



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale LM-31
Percorso Gestione dell'Innovazione e Imprenditorialità
A. A. 2023/2024

Sessione di Laurea dicembre 2024

Gestione delle dinamiche di teamwork nelle organizzazioni

Un'analisi applicata alle squadre di calcio professionistiche

Relatrice:
Prof.ssa Laura Rondi

Candidato:
Antonio Bongiorno

INDICE

INTRODUZIONE.....	7
Capitolo 1	9
Il concetto di lavoro di squadra e dinamiche di gruppo	9
1.1 Definizione e studio della letteratura.....	9
1.1.1 Origini del lavoro di squadra: dalle forme primitive alle strutture moderne.....	11
1.1.2 Lavoro di squadra in diverse aree dell'attività umana	13
1.1.3 La squadra-impresa e la ricerca dell'efficienza	14
1.2 Teorie e fenomeni rilevanti nelle dinamiche di squadra.....	17
1.2.1 Teoria Principale-Agente.....	17
1.2.1.1 Principi della teoria: relazioni principale-agente.....	18
1.2.2 Asimmetrie formative.....	20
1.2.3 Shirking e Free Riding	23
1.3 Altre teorie applicative	27
1.3.1 Teoria della contingenza.....	27
1.3.1.1 Principi della Teoria della Contingenza nel Lavoro di Squadra.....	28
1.3.2 Teoria dei sistemi.....	30
1.3.2.1 Il team come sistema: componenti e interazioni	31
1.3.3 Teoria delle risorse e delle capacità.....	33
1.3.3.1 Competenze chiave e vantaggio competitivo nei team	35
1.4 Struttura e dinamiche del team.....	38
1.4.1 Modelli di organizzazione del team.....	39
1.4.2 Dinamiche di gruppo: coesione, comunicazione e controllo.....	42
Capitolo 2	45
Applicazione del lavoro di squadra alle squadre calcistiche	45
2.1 Evoluzione delle squadre di calcio come organizzazioni	45
2.1.1 Nascita e sviluppo delle squadre di calcio.....	47
2.1.2 La transizione verso entità globali e professionali	51
2.2 Modelli organizzativi nel calcio	53
2.2.1 Struttura delle squadre di calcio moderne	53
2.2.2 Proprietà e governance: dalle famiglie alle società per azioni	55
2.2.3 Il ruolo delle Accademie giovanili nel lavoro di squadra.....	59
2.2.4 Applicazione della teoria dei sistemi nelle squadre di calcio	61
2.3 Il lavoro di squadra nel calcio: sinergia, comunicazione e prestazione.....	63
2.3.1 Sinergia di squadra e coordinamento sul campo	64
2.3.2 L'impatto del lavoro di squadra sui risultati sportivi e finanziari.....	66
2.3.3 Teoria della contingenza e adattamento al lavoro di squadra nel calcio.....	67
Capitolo 3	71
Analisi di casi di successo nel lavoro di squadra nel calcio.....	71

3.1 Caso di studio 1: Manchester United (1986-2013).....	71
3.1.1 Il ruolo di Sir Alex Ferguson	71
3.1.2 Lavoro di squadra efficace e successi sportivi: il Treble del 1999	75
3.1.3 Impatti finanziari del lavoro di squadra.....	77
3.2 Caso di Studio 2: Real Madrid 2013-2015	81
3.2.1 La Cultura di Squadra sotto la Guida di Carlo Ancelotti.....	82
3.2.2 Gestione integrata: effetti sui risultati finanziari	86
3.3 Caso di studio 3: FC Barcelona e Tiqui-Taca (2008-2012).....	90
3.3.1 Il lavoro di squadra nella filosofia Tiqui-Taca: analisi attraverso la teoria dei sistemi	90
3.3.2 Teoria risorse e capacità: la Màsia.....	95
3.3.3 Impatto economico-finanziario della filosofia di Guardiola	97
Takeaways	99
Conclusioni	100
Ringraziamenti	103
BIBLIOGRAFIA.....	105
SITOGRAFIA	109

“Non tutto quello che conta può essere contato, e non tutto quel che può essere contato conta”

Albert Einstein

INTRODUZIONE

Il concetto di lavoro di squadra è di fondamentale importanza per comprendere come gli individui interagiscano in diversi contesti organizzativi. Infatti, oltre ai vantaggi in termini di produttività ed efficienza, il lavoro di squadra riguarda la coesione sociale e la crescita personale e professionale.

Sebbene il concetto di lavoro di squadra possa sembrare di recente concezione, in realtà è noto sin dall'antichità. Fin dalla preistoria, infatti, si era compresa l'importanza della collaborazione in attività come la caccia e l'agricoltura. Tuttavia, il moderno concetto di lavoro è diventato sempre più complesso e articolato, proponendo strutture altamente specializzate e interconnesse, applicabili a settori molto diversi tra loro, quali il mondo aziendale, le organizzazioni non profit, le squadre sportive e così via.

Alla base di questi modelli ci sono diverse teorie rilevanti che saranno approfondite. In primo luogo, la teoria principale-agente cerca di comprendere chi gestisce (il principale) e chi “meramente” esegue (l'agente) i comandi in un team, evidenziando anche uno schema di incentivi per indirizzare correttamente i comportamenti dei membri di un gruppo.

In secondo luogo, altre teorie come lo "shirking" e il "free riding" descrivono i problemi che possono sorgere quando alcuni membri della squadra cercano di ridurre al minimo il proprio contributo a scapito degli altri, mentre la teoria della contingenza suggerisce che non esiste una struttura o un modello ottimale universale per tutte le situazioni, ma che i team devono adattarsi in base alle specifiche condizioni e variabili contestuali.

Quanto detto finora può essere applicato anche alle squadre di calcio, in cui il lavoro di squadra è una prerogativa essenziale. Analogamente ad altre realtà aziendali, le squadre di calcio hanno conosciuto un importante sviluppo sia dal punto di vista economico che gestionale, passando da semplici gruppi sportivi a diventare organizzazioni complesse che operano come vere e proprie aziende.

In questa prospettiva, i casi di successo nel calcio, come il Manchester United di Sir Alex Ferguson, il Real Madrid di Carlo Ancelotti o il Barcellona di Pep Guardiola, mostrano come una gestione efficace del lavoro di squadra possa portare a risultati straordinari, sia in termini di vittorie sportive che di successo finanziario. Attraverso un'analisi approfondita di questi casi, si può comprendere come il lavoro di squadra, se correttamente gestito, possa rappresentare una delle chiavi principali del successo nelle moderne organizzazioni, sportive o aziendali che siano.

Capitolo 1

Il concetto di lavoro di squadra e dinamiche di gruppo

1.1 Definizione e studio della letteratura

Il lavoro di squadra rappresenta uno dei pilastri fondamentali per il raggiungimento di obiettivi comuni in molteplici contesti, dalle organizzazioni aziendali alle squadre sportive, passando per ambiti più specifici come l'istruzione, la sanità e il settore militare. Tuttavia, sebbene il lavoro di squadra sia spesso facile da osservare, è un po' più difficile da descrivere e ancora più difficile da produrre. A livello generale, il lavoro di squadra è il processo attraverso il quale i membri del team collaborano per raggiungere gli obiettivi delle attività e si riferisce alle attività attraverso le quali gli input del team si traducono in output, come l'efficacia e la soddisfazione. La differenza tra il fallimento e il successo di un team deriva dalla capacità dei singoli, e dei loro leader, di organizzare le interazioni e il lavoro; infatti, non si può ridurre il lavoro di gruppo ad una mera suddivisione del lavoro e dei compiti, quanto piuttosto l'armonizzazione degli sforzi individuali che guardano ad un obiettivo comune.¹

Il concetto di teamwork, come accade spesso per altre innovazioni o tecnologie, le sue origini sono militari. Infatti, alla luce della Prima e della Seconda guerra mondiale, era emersa la necessità di organizzare le proprie truppe. Il concetto simile a come lo conosciamo oggi, però, è di moderna concezione, risalente agli anni Ottanta.

Dyer, nella metà degli anni Ottanta, sottolinea come un team non fosse solo l'unione di sforzi individuali. Infatti, il team deve essere pensato come organismo unico che, indipendentemente dal singolo individuo, deve prendere decisioni in modo tale che a partire da un determinato input si produca uno specifico output.²

Un altro contributo fondamentale è stato lo sviluppo, intorno agli anni '90, del concetto di Crew Resource Management (CRM) nel contesto dell'aviazione, che ha enfatizzato l'importanza delle abilità di coordinazione e di comunicazione tra i membri di un team per migliorare la sicurezza e l'efficacia delle operazioni. Questo modello è stato poi adottato in settori come la sanità, a dimostrazione dell'impatto trasversale delle teorie sul lavoro di squadra.

¹ Driskell J.E., Salas E., Driskell T., (2018). *Foundation of teamwork and collaboration*, in *American psychologist*, pp. 1-45

² Salas, E., Linhardt, R., & Fernández Castillo, G. (2024). *The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress*, *Small Group Research*,).

Successivamente, il modello di teamwork più accettato e citato è stato sviluppato da Marks e colleghi nel 2001.³ Marks e colleghi, a partire dagli anni Duemila, hanno descritto il lavoro di squadra come un processo temporale in cui numerose relazioni I-P-O (input-process-output) sono costruite attraverso cicli iterativi, iniziando a decostruire l'idea che i team lavorassero su un obiettivo alla volta. Invece, questo quadro temporale sosteneva che i team lavorano su più obiettivi e processi contemporaneamente e che i processi durante le fasi di pianificazione e azione differivano. Il lavoro di squadra non era più statico. Nel complesso, questo cambiamento ha contribuito a costruire una comprensione moderna delle complessità del lavoro di squadra e di come il lavoro di squadra efficace sia una raccolta di vari comportamenti, un processo fluido influenzato da fattori individuali, di squadra e ambientali.

Nuovi modelli teorici e concettuali sul lavoro di squadra, quindi, sono fioriti all'inizio del secolo, portando a diversi sforzi più notevoli che hanno integrato modelli sul lavoro di squadra, sulle prestazioni del team e sull'efficacia del team

Più recentemente, altri studiosi hanno riassunto i progressi del campo. Hanno descritto il passaggio del campo da modelli I-P-O semplicistici e snelli al riconoscimento di una miriade di concetti di team che influenzano i processi di team (ad esempio, centralità dei membri, processo decisionale, fiducia, virtualità), evidenziando la complessità del lavoro di squadra. Oggi, la multidimensionalità del lavoro di squadra è molto importante per lo sviluppo della ricerca andando avanti nella comprensione di come gli ambienti modellano i risultati del lavoro di squadra, oltre a sottolineare il ruolo centrale del tempo nello sviluppo della teoria del team. Infine, modelli recenti, che verranno approfonditi in seguito nel corso del lavoro, e che si sono sviluppati a partire dagli anni '10, hanno ulteriormente sviluppato questa visione, distinguendo tra "taskwork", ovvero le attività specifiche legate al compito da svolgere, e "teamwork", che si riferisce ai comportamenti che facilitano il funzionamento coordinato del gruppo. In sintesi, i modelli di lavoro di squadra hanno evidenziato l'importanza delle dinamiche di gruppo ben strutturate per raggiungere risultati ottimali, sottolineando come la cooperazione, la comunicazione e la gestione delle risorse siano fondamentali per il successo del team.⁴

³ Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). *A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes*. *Academy of Management Review*, volume 26, pp. 356-376.

⁴ Driskell J.E., Salas E., Driskell T., (2018), op.cit.

1.1.1 Origini del lavoro di squadra: dalle forme primitive alle strutture moderne

L'essere umano è stato a lungo considerato un animale sociale per natura, concetto che risale ai filosofi dell'antichità e che ha trovato ulteriore supporto nelle scienze sociali e comportamentali moderne. Aristotele, già nel IV secolo a.C., definiva l'uomo come un "animale politico" (zoon politikon), sottolineando che l'essenza umana è strettamente connessa con la vita nella polis, cioè la comunità o città-stato. Questa idea pone l'interazione sociale come elemento imprescindibile per lo sviluppo della personalità e della condizione umana.⁵

Il desiderio di stare in gruppo, di socializzare e di lavorare con altre persone può essere visto come un tratto umano. Le comunità non solo traggono vantaggio dalla convivenza per la sicurezza e il benessere, ma sviluppano anche in loro l'identità attraverso il contatto e il confronto con gli altri.

Nel corso del tempo, questa visione è stata approfondita dalla sociologia, dalla psicologia sociale e dall'antropologia, mostrando che la salute mentale e fisica di una persona è fortemente influenzata dalla qualità delle sue interazioni sociali. Ad esempio, la teoria dell'attaccamento di Bowlby sottolinea che le relazioni infantili sono importanti per lo sviluppo psicologico, mentre Abraham Maslow, nella sua famosa "gerarchia dei bisogni", elencava il bisogno di partecipazione e accettazione è uno degli obiettivi principali che una persona può raggiungere.⁶ La ricerca nelle neuroscienze sociali mostra che il cervello umano è sociale per natura: regioni cerebrali come il lobo prefrontale, la corteccia e il sistema limbico sono coinvolti nella regolazione delle interazioni sociali, dell'empatia e della cooperazione. In questo caso, l'isolamento sociale può avere un effetto negativo da un punto di vista psicologico, aumentando il rischio di ansia, depressione e altri problemi e, dal punto di vista fisico, la breve aspettativa di vita.

Per questo motivo, il lavoro di squadra si è evoluto molto, riflettendo i cambiamenti culturali, tecnologici ed economici nel corso della vita.⁷

Con l'avvento dell'agricoltura e la nascita delle prime civiltà, il lavoro di squadra si evolse in forme più complesse. Le società agricole, con le loro esigenze di gestione delle risorse e coordinamento delle attività, svilupparono strutture organizzative più formalizzate. La necessità di una pianificazione e di una gestione efficiente portò alla creazione di gerarchie e ruoli definiti all'interno delle comunità. Questo periodo vide l'emergere di specializzazioni professionali e di

⁵ Aristotele, *Politica*, traduzione del 2002.

⁶ Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, volume 50, pp. 370–396.

⁷ Weiss, M., & Hoegl, M. (2015). *The History of Teamwork's Societal Diffusion: A Multi-Method Review*. *Small Group Research*, volume 46, pp. 589-622.

un sistema di lavoro di squadra caratterizzato da ruoli specifici e relazioni gerarchiche, riflettendo la complessità crescente delle attività sociali ed economiche.

Nel mondo antico, quindi, il lavoro di squadra raggiunse nuovi livelli di sofisticazione. Le organizzazioni militari dell'antica Roma e della Grecia, ad esempio, adottarono approcci sistematici alla coordinazione e al comando. Le unità militari erano organizzate in strutture gerarchiche con compiti chiaramente definiti, e l'enfasi era posta sulla disciplina e sulla coordinazione per ottenere efficienza e successo nelle campagne militari. Allo stesso modo, la costruzione di grandi opere pubbliche, come strade e acquedotti, richiedeva una pianificazione dettagliata e una gestione complessa delle risorse umane, dimostrando la crescente complessità delle strutture di lavoro di squadra nell'antichità.⁸

Oggi, i team spesso integrano competenze e conoscenze provenienti da diverse aree, creando team e team multidisciplinari. Questi gruppi affrontano sfide complesse e mirano a fornire soluzioni complete e coordinate. Ad esempio, un team di sviluppo del prodotto può includere ingegneri, designer, esperti di marketing e specialisti di produzione che lavorano insieme per portare un nuovo prodotto sul mercato e condividere la responsabilità per il successo del progetto.

- Istituire un team di supporto all'implementazione per gestire l'adozione e l'integrazione di nuovi o nuove funzioni. Questi team sono responsabili della pianificazione, della formazione e del supporto durante l'implementazione. Ad esempio, quando un'azienda rilascia un nuovo sistema tecnologico, il team di supporto è responsabile della formazione degli utenti e la risoluzione dei problemi durante la transizione.
- Il team di miglioramento della qualità (QI) si concentra sull'ottimizzazione dei processi e degli output. Questi gruppi possono essere utilizzati per risolvere problemi specifici o per migliorare i processi esistenti nell'organizzazione. Ad esempio, un team QI di fabbrica può migliorare le prestazioni di produzione analizzando i dati.

Al fine di comprendere come gestire e migliorare l'efficacia di questa collaborazione strutturata, è utile considerare alcune delle principali costruzioni dell'efficace modello del team IMOI (Input-Mediator-Outcome-Input).⁹

Questo modello enfatizza:

⁸ Ibidem.

⁹ McGuier, E. A., Kolko, D. J., Stadnick, N. A., Brookman-Frazee, L., Wolk, C. B., Yuan, C. T., Burke, C. S., & Aarons, G. A. (2023). *Advancing research on teams and team effectiveness in implementation science: An application of the Exploration, Preparation, Implementation, Sustainment (EPIS) framework*. Implementation Research and Practice, volume 4.

- **Input:** le caratteristiche del team, come la struttura, la composizione e le competenze, influenzano team, prestazioni e risultati. Questi input includono le dimensioni del gruppo, la diversità professionale e le caratteristiche personali dei membri.
- **Facilitatori:** i processi e i problemi di gruppo, come la coesione, la fiducia e i modelli mentali condivisi, sono importanti per l'efficacia del gruppo. Questi facilitatori influenzano il modo in cui i membri lavorano insieme e lavorano insieme per raggiungere obiettivi comuni.
- **Risultati:** i risultati delle prestazioni del team sono misurati in base alle prestazioni e al raggiungimento degli obiettivi. L'efficacia del team dipende dalla capacità di gestire i processi e le situazioni che si presentano al fine di ottenere risultati migliori.

1.1.2 Lavoro di squadra in diverse aree dell'attività umana

Nel mondo aziendale, la crescente complessità dei mercati globali ha portato molte organizzazioni a creare team virtuali, che includono persone che lavorano in paesi diversi e collaborano attraverso piattaforme digitali. Questi gruppi affrontano sfide uniche legate alla diversità culturale, alle barriere linguistiche e alle differenze geografiche che influenzano la coordinazione e la comunicazione. Tuttavia, la diversità può essere un catalizzatore per la creatività e l'innovazione, a patto che i team siano formati a riconoscere e gestire queste differenze. I manager e i leader devono sviluppare competenze interculturali e la capacità di navigare tra culture diverse e ambienti virtuali per promuovere il coinvolgimento e l'efficacia del team.

Ci sono stati anche cambiamenti significativi nel lavoro di squadra nell'istruzione soprattutto con l'avvento della tecnologia digitale e dell'apprendimento online. La pandemia di COVID-19 ha accelerato questo processo, consentendo a insegnanti e studenti di lavorare insieme in gruppi virtuali e globali senza incontrarsi di persona. Questo è il motivo principale per cui le istituzioni educative hanno iniziato a introdurre strumenti e programmi virtuali per abituare gli studenti a lavorare in contesti culturalmente e geograficamente diversi ambienti di lavoro, per prepararli al loro lavoro futuro in un ambiente professionale globale.¹⁰

Gli ultimi anni, ad esempio, è emersa l'importanza del lavoro di squadra nel settore sanitario, dove senza coordinazione tra i diversi elementi, non si potrebbe garantire un'assistenza di qualità, e la necessità di fronteggiare l'epidemia da Covid lo ha dimostrato. Un punto

¹⁰ Ibidem.

fondamentale che si riscontra in ambito sanitario, ma che rappresenta una regola base di tutti i teamwork è il riconoscimento dei ruoli e delle gerarchie, per evitare inutili sovrapposizioni e duplicazioni del lavoro.¹¹

Nello sport, che è l'argomento centrale del lavoro, il teamwork è fondamentale. Senza avere coesione e motivazione, nessun team sportivo potrebbe raggiungere risultati. Questo processo non riguarda solo il talento, ma anche la formazione continua e le capacità di gestione del team. Tutti i membri devono sentirsi parte della squadra, compresi i giocatori, gli allenatori e tecnico personale.

Le dinamiche di squadra nello sport sono complesse e includono cose come la competizione interna, che può stimolare ma può anche essere dirompente in maniera negativa se non gestito bene. Allo stesso tempo, una leadership chiara ed efficace contribuisce a mantenere un elevato livello di coesione del team e guidare il team verso obiettivi comuni. La teoria della squadra di Carron (1982) riconosce che il successo nello sport non riguarda solo l'individuo ma anche di coesione sociale e relazioni tra i membri del team. La coesione è influenzata da una serie di fattori, tra cui la comunicazione tra i partecipanti, la fiducia reciproca, e lavorare insieme per raggiungere obiettivi comuni.¹²

La leadership nel contesto sportivo è fondamentale per coordinare le energie e le abilità dei giocatori. Gli allenatori e i team leader devono essere in grado di gestire diverse situazioni, motivare ogni giocatore e crescere strategie che massimizzano i punti di forza del team. Le teorie comportamentali dominanti degli anni '80, relative allo sport, mostrano che motivare i membri del team influenza positivamente le prestazioni degli atleti ma anche la loro salute mentale.¹³

1.1.3 La squadra-impresa e la ricerca dell'efficienza

Nel contesto delle organizzazioni economiche, il concetto di efficienza è centrale per comprendere il funzionamento e la struttura delle imprese. In particolare, il modello di Armen Alchian e Harold Demsetz, illustrato nel loro celebre studio "Produzione, Costi Informativi e

¹¹ Rosen M.A., Granados D., Dietz A.S. et al., (2019). *Teamwork in Healthcare: Key Discoveries Enabling Safer, High-Quality Care*, in American psychology, volume 73, pp. 433-450.

¹² Carron, A. V. (1982). *Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations*. Journal of Sport Psychology, volume 4, pp. 123-138.

¹³ Chelladurai, P. (1984). *Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports*. Journal of Sport Psychology, volume 6, pp. 27-41.

Organizzazione Economica"¹⁴, ha fornito una visione sulla natura dell'impresa come squadra e sulle dinamiche interne volte al raggiungimento dell'efficienza produttiva.

Secondo Alchian e Demsetz, la produzione all'interno di un'impresa è spesso il frutto di un'azione cooperativa tra individui. In diverse circostanze, risulta difficile assegnare con precisione il merito produttivo a singoli soggetti, poiché il loro apporto è complementare e interdipendente. L'idea è che le persone lavorando in squadra siano più produttivi rispetto a quando lavorano singolarmente (scambio di idee, suggerimenti ed esperienze condivise). Questa dinamica è particolarmente evidente nella produzione di squadra, dove il risultato finale è frutto di un'azione congiunta e coordinata, ovvero l'output prodotto congiuntamente è maggiore della somma degli output prodotti singolarmente.

Nel caso della squadra-impresa, la sfida risiede nell'osservare e valutare con precisione il contributo di ogni membro. A differenza del lavoro individuale, in cui il rendimento può essere facilmente monitorato e misurato, la cooperazione di gruppo introduce una complessità nel controllo e nella valutazione delle prestazioni. Questo fenomeno è comunemente noto come "problema dei costi di misurazione" o "problema del free rider" (tema che sarà approfondito successivamente), in cui alcuni membri del team potrebbero non dare il massimo sforzo poiché il loro contributo potrebbe non essere facilmente riconoscibile nel risultato complessivo del gruppo.

La soluzione suggerita dagli autori a questo problema consiste nella presenza di una "monitoring function"¹⁵, che implica la supervisione di un individuo o imprenditore incaricato di osservare e valutare l'attività dei membri del team. La figura indicata come "capo residuale" da Alchian e Demsetz non solo svolge un ruolo di monitoraggio, ma ha anche il diritto di reclamare i profitti residui, cioè ciò che rimane dopo il pagamento dei membri del gruppo per il loro lavoro; infatti, il ruolo dell'imprenditore e i costi dell'informazione sono cruciali nel modello. Egli assume il ruolo di coordinatore e monitor, capace di ottimizzare i costi informativi all'interno del team. In questo contesto, i costi informativi si riferiscono alla complessità nel reperire dati precisi sulle performance individuali e collettive. Se non si gestiscono in modo adeguato, tali costi possono erodere l'efficienza dell'azienda, poiché un monitoraggio inefficace porta a problemi di scarso impegno e disallineamento degli incentivi. Alchian et al., considerano l'imprenditore come colui che non solo gestisce questi costi, ma è anche incentivato a farlo in modo ottimale, poiché essendo l'imprenditore colui che riceve il residuo dei profitti, ha un forte incentivo economico a massimizzare l'efficienza produttiva della squadra. Ciò lo motiva a

¹⁴ A. Alchian e H. Demsetz (1972), *"Production, Information Costs, and Economic Organization"*

¹⁵ Ibidem.

dedicare tempo e risorse al potenziamento del monitoraggio e alla selezione di dipendenti che condividano l'obiettivo di migliorare la produttività.

