più inusuale non ritrovare una possibile correlazione.

Se ci si concentra nella tabella iniziale, si può notare come quella dei *New York Yankees* sia la squadra che in assoluto nell'arco del periodo osservato ha speso più di tutte le altre. Nonostante ciò, essa è riuscita a vincere le World Series solamente per due volte. Considerando il 2010, per esempio¹⁹⁴, il monte salari degli Yankees era all'incirca di 206 milioni di dollari, aumentato successivamente con l'acquisto di ulteriori due giocatori (Berkman e Kerry Wood¹⁹⁵) nel corso del campionato. La seconda classificata in termini di stipendio sono i Boston Red Sox, ma con 42 milioni in meno rispetto agli Yankees; solamente altre sei squadre oltre ai Red Sox hanno speso più della metà della prima.

¹⁹⁴ Scelto casualmente perché tra gli anni considerati della squadra è quello con un monte salari più alto, calcolando gli innesti successivi di altri giocatori.

¹⁹⁵ Fonti www.baseball-reference.com.

I vicecampioni del torneo, ossia i Texas Rangers, erano arrivati in finale vincendo proprio contro gli Yankees e il loro monte stipendi era di poco superiore ai 55 milioni di dollari, cioè il ventisette per cento del totale dell'altra squadra. Questo dimostra che la competitività che si può trovare all'interno di tale lega non è legata solo al fattore economico. L'anno prima per esempio, la squadra di New York aveva vinto il campionato e ingaggiato tre dei migliori giocatori che ci fossero in quel periodo¹⁹⁶, eppure solamente un anno dopo, sono stati eliminati dalla ventisettesima nella classifica stipendi (Texas Rangers). Oppure nel 2003 quando gli Yankees hanno perso in finale contro i Miami Marlins, i quali spendevano solamente un terzo nell'ingaggio dei giocatori rispetto alla squadra giunta seconda.

Nonostante il dominio economico da parte della squadra di New York dunque, il valore competitivo tra le squadre variava molto frequentemente e il successo sportivo non seguiva una logica meramente economica. Nonostante la lega di baseball non abbia un *salary cap* quindi, non ha rivali in quanto a equilibrio competitivo. Una squadra può spendere anche quattro volte tanto rispetto ad un'altra e perdere comunque; la *Major League Baseball* può benissimo rimanere, dal punto di vista del *competitive balance*, con una squadra che compra "superstar" ogni anno e senza un tetto stipendi, ed avere lo stesso una competitività che non possiede nessun'altra lega, con vincitrici e perdenti che si alternano in continuità. Nell'ultimo anno le World Series se le sono giocate l'undicesima (St. Louis Cardinals) e la tredicesima (Texas Rangers) squadra per monte salari.

Anche per quanto riguarda la NBA, si rileva che non è possibile ritrovare una correlazione tra i salari e le vittorie di una squadra; tuttavia la lega è molto meno equilibrata e diverse squadre vincono anche per più anni consecutivamente, creando un piccolo ciclo di vittorie. Pure in questo caso essere tra le squadre più abbienti non porta ad una vittoria sicura, ciò nonostante nel periodo considerato quasi tutte le vincitrici si posizionano all'incirca nei primi dieci posti per monte salari, differenziandosi così dalla MLB in cui molte altre squadre, anche meno ricche, si sono posizionate ai livelli alti della competizione. Si può affermare perciò che, rispetto all'analisi effettuata per il baseball e seppur con una lieve incidenza, il *salary cap* è utile e contribuisce a

¹⁹⁶ In quell'anno avevano ingaggiato appunto i tre free agent più quotati del periodo, ossia Sabathia, Teixeira e Burnett. Fonti reperibili in www.baseball-reference.com.

mantenere un certo livello di competitività all'interno della NBA; esso inoltre garantisce solidità economica e finanziaria all'interno delle squadre, non spingendole alla ricerca dei "scarsi" migliori talenti¹⁹⁷, garantendo loro un salario sempre maggiore per far fronte alla concorrenza di altre squadre. Una realtà che si ritrova invece nei campionati di calcio Europei esaminati nel precedente capitolo.