Un altro punto di rilievo è che, secondo Alchian e Demsetz, l'impresa non è considerata come un'entità separata dal mercato, ma piuttosto come un meccanismo di coordinamento più efficiente in certe circostanze. L'impresa emerge quando i costi di transazione e di informazione superano la gestione tramite contratti di mercato. All'interno di un'azienda, i problemi possono essere risolti tramite l'autorità centralizzata dell'imprenditore, il quale si assume il rischio imprenditoriale e guida il team verso obiettivi di maggiore efficienza.

La ricerca dell'efficienza all'interno della squadra-azienda è un processo continuo. Come già analizzato da Alchian e Demsetz, l'efficienza non è un obiettivo fisso, ma piuttosto un traguardo dinamico che necessita di vigilanza continua e di adattamenti in base agli incentivi che influenzano il comportamento individuale. In un team aziendale, l'efficienza è determinata dalla capacità di armonizzare gli incentivi dei membri del team con quelli dell'imprenditore, e dalla trasparenza e precisione nel monitoraggio delle prestazioni.

Uno degli aspetti cruciali per conseguire l'efficienza è la corretta distribuzione delle risorse e delle responsabilità. Il termine "efficienza", però, può essere scomposto in due principali dimensioni: efficienza allocativa ed efficienza operativa.

1. Efficienza allocativa¹⁶, riguarda la distribuzione ottimale delle risorse e delle responsabilità tra i membri della squadra, in modo tale che ogni individuo sia impegnato nelle attività che massimizzano il rendimento collettivo. Questo concetto è legato alla teoria economica tradizionale secondo cui le risorse scarse devono essere allocate nel modo più produttivo possibile per massimizzare il surplus totale.
2. Efficienza operativa¹⁷, si riferisce all'ottimizzazione dei processi e delle operazioni all'interno dell'impresa, affinché il prodotto venga realizzato con il minor spreco possibile di tempo, risorse, e sforzo. Nel caso di una squadra-impresa, questa dimensione dell'efficienza è strettamente legata al coordinamento e al controllo, in quanto una produzione inefficiente può derivare da problemi di monitoraggio o di incentivi.

¹⁶ K. Arrowe G. Debreu (1954), "Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy"

¹⁷ R. Coase (1937), "The Nature of the firm"

Un sistema ben organizzato, con responsabilità chiaramente definite e monitorate, migliora l'efficienza e riduce il rischio di comportamenti scorretti. In particolare, il capo residuale ha il compito di garantire che le ricompense siano proporzionate al contributo individuale, riducendo così la tentazione del free-riding (concetto che verrà analizzato nel capitolo 1.2.3) e migliorando l'allineamento tra gli incentivi individuali e gli obiettivi collettivi.

1.2 Teorie e fenomeni rilevanti nelle dinamiche di squadra

1.2.1 Teoria Principale-Agente

La teoria principale-agente (principal-agent theory) è un modello economico che esplora le dinamiche e i problemi che sorgono quando un soggetto (il principale) incarica un altro soggetto (l'agente) di eseguire un compito o prendere decisioni a suo nome. Questo modello è particolarmente utile per comprendere le relazioni contrattuali e di gestione in cui le parti coinvolte hanno obiettivi e informazioni diverse.

“The problem of achieving efficient production for others to use.”

Alchian & Demsetz (1972)

La teoria principale-agente è una teoria economica che analizza i conflitti di interesse e le asimmetrie informative tra un principale e un agente in una relazione contrattuale. Il principale è colui che delega un compito o una decisione all'agente, che è responsabile di eseguire tale compito. La teoria si concentra su come progettare contratti e incentivi per allineare gli interessi dell'agente con quelli del principale, riducendo così i problemi derivanti dalle divergenze di interesse e dalle informazioni asimmetriche.¹⁸

Nel cuore della teoria ci sono alcuni presupposti fondamentali: gli attori tendono a massimizzare i propri benefici ovvero ci sono interessi conflittuali tra principale e agente, gli attori hanno una razionalità limitata, e ci sono asimmetrie informative che influenzano la relazione.

I problemi principali che emergono dalla teoria includono:

1. **Caratteristiche nascoste:** questo problema si verifica prima della firma del contratto. Il principale non ha la possibilità di osservare le caratteristiche private dell'agente e, solo dopo che il servizio è stato fornito, può valutare l'idoneità dell'agente. Questo può portare a una selezione avversa, dove il principale sceglie un agente non adatto a causa di informazioni incomplete o errate.

¹⁸ Braun D, Guston D.H. (2003). *Principal-agent theory and research policy: An introduction*, Science and Public Policy, volume 30, pp. 302–308.

2. Azioni nascoste: dopo la firma del contratto, il principale potrebbe non essere in grado di osservare o valutare facilmente le azioni e gli sforzi dell'agente. Questo crea un rischio di moral hazard, dove l'agente può comportarsi in modo opportunistico, sfruttando l'asimmetria informativa per il proprio vantaggio. Occorre sottolineare che l'agente ha le capacità ma c'è un problema di comportamento, ovvero il problema non è relativo alla capacità ma al comportamento dell'agente. Il rischio è che si diffondano comportamenti opportunistici, che devono essere mitigati con sistemi di feedback regolari, affiancati magari a valutazioni delle performance e meccanismi di riconoscimento del lavoro ¹⁹

La teoria principale-agente ha un impatto significativo nella gestione e nel funzionamento dei team, poiché offre un quadro per comprendere le dinamiche di delega e controllo all'interno dei gruppi di lavoro. Applicare i concetti della teoria principale-agente ai team può aiutare a identificare e affrontare vari problemi che influenzano l'efficacia del team e la qualità della collaborazione.

Nei team, le asimmetrie informative si manifestano quando i membri del team hanno accesso a informazioni che altri membri non possiedono, o quando le informazioni disponibili non sono completamente comprese. La teoria principale-agente suggerisce l'uso di sistemi di incentivazione e di monitoraggio per ridurre queste asimmetrie e garantire che tutti i membri del team abbiano accesso alle informazioni necessarie per prendere decisioni informate.

Il conflitto tra principale e agente si verifica quando c'è divergenza, e non convergenza, dal punto di vista degli obiettivi di uno e dell'altro. Ovviamente, ciò non significa che si debbano necessariamente avere obiettivi personali identici, ma gli obiettivi personali non dovrebbero mai sovrastare quelli del team. Allo stesso tempo però, è praticamente impossibile monitorare costantemente tutti i membri di un team.²⁰

1.2.1.1 Principi della teoria: relazioni principale-agente

Come detto, la teoria principale agente nasce per affrontare problemi di asimmetrie informative. Per approfondire questa teoria possiamo esaminarla dal punto di vista analitico andando ad evidenziare le problematiche che sono state esposte precedentemente.

¹⁹ Bernhold T., Wiesweg N. (2021). *Principal-agent theory. Perspectives and practices for effective workplace solutions*, in A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services, Routledge.

²⁰ Ibidem

Il concetto chiave, come visto in precedenza, è che alcuni fattori sono più produttivi se usati in squadra, cioè, l'output prodotto congiuntamente è maggiore della somma degli output prodotti separatamente. La funzione di squadra è super additiva $Q = f(e_1, e_2)$, dove e è lo sforzo del singolo individuo (in questo caso esemplificativo sono 2). La criticità è che la produttività dell'individuo dipende anche dagli altri agenti presenti in squadra, dipende da come si interagisca e da quanto gli altri stanno producendo.

Tutto ciò genera dei problemi;

- La Remunerazione dei fattori: ovvero come remunerare l'individuo per quello che ha prodotto. La produzione dipende da tutti gli elementi della squadra e non è facile separare il contributo dei singoli individui. Tutto ciò perché la squadra ha una funzione di produzione Q che non è separabile.

Es. dati e_1 ed e_2 lo sforzo di due agenti in una squadra, ($Q = f(e_1, e_2)$) il prodotto marginale di e_1 ed e_2 sarà:

$$\frac{\partial^2 Q}{\partial e_1 \partial e_2} \neq 0$$

- Shirking e Free-riding. L'output è osservabile ma le prestazioni e lo sforzo (e) non sono osservabili. In questo caso le scelte sono guidate dal Self-interest. Infatti, come approfondito da Alchian e Demsetz, i benefici dell'azione dell'individuo sono divisi tra la collettività ("pubblici"), ma il suo costo è a carico dell'individuo ("privato")

Nel caso individuale, quindi con un solo agente, lo sforzo genera un beneficio $b(e)$ ma anche costi $c(e)$. Il profitto del singolo (agente) sarà $\pi(e) = b(e) - c(e)$.

Il profitto è massimo per l'agente dove il beneficio marginale dello sforzo è uguale al costo marginale dello sforzo. $e^*: b'(e) = c'(e)$

Considerando n individui identici il beneficio totale dello sforzo è dato da $\pi^* = n[b(e^*) - c(e^*)]$.²¹

Per quanto riguarda la squadra gli individui non possono essere considerati identici, ma occorre sempre ricordare che la funzione di produzione è superadditiva e quindi non separabile.

Il beneficio totale di squadra è $T(e_1 + e_2) > b(e_1) + b(e_2)$.

Tuttavia, in questo caso, occorre evidenziare che lo sforzo del singolo può essere diviso in due tipologie.

- Lo sforzo individuale che massimizza il "profitto" di squadra, e^{**}
- Lo sforzo individuale che massimizza il "profitto" individuale, e^*

²¹ A. Alchian e H. Demsetz (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization"

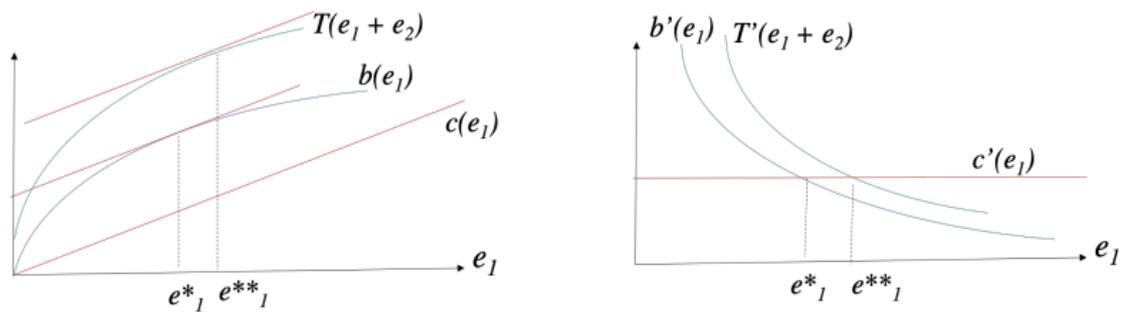


Figura 1 Sforzo ottimo di squadra

Come vediamo in figura 1.1, alla squadra conviene se lo sforzo prodotto è ottimo per tutti gli individui ed occorre evitare l'elusione dello sforzo, poiché lo sforzo che massimizza il profitto individuale è inferiore rispetto al profitto di squadra. Vedremo che soluzione proposta da Alchian e Demsetz è quella di assumere un controllore (proprietario), che induca lo sforzo ottimo da parte degli individui della squadra.

1.2.2 Asimmetrie formative

L'asimmetria informativa è una problematica centrale nelle teorie economiche e organizzative, soprattutto nei contesti in cui la cooperazione tra agenti è necessaria per il successo collettivo. Si verifica quando una parte coinvolta in un'interazione possiede più informazioni rispetto all'altra, con il rischio di prendere decisioni meno ottimali o addirittura dannose per il sistema complessivo. Questa problematica è particolarmente rilevante nelle organizzazioni e nei team, dove l'efficacia del coordinamento e la qualità delle decisioni dipendono dalla trasparenza delle informazioni e dalla loro condivisione.

Nell'ambito delle organizzazioni collaborative, come esplorato da Kolbjørnsrud (2016), l'asimmetria informativa emerge con intensità diversa rispetto alle strutture gerarchiche tradizionali; infatti, egli sostiene che nei contesti collaborativi emergono problemi di "agenzia multipla", nei quali ogni partecipante può agire sia come agente che come principale, a seconda delle dinamiche del gruppo. In questi contesti, dove l'autonomia degli attori e la condivisione delle risorse comuni sono elementi chiave, le asimmetrie informative possono compromettere la governance del team e la distribuzione delle risorse. Quando alcuni membri del team detengono più informazioni riguardanti il processo decisionale o le risorse disponibili, il sistema di cooperazione può soffrire a causa di decisioni subottimali che avvantaggiano solo una parte degli attori coinvolti. Questo problema richiede lo sviluppo di meccanismi di governance basati

su trasparenza, fiducia reciproca e monitoraggio collettivo, per mitigare i rischi associati all'asimmetria informativa.²²

Uno degli effetti più significativi delle asimmetrie informative riguarda la produttività complessiva dei team. In settori come la sanità, dove la precisione delle informazioni è fondamentale, Gaynor e Pauly hanno analizzato la produttività e l'efficienza di pratiche mediche evidenziando come una distribuzione non uniforme delle informazioni possa influenzare negativamente l'efficienza operativa e la capacità decisionale dei gruppi di lavoro. Nel caso analizzato, ad esempio, la mancata condivisione di informazioni critiche tra i membri del team può ridurre la capacità di fornire servizi sanitari di alta qualità in modo efficiente.

Questo accade perché decisioni basate su informazioni incomplete o distorte portano a un utilizzo inadeguato delle risorse e a una cattiva allocazione dei compiti.

Allo stesso modo, nel contesto dei team produttivi o industriali, l'asimmetria informativa può incidere sulla capacità di adattarsi a cambiamenti esterni, come nuove tecnologie o condizioni di mercato. I lavoratori con meno informazioni possono prendere decisioni meno informate riguardo al loro contributo al team, riducendo l'efficienza collettiva. Freeman et al. (2022) mostrano come questo effetto sia particolarmente rilevante quando i team devono raggiungere soglie prestazionali collettive. La disinformazione sui requisiti di performance può portare a decisioni non allineate con gli obiettivi del team, riducendo le prestazioni complessive e ostacolando il raggiungimento dei target produttivi.

Diversi meccanismi sono stati sviluppati per ridurre gli effetti negativi delle asimmetrie informative nelle organizzazioni e nei team. Kolbjørnsrud (2016) suggerisce che nelle comunità collaborative, meccanismi come il monitoraggio reciproco, la formalizzazione delle regole e la condivisione delle risorse possono mitigare i rischi legati all'asimmetria informativa. In particolare, data la natura aperta di queste comunità il monitoraggio reciproco permette ai membri del team di sorvegliare il lavoro degli altri, migliorando la trasparenza dei processi decisionali e riducendo il rischio di errori o incomprensioni. La trasparenza delle informazioni e la tracciabilità delle decisioni sono essenziali per mantenere la coesione all'interno dei team e garantire che tutti i membri abbiano accesso alle stesse informazioni critiche.

Un altro approccio efficace per affrontare l'asimmetria informativa è l'uso di incentivi strutturati, come indicato da Gaynor e Pauly (1990). L'implementazione di incentivi basati su performance misurabili, come la produttività o la qualità del lavoro, può stimolare una maggiore condivisione delle informazioni all'interno del team. Quando i membri sanno che la loro

²² Kolbjørnsrud, V. (2016). Agency problems and governance mechanisms in collaborative communities. *Strategic Organization*

retribuzione o il loro successo dipende da obiettivi comuni e dalla cooperazione, sono più inclini a condividere le informazioni necessarie per raggiungere tali obiettivi. La trasparenza informativa diventa quindi un mezzo per migliorare l'efficienza complessiva.²³

L'esperimento condotto da Freeman et al. (2022) offre una prospettiva interessante sugli effetti delle asimmetrie informative all'interno di team con membri di abilità diverse. Lo studio, basato su un compito di sforzo reale ("slider task"), esplora come differenti schemi di incentivazione influenzino la produttività di lavoratori con abilità più basse e più alte, concentrandosi su tre meccanismi di distribuzione: equal sharing, piece rate e winner-takes-all. Lo scopo dell'esperimento è quello di analizzare come la distribuzione delle informazioni e la cooperazione all'interno dei team influiscano sulle performance individuali e collettive.

Uno dei risultati chiave dello studio è che il sistema di equal sharing risulta essere il più efficace per aumentare la produttività complessiva dei team, soprattutto grazie al miglioramento delle performance dei lavoratori con abilità inferiori. Nello specifico, i team che operano con un sistema di equal sharing hanno mostrato un aumento di circa il 12% nella produttività rispetto a quelli che operano con il meccanismo di winner-takes-all e un incremento marginale rispetto al sistema piece-rate.²⁴

L'asimmetria informativa ha implicazioni significative per la gestione organizzativa, soprattutto in contesti di team altamente interdipendenti. La sua presenza può limitare la capacità dei manager di valutare accuratamente le performance individuali e di prendere decisioni strategiche informate. Come suggerito da Gaynor e Pauly (1990), in contesti professionali come la sanità o i servizi legali, le asimmetrie informative possono impedire l'ottimizzazione delle risorse e ridurre l'efficacia complessiva delle pratiche collaborative. Le organizzazioni devono quindi investire in strumenti e processi che promuovano la trasparenza e la condivisione delle informazioni, come piattaforme di gestione delle informazioni condivise, riunioni regolari di aggiornamento e incentivi che premiano la cooperazione. Solo con una gestione efficace dell'asimmetria informativa è possibile garantire che le decisioni siano prese sulla base di dati accurati e che le risorse siano allocate in modo ottimale.

Le organizzazioni che implementano schemi di remunerazione collettiva devono assicurarsi che i membri del team abbiano un accesso equo alle informazioni critiche per massimizzare le prestazioni del gruppo e in ambienti in cui le competenze variano significativamente tra i

²³ Gaynor, M., & Pauly, M. V. (1990). Compensation and Productive Efficiency in Partnerships: Evidence from Medical Group Practices. *Journal of Political Economy*

²⁴ Freeman, R. B., Pan, X., Yang, X., & Ye, M. (2022). Team Incentives and Lower Ability Workers: An Experimental Study on Real-Effort Tasks. *NBER Working Paper*

membri del team, come evidenziato dagli studi sperimentali di Freeman et al. (2022), l'adozione di schemi di incentivo che includano una componente di condivisione equa delle risorse e delle informazioni. Questo tipo di incentivi riduce l'impatto delle asimmetrie informative e favorisce una maggiore coesione all'interno dei team; infatti, i lavoratori con abilità inferiori tendono a migliorare le proprie prestazioni quando sono esposti a sistemi di compensazione che premiano il gruppo in modo equo, probabilmente per evitare di sentirsi in colpa verso i membri più capaci del team. Questo fenomeno, noto come avversione al senso di colpa, dimostra come le dinamiche sociali all'interno del team possano influenzare i comportamenti individuali e l'efficienza collettiva, nonostante le asimmetrie presenti.

Infine, la gestione delle asimmetrie informative deve essere vista come un elemento dinamico e continuo in cui le organizzazioni devono monitorare costantemente i flussi informativi interni per identificare potenziali squilibri e intervenire tempestivamente con correzioni mirate. Solo attraverso un controllo attento e un adattamento continuo, le organizzazioni possono superare le sfide poste dall'asimmetria informativa e creare team altamente performanti e integrati.

1.2.3 Shirking e Free Riding

Come analizzato, nelle organizzazioni moderne, la gestione efficace dei team e il mantenimento di alti livelli di produttività rappresentano sfide fondamentali. Quando le prestazioni dipendono dal lavoro di gruppo, emergono problematiche di governance legate all'opportunismo dei membri del team, spesso manifestato attraverso fenomeni di shirking e free riding. Questi comportamenti, se non gestiti adeguatamente, possono ridurre in modo significativo l'efficacia delle attività collettive, poiché gli sforzi individuali risultano non proporzionati ai benefici ottenuti. Lo shirking si riferisce al comportamento in cui un individuo riduce il proprio impegno o la propria performance, confidando nel fatto che altri membri del team compenseranno il suo minore contributo. Il free riding, invece, avviene quando un individuo beneficia dello sforzo altrui senza contribuire equamente.

Holmström (1982) nel suo lavoro ha dimostrato come questo problema sia intrinsecamente legato alla produzione collettiva e alla non osservabilità dei contributi individuali. Inoltre, ha mostrato che, quando un team di individui lavora su una produzione comune, se il risultato collettivo è l'unico indicatore osservabile, sarà impossibile attribuire con precisione la responsabilità per l'output prodotto quindi, ogni membro ha un incentivo a ridurre il proprio sforzo, contando che gli altri membri lavoreranno per mantenere un buon livello di produzione.

Il problema del free riding è stato ulteriormente esaminato analizzando il funzionamento degli incentivi e della figura del “principale”. Holmström dimostra che in assenza di un monitoraggio efficace o di incentivi appropriati, le organizzazioni tendono a cadere in equilibri inefficienti, con risultati di produzione inferiori rispetto al potenziale. Egli propone che l’introduzione di un principale (ad esempio, un manager o una figura che monitori e gestisca gli incentivi) sia essenziale per superare questo problema quindi, l’introduzione di un controllore diventa cruciale. Il principale non solo monitora, ma agisce come una figura che assorbe i costi delle penalità o finanzia i bonus, facilitando una maggiore disciplina tra gli agenti. In tal senso, Holmstrom evidenzia che le imprese capitalistiche, con una separazione tra proprietà e lavoro, sono più efficaci nel prevenire il free riding rispetto alle partnership dove i risultati sono distribuiti direttamente tra i membri del team. Infatti, secondo Holmstrom, il “principale” deve cercare di gestire un sistema di incentivi efficace piuttosto che monitorare gli agenti come nella storia di Alchian e Demsetz.²⁵

La letteratura empirica ha cercato di verificare le implicazioni teoriche del moral hazard e del free riding in contesti reali, come il lavoro di squadra e gli sport. In particolare, Butler et al. (2020) hanno analizzato l'effetto degli incentivi a bonus nel contesto del rugby professionistico, concentrandosi su come questi meccanismi influenzino i livelli aggregati di sforzo dei team. Lo studio sfrutta una "naturale" sperimentazione offerta da un cambiamento nelle regole del torneo della European Rugby Cup (ERC), che ha introdotto bonus per le squadre che segnavano un minimo di quattro mete per partita. L'obiettivo del lavoro di Butler et al. era esaminare se l'introduzione di questi bonus incrementasse lo sforzo delle squadre per ottenere un risultato più elevato e se, dopo aver raggiunto il bonus, le squadre riducessero lo sforzo. Per analizzare gli effetti del sistema di bonus, lo studio utilizza un set di dati di 1.227 partite di fase a gironi dell'ERC, confrontando i risultati pre e post introduzione del bonus. Vengono stimate diverse ipotesi probabilistiche per esaminare come la probabilità di segnare un quarto o un quinto try (meta) cambi sotto l'influenza dei bonus. Gli autori modellano la probabilità che una squadra segni quattro try ($\Pr(x=4)$) e la probabilità che una squadra segni cinque o più try ($\Pr(x \geq 5)$) utilizzando modelli di regressione probit binari. Uno dei principali risultati emersi dallo studio è che l'introduzione del sistema di bonus ha avuto effetti significativi sul comportamento delle squadre di casa, mentre ha avuto un impatto minore sulle squadre in trasferta. Per le squadre di casa, la probabilità di segnare quattro try (meta) è aumentata significativamente nel periodo

²⁵ Holmstrom, Bengt (1982). *Moral Hazard in Teams*. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, pp. 324-340

post-bonus, confermando l'efficacia degli incentivi nel promuovere un gioco offensivo più aggressivo. Tuttavia, lo studio mostra anche che, una volta raggiunto il bonus, le squadre tendono a ridurre il loro impegno per segnare try addizionali, come indicato dalla riduzione della probabilità di segnare un quinto try (meta). Questo comportamento suggerisce che, mentre il sistema di bonus è efficace nell'incentivare lo sforzo fino al raggiungimento del quarto try, esso potrebbe portare a una riduzione marginale dello sforzo una volta assicurato il bonus, un fenomeno che gli autori definiscono come "effetto soglia".²⁶ In termini di design dei meccanismi di incentivazione, i risultati di questo studio sono rilevanti per le organizzazioni che vogliono migliorare le prestazioni di team in cui è difficile monitorare direttamente gli sforzi individuali. Un sistema di bonus ben progettato può infatti incentivare un livello di sforzo ottimale, senza che questo comporti una riduzione della produzione una volta che il premio è stato ottenuto.

Un ulteriore esempio di applicazione empirica dell'analisi del comportamento di team è lo studio di Carmichael, Thomas e Ward (2000) che analizza la performance delle squadre di calcio nella English Premiership, utilizzando un'ampia gamma di variabili legate alla performance individuale dei giocatori. L'obiettivo principale dello studio era stimare una funzione di produzione per il calcio inglese, evidenziando le competenze chiave in attacco e difesa e verificando come queste variabili contribuiscano al successo complessivo della squadra. Il lavoro ha fatto emergere due conclusioni principali: in primo luogo, che i comportamenti opportunistici possono manifestarsi anche nei contesti sportivi altamente competitivi, con squadre che adottano tattiche al limite del regolamento per ottenere risultati; in secondo luogo, che i meccanismi di complementarità tra i membri del team sono essenziali per il successo collettivo. Nello specifico, lo studio ha dimostrato che le squadre che riescono a coordinare meglio le prestazioni dei singoli membri, massimizzando le interazioni tra i giocatori (qualità dei tiri e passaggi completati), ottengono risultati significativamente migliori. Una delle osservazioni chiave dello studio è che la complementarità tra i giocatori è fondamentale in sport come il calcio, dove ogni azione individuale è strettamente legata alle decisioni e alle azioni degli altri membri del team, ciò implica che le prestazioni di squadra non possono essere semplicemente considerate come la somma lineare delle prestazioni individuali, ma devono essere viste come il risultato di una cooperazione dinamica e continua. In termini di implicazioni organizzative, questo suggerisce che i team aziendali, così come le squadre

²⁶ Butler, Robert, Lenten, Liam J. A., & Massey, Patrick (2020). *Bonus Incentives and Team Effort Levels: Evidence from the "Field."* *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 67, No. 5, pp. 539-550.

sportive, dovrebbero essere incentivati a massimizzare la cooperazione interna piuttosto che la competizione individuale. Infine, un altro aspetto interessante emerso dallo studio è la presenza di effetti fissi di squadra, che suggerisce l'esistenza di un gruppo elitario di club che domina la Premier League. Le squadre come Arsenal, Manchester United e Chelsea presentano un vantaggio competitivo significativo rispetto alle altre squadre, anche tenendo conto delle variabili di gioco. Questo risultato implica che esistono fattori intangibili non catturati dal modello, come la qualità della gestione, l'organizzazione della squadra e l'esperienza dei giocatori, che contribuiscono al successo di lungo periodo. Ricollegandoci alla teoria di Holmström, è chiaro che il ruolo del principale è fondamentale per prevenire comportamenti opportunistici nei team di produzione. Nel contesto delle organizzazioni sportive e aziendali, il principale assume spesso la forma del coach o del manager, il cui compito è incentivare il comportamento corretto attraverso sistemi di monitoraggio e schema di incentivi calibrati in modo opportuno.

L'analisi teorica e empirica di shirking e free riding nei team di produzione evidenzia come i problemi di incentivi e moral hazard possano condurre a comportamenti inefficienti se non adeguatamente affrontati. Tuttavia, attraverso l'introduzione di schemi di bonus mirati e meccanismi di monitoraggio, è possibile mitigare questi problemi e promuovere una maggiore cooperazione all'interno dei team. Gli studi di Holmström (1982), Carmichael et al. (2000), e Butler et al. (2020) offrono importanti indicazioni per il design di meccanismi di incentivazione sia in contesti sportivi che aziendali, dimostrando che un'adeguata gestione degli incentivi può migliorare significativamente le prestazioni collettive.

1.3 Altre teorie applicative

1.3.1 Teoria della contingenza

La teoria della contingenza rappresenta un approccio fondamentale nell'ambito delle scienze organizzative, sviluppato a partire dagli anni '60 come risposta alle teorie organizzative classiche che cercavano di identificare modelli gestionali universalmente validi. Secondo questa teoria, non esiste un unico "miglior modo" per organizzare e gestire un'azienda o un team, poiché l'efficacia delle strutture e dei processi è strettamente dipendente dal contesto specifico in cui si trovano. Ciò che funziona in un dato contesto potrebbe essere inefficace o persino dannoso in un altro. Questo approccio riflette l'evoluzione del pensiero organizzativo verso un modello più dinamico e flessibile, che tiene conto delle variabili ambientali, tecnologiche e comportamentali che influenzano il successo delle organizzazioni.

Nella prospettiva della Teoria della Contingenza, l'organizzazione è vista come un sistema aperto che interagisce costantemente con l'ambiente esterno, e il suo successo dipende dalla capacità di adattarsi alle mutevoli condizioni di questo ambiente. Fattori come le dimensioni dell'azienda, il settore in cui opera, la complessità tecnologica, l'incertezza ambientale e il grado di differenziazione delle unità organizzative sono tutte considerate variabili contingenti che influenzano la struttura e i processi aziendali.²⁷ Burns e Stalker, ad esempio, hanno dimostrato che le strutture organizzative meccanicistiche funzionano bene in ambienti stabili, mentre le strutture organiche, più flessibili e decentralizzate, sono più efficaci in ambienti dinamici e turbolenti.²⁸

Nel contesto del lavoro di squadra, questa teoria ha significative implicazioni, suggerendo che non esiste una sola modalità organizzativa o gestionale che sia ideale per tutti i team o progetti. Piuttosto, il design dei team e i processi di lavoro devono essere modellati in base alle condizioni specifiche del progetto, del compito e del contesto in cui il team opera. Questo adattamento alle variabili situazionali è cruciale per ottimizzare le prestazioni del team e garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

²⁷ Donaldson, L. (2001). *"The Contingency Theory of Organizations."* Sage Publications.

²⁸ Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *"The Management of Innovation."* Tavistock Publications.

1.3.1.1 Principi della Teoria della Contingenza nel Lavoro di Squadra

L'applicazione della teoria della contingenza nel contesto del lavoro di squadra evidenzia la necessità di una gestione flessibile e situazionale, in cui la composizione del team, i processi e lo stile di leadership variano in base alle esigenze contingenti. I seguenti principi illustrano come i fondamenti di questa teoria si applichino efficacemente al lavoro di squadra.

1. Adattabilità alle condizioni esterne: le dinamiche e la struttura di un team non possono essere statiche, ma devono adattarsi costantemente ai cambiamenti nell'ambiente esterno. Fattori come il mutamento delle condizioni economiche, l'evoluzione tecnologica, le nuove normative o le esigenze dei clienti richiedono una struttura del team che sia flessibile e capace di rispondere prontamente. Ad esempio, in progetti di sviluppo tecnologico, l'introduzione di nuove tecnologie o metodologie richiede spesso una riorganizzazione del team per integrare nuove competenze.²⁹ La capacità di adattamento del team è quindi uno degli elementi chiave per il successo in un ambiente competitivo e in continua evoluzione. (concetto che verrà approfondito nel capitolo 1.3.3)
2. Approccio situazionale alla leadership: la leadership efficace all'interno di un team non può seguire un unico modello, ma deve variare in base alla situazione. Secondo i sostenitori della teoria della contingenza, tra cui Fiedler (1967)³⁰, la leadership deve essere adattata in funzione di variabili come il livello di maturità del team, la complessità del compito e il grado di incertezza presente. Ad esempio, in situazioni di emergenza o di alta incertezza, è preferibile un approccio di leadership più direttivo e autoritario, che fornisce indicazioni chiare e rapide. Al contrario, in contesti di routine o in cui il team ha una elevata autonomia e competenza, uno stile di leadership partecipativa e democratica risulta essere più efficace. Questo concetto si collega alla nozione di "fit" organizzativo, ovvero l'allineamento tra le caratteristiche del team e le esigenze dell'organizzazione, che può influire positivamente sulla performance complessiva.
3. Struttura del team in funzione dei compiti: la composizione del team e la distribuzione dei ruoli devono essere definite in base alla natura del compito da svolgere. I progetti caratterizzati da elevata complessità e interdipendenza tra i membri richiedono una struttura con ruoli chiari e ben definiti, in cui ciascuno contribuisce con competenze

²⁹ Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration.* Harvard Business School Press.

³⁰ Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* McGraw-Hill.

specialistiche. In questi casi, è essenziale promuovere una forte collaborazione e una frequente interazione tra i membri del team per garantire il coordinamento e l'integrazione delle competenze.³¹ Al contrario, per compiti più semplici e di routine, una struttura meno gerarchica e più snella può risultare più efficiente. L'adattamento della struttura del team alla complessità del compito riflette un principio centrale della teoria della contingenza, ossia che l'organizzazione interna del team deve essere congruente con le esigenze esterne e le caratteristiche specifiche del lavoro.

4. Comunicazione e coordinamento: un altro principio fondamentale della teoria della contingenza applicata al lavoro di squadra riguarda l'importanza di una comunicazione efficace e di un coordinamento adeguato, che devono essere adattati in base alle caratteristiche del progetto. In contesti in cui i compiti sono altamente interdipendenti e il grado di incertezza è elevato, una maggiore integrazione delle comunicazioni e una maggiore frequenza di scambio di informazioni sono essenziali. In team distribuiti geograficamente o che operano in ambienti virtuali, l'uso di tecnologie di comunicazione avanzate diventa essenziale per garantire che le informazioni critiche siano condivise in tempo reale, permettendo al team di rispondere rapidamente ai cambiamenti e di prendere scelte decisive.³²

Come sarà analizzato poi nel capitolo finale, questa teoria offre una prospettiva flessibile e dinamica per comprendere il funzionamento del lavoro di squadra. La teoria suggerisce che non esiste un'unica soluzione organizzativa o gestionale valida per tutti i contesti; il successo di un team dipende dalla sua capacità di adattarsi alle variabili contingenti. Questo implica un'attenta analisi delle condizioni esterne, una leadership situazionale, una struttura del team orientata ai compiti e un sistema di comunicazione adeguato al contesto specifico. In sintesi, l'applicazione dei principi della teoria della contingenza consente ai team di navigare con successo attraverso le sfide dei moderni ambienti lavorativi, caratterizzati da complessità e dinamismo.

³¹ Thompson, J. D. (1967). *“Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory.”* McGraw-Hill.

³² Galbraith, J. (1974). *Organization Design: An Information Processing View.* Addison-Wesley

1.3.2 Teoria dei sistemi

La teoria dei sistemi costituisce un paradigma fondamentale per comprendere e gestire la complessità delle organizzazioni e dei team. Originariamente concepita da Ludwig von Bertalanffy, la teoria si basa sull'idea che un sistema sia un insieme di elementi interdipendenti che interagiscono tra loro e con l'ambiente esterno per raggiungere uno scopo comune.³³ In questo contesto, un sistema può essere qualsiasi entità organizzata, che può andare da un organismo biologico a un'azienda, fino a un team di lavoro. La teoria trova applicazione in vari campi, dimostrando particolare rilevanza nel contesto organizzativo, dove ha contribuito a far emergere un nuovo modo di interpretare le dinamiche aziendali, superando la visione meccanicistica e rigida delle teorie organizzative precedenti come il Taylorismo e il Fordismo. Uno dei principi cardine della teoria dei sistemi è che le parti di un sistema non possono essere comprese in modo isolato, ma devono essere analizzate nel contesto delle loro interazioni con le altre componenti e con l'ambiente esterno. Questo significa che le relazioni e i processi che connettono i vari elementi del sistema sono altrettanto importanti quanto gli elementi stessi. In un team di lavoro, per esempio, i membri del team non operano come entità separate, ma le loro interazioni, le comunicazioni e le dinamiche di gruppo sono ciò che determinano il successo o il fallimento del team stesso.³⁴ Questo concetto è centrale nella teoria dei sistemi e permette di comprendere le organizzazioni come organismi viventi che devono continuamente adattarsi e reagire ai cambiamenti esterni, in modo da mantenere un equilibrio dinamico.

Un altro concetto chiave della teoria è l'idea di sistema aperto, ovvero sistemi che interagiscono con l'ambiente esterno, scambiando energia, materia o informazioni, ricevendo input e producendo output. Questo aspetto è particolarmente importante nelle organizzazioni e nei team, che devono costantemente monitorare e rispondere alle variabili esterne, come il mercato, le tecnologie emergenti, le normative e le preferenze dei clienti. I team di lavoro non esistono in isolamento; sono influenzati e influenzano l'ambiente esterno, e la loro efficacia dipende dalla loro capacità di gestire questa interazione.³⁵ Le organizzazioni e i team che si adattano rapidamente e integrano i feedback dell'ambiente esterno spesso prosperano in contesti altamente competitivi.

Nella prospettiva della Teoria dei Sistemi, l'efficacia organizzativa non è quindi semplicemente il risultato della somma delle prestazioni individuali, ma piuttosto dell'armonia e

³³ Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications.* George Braziller.

³⁴ Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations.* Wiley.

³⁵ Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). *The Causal Texture of Organizational Environments.* Human Relations.

dell'integrazione tra i vari elementi del sistema. Questa integrazione si ottiene attraverso la comunicazione, il coordinamento e la capacità di autoregolarsi, grazie a un processo continuo di feedback. In altre parole, i sistemi sono dinamici e in continua evoluzione.

1.3.2.1 Il team come sistema: componenti e interazioni

Un aspetto particolarmente interessante della Teoria dei Sistemi è la sua applicazione al lavoro di squadra. Un team può essere visto come un sistema complesso, costituito da una serie di componenti (i membri del team, le risorse, i processi e le tecnologie) che interagiscono in modo interdipendente. Analizzare un team come sistema permette di ottenere una comprensione più profonda delle dinamiche che influenzano il suo funzionamento e la sua performance.

1. Componenti del sistema: un team di lavoro può essere scomposto in diverse componenti. Questi elementi includono:
 - **Membri del team:** i membri rappresentano il cuore del sistema portando un mix di competenze, esperienze, stili di comunicazione e personalità che influenzano direttamente l'efficacia del team. La Teoria dei Sistemi suggerisce che non basta avere membri altamente qualificati; è cruciale che vi sia un'integrazione sinergica tra di loro. Ad esempio, membri con competenze complementari ma che non sanno comunicare o coordinarsi bene possono produrre prestazioni inferiori rispetto a team con meno competenze ma con una maggiore coesione e comunicazione efficace.³⁶
 - **Risorse:** le risorse includono tutto ciò che il team ha a disposizione per raggiungere i suoi obiettivi, come strumenti, tecnologia, informazioni e budget. Anche le risorse immateriali, come la cultura organizzativa e la motivazione interna, sono componenti critiche del sistema. Queste risorse devono essere utilizzate in modo efficiente e, più importante, devono essere distribuite in modo tale che tutti i membri del team possano accedervi e utilizzarle in modo coordinato.³⁷
 - **Processi e tecnologie:** i processi di lavoro e le tecnologie utilizzate dai membri del team rappresentano i meccanismi attraverso cui il team opera. In questa prospettiva sistemica, i processi non devono essere visti come meri strumenti operativi, ma come veri e propri mediatori delle interazioni e dei flussi di informazioni tra i membri del team.
2. Interazioni e dinamiche interne: le interazioni tra i membri del team sono il fattore chiave che determina il funzionamento del sistema. Secondo la Teoria dei Sistemi, è

³⁶ Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.

³⁷ Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill.

importante non solo guardare ai singoli individui, ma anche analizzare come questi individui interagiscono tra loro e come i loro comportamenti influenzano il sistema complessivo. Le interazioni possono essere suddivise in:

- **Comunicazione:** la qualità e la frequenza della comunicazione all'interno del team sono fondamentali per il suo successo. La Teoria dei Sistemi sottolinea che una comunicazione efficace non è solo quantitativamente maggiore, ma, soprattutto, qualitativamente più ricca, in grado di trasmettere informazioni chiave in modo tempestivo e chiaro. I team con una comunicazione aperta e trasparente tendono a essere più efficaci, poiché sono in grado di rispondere rapidamente a problemi e opportunità, ridurre i conflitti e migliorare la coesione.³⁸
 - **Interdipendenza dei ruoli:** in un sistema come un team, i membri non operano in modo isolato, ma i loro ruoli e responsabilità sono spesso interconnessi. Il concetto di interdipendenza è centrale nella Teoria dei Sistemi, poiché mette in evidenza che la performance di un team dipende dalla capacità di ciascun membro di svolgere il proprio ruolo in sinergia con gli altri. Ad esempio, nei team che operano in ambienti ad alta incertezza, come i team di progetti innovativi, l'interdipendenza dei ruoli è particolarmente forte, poiché i membri devono collaborare strettamente per affrontare problemi complessi e adattarsi rapidamente ai cambiamenti.³⁹
3. Feedback e autoregolazione: un concetto centrale della Teoria dei Sistemi è quello di feedback. Ogni sistema funziona attraverso un ciclo continuo di input e output, e i team, in questo senso, non fanno eccezione. I feedback ricevuti dall'ambiente esterno (come stakeholder, i media o il mercato) e dai membri stessi del team sono essenziali per correggere eventuali errori, adattarsi a nuovi requisiti e migliorare costantemente le performance. Il feedback positivo rafforza i comportamenti e le strategie efficaci, mentre il feedback negativo aiuta a identificare le aree di miglioramento. In un team, il feedback non deve essere visto solo come una forma di valutazione retrospettiva, ma come un processo dinamico e continuo che consente l'adattamento e la crescita. I team che riescono a sfruttare i feedback per autoregolarsi tendono a essere più resilienti e agili di fronte ai cambiamenti.⁴⁰

³⁸ Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*. Management Science.

³⁹ Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill.

⁴⁰ Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press.

4. Relazioni con l'ambiente esterno: aspetto fondamentale della Teoria dei Sistemi è il riconoscimento che i team non operano in isolamento, ma interagiscono continuamente con l'ambiente, che include altri team, i clienti, la dirigenza e l'intera organizzazione. Jamshid Gharajedaghi in questo senso, apporta valore con il suo libro "System Thinking". Uno degli elementi centrali del pensiero di Gharajedaghi è la capacità di gestire caos e la complessità; infatti, egli distingue tra due tipi di complessità: la complessità disorganizzata, che è caotica e imprevedibile, e la complessità organizzata, che può essere gestita attraverso schemi e modelli sistemici. Mentre molti leader aziendali cercano di eliminare il caos, Gharajedaghi suggerisce che il caos non deve essere evitato, ma piuttosto gestito e sfruttato come fonte di innovazione e cambiamento. Nella visione di Gharajedaghi, il caos è spesso l'origine di nuove opportunità, in quanto permette ai sistemi (team) di riorganizzarsi e trasformarsi in risposta a condizioni mutevoli. Un approccio sistemico ben implementato aiuta le organizzazioni a superare le complessità senza cadere nel disordine. L'autore, inoltre, tende a sottolineare l'importanza di sviluppare la capacità adattativa, cioè la capacità del sistema di rispondere proattivamente ai cambiamenti, piuttosto che cercare di mantenere uno stato di equilibrio rigido e statico. Tuttavia, queste interazioni esterne influenzano profondamente le dinamiche interne del team. Ad esempio, un team che riceve input incoerenti o conflittuali da stakeholder esterni può trovarsi a dover affrontare tensioni interne, riducendo così la sua capacità di funzionare in modo efficiente. Infine, le risorse e i vincoli provenienti dall'ambiente esterno, come il budget o i limiti temporali, influenzano direttamente la capacità del team di raggiungere i propri obiettivi. I team di successo sono quelli in grado di navigare queste interazioni esterne in modo efficace, integrando feedback esterni nei loro processi interni e adattandosi rapidamente ai nuovi contesti.⁴¹

1.3.3 Teoria delle risorse e delle capacità

La teoria delle risorse e delle capacità (Resource-Based View, RBV) è uno dei principali approcci utilizzati nell'analisi strategica per spiegare il successo competitivo di un'organizzazione. Introdotta da studiosi come Edith Penrose e successivamente sviluppata da Jay Barney negli anni '90, questa teoria si concentra sulle risorse e sulle capacità interne di un'organizzazione come fonti chiave di vantaggio competitivo sostenibile. Nella RBV, a

⁴¹ Gharajedaghi, J. (2011). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*. Elsevier.

differenza di modelli che attribuiscono il vantaggio competitivo a fattori esterni, come le condizioni di mercato o la struttura dell'industria (Porter,1980) questa teoria si concentra soprattutto sulla capacità di un'organizzazione di gestire e sfruttare in modo efficace le sue risorse e competenze distintive.

Nel contesto dei team di lavoro, la teoria delle risorse e delle capacità si applica particolarmente bene, poiché i team sono visti come micro-organizzazioni all'interno delle imprese, in grado di sviluppare e utilizzare risorse uniche per ottenere vantaggi competitivi. Le risorse e capacità di un team comprendono non solo le competenze individuali dei membri, ma anche la loro capacità di lavorare in sinergia, sviluppare relazioni interpersonali efficaci e adattarsi ai cambiamenti organizzativi e ambientali.

Secondo la RBV, le risorse possono essere classificate in tre categorie principali:

1. Risorse tangibili: comprendono i beni fisici, le infrastrutture, la tecnologia e le risorse finanziarie. Sebbene cruciali per il funzionamento di un'organizzazione, le risorse tangibili sono spesso facilmente replicabili e non rappresentano di per sé un vantaggio competitivo duraturo.⁴²
2. Risorse intangibili: includono, ad esempio, la cultura organizzativa, il capitale umano, la reputazione e le competenze del personale.
3. Capacità organizzative: riguardano l'abilità dell'organizzazione o del team di coordinare e utilizzare in modo efficace le proprie risorse, trasformandole in vantaggio competitivo.

Le risorse e capacità che generano vantaggi competitivi sostenibili devono possedere caratteristiche particolari, sintetizzabili nel concetto di VRIN, un acronimo che sta per Valuable (valore), Rare (rarietà), Inimitable (inimitabilità) e Non-substitutable (non sostituibilità).⁴³ Se le risorse e le capacità di un team possiedono queste caratteristiche, l'organizzazione è in grado di ottenere un vantaggio competitivo difficile da replicare.

Di fondamentale importanza la distinzione tra risorse tangibili e intangibili è particolarmente rilevante per i team di lavoro, la RBV suggerisce che le risorse tangibili, da sole, non sono sufficienti per creare un vantaggio competitivo sostenibile, mentre sono le risorse intangibili a creare il vero vantaggio competitivo nei team, perché più difficili da imitare. Queste includono il know-how collettivo del team, l'esperienza accumulata, la cultura collaborativa, le capacità di innovazione e le relazioni interpersonali. Infatti, la cultura del team, ad esempio, può influenzare profondamente il modo in cui i membri lavorano insieme, risolvano i problemi e rispondono alle sfide. Un team con una cultura inclusiva e aperta al cambiamento sarà più

⁴² Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*

⁴³ Ibidem.

predisposto a generare innovazioni rispetto a un team con una cultura rigida e conservativa. Oltre alla capacità di apprendimento collettivo del team, intesa come l'abilità di acquisire, condividere e applicare nuove conoscenze, è un'altra risorsa intangibile chiave che può portare a prestazioni superiori. Le capacità organizzative, o competenze dinamiche, rappresentano la capacità di un team di adattarsi, integrare e riconfigurare le proprie risorse in risposta a cambiamenti nel contesto esterno. In un ambiente competitivo e in rapido mutamento, i team che sviluppano forti capacità dinamiche possono identificare nuove opportunità, risolvere problemi in modo più efficace e rispondere rapidamente alle esigenze del mercato.