4.3 Conclusioni

I risultati ottenuti dall'analisi effettuata sui principali sport americani confermano l'ipotesi di base di questo lavoro, dimostrando che lo squilibrio della National Basketball Association rispetto alle altre tre leghe, rimane considerevole anche dopo gli studi effettuati nel 1992 da Quirk e Fort. Un valore dell'indice di Herfindahl-Hirschman quasi doppio rispetto agli altri ne è una eloquente dimostrazione.

È stato già precedentemente spiegato nel corso della trattazione del capitolo come la ripartizione del talento, ossia la distribuzione dei giocatori nelle varie squadre tramite il *draft* e molti altri meccanismi di equilibrio, siano in parte il fattore determinante del *competitive balance*. Se si studia il salary cap nella NBA, dove è presente da diversi anni, e in MLB, nel quale non esiste un vero e proprio tetto per gli stipendi, ci si accorge tuttavia che questo strumento di regolazione non va più di tanto ad incidere, o nella NBA incidere solamente in parte, nella lotta per la vittoria finale. Si è dimostrato che molti campionati di baseball non sono stati vinti da squadre che avevano costi per gli ingaggi tra i più elevati della lega¹⁹⁸. Da dove nasce allora la possibilità di poter competere in tale sport, nonostante uno dei più usati e importanti strumenti di regolazione come il *salary cap* non venga preso minimamente in considerazione?

¹⁹⁷ Un'ulteriore differenza tra i giocatori di MLB e NBA infatti, sta nel fatto che abili giocatori di basket (altezza, abilità, ecc...) si trovano molto più difficilmente rispetto a bravi giocatori di baseball, dove conta molto il talento per lo sport e meno alcune doti di natura fisica.

¹⁹⁸ "The correlation between success and payroll in baseball often results from the ability to hold a winning team together rather than the initial purchase of a winning team." Hall S., Szymanski S., Zimbalist, A., "Testing causality between team performance and pay-roll", Journal of Sports Economics, 2002, p.167.

Come si può notare dalle analisi statistiche nelle finali degli ultimi dieci anni di ogni rispettiva divisione di lega, solamente nella NBA vi sono giunte meno di venti squadre sulle trenta partecipanti, evidenziando, sia pure parzialmente, un minor equilibrio finale. È a questo punto utile prendere in considerazione l'organizzazione che caratterizza la NBA, per arrivare a comprendere che i meccanismi e le regole applicati non vi influiscono nella stessa misura rispetto a quelli delle altre leghe; almeno per quanto riguarda il *salary cap*.

L'organizzazione della NBA, rispetto alla NFL, NHL e MLB, si avvale del minor numero di giocatori sul campo di gioco. Questo significa che avere un giocatore di alto livello, più che in altri sport, offre un ritorno maggiore sugli investimenti effettuati per avere il successo sportivo. Nei play off solitamente, le squadre di NBA usano cinque giocatori nel quintetto iniziale e tre giocatori in panchina che formano gli otto atleti che ruotano in una partita. La NFL invece utilizza ventiquattro giocatori se si includono il *kicker* e il *punter*. La NHL utilizza cinque giocatori come nel basket, ma molte più riserve a causa delle penalità di gioco, la fatica e una rosa a disposizione più ampia. La MLB in una partita ha otto o nove battitori a seconda che sia *l'American* o *la National League*, senza considerare i diversi lanciatori di partenza e i ricevitori distribuiti nel campo di gioco; un totale di nove giocatori senza considerare le riserve. Le caratteristiche principali di un determinato sport, dunque, assieme al numero di punteggi e al numero di gare per determinare la vincitrice (nei play off NBA si gioca al meglio di sette incontri), possono attestare che il talento superiore di un giocatore prevalga nella maggior parte dei casi rispetto alla fortuna che può avere una determinata squadra. Nonostante lo squilibrio la NBA è comunque riuscita ad avere più di metà dei suoi team in semifinale (finale di *Conference*) nel corso dell'ultimo decennio, fatto che rappresenta quindi un buon livello di competitività.