Secondo Teece, Pisano e Shuen, le capacità dinamiche non solo consentono di utilizzare le risorse esistenti, ma permettono di innovare e di rimanere competitivi nel lungo termine, poiché le capacità di apprendimento e di innovazione sono particolarmente importanti nei team che operano in settori altamente tecnologici o in rapida evoluzione. Un team che è in grado di apprendere continuamente dalle proprie esperienze e dal contesto esterno (come feedback del mercato o cambiamenti tecnologici) è meglio posizionato per adattarsi e migliorare le proprie performance.⁴⁴

Queste capacità non riguardano solo i singoli membri, ma anche la capacità del team di trasferire conoscenza tra i membri e creare nuovi modi di fare le cose.⁴⁵ In tal senso, la RBV applicata ai team enfatizza l'importanza delle risorse intangibili e delle capacità dinamiche come fonti principali di vantaggio competitivo. La capacità di sviluppare un know-how unico, di integrare nuove tecnologie in maniera innovativa e di adattarsi continuamente a un ambiente competitivo in evoluzione è ciò che distingue un team di successo.

1.3.3.1 Competenze chiave e vantaggio competitivo nei team

Nel contesto dei team di lavoro, la nozione di competenze chiave (*core competencies*) è strettamente collegata alla teoria delle risorse e delle capacità. Il concetto di competenze chiave è stato introdotto da Prahalad e Hamel e si riferisce a quelle capacità o competenze che conferiscono a un'organizzazione un vantaggio distintivo rispetto ai concorrenti. Le competenze chiave non sono solo abilità tecniche, ma comprendono anche capacità organizzative, relazionali e cognitive che permettono a un team di creare valore in modo unico.

Le competenze chiave di un team possono essere identificate in base a tre criteri principali:

1. Rilevanza strategica: le competenze chiave devono essere direttamente collegate alla creazione di valore per i clienti o all'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi

⁴⁴ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*

⁴⁵ Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*

aziendali. Nei team di lavoro, questo può significare avere competenze distintive in aree critiche come la risoluzione di problemi complessi, la gestione delle relazioni con i clienti o la capacità di innovare in modo continuo.

2. Rarità: le competenze devono essere difficili da acquisire o replicare per i concorrenti. Ad esempio, un team che ha sviluppato una conoscenza approfondita del proprio settore o un processo altamente specializzato per la risoluzione di determinati problemi può ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.
3. Difficoltà di imitazione: se una competenza è facilmente replicabile, non può essere considerata una competenza chiave. Le competenze chiave sono spesso costruite nel tempo, attraverso l'esperienza e il coordinamento interno. Questa caratteristica rende difficile per i concorrenti imitare le capacità di un team senza investimenti significativi e senza un periodo di apprendimento esteso.⁴⁶

La capacità di innovare continuamente e di portare sul mercato nuovi prodotti che rispondano ai bisogni emergenti dei clienti può rappresentare una competenza chiave distintiva.

Per sviluppare competenze chiave all'interno di un team, è necessario un processo intenzionale e strategico che coinvolga l'apprendimento, la formazione e il miglioramento continuo delle capacità esistenti. La creazione di competenze chiave richiede, inoltre, un forte impegno da parte dell'organo dirigenziale e un investimento continuo nelle risorse umane.⁴⁷ La formazione continua, il mentoring e la promozione di una cultura dell'innovazione sono elementi cruciali per lo sviluppo di quest'ultime.

Non bisogna dimenticare un aspetto essenziale dello sviluppo delle competenze chiave, il learning-by-doing, ovvero l'apprendimento attraverso l'esperienza diretta. In molte situazioni, i membri di un team possono migliorare le loro competenze attraverso la pratica e la risoluzione di problemi reali. La creazione di team interdisciplinari e il trasferimento di conoscenze tra diverse aree dell'organizzazione possono accelerare lo sviluppo di competenze chiave.

Il vantaggio competitivo di un team deriva dalla capacità di sfruttare le proprie competenze chiave in modo che creino valore in modo costante e difficile da imitare. Questo vantaggio si manifesta non solo nella capacità di produrre risultati migliori rispetto ai concorrenti, ma anche nella capacità di adattarsi e rispondere a contesti mutevoli. Le competenze chiave, in quanto

⁴⁶ Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*

⁴⁷ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*

risorse uniche e difficili da imitare, rappresentano un baluardo contro la concorrenza e possono garantire una posizione di leadership nel lungo periodo.

Un team che ha sviluppato competenze chiave non solo è più efficiente nel raggiungimento dei propri obiettivi, ma è anche più resiliente di fronte alle sfide e alle trasformazioni del mercato. In un contesto organizzativo caratterizzato da cambiamenti rapidi, come quello tecnologico, la capacità di un team di adattarsi, innovare e sfruttare le proprie competenze chiave è fondamentale per il successo a lungo termine.⁴⁸

⁴⁸ Ibidem.

1.4 Struttura e dinamiche del team

Le strutture dei team possono essere suddivise in vari modelli, ognuno dei quali ha le sue caratteristiche e influenza sulle prestazioni. In un team ben strutturato, c'è una chiara divisione del lavoro e ogni membro ha uno specifico ruolo in base alle loro competenze. Questo approccio unico aiuta ad aumentare l'efficienza e a ridurre i conflitti perché i membri sanno cosa ci si aspetta e in che modo le loro azioni contribuiscono a raggiungere obiettivi condivisi. Una gerarchia ben definita migliora il coordinamento e la chiarezza delle attività identificando i responsabili delle decisioni e le modalità con cui le informazioni e le risorse sono distribuite. Ma se troppo rigide, le gerarchie possono soffocare la comunicazione, limitare l'autonomia dei membri e limitare la partecipazione e creatività.⁴⁹

Un team ben strutturato tende a coordinarsi meglio, integrando le attività individuali in un flusso di lavoro collettivo più efficiente. Questo porta a un lavoro di squadra più fluido e allineato agli obiettivi comuni.

Una specifica importante da fare riguarda la longevità del team. Infatti, i team di recente costituzione, dove i membri devono ancora conoscersi tra loro e abituarsi a lavorare in un gruppo, non possono convertirsi in una struttura troppo rigida che limiterebbe le capacità di adattamento.

Al contrario, nei team che hanno uno storico alle spalle, e che quindi sono più maturi, possono permettersi di avere una struttura più rigida, perché alle loro spalle hanno accumulato un'esperienza tale che permette loro di interagire con facilità con compiti, ruoli, relazioni, coordinamento.⁵⁰

Prescindendo dalla longevità, esistono altri pilastri fondamentali all'interno delle organizzazioni. Ad esempio, la struttura, come citato in precedenza, prevede che gli individui conoscano le gerarchie e abbiano chiari i ruoli; la loro mancata conoscenza potrebbe generare inefficienza e una ridotta economicità di risorse, materiali o immateriali che siano (si pensi a livello sportivo alle energie fisiche spese). Ciò non vuol dire che i gruppi di lavoro debbano essere imbrigliati e statici; al contrario, la flessibilità strutturale è fondamentale perché consente agli individui di adattarsi, rispondendo velocemente ai cambiamenti richiesti.⁵¹

In terzo luogo, la gestione del conflitto è essenziale; il conflitto, infatti, può essere sia costruttivo che distruttivo. Un team sano non evita i conflitti, ma piuttosto li gestisce in modo costruttivo. I conflitti stimolano il confronto di idee e possono portare a decisioni migliori e più innovative.

⁴⁹ Ibidem.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Levi, D. (2015). *Group dynamics for teams*. SAGE Publications.

In questo caso, il conflitto viene visto come un'opportunità per migliorare i processi, promuovendo il pensiero critico all'interno del team.⁵²

La capacità di risolvere questi problemi in modo rapido ed efficace è un indicatore importante del team maturità. I gruppi sono altamente motivati a sviluppare meccanismi di risoluzione dei conflitti che consentano ai loro membri di risolvere conflitti senza danneggiare le relazioni.

La leadership in un team è una delle cose che influenzano l'efficacia del suo lavoro. I leader efficaci ispirano, motivano e guidano i membri del team a raggiungere i loro obiettivi. Secondo la teoria della leadership trasformazionale, i leader non solo ottengono risultati, ma si sviluppano e potenziano membri del team. Un leader trasformazionale crea una visione condivisa e promuove una cultura di cooperazione e supporto all'interno della squadra.

I leader di successo sono anche in grado di gestire forti dinamiche all'interno dei loro team, creando un ambiente in cui i membri sono apprezzati e riconoscono i contributi di tutti. L'efficacia della leadership ha un impatto positivo sulla coesione e sul coinvolgimento del team, che sono fondamentali componenti di un'efficace performance del team.

1.4.1 Modelli di organizzazione del team

Nel modello della struttura funzionale, i team sono organizzati in base alle funzioni o competenze specializzate. Ogni membro del team ha un ruolo specifico, come marketing, finanza o sviluppo prodotto, e le attività del team sono coordinate da un leader che gestisce l'integrazione tra le diverse funzioni. Questo modello è efficace in contesti dove le attività richiedono una specializzazione approfondita e una chiara divisione del lavoro. Tuttavia, può risultare meno flessibile e può creare silos tra le diverse funzioni, limitando la comunicazione e la collaborazione tra di esse.⁵³

Il modello della struttura matriciale, invece, combina elementi delle strutture funzionali e a progetto. I membri del team sono organizzati sia in base alla loro funzione specializzata sia al progetto su cui stanno lavorando. Questo approccio favorisce la flessibilità e la collaborazione tra diverse aree di specializzazione, poiché consente di assegnare risorse in base alle esigenze del progetto. Tuttavia, può generare complessità nella gestione e nella supervisione, poiché i

⁵² Tjosvold, D. (2008). *The conflict-positive organization: It depends upon us*. Journal of Organizational Behavior, volume 29, pp. 19-28.

⁵³ Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.

membri possono avere due capi e priorità contrastanti, richiedendo una chiara comunicazione e coordinamento.⁵⁴

In terzo luogo, il modello del team autonomo prevede che i team siano auto-organizzati e gestiscano collettivamente le proprie attività e decisioni senza una gerarchia rigida. Ogni membro del team ha responsabilità condivise e la decisione viene presa attraverso il consenso del gruppo. Questo modello promuove la responsabilità individuale e l'innovazione, poiché i membri sono coinvolti direttamente nella gestione del lavoro. Tuttavia, richiede una forte comunicazione e coordinamento tra i membri per evitare conflitti e inefficienze.⁵⁵

Andando oltre, i team interdisciplinari sono essenziali per affrontare problemi complessi che richiedono una combinazione di competenze diverse. Questi gruppi sono composti da membri provenienti da vari settori, come ingegneria, scienze, economia e design, e lavorano insieme per trovare soluzioni innovative. Questo approccio è particolarmente comune in ambiti come la ricerca e sviluppo (R&D), la sanità e la tecnologia, dove le sfide richiedono una sintesi di conoscenze e prospettive.⁵⁶

Uno dei principali vantaggi dei team interdisciplinari è l'arricchimento del processo decisionale. La diversità di background permette di esplorare un problema da angolazioni multiple, generando soluzioni più complete. Questa sinergia stimola anche la creatività, poiché l'interazione tra diverse discipline spesso porta a innovazioni significative, creando un "effetto moltiplicatore" che arricchisce il processo creativo. Inoltre, questi team sono più capaci di rispondere rapidamente ai cambiamenti, grazie alla varietà di competenze disponibili, rendendoli particolarmente efficaci in contesti dinamici come l'alta tecnologia o la gestione delle emergenze sanitarie.

Tuttavia, i team interdisciplinari affrontano anche sfide. Le differenze di linguaggio e approccio possono creare incomprensioni, rendendo la comunicazione una questione cruciale. È fondamentale sviluppare una lingua comune per facilitare la collaborazione. Inoltre, ogni disciplina può portare aspettative uniche riguardo ai risultati e ai metodi di lavoro, il che può portare a conflitti interni se non gestito correttamente. La varietà di opinioni può generare tensioni, rendendo essenziale affrontare i conflitti con strategie di mediazione per garantire la coesione del team.⁵⁷

⁵⁴ Elezaj E., Morina D., Kuqi B. (2020). *How organizational matrix structure can impact in project management success*, in 20° International multidisciplinary scientific geoconference SGEM 2020.

⁵⁵ Borck, T. (2016). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. The RUSI Journal, volume 161, pp. 76–77.

⁵⁶ Nancarrow S.A., Booth A., Arris S., Smith T., Enderby P., Roots A. (2013). *Ten principles of good interdisciplinary teamwork*, in Human resources for health, volume 11.

⁵⁷ Ibidem.

Il modello del team di progetto è caratterizzato da un quadro collaborativo e da un focus su obiettivi specifici, rendendolo particolarmente utile in ambienti che richiedono la gestione di attività complesse. I membri del team vengono selezionati in base alle competenze specifiche necessarie per il progetto, creando un team multitasking in grado di affrontare le sfide. In questo modo è possibile mobilitare rapidamente le risorse e adattarsi alle esigenze del progetto, promuovere l'innovazione e risolvere problemi.

Tuttavia, ci sono diverse sfide per questo modello. La loro natura temporanea non continuerà, perché i membri del gruppo saranno licenziati dopo il completamento del progetto, perdendo la coesione e la coesione che possono verificarsi nel gruppo a lungo termine. Inoltre, ogni nuovo progetto richiede un rapido adattamento delle risorse e delle competenze, con il risultato di un notevole investimento di tempo e risorse nella fase di start-up per costruire un nuovo team e stabilire motivazioni tra membri con esperienze diverse.⁵⁸

In contesti di alta competitività e cambiamento rapido, il modello del team di progetto è spesso preferito, ma le organizzazioni devono essere consapevoli delle sue limitazioni e considerare strategie per gestire la transizione e il trasferimento di conoscenze tra progetti. L'implementazione di pratiche di documentazione e di feedback, così come la creazione di una cultura di apprendimento continuo, possono contribuire a mitigare queste sfide, favorendo una maggiore coesione e migliorando le prestazioni del team.⁵⁹

Infine, il modello Lean Teams si basa sui principi del Lean Management, un approccio strategico progettato per aumentare il valore del cliente e ridurre gli sprechi. Questo modello pone l'accento sull'ottimizzazione dei processi e sull'efficacia organizzativa, promuovendo una cultura della continuità miglioramento. I team snelli utilizzano metodi come il ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) per pianificare, implementare e valutare il miglioramento garantendo che ogni fase del processo contribuisca ad aggiungere valore e a ridurre le debolezze.⁶⁰

Una parte importante del modello Lean è la sua attenzione alla creazione di valore per il cliente. Ciò significa rivedere costantemente l'operatività dell'azienda per identificare ed eliminare le operazioni che non lo fanno aggiungere valore. Ad esempio, attraverso metodi come la mappatura del flusso di valore, i team snelli possono visualizzare i flussi di lavoro e identificare strozzature, che possono cambiare nel tempo. Inoltre, il feedback tra i membri del team e le parti interessate è importante per migliorare i processi e guidare l'innovazione.

⁵⁸ Kimura T. (2024). *Virtual Teams: A Smart Literature Review of Four Decades of Research*, in Human behavior and emerging technologies, volume 1.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.

1.4.2 Dinamiche di gruppo: coesione, comunicazione e controllo

La coesione è un costrutto che opera sia a livello individuale che collettivo, modellato dalle caratteristiche e dalle interazioni uniche dei membri del team. A livello individuale, la coesione si manifesta come una misura attitudinale, riflettendo sia i sentimenti di un individuo verso il proprio gruppo, sia come il gruppo influenza il suo senso di appartenenza. Come altri stati del team, la coesione è una proprietà del team stesso, che è distinta ma influenzata dagli input, dagli output e dai processi di un team. Dati gli input e i processi unici, l'aggiunta di sistemi autonomi, con i loro input e processi unici, può trasformare le dinamiche di un team.

Un fenomeno che emerge nei gruppi ibridi (che comprendono sia membri umani che sistemi autonomi) è il concetto di integrazione strutturale. Questa categoria si riferisce all'insieme di strutture e processi che supportano e stabilizzano il team. Nei team composti esclusivamente da persone, l'integrazione strutturale può essere influenzata dalla progettazione del sistema specifico e dalla sua integrazione nelle routine e nei flussi di lavoro del team. Il crescente interesse per i team ibridi, composti da individui e sistemi autonomi, ha portato a una maggiore focalizzazione sull'implementazione e l'integrazione di questi elementi in ambienti di lavoro misti. È necessario esplorare in che modo i sistemi autonomi modificano le dinamiche dell'integrazione ed emergono nuove sfide e opportunità.

Pertanto, si può affermare che la coesione nelle dinamiche di gruppo è un costrutto multiforme che implica l'integrazione delle attività e l'integrazione degli individui. Nei team ibridi, è importante considerare come i sistemi specifici influenzano queste componenti e adattare le strategie di gestione e comunicazione per mantenere e aumentare la coesione.⁶¹

L'efficacia di un team interprofessionale è fortemente influenzata anche dalle dinamiche di coordinamento e cooperazione.

Il coordinamento può essere definito come un insieme di processi attraverso i quali i membri del team sincronizzano le proprie azioni e si scambiano le informazioni necessarie per raggiungere gli obiettivi. Per sostenere una collaborazione efficace, sono fondamentali tre pilastri: trasparenza operativa, comunicazione efficace e fiducia reciproca.

La chiarezza dei ruoli è importante perché, quando i membri comprendono le proprie responsabilità e quelle degli altri, è più probabile che evitino conflitti e sovrapposizioni. La ricerca mostra che compiti ben definiti portano a prestazioni migliori e riduzione del turnover.⁶²

⁶¹ Ibidem.

⁶² Salas, E., Sims, D. E., & Klein, C. (2015). *Team Training Essentials: A Research-Based Guide*, in Psychology Press.

I processi organizzativi comprendono la definizione degli orari di lavoro, la pianificazione di riunioni periodiche e l'utilizzo di strumenti di collaborazione. La pianificazione strategica e l'attuazione delle azioni proattive miglioreranno notevolmente il coordinamento. I team che strutturano efficacemente i propri processi hanno maggiori probabilità di essere innovativi e reattivi al cambiamento. La ricerca mostra che compiti ben definiti portano a prestazioni migliori e riduzione del turnover. In particolare, Reeves et al. (2016) hanno evidenziato che interventi mirati a migliorare la collaborazione interprofessionale, attraverso la chiarezza dei ruoli e la comunicazione efficace, hanno un impatto positivo sia sulla pratica professionale che sugli esiti sanitari. La collaborazione interdisciplinare è un modello di lavoro che incoraggia la collaborazione tra professionisti di diverse discipline e crea un ambiente che combina le competenze uniche di ciascun membro per superare sfide condivise. Questo approccio è particolarmente utile in situazioni in cui i bisogni o le attività del paziente sono in corso e non richiedono una risposta rapida o globale. Questo studio evidenzia come la chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità sia fondamentale per una collaborazione efficace e per il successo complessivo del team.⁶³

Per raggiungere gli obiettivi, non sono sufficienti la coesione e la comunicazione ma occorre introdurre la figura del “controllore”. Il concetto di controllo è cruciale per garantire che i membri di un team lavorino in modo efficace e produttivo, contribuendo tutti in maniera equa al raggiungimento degli obiettivi collettivi. In un'organizzazione, il controllo può assumere diverse forme, dal monitoraggio diretto dei comportamenti e delle performance, fino alla progettazione di meccanismi di incentivazione che spingano gli individui a mantenere elevati livelli di impegno. Senza un adeguato controllo, i membri del team possono essere tentati di ridurre il proprio sforzo, confidando nel contributo altrui per raggiungere i risultati, come analizzato nel capitolo 1.2.3.

Un'adeguata struttura di controllo permette di ridurre l'asimmetria informativa tra dirigenti e lavoratori e di gestire efficacemente il moral hazard.

Bengt Holmstrom ha analizzato il ruolo del controllo in squadre di produzione congiunta. Un punto chiave dello studio è la distinzione tra monitoraggio e incentivi di gruppo. Holmstrom propone che il monitoraggio tradizionale (come suggerito da Alchian e Demsetz nel 1972) non sia sufficiente per risolvere completamente il problema del free riding. Holmstrom evidenzia come, in assenza di monitoraggio o di sistemi di controllo, emergano i problemi di asimmetria

⁶³ Reeves, S., Pelone, F., Harrison, R., & Goldman, J. (2016). *Interprofessional collaboration to improve professional practice and healthcare outcomes*, Cochrane Database of Systematic Reviews, volume 3.

informativa e moral hazard, che riducono la produttività complessiva del team e sempre secondo Holmstrom, il monitoraggio diretto del contributo individuale è spesso impraticabile nei team, poiché l'output complessivo è il risultato di interazioni complesse tra i membri, e i singoli contributi non sono facilmente osservabili. Ad esempio, in una squadra sportiva o in un progetto aziendale, il successo finale dipende da molteplici fattori e interazioni che rendono difficile isolare il contributo di un singolo individuo.

In risposta a questo problema, Holmstrom propone che il controllo all'interno delle squadre venga realizzato attraverso meccanismi di incentivazione collettiva. L'idea è di creare un sistema in cui i membri del team abbiano incentivi a monitorarsi reciprocamente e a garantire che ciascuno contribuisca adeguatamente al successo del gruppo. Questo tipo di controllo informale, definito mutuo monitoraggio, riduce i costi di supervisione diretta e promuove una maggiore responsabilizzazione tra i membri.

Tuttavia, Holmstrom sottolinea che il mutuo monitoraggio non è privo di rischi: potrebbe sorgere la collusione tra i membri del team, dove alcuni potrebbero accordarsi per ridurre lo sforzo complessivo senza che nessuno lo denunci. Per affrontare questo problema, il disegno dei contratti diventa fondamentale. Holmstrom suggerisce l'uso di contratti basati su incentivi collettivi, come bonus di gruppo o penalità per la mancata cooperazione, che allineano gli interessi degli individui a quelli del team.⁶⁴

⁶⁴ Holmstrom, Bengt (1982). *Moral Hazard in Teams*. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, pp. 324-340

Capitolo 2

Applicazione del lavoro di squadra alle squadre calcistiche

Nonostante l'origine del calcio sia incerta, a causa dello sviluppo parallelo in differenti aree del mondo non in contatto tra loro, ciò che è certo è che ogni epoca, a partire da circa 5.000 anni fa, mostra nei reperti trovati e negli studi fatti, una forma di gioco/sport assimilabile a quello che sarebbe diventato il calcio moderno. Nel corso dei secoli il calcio ha assunto ruoli molto diversi: è stato un rituale religioso, un ringraziamento per le proprie divinità, un intrattenimento, uno strumento per mantenere i militari allenati e pronti allo scontro, fino a diventare uno strumento politico di propaganda e, infine, uno dei più forti business al mondo.

Non è bastato, però, trasferire le conoscenze economiche e di marketing al mondo del calcio e applicarle in modo improduttivo, perché è un settore con peculiarità uniche. Si vedrà, quindi, come il calcio si sia evoluto e come le squadre di calcio di oggi possano essere considerate aziende a tutti gli effetti.

2.1 Evoluzione delle squadre di calcio come organizzazioni

Sono arrivate fino a noi testimonianze, scritte o grafiche, di forme di sport pressoché identiche al calcio risalenti al 2600 a.C. circa. Infatti, già nel Giappone imperiale il "calcio" era uno dei tanti sport che svolgevano i soldati durante l'addestramento. Ben presto divenne l'intrattenimento per eccellenza, diventando quindi molto famoso nell'antica Grecia e poi nell'Impero romano. Si pensa infatti che siano stati i soldati dell'esercito ad esportare il gioco in Inghilterra dove ne restò viva la memoria. Il calcio è stato non solo lo sport dei legionari, ma anche dei gladiatori che, costretti ad intrattenere la popolazione, lo utilizzavano all'interno delle arene. Parallelamente, in Oriente, si hanno testimonianze riguardo al tsu.chu, uno sport molto simile al calcio in cui più uomini correvano appresso ad una palla molto rudimentale, costruita con la vescica di animale riempita di ciò che si trovava. In Cina, al contrario di altri contesti, questo sport vedeva impegnati sia uomini che donne e fu diffuso nel vastissimo impero cinese. Dall'altra parte del mondo, nell'antica Grecia, gli spartani giocavano un gioco che sembrava un mix tra il calcio e il rugby. Era l'occasione, per i feroci soldati spartani, di sfogare la violenza che avevano.