Inoltre un bravo allenatore e una capace gestione manageriale possono ancora avere un impatto enorme sull'andamento delle rispettive singole squadre. Come le vittorie dei San Antonio Spurs e la longevità del coach Gregg Popovich o degli Oklahoma City Thunder e la sua gestione guidata dall'abilità del General Manager Sam Presti¹⁹⁹.

¹⁹⁹ Cfr Cromack M., "Cormack on MLB: are lucky or good?" articolo pubblicato su Sportnet il 3 settembre 2012.

L'incapacità di gestione può essere indicata come un altro fattore che può comportare il successo o l'insuccesso per un periodo di tempo. Nella NBA, sono trascorsi tredici anni, ad esempio, prima di rivedere i New York Knicks o i Portland Trailblazers in una finale e questo può essere dovuto anche alla scarsa pianificazione della strategia nel lungo periodo.

Non si trattano sempre di implicazioni dovute al *salary cap*, alla scelta del giocatore, alla località, o della grandezza della città, bensì influiscono anche le scelte della proprietà in base ai meccanismi esistenti e secondo la volontà di creare un solido gruppo di giocatori da sviluppare nel lungo periodo. Non essere competitivi per un certo tempo, non potendo magari acquistare giocatori liberi (*free agency*), oltre a garantire un certo equilibrio nella lega, può rivelarsi una strategia di lungo periodo per i team, in quanto si possono ottenere le migliori scelte nel *draft*, permettendo così di rilanciare una squadra in futuro²⁰⁰. Tuttavia, anche questo tipo di strategia si potrebbe rivelare pericolosa e a doppio taglio; non sempre le migliori scelte al *draft* infatti si rivelano i giocatori più abili negli anni. Per esempio, nel 1984 la seconda scelta, Sam Bowie, ha cambiato molte squadre ed ha avuto una carriera breve e piena di infortuni, mentre della terza scelta, Michael Jordan, tutti ricordano la carriera e non c'è bisogno di ulteriori dettagli.

In conclusione, si può dire che la storia dimostra che solamente alcune squadre hanno vinto il campionato ed effettivamente la NBA è la lega meno competitiva rispetto alle altre, a causa di vari fattori elencati nel corso del capitolo. Ci sono state infatti in ogni epoca le sue dinastie, come quelle dei Chicago Bulls, dei Lakers o quella attuale dei Miami Heat; ciò nonostante si può notare che anche in tutte le altre, in MLB da parte dei New York Yankees, in NFL dai New York Giants o dai San Francisco 49ers e in NHL dai Detroit Red Wings, ogni squadra nel corso della sua storia ha avuto dei cicli di vittorie, seppur più brevi rispetto al basket, che hanno in parte squilibrato la competitività del relativo campionato. L'equilibrio tra le squadre è e continuerà ad essere un punto di forza ricercato in tutti i campionati; tuttavia la popolarità e gli ostacoli di ogni settimana che ha ciascun team, i cicli di vittorie o di sconfitte, le peculiarità e le complesse regole e meccanismi che lo regolano, rientrano ad ogni modo

²⁰⁰ Hall S., Szymanski S., Zimbalist, A., "Testing causality between team performance and pay-roll", *Journal of Sports Economics*, 2002, p.149-168.

in tutto ciò, producendo complessivamente un continuo interesse e un piacere per gli appassionati dello sport di tutto il mondo.

CONCLUSIONE

Uno degli aspetti più dibattuti nella letteratura trattante il rapporto tra economia e sport è la valenza dell'ipotesi dell'incertezza del risultato. Partendo da questo assunto, la tesi qui presentata ha inteso illustrare le dinamiche tendenti all'equilibrio competitivo nei principali sport di squadra statunitensi ed europei, evidenziandone le particolari differenze organizzative derivanti anche dalla diversa potenzialità economica degli sport più popolari nei due continenti.

Come esposto in precedenza, si è verificato che molti studiosi a partire da Rottemberg alla fine degli anni Cinquanta, hanno trattato il concetto di equilibrio competitivo, sia teoricamente (Neale, 1964, Sloane 1971, Jennet, 1984, Szymanski & Zimbalist, 2005) che empiricamente (Scully G.W., 1974, Quirk & Fort, 1992; Downward & Dawson, 2000, Dobson & Goddard, 2001, Gerrard, 2000).

Le due analisi qui presentate hanno evidenziato l'esistenza di sostanziali differenze nell'organizzazione dello sport e nella competitività dei diversi campionati, soprattutto per quanto riguarda l'equilibrio tra le leghe americane e quelle europee. Attraverso le misurazioni più idonee, è stato calcolato il grado di equilibrio competitivo dei principali campionati di calcio europei di Italia, Spagna, Inghilterra, Francia e Germania. Questo equilibrio può essere misurato in vari modi, ma tutti i tre indici utilizzati confermano che il monopolio delle vittorie di alcune squadre è notevole o, ad ogni modo, più elevato che in altri tornei extraeuropei e in crescita negli ultimi anni. Nel campionato Italiano l'equilibrio è modesto e si pone all'incirca nella media con quello degli altri paesi Europei. Se da noi le principali squadre sono il Milan, l'Inter e la Juventus, in Inghilterra si parla di Manchester United, Chelsea o Arsenal e in Spagna delle solite due, Real Madrid e Barcellona. Solamente in Germania e Francia la situazione può sembrare più equilibrata, ma questo equilibrio può essere rapportato ai campionati citati e non alla realtà mondiale. Lo studio effettuato ha evidenziato comunque un aumento di squilibrio tra le varie squadre, che va a favore di poche e le più ricche sotto il profilo economico-finanziario.

Se in un qualsiasi mercato o settore industriale, il monopolio per le imprese si può considerare un vantaggio, questo non è concepibile nello sport di squadra, nel nostro caso il calcio.

È chiaro che le imprese vogliono dominare e acquisire potere di mercato a scapito delle altre per riuscire ad ottenere maggiori vantaggi e profitti, ma nello sport di squadra tutto questo non paga e tende a rendere instabile l'intero sistema sportivo. Un principio formante delle leghe è l'interdipendenza tra le squadre, ma se essa non rientra in un certo limite può creare seri problemi.

Se l'incertezza continua a diminuire ed è sicuro che vincerà sempre la stessa squadra, o le solite due o tre, si riduce l'interesse per quel determinato evento, le sponsorizzazioni e la pubblicità; per cui alla fine si riducono le risorse. Questo è ciò che sta avvenendo nei principali campionati europei e ciò che potrebbe avvenire è la creazione di leghe alternative come è già avvenuto in quelli statunitensi.

Nonostante un reale confronto sia difficile da sostenere, ci sono delle profonde differenze tra il modello di sport che si è sviluppato negli Stati Uniti e quello europeo. Le leghe americane, come abbiamo avuto modo di vedere, sono chiuse, con barriere all'entrata e vincoli amministrativi (*draft, salary cap, revenue sharing*). Le varie squadre, inoltre, possono spostarsi da una città all'altra del territorio, tanto da minacciare il paese dove giocano di trasferirsi altrove nel caso sorgano degli scontri tra la proprietà del team e le istituzioni del luogo. Il livello di *competitive balance* dimostrato dagli indici per queste ultime leghe è assai migliore rispetto ai campionati calcistici analizzati, con un livello medio dell'indice di Herfindal-Hirschman che si aggira attorno allo 0.11 rispetto allo 0.21.