A parte il fenomeno della differenziazione dei regolamenti a seconda del paese, il calcio continuò a vivere e diffondersi, fin proprio ad arrivare alla nascita della Football Association. Se la diffusione in Europa fu capillare, eccezion fatta per la battuta d'arresto subita a causa delle due guerre mondiali, nel resto del mondo, in particolare il calcio aveva iniziato a diffondersi già nel XIX secolo. Infatti, va ricordato come molte delle grandi nazioni europee avessero colonie sparse in questi due continenti. È necessario anche ricordare che a partire dal 1492 il calcio con le regole tipiche del continente europeo iniziò a diffondersi anche in America, grazie alla sua scoperta e alla successiva colonizzazione.⁶⁵

Quindi, così come era successo tra i legionari romani e gli inglesi, il calcio venne esportato nei territori di conquista. Negli altri casi, il mondo sempre più interconnesso e una fitta rete di scambi commerciali avevano favorito la diffusione del gioco praticamente in tutto il mondo. Questo sport continuò il suo sviluppo nei successivi secoli, senza particolari modifiche rispetto all'assetto che aveva assunto durante l'epoca del Rinascimento.

Era il 26 ottobre 1863 quando in Inghilterra nacque la FA, Football Association, la prima federazione di calcio al mondo. Sebbene questa data non segni la nascita del gioco del calcio, essa rappresenta l'inizio del calcio moderno. Da quel momento, infatti, dopo un incontro del tutto informale in uno dei tanti pub inglesi, si decise di definire un regolamento. Pochi mesi dopo, nel gennaio 1864, nacque il calcio come lo conosciamo noi: venne disputata la prima partita tra due squadre appartenenti alla Football Association.

A partire da quella data il gioco del calcio si strutturò fino a diventare quello che tutti nel mondo conoscono oggi. Infatti, prima della FA, il calcio sembrava uno sport più simile al rugby che al calcio. L'unica eccezione rilevante era che, da quel momento, una regola scritta vietava l'uso delle mani.

Nel 1897 sempre a Londra nacque una prima associazione di calciatori inglesi che nel tempo si istituzionalizzò nella Professional Footballer's Association (PFA). Già a partire dal 1885 si era deciso attraverso la FA di corrispondere un compenso a giocatori delle varie squadre. Dal momento che all'inizio il compenso era modesto, non poteva ancora considerarsi un lavoro, ma sicuramente dava rilievo e professionalità alla figura del giocatore di calcio.⁶⁶

Vennero inserite altre regole fondamentali, quali il fuorigioco e la definizione di misure standard per il campo, le porte e il pallone.

⁶⁵ Murray B. (1998). *The World's Game: A History of Soccer*. University of Illinois Press.

⁶⁶ Goldblatt D. (2008). *The Ball is Round: A Global History of Football*. Penguin.

Gli esperimenti di FA e PFA fecero nascere decine di altre federazioni nazionali in tutta Europa. Da lì le federazioni nazionali, con lo scopo di coordinare i propri sforzi e organizzarsi in un'unica organizzazione istituirono nel 1904, solo quarant'anni dopo la nascita della prima federazione nazionale, sette federazioni, esclusa l'Inghilterra, dandosi un regolamento comune. Nasce così la FIFA, dal francese Fédération Internationale de Football Association, e con lei inizia il processo di evoluzione delle squadre calcistiche. L'accordo fu infatti firmato a Parigi. Con questo accordo, Stati differenti decidono di unirsi sotto un unico regolamento, rinunciando all'arbitrarietà di poter cambiare le regole del gioco, ma avendo così l'opportunità di giocare con federazioni di nazioni diverse. Nonostante le squadre si incontravano in partite amichevoli, compresero che quello sarebbe potuto diventare uno dei più grandi business della storia. Ovviamente esisteva anche un'organizzazione più capillare a livello locale. Oltre la FIFA, infatti, quando l'adesione divenne mondiale, ogni continente dovette dotarsi di una propria sotto-organizzazione che regolasse e organizzasse i campionati continentali: UEFA (Union of European Football Associations) per l'Europa e FIGC per l'Italia (Federazione Italiana Gioco Calcio).

2.1.1 Nascita e sviluppo delle squadre di calcio

Le squadre di calcio, come entità organizzate, hanno una storia relativamente recente rispetto alla pratica del calcio stesso, di cui si è già trattato. Sebbene forme di gioco assimilabili al calcio siano esistite per secoli, fu solo nell'Ottocento che le squadre di calcio come si conoscono oggi hanno iniziato a prendere forma come organizzazioni strutturate. La nascita e l'evoluzione sono state strettamente legate alla codificazione delle regole, avvenuta in primis in Inghilterra, in particolare a seguito della nascita della Football Association. Questo passaggio segnò l'inizio della trasformazione dei club calcistici, passando da semplici gruppi non organizzati che svolgevano attività fisica organizzata, a diventare club all'interno di uno sport fortemente organizzato.

Con la crescita del calcio a livello nazionale e internazionale, le squadre si evolsero ulteriormente, non solo dal punto di vista sportivo, quanto organizzativo. È in questo periodo che nacquero numerosi club, molti dei quali attivi ancora oggi, come il Manchester City o il Liverpool, ma anche Juventus e Arsenal, fondati tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo. Il passaggio permise alle squadre di attrarre sempre più pubblico e investimento, ponendo le basi per uno sviluppo calcistico che avrebbe raggiunto livelli globali.

Come si accennava nell'introduzione, il mondo del calcio, dal punto di vista economico quanto sportivo, almeno quello professionistico, presenta numerose particolarità che non lo rendono assimilabile a nessun altro settore. Ad esempio, concorrenza è vista come negativa poiché rimanda al concetto secondo cui più imprese cercano di affermarsi in uno stesso settore commerciale, cercando di eliminare le altre. Letteralmente concorrenza significa gareggiare con qualcuno, altri produttori o commercianti⁶⁷ e negli ultimi secoli si è cercato di garantire, anche dal punto di vista giuridico, che ci fossero le condizioni per stimolare la libera concorrenza nel mercato. In realtà quando una molteplicità di attori offre gli stessi prodotti allo stesso mercato, è necessario distinguersi dagli altri per poter avere successo.

Il concetto di competitività, secondo alcuni studi è possibile sottolineare 3 diversi livelli di concorrenza:

- 1) concorrenti diretti, quindi da società che operano nello stesso settore e che competono per il raggiungimento degli stessi obiettivi;
- 2) concorrenza che include imprese non propriamente sportive, come quella del cinema o del teatro, che realizzano prodotti che hanno un elevato grado di sostituibilità;
- 3) imprese appartenenti ad altri settori, ma che sono in competizione diretta con le società di calcio nella ricerca di fonti di finanziamento da aziende sponsor.⁶⁸

Nel calcio, dal punto di vista sportivo, quasi "tecnico", la concorrenza è necessaria, dal momento che si tratta di uno sport in cui due squadre si fronteggiano. Se non ci fossero "concorrenti", non ci sarebbe spettacolo. Ovviamente, anche nel caso specifico si avrà la volontà di prevalere sull'altro, ma in un'ottica diversa dagli altri settori. Si deve sperare, infatti, che i proprio competitor siano validi, forti, poiché solo così si riuscirebbe a generare interesse tra i tifosi e a generare ricavi sicuramente di interesse. Dal punto di vista della concorrenza secondo la più tipica accezione economica, invece, esistono numerosi fenomeni paralleli che contribuiscono a rendere il mondo del calcio competitivo e di sicura redditività.

Un altro aspetto fondamentale dal punto di vista dell'evoluzione delle squadre di calcio è di più recente svolgimento ed ha a che fare con un rigido pattern di regole economico-finanziarie. Nel settembre 2009, la UEFA, Unione Europea delle Federazioni Calcistiche Europee, ha approvato all'unanimità un progetto di regole di lealtà finanziaria obbligatorie per tutte le squadre

⁶⁷<https://www.treccani.it/vocabolario/concorrenza/#:~:text=Competizione%2C%20emulazione%2C%20spec.,e%20non%20teme%20la%20c.>

⁶⁸ Cafferata R. (1998). *Tendenze strutturali della crescita dello sport come business*, in *Economia e diritto del terziario*, volume 3.

partecipanti alle coppe europee. Queste regole hanno l'obiettivo di incoraggiare i club a contare esclusivamente sui propri profitti, di introdurre una maggiore razionalità e disciplina nei conti sociali, e infine di tutelare i creditori delle società calcistiche.⁶⁹ Questa necessità era urgente, dal momento che da una parte i maggiori team europei erano sull'orlo del fallimento a causa di politiche finanziarie azzardate e insostenibili livelli di indebitamento, e dall'altra si avvertiva la necessità di garantire la competitività ed evitare pesanti distorsioni di mercato a favore dei club più abbienti. Inoltre, c'è da considerare che l'introduzione del fair play si inserisce in un contesto di pesante crisi economica generalizzata e globale, motivo per il quale era necessario garantire che le squadre chiudessero i bilanci in paro.

Lo strumento cardine per garantire la competitività all'interno del meccanismo del fair play è il break-even, il cui fine è la promozione di una gestione economico-finanziaria dei team, che devono mantenere un equilibrio finanziario e che questo non dipendesse da continui apporti di liquidità da parte di soggetti terzi.⁷⁰ Dal punto di vista economico, ciò significa che i team devono avere un indice di liquidità, ovvero il rapporto tra attività correnti e passività correnti, che esprime il grado di solvibilità di un'impresa valutandone i rischi a breve termine, in equilibrio, ovvero espresso da un indice pari a 1. Nella stagione 2021/2022, a più di dieci anni dall'entrata in vigore del fair play finanziario, questo indice è stato abbassato a 0.6, ovvero le squadre avrebbero dovuto essere in grado di coprire il 60% dei debiti.⁷¹

Lo strumento ha cercato di garantire non tanto la competitività quanto invece la concorrenzialità leale, evitando che grandi imprenditori possano iniettare capitali nelle casse del club al fine di evitare che questi siano favoriti rispetto ad altri che non hanno la stessa caratteristica. Sembra però che, al momento, l'intenzione di garantire un buon equilibrio competitivo non si è realizzata. Infatti, i club più ricchi si sono arricchiti ancora di più, mentre gli altri hanno cercato di sopravvivere. Quindi, seppur partito con le migliori intenzioni, il fair play non ha prodotto i risultati sperati. Platini, presidente della UEFA dal 2007 al 2016 in un discorso disse che *“ci sono sempre state società più ricche di altre e indubbiamente ce ne saranno sempre. Tutto quello che vogliamo è che i clubs, più o meno ricchi, non spendano più di quanto guadagnano e che raggiungano la parità di bilancio, unico metodo certo affinché sopravvivano”*.⁷²

⁶⁹ Di Girolamo F. (2019). *Il Fair play finanziario nella giurisprudenza della Corte Arbitrale dello Sport*, in Rivista diritto sportivo del CONI, fascicolo 2.

⁷⁰ Ibidem

⁷¹ Bassi S., *Il delicato tema dell'indice di liquidità per il calcio italiano*, in AGI, 20 marzo 2022; <https://www.agi.it/sport/news/2022-03-20/indice-liquidita-tutela-serie-a-calcio-16056341/>

⁷² Vulpis M., *“Calcio-Uefa: Platini sull'importanza del fair play finanziario”*, in Sport Economy, 26 agosto 2011; <https://www.sporteconomy.it/calcio-uefa-platini-sullimportanza-del-fair-play-finanziario/>

Negli strumenti in ottica di competitività, il fair play serve anche in ottica di calciomercato. Infatti, più un club ha capacità di spesa, più può accaparrarsi i migliori giocatori, più possibilità avrà di raggiungere ottimi risultati. Anche la qualificazione per le competizioni internazionali rappresenta un'importante fonte di guadagno, e la si può raggiungere solo costruendo un team valido.

Passando al concetto di valore generato, qui bisogna distinguere l'accezione sociale da quella economica. Secondo il report "Sport Sustainability e Impact Management: un'analisi dell'industria calcio europea", il calcio crea un valore diretto di circa 47 miliardi di dollari per quanto riguarda il fatturato globale; si tratta di circa il 30% del fatturato mondiale generato dall'intero settore sportivo.

Un altro tipo di valore che viene creato dal calcio è di tipo indiretto e ha a che vedere con l'indotto. Banalmente è un settore che genera migliaia di posti di lavoro e milioni di euro di investimenti in infrastrutture.

Il calcio professionistico ha un impatto indiretto e indotto sul PIL italiano pari a 10,2 miliardi di euro e oltre 112.000 posti di lavoro attivati. A livello fiscale e contributivo ha prodotto inoltre nel 2019 un gettito complessivo pari a quasi 1,5 miliardi di euro.

La voce più alta continua a riguardare le ritenute Irpef, che pesano per il 54% del totale (rispetto al 51% del 2018), per un dato pari a 797,3 milioni di euro. Prosegue anche la crescita del reddito da lavoro dipendente, in aumento tra il 2018 e il 2019 dell'11,9%, fino a superare gli 1,9 miliardi di euro.⁷³

Per quanto riguarda invece il valore indiretto, la figura 2.1 che segue, riporta i primi cinque settori in termini di valore aggiunto, in particolare con un focus sui servizi e quindi sull'impatto indiretto.

<i>Servizio</i>	<i>Valore aggiunto</i>
Servizi ricreativi, culturali e sportivi	53 miliardi di euro
Istruzione	22 miliardi di euro
Hotel e ristoranti	17 miliardi di euro
Servizi sanitari e di assistenza sociale	9 miliardi di euro
Commercio al dettaglio, escluso quello di autoveicoli e di motocicli servizi di riparazione	8 miliardi di euro

Figura 2 I primi settori per valore aggiunto lordo in UE; fonte: Cherubini S, "Marketing e management dello sport", Franco Angeli 2015

⁷³ È quanto emerge dalla 12^a edizione del ReportCalcio, il documento sviluppato dal Centro Studi FIGC in collaborazione con AREL (Agenzia di Ricerche e Legislazione) e PwC Italia (PricewaterhouseCoopers); <https://www.pwc.com/it/it/press-room/assets/docs/pwc-ress-release-reportcalcio-2022.pdf>

In questo complesso percorso evolutivo, l'allenatore è passato dall'essere una semplice figura tecnica a diventare una figura manageriale completa e complessa, con ruoli e responsabilità che vanno oltre l'aspetto meramente sportivo. Ad esempio, il rispetto del fair play di cui si è parlato, mette l'allenatore in condizioni di dover costruire una squadra ideale che, a seconda della situazione finanziaria del club, rispetti le regole imposte. La scelta dei giocatori, quindi, non è più solo una questione di scelta di talenti o di tattica in campo, ma anche di sostenibilità economica.

Allo stesso tempo, l'allenatore è diventato un volto pubblico del club, allo stesso livello dei propri giocatori; ciò significa che è tenuto a partecipare alle attività promozionali, alle pubblicità, a doversi interfacciare spesso con i media. Si pensi al caso di Mourinho, diventata un personaggio mediatico anche al di fuori del calcio, data la sua bravura nello stare davanti alle telecamere.

2.1.2 La transizione verso entità globali e professionali

Il calcio, inizialmente diffuso in Europa, iniziò a prendere piede anche in altre parti del mondo grazie dapprima al colonialismo e poi grazie all'immigrazione. Già dal XIX secolo molti paesi, soprattutto in Sud America, svilupparono una forte cultura calcistica, influenzata dalle nazioni europee, unendosi in diverse federazioni sotto un'unica entità regolatrice. La nascita delle competizioni internazionali contribuì a rendere il calcio un fenomeno globale, basti pensare alla coppa del Mondo del 1930 e ai successivi tornei continentali, attirando tifosi da tutto il mondo. In particolare, con l'avvento della televisione e degli altri media nel corso del Novecento, il calcio entrò in una fase di crescita esponenziale. Le squadre iniziarono a generare introiti non solo dai biglietti venduti per le partite, ma anche dai diritti televisivi, dalle sponsorizzazioni e dal merchandising. Le società calcistiche divennero entità globali in grado di attirare investimenti multimilionari e di competere in un mercato altamente dinamico.

Alla luce di quanto detto, spesso ci si chiede se le società calcistiche possano essere assimilate, nella classica visione aziendalista, ad un'impresa tradizionale, operante in settore diversi dell'economia. Ad oggi la risposta è assolutamente affermativa: le società di calcio sono presenti su molteplici mercati, devono raggiungere degli obiettivi specifici e investire al fine di creare vantaggio competitivo rispetto ai competitor.

Le competenze che consentono di ottenere un vantaggio competitivo che sia difendibile nel lungo periodo sono quelle più difficilmente imitabili, tra queste per le società di calcio sono le seguenti

- Reputazione: è una capacità distintiva che il prodotto o la marca guadagnano per effetto della posizione conquistata sul mercato calcistico ed è rappresentata dall'esperienza positiva che i consumatori hanno sperimentato sul prodotto stesso o sulla marca; questa fonte di vantaggio competitivo è quasi impossibile da imitare, perché non è una risorsa che può essere acquistata, ma deve essere sviluppata internamente ed in un arco di tempo piuttosto lungo. In Italia ci sono società come Juventus, Inter o Milan che hanno sviluppato una storia ultracentenaria fatta di successi e soddisfazioni che è difficilmente imitabile nel breve periodo, ciò permette a queste società di stipulare contratti di sponsor più ricchi e di attrarre i migliori calciatori e allenatori, nonché avere un ingente numero di tifosi al seguito.⁷⁴
- Struttura organizzativa: insieme di rapporti economici e sociali che l'impresa intrattiene con altre aziende o con i clienti: si tratta di rapporti che vanno oltre l'aspetto economico, perché includono elementi come la fiducia e l'esperienza personale, che sono di difficile imitazione e rappresentano quindi una competenza distintiva importantissima. Un caso esemplificativo è il Liverpool, dove lo stretto legame tra il club ed i tifosi ha permesso alla società di costruire una lunga serie di successi.⁷⁵ Inoltre, intorno alle società di calcio professionistiche c'è un giro d'affari enorme che va gestito secondo logiche manageriali che prevedono piani e programmi aziendali tramite l'impiego nel migliore modo possibile di risorse umane, economiche e materiali. Le scelte manageriali dovrebbero orientarsi ad un temperamento degli interessi seguendo il principio di economicità, ovvero l'idea di sviluppo e di vita duratura del club. In quest'ottica negli ultimi anni le realtà aziendali, e i casi di successo/insuccesso, sono dipesi sempre più da una variabile soggettiva, ovvero le risorse umane, che pur essendo intangibili sono ormai fondamentali nelle strutture organizzative. Per gestire una società di calcio si fa riferimento ai principali schemi organizzativi adottati dalle normali imprese economiche, in cui i vertici aziendali stabiliscono gli obiettivi e scelgono i manager che dovranno raggiungerli coniugando nel modo migliore le risorse che saranno messe a loro disposizione.⁷⁶ Un'evidente peculiarità delle società calcistiche è la netta separazione tra l'aspetto operativo del club e l'aspetto riguardante la gestione tecnica: per quanto riguarda il primo, la funzione viene assolta dai manager eletti dal Consiglio

⁷⁴ Mori F., "Il vantaggio competitivo nel settore del calcio", in Sportbusiness Management; <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/il-vantaggio-competitivo-nel-settore.html>

⁷⁵ Ibidem.

⁷⁶ Ibidem.

di Amministrazione, mentre la gestione tecnica viene demandata al direttore sportivo e all'allenatore, i quali si occupano della scelta dei giocatori e della gestione dell'attività riguardante il settore giovanile, avvalendosi dei collaboratori a loro disposizione. Per concludere l'analisi dell'aspetto organizzativo, quindi, è possibile affermare che ogni società calcistica ha bisogno di una ripartizione tra compiti che sia chiara ed efficace.⁷⁷

- **Innovazione:** se di solito con innovazione si intende un elemento dall'impatto dirimpente, data la sua capacità di creare qualcosa di nuovo o migliorare qualcosa di preesistente, spesso a fronte di importanti costi di ricerca. In ambito calcistico le innovazioni sono sì costose, ma meno rispetto al solito, poiché tendenzialmente riguardano l'aspetto tattico del gioco, una formula manageriale.

In conclusione, la transizione delle squadre di calcio verso entità globali e professionali ha trasformato profondamente il settore, rendendo i club protagonisti sportivi ed economici. Le società di calcio operano ormai come vere e proprie aziende, con una gestione complessa e strutturata che punta a massimizzare il vantaggio competitivo attraverso la reputazione, l'organizzazione interna, che verrà analizzata nei prossimi paragrafi, e l'innovazione. Questi sono gli elementi chiave che consentono ai club di mantenere una posizione dominante nel mercato calcistico globale.

2.2 Modelli organizzativi nel calcio

2.2.1 Struttura delle squadre di calcio moderne

La struttura di un'organizzazione si riferisce alla divisione del lavoro e al coordinamento di diversi compiti, differenziazione e integrazione durante un processo continuo di adattamento a un ambiente incerto e in costante cambiamento. L'attività principale di una squadra di calcio è progettare e sviluppare una squadra competitiva, che partecipi alle competizioni ufficiali e raggiunga i successi sportivi attesi dai suoi membri e tifosi. Le strutture di queste organizzazioni sono quindi create per rispondere a questo compito essenziale. Oggi, tuttavia, il successo sportivo non è l'unico modo per misurare le prestazioni di una squadra di calcio, né i tifosi sono l'unico gruppo di interesse le cui aspettative dipendono dalle prestazioni del club. Pertanto, queste organizzazioni devono progettare nuove strategie e obiettivi per adattarsi a un settore che è stato sfidato dalla professionalizzazione e dalla commercializzazione; processi che hanno interessato lo sport in generale, ma soprattutto quelli più seguiti e di maggiore risonanza

⁷⁷ Ibidem.

mediatica. Questi processi e le loro conseguenze hanno portato lo sport a essere considerato un business, un'industria o un settore economico, in grado di generare valore per tutti gli attori che vi partecipano.⁷⁸

Le sfide vissute dallo sport hanno avuto un impatto maggiore su quelle organizzazioni sportive orientate alla competizione e al successo sportivo, tra le quali possiamo collocare le società di calcio professionistiche. Più specificamente, le società calcistiche possono essere considerate come entità che forniscono sport, sia a livello ricreativo che professionale. Tuttavia, le società calcistiche che promuovono e sviluppano lo sport a livello professionistico non si limitano a fornire attività sportiva, ma hanno anche il dovere di formare una squadra in grado di rappresentare la società nelle competizioni ufficiali, puntando ad un successo sportivo che soddisfi le aspettative dei tesserati, dei tifosi e di tutti i soggetti che si ritengono coinvolti nell'attività della Società.

La struttura di un'organizzazione può essere associata alla sua strategia o al suo ambiente, nel senso che la struttura risponde al compito principale dell'organizzazione, o che è un modo per adattarsi alle esigenze e richieste esterne affrontate dall'organizzazione. Nel caso di una società di calcio professionistica, l'incarico di formare una squadra competitiva costituirà una condizione essenziale che ne guiderà l'attività quotidiana; Tuttavia, anche l'ambiente del club avrà un impatto sulla definizione dei compiti e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione. Pertanto, questa costruzione mira a soddisfare le aspettative dei soci e dei tifosi, così come degli altri attori che operano nell'ambiente esterno del club.⁷⁹

Le organizzazioni sono sistemi di comportamenti individuali interconnessi, all'interno dei quali ogni persona sviluppa un compito. Tali compiti costituiscono una parte, o sottosistema, del compito principale in cui sono integrati al fine di ottenere una prestazione efficace dell'intero sistema. La differenziazione si riferisce a elementi interni o esterni dell'organizzazione e quindi rappresenta un processo dinamico di adattamento tra l'organizzazione, il suo ambiente e il suo compito principale. È una risposta alla crescente complessità affrontata dall'organizzazione, una complessità che può facilmente derivare dall'ambiente così come dalle sue stesse operazioni e processi.

Sulla base dei recenti sviluppi e delle intuizioni del mondo degli affari, i manager delle organizzazioni dovrebbero probabilmente utilizzare un approccio dall'alto verso il basso per comprendere meglio lo status quo del club e determinare le aree che richiedono un'azione più

⁷⁸ Gomez S., Marti C., Opazo M. (2008). *The structural characteristics of sport organizations: differentiation within elite spanish professional football clubs*, in IESE Business School, Università di Navarra.