Un'importante caratteristica degli sport americani è il forte monopolio delle diverse leghe, cioè il fatto che esercitano delle pratiche anticompetitive, soprattutto nella vendita dei diritti televisivi pagati lautamente da tutte le televisioni, americane e non. Con la vendita individuale dei diritti è possibile immaginare un meccanismo chiaro e condiviso di redistribuzione delle risorse che mitighi il potere dei club più forti e aumenti il grado di *competitive balance*. Nei campionati europei analizzati questa formula di vendita individuale, come abbiamo visto, è iniziata solamente da pochi anni e non in tutte le nazioni. La suddivisione di tali entrate inoltre, non avviene in maniera

equa tra le squadre, perché si basa principalmente sulle vittorie passate di una squadra premiando maggiormente ogni volta la vincente degli anni prima.

La struttura organizzativa dei campionati è una decisione fondamentale economica che riguarda il grado di concorrenza nello sport, la distribuzione delle squadre in una nazione, i punti di forza nel gioco tra le squadre e, soprattutto, la soddisfazione sotto forma di spettacolo che uno sport trasmette ai propri tifosi.

A conclusione del lavoro svolto, considerando la sostanziale differenza tra i due modelli di sport emerge che in ognuno di essi esistono dei benefici e degli svantaggi che porta l'analisi a tre conclusioni principali: in primo luogo, i sistemi di promozione e retrocessione risultano migliori per il *competitive balance* rispetto ai campionati a cui partecipano sempre le stesse squadre. Promozione e retrocessione migliorano l'equilibrio competitivo nel campionato e hanno diversi altri effetti migliorativi sulla domanda di sport, favorendo la distribuzione delle squadre in più sedi e offrendo perciò dei vantaggi evidenti e un'offerta maggiore rispetto ad un sistema chiuso.

In secondo luogo, la concorrenza e l'equità sono gradite nello sport, nonostante il dissenso delle squadre più blasonate sulla deroga di qualche regola o sull'attribuzione di qualche privilegio ad hoc per favorire le squadre giunte per ultime. Tuttavia né le squadre, né le leghe sono monopoli naturali: la concorrenza stabile tra le squadre di una città o all'interno delle leghe è possibile e desiderabile e serve per equilibrare i ricavi tra le squadre in presenza di barriere all'ingresso. Tuttavia l'accettazione da parte dei governi delle politiche dei vari organi competenti all'interno delle leghe nel formare dei monopoli o dei cartelli e favorire quindi delle esenzioni antitrust, vanno considerati errori di lungimiranza politica, non rispettosi degli altri settori industriali coinvolti nel business sportivo e dovrebbero essere meglio regolamentati.

In ultimo luogo, differenti percorsi nella lotta al campionato e tornei non chiusi (cioè all'appartenenza esclusiva delle solite squadre) possono offrire ulteriori benefici per i consumatori, allargando le probabilità di successo ad un maggior numero di team e aumentando l'importanza di ogni partita. In questo caso sia l'Europa che il Nord America hanno qualcosa di utile da imparare l'una dall'altra.

Per l'Europa, sarà utile l'introduzione nelle leghe dei *post-season playoff*, volti a determinare la squadra che si contenderà la vittoria finale, ampliando così l'attuale prassi di utilizzare i *playoff* per determinare solo alcuni posti per la promozione. Si può

immaginare, per esempio, un campionato con quattro squadre che si contendono il titolo finale, dando la possibilità a chi è giunto primo in classifica durante la stagione di giocare in casa la finale o di vincere il campionato anche solo pareggiando la partita.

Questo formato potrebbe aumentare l'interesse per le partite, magari sacrificandone alcune nel corso della stagione, dando però la possibilità a più squadre di competere fino alla fine del torneo.

Per gli Stati Uniti, invece, uno dei vantaggi che potrebbero essere ottenuti seguendo il modello europeo sarebbe quello di adottare il sistema di promozione e retrocessione, liberando le squadre della lega minore di ogni campionato dallo stato di eterne seconde. Certamente sacrificare alcune squadre per altre, con una città minore o un bacino di tifosi minore, potrebbe non rivelarsi una strategia giusta a livello di lega, ma nel complesso di tale sport questo gioverebbe all'intero sistema a livello nazionale, dando la possibilità a qualsiasi squadra di poter giocare in una *National League*.

In conclusione, la constatazione che si può trarre dallo studio del confronto tra le leghe americane e quelle europee, è l'incredibile varietà che esiste tra i vari sport e nei diversi paesi in cui si sono sviluppati e nel modo in cui le squadre e le leghe hanno tentato di risolvere sostanzialmente lo stesso problema, ossia quello del *competitive balance*.

Comparare i diversi campionati sportivi è stato un esercizio molto utile per cercare di capire più approfonditamente la nascita e lo sviluppo delle competizioni sportive attuali, fornendomi informazioni utili su come sono organizzati i differenti modelli di torneo e portandomi a comprendere le caratteristiche positive e negative degli sport professionistici a squadre di diverse nazioni.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, "The Structure of American Industry", New York, Macmillan, 1982.
- Addesa F., "Il competitive balance nel campionato italiano di basket", *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, vol. V, 2009.
- Baimbridge M., Cameron S. & Dawson P. (1996). "Satellite Television and the Demand for Football: A Whole New Ball Game?" *Scottish Journal of Political Economy*, 1996, p.317-333.
- Baroncelli A., Caruso R., "The Organization and economics of Italian Serie A: a brief overall view", in *Riv.Dir.Econ.Sport*, vol. 7, n.2, 2011, pag. 67-85.
- Brizzi M., "A class of indices of equality of a sport championship: definition, properties and inference", *Developments in statistics*, 2002.
- Brown M., "Using Gini-Style indices of evaluate the spatial patterns of helath practitioners", 1994.
- Borland J., "The Demand for Australian Rules Football" *The Economic Record*, 1987, p.221-230.
- Botelli P., "Calciatori, dribbling in bilancio: gli escamotage per diluire i forti ammortamenti", *Il Sole 24 Ore*, 8 Marzo 1993.
- Davenport D., "Collusive Competition in Major League Baseball. Its Theory and Institutional Development", *American Economist*, 1969, p.6-30.
- De Silvestri A., "Diritto dello sport", *Le Monnier Università*, Firenze, 2004.
- Dobson S. & Goddard, J., "The Economics of Football", *Cambridge University Press*, 2001.
- Downward, P. & Dawson, A., "The Economics of Professional Team Sports", London, UK and New York, NY: *Routledge*, 2000.
- Falconieri S., "La vendita dei diritti televisivi nel calcio: centralizzazione contro decentralizzazione", *RDES*, vol.1, fascicolo 3, 2005.
- Forrest D. & Simmons R., "Outcome Uncertainty and Attendance Demand in Sport: The Case of English Soccer" *The Statistician*, 2002, p.229-241.
- Fort R. & Quirk J., "Cross-subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues" *Journal of Economic Literature*, 1995.

Gerrard B. "Media Ownership of Pro Sports Teams: Who are the Winners and Losers?" *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2000.

Gerrard, B. "Team Sports as a Free-market Commodity. *New Political Economy*", 1999.

Giocoli N., "Competitive balance in football Leagues when teams have different goals" *Int. Rev. Econ.* 54, 2007, pag. 345–370.

Gregori C., "ABiCi L'alfabeto e la storia del ciclismo", EditVallardi, Milano, 2009.

Groot L., "L'equilibrio del campionato di calcio di serie A", *statistica*, n.3, 2003.

Halicioglu F., "The impact of Football Point System on the Competitive Balance: evidence from some European Football Leagues", *RDES*, n.2, 2006, 67-76.

Hall S., Szymanski S., Zimbalist, A., "Testing causality between team performance and pay-roll", *Journal of Sports Economics*, 2002.