⁷⁹ Ibidem.

urgente. È senza dubbio importante capire la struttura organizzativa del club e verificare se ci possa essere bisogno di adattamento.

In un'organizzazione calcistica moderna, questa struttura potrebbe essere immaginata in una forma piramidale. Al vertice della piramide c'è la visione e la strategia generale del club, che dovrebbe guidare la direzione di tutte le altre azioni che si svolgono nel club. Tradizionalmente, manager, giocatori, allenatori e staff tecnico operavano con livelli d'informazione differenti, spesso con una comunicazione limitata e una visione parziale delle performance della squadra. Questo problema poteva portare a decisioni meno efficaci e a incomprensioni nei piani tattici e strategici del team. Per essere davvero attuabile, la visione non deve vivere solo nella mente del proprietario o dei membri del Consiglio di amministrazione, ma deve essere messa per iscritto e articolata a ogni singolo membro del personale. Una volta che la strategia è stata definita e formalizzata, i dirigenti dovrebbero assicurarsi che sia onnipresente all'interno del club e presente a tutti. Avere questa bussola semplifica la divergenza di obiettivi e iniziative e garantisce la coerenza delle azioni per un lungo periodo di tempo. Certamente, definire obiettivi a lungo termine nel calcio è un'impresa audace, ma alla fine un passo importante verso un successo sostenibile. Pertanto, il buy-in⁸⁰ dei proprietari del club è vitale e un imperativo assoluto.⁸¹

2.2.2 Proprietà e governance: dalle famiglie alle società per azioni

Secondo alcuni esperti calcistici, i modelli di gestione delle società calcistiche possono essere suddivisi in tre tipologie principali, ognuna con caratteristiche, vantaggi e svantaggi differenti: modello organizzativo familiare, modello "it's my party" e modello S.p.A. Molte squadre di calcio sono passate per ognuno di questi step, trasformandosi da piccole aziende familiari a Società per Azioni.

In origine, infatti, era molto diffuso il modello familiare, tramite il quale i piccoli club calcistici venivano, e vengono ancora talvolta, gestiti a livello familiare, dove il Presidente della squadra

⁸⁰ Le operazioni di management buy in sono operazioni in cui un manager (o un gruppo di manager), esterno alla società, ne acquisisce la proprietà; tali operazioni sono spesso finalizzate al delisting, ossia alla revoca dalla quotazione di borsa.

Con queste operazioni il manager, attraverso il lancio di un'offerta pubblica di acquisto, acquisisce i titoli disponibili sul mercato in una quantità sufficiente a garantirgli l'uscita dal listino e utilizza il suo know how strategico e manageriale per migliorare l'azienda e prepararla alla successiva cessione (ad un prezzo superiore al prezzo di acquisto della stessa) o a una nuova quotazione.

⁸¹ Werner M. (2022). *Analysis: modern organization of a football club*, in Total Football analysis magazine, agosto 2022.

e i membri della famiglia sono direttamente coinvolti nelle operazioni del club, gestendone le attività ordinarie e straordinarie. Dal momento che si tratta di club con una forte connotazione locale, i proprietari sentono la gestione della squadra come una questione personale da perorare e spesso incrociano i propri interessi e l'identità del club.

Infatti, le famiglie imprenditoriali, nel calcio come in altri settori, spesso possiedono più beni e le organizzazioni di confine comunemente create per amministrare i loro beni possono essere molto diverse. Tra queste organizzazioni, le imprese familiari (o imprese familiari) hanno sicuramente ricevuto la maggiore attenzione nelle ricerche precedenti perché hanno un ruolo centrale nel garantire il successo a lungo termine di una famiglia imprenditoriale. Le imprese familiari sono concepite per generare un afflusso di ricchezza finanziaria per la famiglia sotto forma di valore azionario (attuale e futuro), dividendi e remunerazione manageriale per i membri della famiglia, e la ricchezza socioemotiva sotto forma di identificazione, reputazione e riconoscimento sociale, legami emotivi e realizzazione di ambizioni dinastiche.⁸²

Il limite di questo modello, motivo principale per il quale a livello calcistico è andando quasi del tutto scomparendo, è dettato dalla complessità del contesto del calcio moderno; i club gestiti a livello familiare possono faticare ad adattarsi alla rapida evoluzione del mercato calcistico, che richiede cambiamenti strategici e veloci e l'adozione di modelli di gestione più sofisticati. Inoltre, a volte, la mancanza di competenze specialistiche o di accesso a capitali esterni può limitarne le capacità di crescita e la competitività.

Molte dei club italiani sono passati per la fase manageriale familiare. La A.S. Roma, ad esempio, è stata a lungo gestita a livello familiare, dalla famiglia Sensi, che ha acquisito il club negli anni Novanta, giungendo anche alla vittoria dello scudetto nel 2001. Con il tempo, però, a dimostrazione di quanto detto finora, la famiglia ha incontrato difficoltà finanziarie, il che ha portato alla necessità di cercare nuovi investitori. Nel 2011, la Roma è stata ceduta a un gruppo di investitori statunitensi guidati da James Pallotta, segnando la fine della gestione familiare. Questo passaggio ha trasformato la Roma in una società gestita come un'impresa globale, con un focus maggiore sugli investimenti internazionali e sulla modernizzazione del club, inclusi piani per un nuovo stadio. Nel 2020, il club è passato sotto il controllo della famiglia Friedkin, mantenendo una proprietà familiare, ma in un contesto più strutturato e orientato a strategie di gestione internazionale.⁸³

⁸² De Massis, A., Kotlar, J., & Manelli, L. (2021). *Family Firms, Family Boundary Organizations, and the Family-Related Organizational Ecosystem*. *Family Business Review*, volume 34, pp. 350-364.

⁸³ [AS Roma | Serie A, Stadio Olimpico, Giallorossi | Britannica](#)

Il secondo step evolutivo nei modelli di proprietà e governance che hanno permesso il passaggio dei club di calcio a diventare Società per azioni.

Il cosiddetto “Modello It’s my party” è *“il modello in base al quale il club è detenuto da un unico proprietario, ricco e potente, che gestisce la società in maniera diretta come propria azienda personale, immettendo in essa grandi risorse finanziarie. Dei tipici esempi di questa tipologia possono essere il Chelsea gestito dal magnate russo Roman Abramovich, e le due società milanesi Milan e Inter, gestite rispettivamente da Berlusconi e Moratti. I lati positivi sono certamente costituiti dalle grandi fonti finanziarie a disposizione del proprietario del club, pronto a qualsiasi spesa pur di arrivare ad accaparrarsi i migliori giocatori sulla piazza, ripianando le perdite di bilancio con immissioni di capitale proprio. Ma esistono anche delle controindicazioni, i rischi finanziari a cui si espongono i proprietari dei club e il rischio che da un giorno all’altro lo stesso proprietario del club decida di uscire di scena lasciando in pericolo la società”*.⁸⁴

Uno dei principali punti di criticità di questo modello, per cui in molti casi è stato superato, risiede nella vulnerabilità del club alle decisioni del proprietario. È un rischio, infatti, legare le decisioni di un’organizzazione ad una sola persona anche perché, in caso di ritiro del proprietario, c’è il rischio che il club abbia difficoltà, con necessità di ristrutturazioni societarie. Per queste ragioni, nonché per massimizzare la performance finanziaria delle società calcistiche, che è diventata un elemento essenziale per garantire la solvibilità e la redditività del club nel tempo, molti club hanno di diventare una Società per Azioni e/o di quotarsi in borsa. Recentemente, un numero considerevole di club calcistici europei ha mostrato una situazione finanziaria difficile dopo aver subito un calo delle loro prestazioni finanziarie, dichiarando perdite a causa di scarse prestazioni. Recentemente, l’Unione delle Federazioni Calcistiche Europee (UEFA) ha indagato su circa 80 club per questa questione. La competitività sportiva può essere seriamente compromessa dalle perdite subite dal club, che potrebbero rendere impossibile attrarre talenti nei giocatori, oltre a rendere difficile la pianificazione di nuovi investimenti in infrastrutture.⁸⁵

Diventare una S.p.A. consente alle squadre di emettere azioni e raccogliere capitali sul mercato finanziario, ottenendo fondi da una vasta gamma di investitori, istituzioni finanziarie e anche tifosi, senza dover necessariamente dipendere da un unico proprietario. Inoltre, essendo una

⁸⁴ [Calcio & Legge: 'Ecco i modelli per fare business con le squadre di calcio' \(calciomercato.com\)](#)

⁸⁵ Alaminos D., Esteban I., Fernandez-Gamez M.A. (2020). *Financial Performance Analysis in European Football Clubs*, in Entropy, volume 22.

S.p.A., il club è anche obbligato a operare con maggiore trasparenza, aumentando la fiducia degli investitori e degli sponsor.

Infine, le squadre che si quotano in borsa, possono beneficiare dell'accesso ai mercati finanziari per ulteriori aumenti di capitale o per emettere obbligazioni; questo le mette nella posizione di finanziare possibili progetti ambiziosi, come la costruzione dei nuovi stadi, come fatto da squadre quali Juventus e Manchester United. Il susseguirsi di modelli di proprietà e governance non ha cambiato solo il volto delle squadre, ma ha anche modificato il ruolo degli allenatori. Ad esempio, nel modello familiare, spesso l'allenatore veniva percepito, o era effettivamente, un membro della famiglia; di conseguenza, il rapporto con la dirigenza era molto diretto, a patto che rispettasse il legame emotivo, sentimentale, identitario che la proprietà aveva con la squadra. Con l'avvento del modello "It's my party", l'allenatore ha visto da un lato aumentare le aspettative nei suoi confronti, dall'altro si è visto a volte privato del controllo sulle decisioni strategiche. È infatti il proprietario ad esercitare decisioni strategiche, comprese quelle relativi a giocatori e allenatori. Il modello è chiaramente orientato ai risultati, spesso immediati, e alla gestione di grandi star internazionali, senza che spesso si tenga conto di quella che è la strategia che l'allenatore aveva in mente.

Infine, nel modello S.p.A., l'allenatore deve essere in grado di rispondere alla proprietà quanto a stakeholder e azionisti; l'allenatore, ora definibile manager sportivo, oltre ad essere responsabile delle performance sportive, diventa co-responsabile della generazione del valore economico e dell'attrattività del brand. Indipendentemente dalla forma manageriale che ha preso la squadra in un determinato momento, l'allenatore gioca un ruolo cruciale nella gestione delle asimmetrie informative, ovvero situazioni in cui si verifica una quantità o qualità differente di informazioni che l'allenatore possiede in un determinato contesto. Come figura, deve garantire che le informazioni necessarie per la corretta esecuzione delle strategie vengano distribuite in modo chiaro e adeguato, sia in campo, sia fuori, assicurandosi che i giocatori comprendano il proprio ruolo, e che questo venga comunicato anche verso l'esterno. Ciò che si intende dire è che il coordinamento del flusso di informazione deve creare un ambiente di trasparenza e fiducia anche da parte dei tifosi e di altri stakeholder.

2.2.3 Il ruolo delle Accademie giovanili nel lavoro di squadra

Prima di procedere, al fine di comprendere appieno il ruolo delle Accademie giovanili, è bene sottolineare come il calcio italiano stia affrontando una grave crisi, da ricondurre ad un periodo ben precedente alla contrazione dettata dalla pandemia da Covid-19. Infatti, visti gli ingenti investimenti operati dalle squadre straniere, le squadre italiane non riescono a far fronte a questa ipercompetitività. Inoltre, per ricercare le motivazioni alla base della crisi, oltre all'aspetto economico-finanziario, è bene concentrare l'attenzione sul cosiddetto fenomeno del mecenatismo. *“Il nostro calcio viveva degli investimenti di miliardari appassionati che riuscivano ad accaparrarsi i migliori calciatori al mondo. Ne sono esempi il Milan di Silvio Berlusconi, che collezionava Palloni d'oro in squadra e dominava in Europa (ben cinque Champions League sotto la sua gestione). Fino al triplete dell'Inter di Massimo Moratti, con Mourinho in panchina e fuoriclasse come Eto'o e Sneijder in campo. In seguito, il nostro calcio ha imboccato un cammino d'involuzione inframezzato solo dalle due finali giocate (e perse) dalla Juventus (2015 e 2017). In Italia l'epoca dei presidenti mecenati si è trascinata per parecchio tempo, mentre da altre parti si evolveva. E la fine dei tempi d'oro della nostra economia ha fatto il resto”*.⁸⁶

Volendo fornire alcuni dati dall'importante significatività statistica, *“il passivo economico accumulato nei 12 anni precedenti era di 4,1 miliardi di euro. Il fatturato della Serie A, B e C, prima del cataclisma Covid era di 3,9 miliardi, in crescita se si considerano i 12 anni prima. Un aumento, però, destinato a coprire la crescita degli stipendi e degli ammortamenti con le relative svalutazioni. Gli stipendi più ammortamenti rappresentano oggi il 101% dei ricavi. Nel 2018 l'indebitamento è stato di 4,8 miliardi, il doppio rispetto al 2007-2008. La perdita complessiva dai 412 milioni del 2018-19 è passata l'anno successivo a 878 milioni per raggiungere nel 2020-21 oltre 1,3 miliardi. Il Covid ha cancellato l'ingresso negli stadi di 23 milioni di spettatori. I ricavi mancati sono stati 513,3 milioni di euro”*.⁸⁷

Riassumendo il fenomeno, si può affermare che il calcio professionistico stia diventando sempre più povero, non tanto finanziariamente, ma nella sua incapacità organizzativa e a volte competitiva. Ci sono, in ogni caso, dei segnali che restituiscono speranza, e uno di questi riguarda lo sviluppo del calcio giovanile.

Ad oggi, quindi, una buona base di investimento nel settore giovanile sembra essere il fattore chiave; infatti, avere ottime strategie di reclutamento e di training dei giovani diventa la linfa

⁸⁶ Astorri M., “Dai trionfi al declino: le radici economiche dei guai dell'Italia del calcio (e non solo)”, in Forbes, 25 marzo 2022; [Dai trionfi al declino: le radici economiche dei guai dell'Italia del calcio \(forbes.it\)](https://www.forbes.it/it/news/2022/03/25/dai-trionfi-al-declino-le-radici-economiche-dei-guai-dell-italia-del-calcio)

⁸⁷ Crudeli T., “Calcio italiano in crisi, si può ancora sperare?”, in Sprint&Sport, 23 luglio 2022; [Calcio italiano in crisi, si può ancora sperare? - Sprint e Sport](https://www.sprinte-sport.com/it/calcio-italiano-in-crisi-si-pu-ancora-sperare/)

vitale del settore professionistico.⁸⁸ Attuare un ottimo scouting giovanile permette di fidelizzare le proprie risorse, coinvolgere un importante target rappresentato dalle famiglie dei giovani dilettanti e risparmiare ingenti somme per acquistare dall'esterno i cartellini dei giocatori più ambiti, ma soprattutto riuscire a far crescere risorse nazionali. Questo è uno degli aspetti più rilevanti e al contempo più fallaci in ambito calcistico italiano. In altri contesti europei, ad esempio, il reclutamento nei vivai giovanili è un fenomeno più che consolidato. Ad esempio, *“Athletic Bilbao – il club recluta esclusivamente giocatori baschi o giocatori di origine basca nella sua accademia e prima squadra. La popolazione dei Paesi baschi è leggermente superiore a 2 milioni di abitanti. Nonostante le sue restrizioni autoimposte, l’Athletic Bilbao produce regolarmente giocatori d’élite e nel 2018 è diventato il primo club a vendere due calciatori cresciuti nella sua Academy, Aymeric Laporte al Manchester City e Kepa Arrizabalaga al Chelsea, per oltre 50 milioni di euro ciascuno [...] Un vantaggio delle operazioni di successo del settore giovanile, tra gli altri, è la produzione di giocatori locali, idealmente tifosi, ma almeno con la conoscenza e l’apprezzamento di ciò che significa giocare per quel club, ovvero calciatori che fanno ciò che il club rappresenta, la sua storia. L’analisi dei giocatori d’élite cresciuti in casa e la loro presenza all’interno di squadre di successo dimostra il tipo di cultura che aiutano a promuovere nei loro club, qualcosa che è molto più difficile da ottenere con uno staff di giocatori straniero transitorio”*.⁸⁹

Ma qual è l’impatto di quanto detto in merito alla Accademie giovanili sullo sviluppo del lavoro di squadra?

Le Accademie giovanili di calcio rappresentano un ambiente cruciale per lo sviluppo del lavoro di squadra nei giovani calciatori, che sono i calciatori del futuro, offrendo una solida base per le competenze sociali e relazionali tipiche di un team. Diversi studi dimostrano come le accademie, con specifici programmi strutturati, favoriscano la costruzione di una identità collettiva che permette ai giovani di comprendere il valore del contributo individuale all’interno di un sistema di gruppo coeso.

In primo luogo, il modello educativo basato sull’interazione tra ragazzi e allenatori aiuta a costruire un ambiente di supporto reciproco; la qualità delle relazioni allenatore-atleta dipende da un processo dinamico e attivo, in cui vengono presi in considerazione i sentimenti, i pensieri e i comportamenti di allenatori e atleti. Questa relazione comprende un senso di intimità, cioè si stabilisce una relazione positiva tra l’allenatore e l’atleta, e la connessione si riflette nella loro

⁸⁸ Gould C., “Plusvalenze e non solo: perché i settori giovanili sono fondamentali”, in Calcio e Finanza, 4 gennaio 2021; [Plusvalenze e non solo: perché i settori giovanili sono fondamentali \(calcioefinanza.it\)](#)

⁸⁹ Ibidem

fiducia e rispetto reciproci, cura e sostegno emotivo e nell'amore e nell'apprezzamento nelle loro relazioni; l'impegno si riferisce al legame cognitivo tra allenatori e atleti, e si esprime nella loro volontà di mantenere legami stretti e a lungo termine; infine, la complementarità si riferisce alla connessione comportamentale tra allenatori e atleti, e si manifesta nel grado di collaborazione e cooperazione tra leader e seguaci.⁹⁰

In secondo luogo, l'influenza delle accademie giovanili calcistiche non si limita, come visto, al campo. La letteratura dimostra che l'esperienza di far parte di un team sportivo in adolescenza, se non prima, ha effetti positivi nello sviluppo di competenze sociali e di leadership trasferibili nella vita quotidiana.

2.2.4 Applicazione della teoria dei sistemi nelle squadre di calcio

La teoria dei sistemi, derivante dalle scienze sociali, è lo studio della società come una complessa disposizione di elementi, inclusi gli individui e le loro credenze, in relazione a un tutto (ad esempio, un paese). Lo studio della società come sistema sociale ha una lunga storia nelle scienze sociali. La teoria dei sistemi è anche coinvolta nell'analisi di come la società si adatta al suo ambiente attraverso aggiustamenti nella sua struttura, con importanti implicazioni per la comprensione dell'ordine sociale. La teoria dei sistemi rivela la complessità dell'evoluzione sociale e, su questa base, sottolinea la limitata possibilità di guidare la società. D'altra parte, poiché la società è enormemente complessa, lo scienziato sociale può comunque avere un apprezzamento della vasta gamma di possibilità di adattamento per i sistemi sociali.⁹¹ Questa teoria, applicata alle squadre di calcio, permette di comprendere la complessità di un team, l'interazione tra i suoi membri e come questi collaborino per il raggiungimento di un obiettivo comune. Ciò significa che all'interno di un sistema, nessuno agisce in maniera isolata, quanto piuttosto interagendo con gli altri, influenzando così il sistema e subendone al contempo specifici effetti.

Nel calcio sarebbe più corretto parlare della teoria dei sistemi dinamici, ovvero la teoria che si concentra su modelli preesistenti e cerca di comprendere come questi cambino e reagiscano a fattori interni ed esterni, analizzando le interazioni tra l'evoluzione di variabili all'interno del modello stesso.

⁹⁰ Li J. (2021). *The Dynamic Mechanism on Team Effectiveness in Youth Football: A Chain Mediation*, in *Frontiers Psychology*, volume 12.

⁹¹ [Systems theory | Social Dynamics, Complexity & Interdependence | Britannica](#)

A livello calcistico questo si traduce in una serie di principi:⁹²

- Auto-organizzazione: al mutare delle condizioni, i giocatori si riorganizzano velocemente e naturalmente nel posizionamento sul campo e nei movimenti, permettendo così all'intera squadra di adattarsi alle situazioni in mutamento, senza aver costante bisogno di un ruolo centrale.
- Attrattori: la teoria dei sistemi postula che esistono tratti di schemi, o comportamenti, che i giocatori adottano ripetutamente (si pensi agli schemi di difesa e offesa), data la loro alta efficienza.
- Perturbazione e stabilità: piccoli cambiamenti, o appunto, perturbazioni, possono cambiare e destabilizzare un team, sia dentro che fuori dal campo. L'allenamento, e la presenza costante di una leadership, hanno proprio il ruolo di trasformare le perturbazioni in occasioni per rafforzare un team.
- Coordinazione: la teoria dei sistemi dinamici spiega anche come i giocatori esplorino sia i movimenti in campo, sia la loro posizione fuori dal campo, mantenendo un flusso e un allineamento con i compagni e gli avversari.

Come accennato, la teoria dei sistemi dinamici si applica in campo come fuori, a livello di contesti sociali, organizzativi e personali. La gestione di una squadra in sé è un sistema dinamico in cui ogni soggetto ha esigenze, aspirazioni e personalità diverse che devono interagire tra loro e con figure di leadership come l'allenatore. Inoltre, le società calcistiche operano in un mercato ipercompetitivo, in cui c'è bisogno di adattare costantemente la propria strategia per garantirsi una posizione di rilievo. Basti pensare, ad esempio, che il mercato del calcio è influenzato da un sistema di variabili interconnesse, tra cui domanda e offerta di giocatori, sponsor, e relazioni con i tifosi. Piccole variazioni in un'area possono avere un impatto su tutto il sistema; ad esempio, un periodo di vittorie porta un aumento di fan engagement e guadagni, mentre una stagione negativa può richiedere strategie per mitigare il calo di interesse. Le società devono autoregolarsi continuamente e gestire i feedback per mantenere un equilibrio finanziario e reputazionale stabile.

⁹² Davis K., Araujo D., Shuttleworth R. (2005). *Applications of dynamical system theory to football*, in World congress on science and football 5, pp. 537-550.

2.3 Il lavoro di squadra nel calcio: sinergia, comunicazione e prestazione

Basato su concetti di teoria dei sistemi dinamici e psicologia ecologica, integrati in una logica di dinamica ecologica, l'approccio guidato dai vincoli (CLA) ha studiato come gli atleti e le squadre coordinano e adattano i loro comportamenti in presenza di vincoli interagenti di compiti, organismi e ambienti. I vincoli sono concettualizzati come confini che modellano l'emergere del comportamento, facilitando le opportunità per gli individui di interagire con l'ambiente. In letteratura sono stati considerati i seguenti vincoli: vincoli dell'atleta (organismico) (ad esempio, età e livello di esperienza), vincoli ambientali (ad esempio, momenti chiave della prestazione, l'ambiente della prestazione competitiva *di per sé* e lo stato della partita) e vincoli di attività.

Nell'ultimo decennio, il CLA è stato ampiamente studiato come metodologia di spicco per lo sviluppo di tendenze sinergiche collettive e funzionali nelle squadre sportive.⁹³ Le direttrici che permettono a questo approccio di implementare il lavoro di squadra sono la sinergia, la comunicazione e la prestazione.

La sinergia, intesa come capacità di un gruppo di sportivi di coordinarsi in semi autonomia in modo da creare schemi di comportamento emergenti che vadano oltre le abilità del singolo, permette ai giocatori di sviluppare un'intesa in modo tale che siano in grado di anticipare le mosse dei propri compagni, agendo come unica entità. I vincoli di compito, ovvero la strategia di gioco stabilita dal team e dall'allenatore, quanto i vincoli organismici, ovvero le capacità dei singoli, permettono la creazione di sinergie adattabili. Ad esempio, in una situazione di contropiede, i giocatori devono coordinarsi rapidamente per creare opportunità di passaggio, evitando i difensori avversari. La sinergia permette loro di riconoscere istantaneamente il posizionamento ottimale di ogni giocatore e di agire in modo fluido e coeso. Nei giochi di squadra, come il calcio, i movimenti ritmici dei giocatori avanti e indietro sul campo nelle squadre in competizione rappresentano gli schemi che si formano quando si attacca e si difende. Tali movimenti si verificano fondamentalmente nella direzione goal-to-goal; nella letteratura sull'allenamento si sostiene che i movimenti ritmici e coordinati dei giocatori di una squadra (ad esempio, avanzare verso l'alto del campo per attaccare e arretrare per proteggere la porta e difendere) richiedono movimenti coordinati degli atleti per sostenere la coesione di squadra necessaria per superare gli avversari.⁹⁴

⁹³ Ramos A., Coutinho P., Leitaó J.C. et al., (2020). *The constraint-led approach to enhancing team synergies in sport - What do we currently know and how can we move forward? A systematic review and meta-analyses*, in *Psychology of sport and exercise*, volume 50.

⁹⁴ Silva P., Chung D., Carvalho D., et al. (2016). *Practice effects on intra-team synergies in football teams*, in *Human movement science*, volume 46, pp. 39-51.

La comunicazione, invece, viene intesa non solo come indicazioni verbali tra i giocatori e tra giocatori e allenatore, ma anche e soprattutto gesti, segnali e movimenti che solo loro possono capire, inibendo così la possibilità di regalare un vantaggio comunicativo all'avversario. La comunicazione efficace, dunque, crea un vincolo che consente alla squadra di sincronizzare le proprie azioni. Il posizionamento dei giocatori sul campo è un elemento chiave della comunicazione spaziale e funge da vincolo di informazione per i compagni. La distanza tra i giocatori e il modo in cui occupano gli spazi del campo non solo consente di mantenere l'equilibrio tra attacco e difesa, ma offre un feedback costante sullo stato della formazione. Nel CLA, questa comunicazione spaziale è un aspetto fondamentale della coordinazione e si adatta dinamicamente alle esigenze del gioco: un giocatore può spostarsi verso una zona libera, comunicando ai compagni di riempire gli spazi lasciati scoperti, creando un flusso continuo e un adattamento alla disposizione dell'avversario.

Infine, dal punto di vista della prestazione, lo stato dello svolgimento del gioco, quindi come sta evolvendo la partita, influenza direttamente la prestazione e il livello di intensità di gioco. Una squadra che sa reagire a questi cambiamenti, senza abbattersi o negativizzarsi, dimostra livelli di performance più efficaci delle altre.

2.3.1 Sinergia di squadra e coordinamento sul campo

Le sinergie sono assemblaggi temporanei di componenti costretti a comportarsi come una singola unità funzionale attraverso la formazione di relazioni compensatorie a bassa dimensionalità che emergono e cambiano continuamente in sistemi complessi utilizzando processi di auto-organizzazione intrinseci. La nozione di sinergia esiste nelle scienze del movimento umano da oltre un secolo, più comunemente associata al problema della coordinazione da parte del sistema nervoso centrale dei gradi di libertà ridondanti del sistema motorio per regolare i comportamenti funzionali del movimento. Si ritiene che la formazione di sinergie tra le parti del corpo durante il raggiungimento dell'obiettivo porti ad una riduzione della dimensionalità del sistema sfruttando i gradi di libertà specifici per un particolare compito, abbandonando quelli non essenziali.

La coordinazione tra i giocatori di una squadra sportiva mostra le stesse proprietà distintive del controllo del movimento all'interno dell'individuo, coinvolgendo la continua (ri)organizzazione e la riduzione dei gradi di libertà di una squadra quando attaccano e difendono insieme. Questo

processo è chiamato compressione dimensionale e si riferisce all'accoppiamento di gradi indipendenti di libertà dei giocatori in modo che una sinergia possieda una dimensionalità inferiore. I processi di formazione sinergica possono essere rappresentati in match play durante i movimenti ritmici di una squadra, in cui i compagni di squadra cercano di muoversi in modo sincrono nello spazio e nel tempo per mantenere la coesione della squadra nel raggiungimento degli obiettivi di prestazione. Per fare ciò, devono scartare altre possibilità di movimento che non supportano questo comportamento di squadra in momenti specifici durante la prestazione (ad esempio, correre indietro verso la linea di meta di una squadra quando gli altri compagni di squadra stanno strategicamente correndo in avanti per supportare un attacco).

La compensazione reciproca è un'altra importante proprietà di una sinergia e si riferisce alla capacità di compensare eventuali perturbazioni di un componente del sistema mediante regolazione in parti collegate a distanza per preservarne l'integrità funzionale. In altre parole, ogni componente di una sinergia possiede la capacità di reagire ai cambiamenti negli altri. Ad esempio, durante un attacco in contropiede, i movimenti degli attaccanti verso la porta avversaria possono lasciare spazi vuoti nei restanti settori della squadra che possono essere compensati dai compagni di squadra che riadattano la loro direzione di movimento e velocità per collegarsi con gli attaccanti.⁹⁵

Un importante concetto correlato nelle spiegazioni della formazione della sinergia negli sport di squadra è il concetto di *affordance*. Un'importante concettualizzazione delle affordances le vede come fonti di informazione in un ambiente performativo, che possono essere direttamente percepite nell'offerta di azioni specifiche da parte di individui. L'informazione è percepita come opportunità di azione ed emerge dalle continue interazioni di un atleta con le caratteristiche chiave di un ambiente di prestazione studiato alla scala ecologica di analisi. Gli esseri umani possono percepire le possibilità per sé stessi e anche per gli altri individui di regolare intenzionalmente i comportamenti in modo che le azioni cooperative eliminino i gradi di libertà non necessari per raggiungere un obiettivo comune. Come accennato in precedenza, percepire la possibilità di muoversi verso la porta avversaria implica anche percepire le stesse possibilità e intenzioni nei compagni di squadra in modo da mantenere la coesione della squadra. Pertanto, le sinergie si formano su una piattaforma di canali di comunicazione condivisi (principalmente visivi e non verbali) utilizzati dai compagni di squadra per percepire collettivamente le affordances per i comportamenti di squadra. Le affordances condivise sono cruciali nella formazione della sinergia perché consentono la compressione dimensionale e la compensazione

⁹⁵ Silva P., Chung D., Carvalho T. et al., op.cit.

reciproca riducendo il numero di gradi di libertà indipendenti (cioè, la moltitudine di opzioni di coordinamento per i giocatori) e supportando azioni compensative rapide (cioè, consentendo ai giocatori di rispondere alle azioni degli altri al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi di squadra). Nelle squadre di calcio questo processo si basa, ad esempio, sulla moltitudine di comportamenti di movimento accoppiati tra i compagni di squadra, con conseguente riduzione dei tempi di co-posizionamento durante i movimenti di squadra in attacco e in difesa.⁹⁶

2.3.2 L'impatto del lavoro di squadra sui risultati sportivi e finanziari

Dall'inizio del nuovo millennio, l'industria del calcio ha ricevuto una forte considerazione sulla scia di diverse questioni trasversali. Esempi rilevanti, ma certamente non esaustivi, di un forte interesse per questo argomento sono legati alla crescente popolarità e partecipazione dei tifosi, ai crescenti diritti televisivi, agli scandali contabili e finanziari (frodi nelle competizioni sportive) e agli eccessivi compensi dei giocatori (non legati alle basi salariali). Una società calcistica di successo dovrebbe essere in grado di affrontare e prevenire gli eventi o i fenomeni sopra citati e non solo, evitando comportamenti influenzati dall'azzardo morale. Nonostante ciò, il successo di un club è un concetto aperto con molte interpretazioni e comprensione specifica del contesto. Secondo una prospettiva prevalente, il successo dipende da tre pilastri interconnessi: economico e gestionale, tecnico e sociale. Questo quadro si basa sostanzialmente sul bilanciamento dei compromessi tra obiettivi teoricamente ugualmente desiderabili riguardo a queste tre dimensioni, sebbene gli usi siano diversi. Mentre la dimensione della gestione economica e gestionale è legata alla "continuità della produttività e del funzionamento delle imprese" nonché alla "protezione degli interessi delle parti interessate" e la dimensione sociale è legata alla "continua soddisfazione dei sostenitori di base", la dimensione tecnica si occupa delle "limitazioni dovute alla gestione finanziaria". Si può definire il successo come il risultato degli sforzi sistematici gestiti dalla società calcistica, bilanciando le gestioni sociali e tecniche per raggiungere gli obiettivi economici e sportivi, minimizzando gli impatti negativi e massimizzando i relativi benefici.⁹⁷

Il principale studio in letteratura evidenzia una forte correlazione tra performance finanziaria e risultati sportivi, indicando come una gestione finanziaria efficiente abbia un impatto positivo sulle performance sportive, ma non viceversa. Ciò significa che il lavoro di squadra gioca un ruolo fondamentale, supportando indirettamente questo legame. Dagli studi emerge come i risultati sportivi sulle performance finanziarie non sono così significativi. Questa relazione

⁹⁶ Ibidem.

⁹⁷ Di Simone L., Zanardi D. (2020). *On the relationship between sport and financial performances: an empirical investigation*, in *Managerial Finance*, volume 47.

univoca implica che i club che hanno una solida gestione finanziaria tendono a raggiungere altre prestazioni in campo. Si può riportare l'esempio di un club con un rendimento finanziario positivo, che mostra però in media un miglior posizionamento nei campionati nazionali e internazionali. Un ROE positivo rappresenta la capacità del club di generare utili efficientemente, il che si traduce in risorse per attrarre giocatori di qualità, supportare programmi di sviluppo giovanile e migliorare la preparazione atletica.

Al contrario, i risultati sportivi non garantiscono necessariamente un miglioramento delle performance finanziarie del club. Anche un'ottima stagione sportiva, infatti, potrebbe non tradursi in benefici finanziari se il club non ha una gestione finanziaria oculata. Per esempio, un club che investe fortemente in giocatori e staff per ottenere risultati sportivi, senza un controllo adeguato dei costi, potrebbe finire per registrare perdite nonostante i successi sportivi.⁹⁸

2.3.3 Teoria della contingenza e adattamento al lavoro di squadra nel calcio

La teoria della contingenza afferma, come evidenziato nel primo capitolo, che le organizzazioni sono sistemi aperti che interagiscono costantemente con il loro ambiente e si adattano alle diverse pressioni ambientali. Pertanto, le caratteristiche organizzative dipendono dall'ambiente, dal mercato e dalla tecnologia adottata. La teoria si concentra sulle incertezze che circondano le organizzazioni nel loro ambiente. Stabilisce che le organizzazioni devono adattarsi a queste condizioni ambientali poiché tali condizioni possono influenzare le loro caratteristiche (ad esempio le strategie e la struttura organizzativa).⁹⁹ Poco dopo la Seconda guerra mondiale, Ralph Stogdill pubblicò un articolo di revisione molto influente in cui concludeva che una leadership efficace non deriva dall'espressione di un insieme di tratti della personalità, ma dipende invariabilmente da una serie di fattori situazionali che includono il contesto in cui si trovano i leader, così come l'allineamento di varie caratteristiche personali del leader con le qualità, attività e gli obiettivi di coloro che vengono guidati. In sostanza, Stogdill ha suggerito che una leadership efficace si verifica come risultato dell'interazione che avviene tra una persona e il suo ambiente. Tuttavia, il modello di leadership situazionale o di contingenza più studiato corrisponde al modello di contingenza di Fred Fiedler. Sebbene la maggior parte delle ricerche che hanno testato questo modello siano state condotte all'interno di unità organizzative,

⁹⁸ Ibidem.

⁹⁹ Fiorini P., Pais Seles B.M.R., Jabbour C.J. et al., (2018). *Management theory and big data literature: From a review to a research agenda*, in international journal of information management, volume 43, pp. 112-119.

è interessante notare che il suo lavoro fondamentale in questo settore è stato condotto con le squadre di basket delle scuole superiori. Secondo Fiedler, l'efficacia della leadership dipende sia dallo stile preferito del leader di interagire con gli altri sia dalla favorevolezza della situazione (nota anche come *controllo situazionale*).¹⁰⁰ Fiedler ha suggerito che i leader sono tipicamente orientati al compito o alla relazione, con i leader orientati al compito principalmente interessati a massimizzare l'obiettivo o il raggiungimento delle prestazioni tra i seguaci, mentre i leader orientati alla relazione sono principalmente interessati a massimizzare le connessioni interpersonali con i seguaci. Fiedler ha inoltre teorizzato che l'efficacia dello stile personale del leader (cioè, orientato al compito o alla relazione) dipende da tre dimensioni situazionali che includono la qualità delle relazioni leader-membro, la chiarezza e la struttura del compito e degli obiettivi perseguiti, nonché la misura in cui il leader possiede autorità e potere formali. Quando ognuno di questi è massimizzato, la situazione è descritta come la più favorevole, o in altre parole il leader ha la massima quantità di controllo situazionale. Il principio centrale del modello di Fiedler è che in condizioni di alto e basso controllo situazionale (o favorevolezza), è preferibile un leader orientato al compito; Tuttavia, in condizioni di moderato controllo situazionale, si teorizza che un leader orientato alla relazione sia il più efficace. In particolare, Fiedler ha sostenuto che un approccio più diretto è vantaggioso quando i membri hanno completa chiarezza in termini di ciò che ci si aspetta e il leader ha stabilito l'autorità e il supporto (cioè, relazioni di alta qualità) da parte di coloro che vengono guidati. Al contrario, quando i team o le organizzazioni sono afflitti da instabilità e volatilità (cioè, da un basso controllo situazionale), Fiedler ha suggerito che un approccio altamente strutturato e orientato al compito sarebbe anche il più appropriato per infondere ordine dal caos. Tuttavia, all'interno di team o organizzazioni afflitte da un moderato controllo situazionale (ad esempio, che coinvolge un obiettivo o un'incertezza del compito o una diminuzione del potere a disposizione del leader), Fiedler ha suggerito che un leader in grado di gestire abilmente le relazioni interpersonali tra i membri del gruppo avrebbe maggiori probabilità di evocare migliori prestazioni individuali, piuttosto che un leader che adotta un approccio più autorevole e orientato al compito.¹⁰¹ Sebbene non sia ampiamente studiata, la coesione del team è uno dei meccanismi che gli studiosi indicano come utile per collegare la leadership trasformazionale alla performance. Ad esempio, alcuni studiosi sostengono che i leader trasformazionali aiutano ad approfondire il senso di identificazione dei membri del team con il team stesso, i suoi valori, la sua missione e

¹⁰⁰ Reams L.C. (2023). *Fred Fiedler's contingency model revisited: 30 years later*, in *Philosophy of education*, volume 29, pp. 111-124.

¹⁰¹ *Ibidem*.

la sua visione, che a sua volta ha effetti positivi sulle prestazioni. Tuttavia, questa relazione non avviene nel vuoto. La leadership è un'interazione complessa tra leader, team e il contesto in cui operano, e quindi, esaminare le caratteristiche del contesto performante è essenziale quando si cerca di comprendere gli effetti della leadership sulle prestazioni. Diverse variabili contestuali influenzano le prestazioni nello sport e dovrebbero essere prese in considerazione per sviluppare modelli utili. Il contesto può essere definito "come opportunità e vincoli situazionali che influenzano l'occorrenza e il significato del comportamento organizzativo, nonché le relazioni funzionali tra le variabili. Il contesto può fungere da effetto principale o interagire con variabili personali come la disposizione a influenzare il comportamento organizzativo". Un singolo evento o episodio può talvolta determinare il contesto. Un evento rilevante all'interno delle squadre sportive è la performance precedente, cioè una vittoria o una sconfitta, in quanto ha un impatto rilevante sulla comunicazione e la coesione all'interno della squadra, costituendo quindi un'opportunità o un vincolo che influenza il comportamento della squadra. Pertanto, proponiamo un effetto indiretto della leadership trasformazionale sulle prestazioni del team attraverso la coesione del team che è contingente alle prestazioni precedenti (cioè, il risultato della partita precedente). Vincere o perdere una partita produce una risposta efficace nei giocatori, che ha un impatto significativo sulle prestazioni della squadra. La teoria della quantità di moto psicologica supporta l'uso del risultato della partita precedente come variabile moderatrice delle prestazioni future. Lo slancio psicologico può essere concettualizzato come una forza o un potere che modifica le percezioni interpersonali e influisce sulle prestazioni. Secondo questa teoria, il comportamento successivo tende ad essere coerente con il comportamento immediatamente precedente, comprendendo la percezione che un successo o un fallimento futuro sia una funzione di un successo o di un fallimento recente, rispettivamente.¹⁰²

Alla luce di quanto detto finora, nel calcio il successo della squadra è strettamente legato alla capacità di adattarsi rapidamente alle contingenze del gioco, come può essere la posizione della classifica, lo stato fisico dei giocatori o l'esito di una partita. Infatti, la teoria della contingenza in questo caso postula che l'allenatore debba analizzare la situazione e adattare la strategia al fine di massimizzare la prestazione. Ad esempio, l'allenatore deve sapere che contro un avversario notoriamente offensivo, è necessario un valido approccio difensivo per limitare le

¹⁰² Mach M., Ferreira A.I., Abrantes A.C.M. (2021). *Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model*, in *Applied psychology*, volume 71.

opportunità dell'avversario, mentre se una squadra avversaria fosse tatticamente più debole, si potrebbe optare per un modello di gioco più aggressivo.

Ne deriva che la teoria della contingenza sottolinea l'importanza del ruolo del leader, o allenatore, che deve essere in grado di adattare il proprio stile comunicativo e di relazione alle caratteristiche della squadra e della situazione in cui si trova ad operare. Ad esempio, se la squadra fosse proattiva e presente, l'allenatore potrebbe adottare uno stile di leadership meramente partecipativo, consentendo ai propri giocatori di raggiungere alti livelli di autonomia. Viceversa, con una squadra inesperta e composta per lo più da giovani, si potrebbe ritrovare ad avere un ruolo più direttivo, in modo da fornire supporto.

Un altro aspetto rilevante dal punto di vista calcistico in merito alla teoria della contingenza riguarda la comunicazione e la coesione di squadra; in situazioni di elevata pressione e competitività, come una finale, una comunicazione chiara è di estrema importanza.

Infine, la teoria della contingenza implica che i membri della squadra dovrebbero essere assegnati a ruoli che meglio sfruttano le loro abilità in base alle necessità specifiche della partita. Un centrocampista dotato di visione di gioco potrebbe essere incaricato di impostare l'azione offensiva contro un avversario meno organizzato, mentre, in una partita difensiva, il suo ruolo potrebbe essere più focalizzato sulla copertura. Questo adattamento migliora la sinergia tra i giocatori e massimizza il contributo di ciascun membro al raggiungimento degli obiettivi della squadra.

Sebbene la teoria della contingenza sia in grado di spiegare come all'interno di un team, come può essere una squadra di calcio, l'adattamento continuo sia la chiave per il raggiungimento degli obiettivi, è bene sottolineare come anche l'utilizzo di incentivi possano stimolare gli aspetti motivazionali, psicologici e sportivi di una squadra. In primo luogo, gli incentivi finanziari, come aumento di ingaggio, salari e bonus, possono essere utili per stimolare i giocatori; se nei primi anni dello sviluppo del calcio professionistico i giocatori venivano pagati a partita o al raggiungimento di determinati obiettivi di vittoria, con l'evoluzione e la professionalizzazione del calcio gli incentivi finanziari sono diventati ricorrenti e più strutturati, portando i calciatori a percepire salari fissi e molto elevati, integrati da ulteriori bonus. Quando il Leicester City ha vinto la Premier League nel 2015-2016, ogni giocatore e molti membri dello staff hanno ricevuto bonus significativi per il risultato straordinario, in linea con una struttura di incentivi che ricompensa l'eccezionale performance di squadra. Questa situazione, però, potrebbe portare ad un appiattimento della motivazione: dal momento che di base i guadagni sono già molto alti, ulteriori incentivi finanziari potrebbero non essere efficaci.

Capitolo 3

Analisi di casi di successo nel lavoro di squadra nel calcio

3.1 Caso di studio 1: Manchester United (1986-2013)

Il periodo dal 1986 al 2013 rappresenta una fase cruciale nella storia del Manchester United, non solo per i risultati ottenuti, ma soprattutto per la capacità di gestione della squadra da parte di Sir Alex Ferguson. La leadership di Ferguson non si limitava a gestire gli aspetti tattici, ma comprendeva anche un approccio completo alla gestione delle dinamiche di squadra, della motivazione e del coordinamento tra i diversi membri dello staff. In questo capitolo, si analizza come Ferguson abbia gestito con successo un gruppo di atleti di alto livello e costruito una cultura organizzativa sostenibile e vincente. Alla fine degli anni '90, il Manchester United si trovava in una fase di transizione: il club non vinceva il campionato inglese dal 1966 e Ferguson ereditò una squadra che necessitava di una ristrutturazione,



Figura 3 Sir Alex Ferguson, manutd.com

non solo in termini di talento calcistico, ma anche di cultura interna. Il contesto socioeconomico del calcio stava mutando rapidamente, con la crescente commercializzazione della Premier League, l'espansione internazionale e la necessità di gestire un gruppo di giocatori di grande talento e visibilità mediatica. Ferguson si rese conto che per ottenere risultati duraturi doveva creare una base solida: il Manchester United non poteva dipendere solo dalle prestazioni di una singola stagione, ma doveva costruire una cultura vincente a lungo termine. La sua enfasi non era solo sul reclutamento di giocatori di talento, ma anche sull'instaurazione di un sistema di gestione e motivazione che integrasse tutti i membri del club, dal settore giovanile alla prima squadra.¹⁰³

3.1.1 Il ruolo di Sir Alex Ferguson

Ferguson è noto per il suo stile di leadership che combinava disciplina e flessibilità. La sua capacità di mantenere il controllo senza soffocare la creatività dei giocatori è stata un elemento distintivo. Ad esempio, era solito enfatizzare la disciplina come parte integrante del successo,

¹⁰³ Anita Elberse. "Ferguson's Formula" Harvard Business Review, Ottobre 2013. [Ferguson's Formula](#)

ma allo stesso tempo sapeva come adattare il suo approccio in base alla personalità dei singoli giocatori. Come ha spiegato lui stesso: *"Non si ottiene il massimo dalle persone colpendole con un pugno di ferro, ma guadagnandosi il loro rispetto"*. Questa combinazione di rigore e attenzione alle dinamiche interpersonali gli permise di gestire efficacemente un gruppo di atleti con grandi aspettative.

Un aspetto fondamentale della leadership di Sir Alex Ferguson era la sua enfasi sulla continuità e la costruzione di una squadra forte nel lungo termine, piuttosto che concentrarsi esclusivamente sui risultati a breve termine. Questo approccio lungimirante era profondamente radicato nella sua filosofia di gestione e si rifletteva nelle decisioni strategiche che prendeva all'interno del club. Ferguson credeva fermamente che la costruzione di una squadra richiedesse tempo e pazienza. Invece di focalizzarsi soltanto sui successi immediati, puntava a stabilire solide fondamenta che potessero garantire un flusso continuo di talenti, specialmente attraverso lo sviluppo del settore giovanile. Tuttavia, quel periodo fu molto difficile, un periodo in cui la saggezza prevalente era, come disse un commentatore *"non puoi vincere niente con i bambini"*. Ferguson aveva già le idee chiare, ed era fiducioso anche data la precedente esperienza in cui lavorò molto con i giovani.