Hoehn T., Szymanski S., "The Americanization of European football", *Economic Policy*, 14, pag. 203–240, 1999.

Hoehn T., Szymanski S., "The future of football in Europe" *Economia Deporte*, 2007.

Jennett, N., "Attendances, Uncertainty of Outcome and Policy in Scottish League Football" *Scottish Journal of Political Economy*, 1984, pag.176-198.

Jones J. & Ferguson D., "Location and Survival in the National Hockey League" *The Journal of Industrial Economics*, 1988, pag. 413-457.

Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., "Il business del calcio", Egea, 2004.

Mancin M., "Il bilancio delle società sportive professionistiche. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali", Cedam, Padova 2009.

Michele Serra, *La Repubblica*, 14 settembre 2002.

Montanari F., Baglioni S., "Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona FC, *Mes que un club*", *Riv. Dir. Econ Sport*, vol.3, n.2, 2007.

Narducci G., "Calciopoli, la vera storia", Edizioni Alegre, 2012.

Neale W.C., "The Peculiar Economics of Professional Sports, A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. LXXVIII, n. 1, 1964.

Noll R.C., "Government and the Sports Business", Washington, Brookings Institution, 1974.

- Pierini M., “Diritti tv e competitive balance nel calcio professionistico italiano” RDES, 2009.
- Quirk J., El-Hodiri M. “The Economic Theory of a Professional Sports League” In R. Noll (Ed), *Government and the Sports Business*, 1974.
- Quirk J., Fort R., “Pay Dirty: The Business of Professional Team Sports”, Princeton University Press, 1992.
- Rottemberg S., “The baseball players’ labor market”, *Journal . of Polit. Econ*, vol 64, n.3, 1956.
- Rubino F., “Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio”, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Sandy R., Sloane P. & Rosentraub, M., “The Economics of Sport: An International Perspective” New York, NY: Palgrave MacMillan, 2004.
- Scully G.W., “Pay and Performance in Major League Baseball”, *American Economic Review*, 1974.
- Seymour H., “Baseball: The Early Years”, New York, Oxford University Press, 1960.
- Sloane P.J., “The Economics of professional football: The Football club as a utility maximize”, *Journ. Of Pol. Econ*. vol 18, n.2, 1971.
- Szymanski S., *Income Inequality*, “Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some evidence and a Natural Experiment from English Soccer”, *The econ. Journal.*, vol.111, n.469, 2001.
- Szymanski S. “Incentives and Competitive Balance in Team Sports” *European Sport Management Quarterly*, 2003, pag. 11-30.
- Szymanski S. e Kuypers T., “Winners and Losers”, Londra, Penguin Books, 2000.
- Szymanski S. & Zimbalist A. “Americans play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer”, Washington, DC: Brooking, Institution Press, 2005.
- Tanzi A., “Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco”, Giappichelli, Torino, 1999.
- Tonon A., “Il bilancio nelle società di calcio”, *Summa* 80, aprile 1994.
- Utt J., Fort R., “Pitfalls to measuring competitive balance with Gini Coefficient”, *Journal of sports economics*, n.4, 200.
- Zimbalist A. “Sport as Business. *Oxford Review of Economic Policy*”, 2003, pag. 503-511.

Zimbalist A., “Competitive balance in Sports Leagues”, Journal of Sports Economics, 2002, pag.111-121.

SITOGRAFIA

www.baseball-reference.com

www.cbssports.com

www.corriere.it

www.espn.go.com

www.financialfairplay.co.uk

www.forbes.com

www.gazzetta.it

it.uefa.com

www.lega-calcio.it

www.lettera43.it

letterapolitica.it

www.mlb.com

m.sportsbusinessdaily.com

www.nfl.com

www.nhl.com

www.olimpiazzurra.com

www.sporteconomy.it

www.sportsillustrated.cnn.com

www.sportingnews.com

sports.espn.go.com

sport.panorama.it

www.treccani.it

www.va.camcom.it

www.wikipedia.com

www.nba.com