*"Il lavoro di un manager, come quello di un insegnante, è ispirare le persone a migliorare"*¹⁰⁴

Questo si è rivelato cruciale per il successo del Manchester United, soprattutto considerando che molti dei giocatori più iconici del club – come Ryan Giggs, Paul Scholes e David Beckham – provenivano dal vivaio. Questa strategia gli consentiva non solo di risparmiare risorse economiche sui trasferimenti, ma anche di integrare giovani talenti con la cultura e i valori del club sin dai primi passi della loro carriera. Come affermato dallo stesso Ferguson: *"Non ho mai avuto una strategia a breve termine. Penso che coloro che investono nei giovani e nel futuro abbiano molto più successo"*,¹⁰⁵ ciò è stata la spinta per investire nello sviluppo dei giovani talenti, riorganizzando l'accademia del club. Nonostante i progressi, ci volle del tempo prima che la squadra raggiungesse la costanza necessaria per competere ai massimi livelli. Egli introdusse una nuova mentalità, focalizzata sulla disciplina e sull'impegno, cambiando l'approccio professionale dei giocatori. Questo approccio si è concretizzato anche nella capacità di Ferguson di rinnovare costantemente la squadra senza stravolgerne la struttura. Ad esempio, mentre molti club tendevano a cambiare giocatori chiave troppo spesso, Ferguson sapeva

¹⁰⁴ Ibidem.

¹⁰⁵ Ibidem.

quando trattenere le sue stelle e quando integrare nuovi talenti dal settore giovanile o attraverso acquisti mirati. Nelle sue attività, Ferguson viene enfatizzato per essere un “gestore di portafoglio”. Infatti, come dice lui stesso in un’intervista: “*Abbiamo individuato 3 livelli di calciatori*”, sostenendo che i giocatori potevano essere suddivisi in 3 livelli, dai 30 anni in su, dai 23 ai 30, e gli under 23, i giovani su cui Ferguson e i suoi osservatori lavoravano molto. Queste suddivisioni erano state pensate perché il ciclo di vita di una squadra non durasse più di 4 anni e dopo di ciò era necessario un cambiamento, in un’ottica di mantenere alti gli standard ed evolvere gradualmente, spostando giocatori più anziani ed inserendo giocatori più giovani. L’approccio lungimirante di Ferguson si allineava alla teoria dei sistemi, che vedeva il club come un insieme integrato di diverse componenti. Il settore giovanile era una parte essenziale di questo sistema, alimentando la prima squadra con talenti che erano già inseriti nella cultura e nella filosofia del club. Nel caso di Ferguson, il Manchester United non era solo una squadra di calcio, ma un sistema complesso in cui ogni componente—dal settore giovanile, allo staff tecnico, fino alla dirigenza—aveva un ruolo chiave nella creazione di una cultura vincente. Un esempio iconico di questo approccio è stato il successo della “Class of '92”, un gruppo di giocatori come David Beckham, Paul Scholes e Ryan Giggs, che sono diventati pilastri della prima squadra. Questi giocatori incarnavano i valori del Manchester United, avendo appreso fin da giovani non solo il calcio, ma anche la mentalità vincente e il senso di appartenenza che Ferguson voleva infondere in ogni membro del club.¹⁰⁶ Questa gestione olistica e lungimirante si rifletteva nel modo in cui Ferguson approcciava ogni aspetto del club.

La gestione di Sir Alex Ferguson del Manchester United è un esempio eccezionale di come un leader possa operare come un vero agente operativo, mantenendo il controllo su tutte le decisioni critiche del club. Uno degli aspetti chiave della sua gestione era la totale fiducia che la dirigenza riponeva in lui, permettendogli di esercitare un controllo quasi completo su aspetti fondamentali come i trasferimenti, oltre alle scelte tattiche e la costruzione della rosa. Nonostante l’inizio incerto, con risultati non proprio soddisfacenti e la pressione dei media sempre crescente, la dirigenza ripose totale fiducia nella gestione del proprio allenatore conscia del lavoro che stava svolgendo. Questa autonomia decisionale è stata un fattore determinante nel lungo e straordinario periodo di successo del Manchester United. Questa relazione fiduciaria tra Ferguson e i vertici del club rappresenta un chiaro esempio della Teoria del Principale-Agente, in cui l’agente (Ferguson) opera per conto del principale (la dirigenza) con l’obiettivo di ottenere risultati sportivi di alto livello. Grazie a questa autonomia, Ferguson poté costruire

¹⁰⁶ Ibidem.

una relazione che non solo soddisfaceva le esigenze immediate della squadra, ma poneva anche solide basi per il futuro. Una delle sue abilità più significative era il modo in cui gestiva le dinamiche interne della squadra, composte da giocatori di altissimo livello e spesso con personalità forti. Infatti, per mantenere standard elevati egli stesso dice: *“non abbiamo mai permesso una brutta sessione di allenamento. Ciò che vedi in allenamento si manifesta sul campo di gioco.”* Richiamando la teoria, Ferguson era solito focalizzarsi non tanto sulle caratteristiche nascoste, ma sulle azioni nascoste. La parte relativa al moral hazard, quindi alle azioni dei giocatori è stata la parte più importante, non avendo molti dubbi sulla caratteristiche tecniche la parte da esaminare erano le reazioni in campo dei giocatori. Sempre richiamando il concetto visto nel primo capitolo relativo al fenomeno dell’*“agenzia multipla”*, Ferguson si rende conto che delegare la direzione dell’allenamento al suo vice non gli avrebbe tolto il controllo bensì di cogliere dettagli incredibilmente preziosi per la sua gestione, *“La capacità di vedere le cose è fondamentale, o, più specificamente, la capacità di vedere cose che non ti aspetti di vedere.”* Ferguson era molto attento a mantenere il controllo del gruppo, facendo capire ai giocatori, indipendentemente dal loro status, che nessuno era al di sopra della squadra, neppure al di sopra dell’allenatore. Questo approccio è evidenziato dal suo trattamento di casi famosi come quello di David Beckham. Quando Beckham cominciò a mettere in pericolo la coesione del gruppo, Ferguson non esitò a trasferirlo al Real Madrid, dimostrando che la disciplina e l’unità del gruppo venivano prima di tutto. Un altro esempio è quello di Roy Keane, quando nel 2005 criticò pubblicamente i suoi compagni di squadra, il suo contratto fu rescisso. Ferguson riteneva che nessun giocatore dovesse essere più importante del club e che la disciplina fosse fondamentale per il successo del team. Come evidenziato da Harvard Business School (2013), la decisione di cedere Beckham fu dettata dalla volontà di preservare l’armonia e la cultura organizzativa che aveva costruito nel tempo.

Infine, la sua capacità di mantenere il controllo e l’autonomia in un ambiente caratterizzato da forti pressioni mediatiche è uno degli aspetti più impressionanti della sua carriera. La sua capacità di proteggere la squadra dalle distrazioni esterne e mantenere l’attenzione sugli obiettivi del club dimostra una leadership eccezionale. In un’intervista, Ferguson ha sottolineato che uno dei suoi obiettivi principali era evitare che i giocatori si sentissero sopraffatti dalle pressioni esterne, mantenendo un ambiente di lavoro sereno ma altamente competitivo¹⁰⁷. In questo senso, lo United ha costruito una struttura medica all’avanguardia presso il centro di allenamento in modo che tutte le procedure, tranne l’intervento chirurgico, possano essere

¹⁰⁷ Ferguson, A., & Moritz, M. (2016). *Leading*. Londra: Hodder & Stoughton

gestite in loco, garantendo un livello di discrezione impossibile in un ospedale pubblico, dove i dettagli sulle condizioni dei giocatori vengono divulgati alla stampa.¹⁰⁸

3.1.2 Lavoro di squadra efficace e successi sportivi: il Treble del 1999

Il 1999 è considerato uno degli anni più memorabili nella storia del Manchester United, quando la squadra guidata da Sir Alex Ferguson realizzò l'impresa del "Treble", vincendo la Premier League, la FA Cup e la Champions League. Questa stagione straordinaria è stata caratterizzata da una competizione feroce a livello nazionale e internazionale, con il Manchester United che ha dimostrato una costanza di rendimento

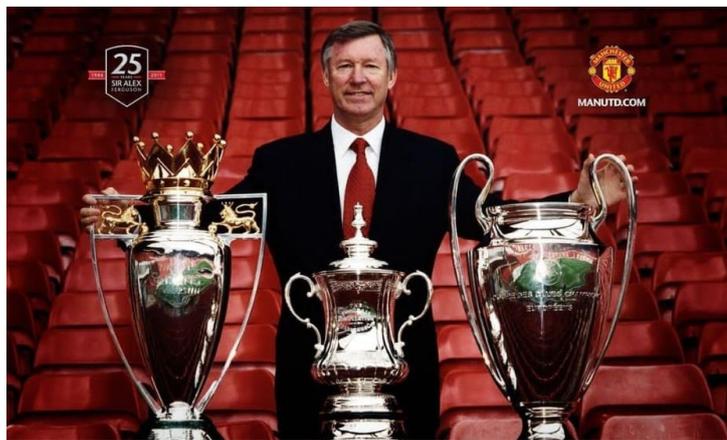


Figura 4, Sir Alex Ferguson, 1999, manutd.com

eccezionale, nonostante un inizio difficile. Sotto la guida di Ferguson, la squadra è riuscita a mantenere un livello di concentrazione e impegno altissimo in tutte le competizioni, un aspetto che ha giocato un ruolo fondamentale nel successo della stagione. Uno degli aspetti chiave del successo del Manchester United nel 1999 era la capacità di Ferguson di gestire la comunicazione interna. Ogni membro della squadra sapeva esattamente cosa ci si aspettava da lui, grazie alla chiarezza con cui Ferguson trasmetteva le sue istruzioni. Come evidenziato nelle sue interviste e successivamente ripreso, egli era molto abile nell'utilizzare diverse strategie comunicative a seconda del giocatore o della situazione, riuscendo così a mantenere tutti i membri del team allineati agli obiettivi della squadra.¹⁰⁹ Un esempio evidente della sua abilità di coordinazione fu il modo in cui orchestrò il contributo di giocatori chiave come Ryan Giggs, Roy Keane e Andy Cole. Ognuno di loro ricopriva un ruolo cruciale nella struttura tattica della squadra, ma era la capacità di Ferguson di mantenere una comunicazione fluida tra loro e il resto della squadra che permetteva al Manchester United di funzionare come un meccanismo ben oliato. Come ha dichiarato Ferguson: *"Non si può mai perdere il controllo, specialmente quando si tratta di gestire trenta professionisti di alto livello"* (Harvard Business Review, 2013). Questa ferma gestione ha assicurato che la squadra rimanesse unita, anche sotto pressione.

¹⁰⁸ Anita Elberse. "Ferguson's Formula" Harvard Business Review, Ottobre 2013. [Ferguson's Formula](#)

¹⁰⁹ Ibidem.

*“Tutti i giocatori che vengono al man united sono bravi ma è la loro reazione che mi interessa conoscere”.*¹¹⁰

Ferguson aveva anche una grande abilità nel trovare i giusti incentivi per ogni giocatore. Non tutti i membri della squadra rispondevano allo stesso tipo di motivazione; quindi, Ferguson personalizzava il suo approccio in base alle necessità individuali. Ad esempio, alcuni giocatori venivano motivati dalla prospettiva di battere i propri record personali, mentre altri trovavano la spinta nell'idea di superare i rivali storici come l'Arsenal. Questa capacità di "leggere" i suoi giocatori era uno degli strumenti più potenti nella gestione del team. Nonostante avesse la reputazione di essere un duro ed esigente, descritto come un allenatore dalle feroci chiacchiere durante l'intervallo o dopo la partita egli ha lavorato per adattare le sue parole alla situazione, *“non puoi sempre entrare urlando e sbraitando”.*¹¹¹ La sua missione consisteva nel mantenere un equilibrio, per non essere troppo duro e quindi generando timore nei giocatori e sia non essere troppo morbido poiché ciò non sarebbe stato sufficiente per raggiungere l'obiettivo. In quella stagione si manifestarono tutti gli esempi di come una buona gestione e una grande fiducia nella visione dell'allenatore potessero portare a qualcosa senza precedenti. Nell'Aprile del 1999 nella semifinale di FA Cup, contro gli eterni rivali dell'Arsenal, Ferguson introduce 5 riserve, lasciando tutto l'ambiente sorpreso dalle scelte fatte. Prima della partita Phil Neville capì veramente che l'allenatore si fidava di tutti, e scendendo in campo pensò: *“Morirò per lui”.*¹¹² Tuttavia questa partita si rivela l'inizio di ciò che sarebbe diventata la storia del Manchester United. La partita va ai supplementari, il Manchester United resta con un uomo in meno per via dell'espulsione del suo capitano, ma riesce a vincere la partita con il gol di uno dei *“Class of 92”*, Ryan Giggs. Riprendendo il concetto di fiducia, Giggs resta orfano di padre all'età di 13 anni, nello stesso periodo in cui conobbe Sir Alex Ferguson. Giggs dirà: *“si interessava davvero che tutto andasse bene, si interessava a me”.*¹¹³

La fiducia e la cultura che Ferguson aveva indotto nei membri del team, si manifestò in altri episodi che possono essere analizzati sotto la lente della teoria del principale-agente. Durante la semifinale di Champions League contro la Juventus dello stesso anno, Roy Keane ricevette un cartellino giallo che gli avrebbe impedito di giocare la finale, indipendentemente dal risultato. Ricordando la teoria del principale-agente, l'agente (in questo caso, il giocatore) potrebbe non agire nel migliore interesse del principale (la squadra o l'allenatore) se i suoi

¹¹⁰ “99”, Sampson Collins, Regno Unito, Prime Video 2024

¹¹¹ Anita Elberse. *“Ferguson’s Formula”* Harvard Business Review, Ottobre 2013. [Ferguson’s Formula](#)

¹¹² “99”, Sampson Collins, Regno Unito, Prime Video 2024

¹¹³ Ibidem.

obiettivi principali sono compromessi. Quindi Keane avrebbe potuto ridurre lo sforzo sapendo che non avrebbe giocato la finale. Tuttavia, ha messo gli interessi della squadra al di sopra dei propri, dimostrando grande professionalità attraverso una prestazione eccezionale, segnando un gol e guidando la squadra a una rimonta storica. La sua azione ha mitigato il problema del principale-agente, mostrando come una forte cultura organizzativa e valori condivisi possano allineare gli interessi dell'agente con quelli del principale.

In conclusione, la gestione di Sir Alex Ferguson al Manchester United ha ridefinito gli standard di successo e longevità nel calcio. I numerosi trofei conquistati, tra cui 13 Premier League e 2 UEFA Champions League, testimoniano la sua efficacia come allenatore (Manchester United Official Website, 2013). I punti di forza risiedono nella sua capacità di gestire e motivare i giocatori, nell'adattabilità tattica e nella creazione di una mentalità vincente. Le criticità, sebbene presenti, non offuscano un'eredità che continua a influenzare il club e il calcio mondiale.

3.1.3 Impatti finanziari del lavoro di squadra

La gestione di Sir Alex Ferguson non ha portato solo successi sportivi al Manchester United, ma ha avuto un impatto significativo anche sulle performance finanziarie del club, trasformandolo in uno dei brand calcistici più redditizi al mondo. L'efficace lavoro di squadra, il consolidamento di una forte cultura organizzativa e le capacità manageriali di Ferguson hanno contribuito a questa crescita, creando una sinergia tra risultati sportivi e sviluppo finanziario. Sotto la guida di Ferguson, il Manchester United ha visto una crescita esponenziale dei ricavi. Nel 1986, anno in cui assunse la direzione del club, i ricavi erano stimati intorno a £10 milioni e come vediamo in figura 5, nel 2013, ultimo anno del suo mandato, i ricavi annuali avevano raggiunto circa £353 milioni.¹¹⁴

¹¹⁴ Deloitte, *Football Money League*, (2013) [Deloitte FML 2012](#)

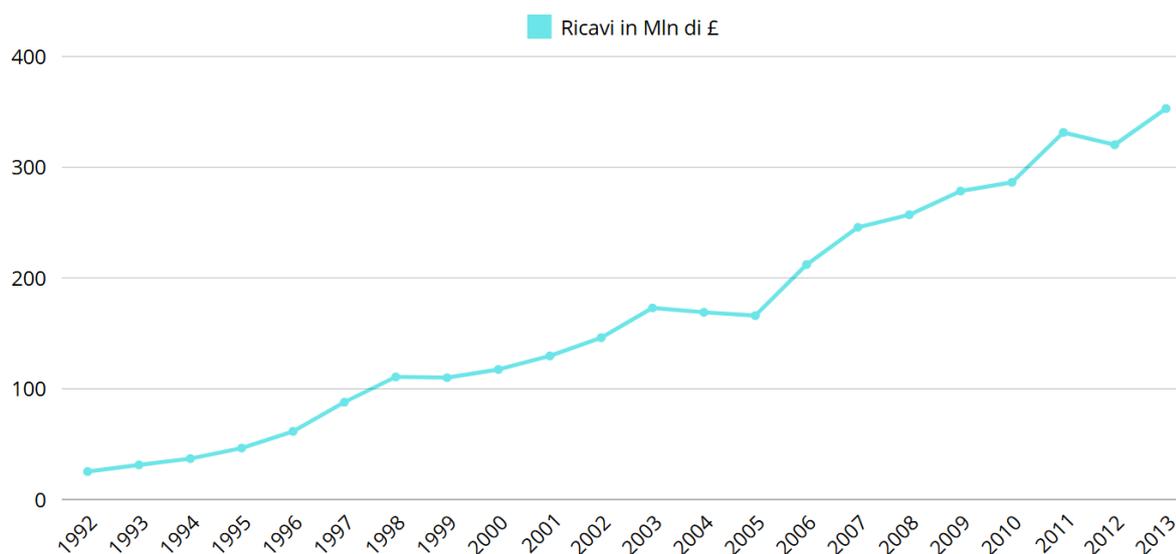


Figura 5, Manchester united report annuali, manutd.com

Questa impressionante crescita è stata guidata da diversi fattori strettamente legati alla gestione di Ferguson:

- **Successo sportivo sostenuto:** Le vittorie in Premier League e nelle competizioni europee non solo hanno incrementato i premi in denaro, ma hanno anche accresciuto la popolarità del club. Sotto la guida di Ferguson, il Manchester United ha conquistato 13 titoli di Premier League, 5 FA Cup e 2 UEFA Champions League.¹¹⁵ Questo successo costante ha generato notevoli ricavi da diritti televisivi e sponsorizzazioni, grazie alla presenza regolare della squadra ai massimi livelli delle competizioni.
- **Aumento dei diritti televisivi:** La costante partecipazione del Manchester United alle competizioni di vertice ha reso il club altamente appetibile per le emittenti televisive. Nel corso degli anni, le reti erano disposte a pagare cifre sempre più elevate, come mostrato in figura 6, per trasmettere le partite del club, contribuendo significativamente all'espansione delle fonti di reddito.¹¹⁶

¹¹⁵ [Man Utd | Storia | UEFA Champions League | UEFA.com](#)

¹¹⁶ Eoin Connolly, SportsPro, Febbraio 2018, [The rights track: a history of the Premier League's UK TV deals - SportsPro](#)

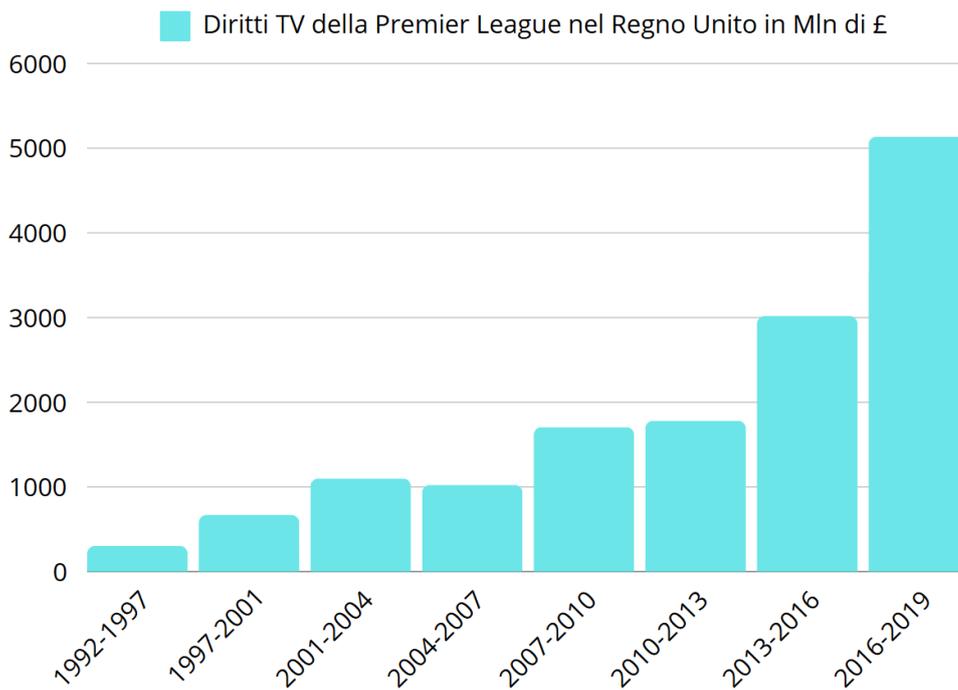


Figura 6, diritti Tv Premier League, SportPro, 2018

- Sponsorizzazioni e partnership commerciali:** Durante la gestione di Ferguson, il club ha stipulato accordi di sponsorizzazione di grande valore. Ad esempio, l'accordo con AIG nel 2006 per la sponsorizzazione della maglia, del valore di circa **£56,5 milioni**, è stato uno dei contratti più remunerativi dell'epoca.¹¹⁷ Tali accordi non solo hanno aumentato i ricavi diretti, ma hanno anche rafforzato la reputazione globale del Manchester United come marchio di prestigio.
- Merchandising e vendita al dettaglio:** Il successo della squadra e l'attrattiva di giocatori di fama mondiale sviluppati sotto la guida di Ferguson, come David Beckham e Cristiano Ronaldo, hanno portato a un'enorme crescita delle vendite di merchandising. Il Manchester United è diventato un simbolo globale, con tifosi in tutto il mondo che acquistavano maglie, gadget e altri prodotti ufficiali, incrementando notevolmente i ricavi commerciali.

L'efficace lavoro di squadra e i successi sul campo hanno avuto un impatto diretto sull'espansione della base di tifosi del Manchester United, nel 2007, si stimava che il club avesse oltre 330 milioni di tifosi a livello globale per poi superare i 600 milioni secondo uno studio di mercato condotto da Kantar, per conto del Manchester United.¹¹⁸ Questo dato riflette non solo

¹¹⁷ BBC Sport (2006). *Manchester United signs AIG deal.*

¹¹⁸ [Do Man Utd really have 659m supporters? - BBC News](#)

il fascino dei risultati sportivi, ma anche la strategia di Ferguson e della dirigenza di estendere la presenza del club a livello internazionale. Le tournée estive in Asia e negli Stati Uniti, fortemente sostenute da Ferguson, hanno permesso al club di rafforzare la propria presenza in mercati emergenti e di creare nuove opportunità per sponsorizzazioni e vendite di merchandising. Questa espansione globale ha contribuito ad aumentare i ricavi commerciali e a consolidare il Manchester United come uno dei club più riconoscibili e apprezzati nel mondo dello sport.

Un altro indicatore chiave del successo finanziario durante la gestione di Ferguson è stata la quotazione in borsa del club. Nel 1991, il Manchester United è diventato il secondo club calcistico inglese a essere quotato alla Borsa di Londra, permettendo di raccogliere capitali per investimenti strategici in infrastrutture e giocatori.¹¹⁹ Questa operazione ha gettato le basi per l'espansione commerciale e finanziaria del club. Nel 2012, il Manchester United è stato quotato anche alla Borsa di New York (NYSE), con una valutazione iniziale di circa \$2,3 miliardi.¹²⁰ Questa mossa ha segnato il consolidamento del club come una delle società calcistiche più ricche e influenti al mondo. La crescita del valore del club è stata in gran parte dovuta alla capacità di Ferguson di mantenere una squadra competitiva, garantendo una costante crescita delle entrate commerciali e dei diritti televisivi.

Ferguson ha sostenuto diverse innovazioni commerciali che hanno rafforzato ulteriormente la posizione finanziaria del club:

- **Creazione di MUTV:** Nel 1998, il Manchester United ha lanciato il proprio canale televisivo, MUTV, permettendo al club di controllare i propri contenuti mediatici, ampliare la portata del marchio e creare una nuova fonte di entrate. Questa iniziativa pionieristica ha contribuito a incrementare la visibilità del club a livello globale.¹²¹

In conclusione, sotto la guida di Sir Alex Ferguson, il Manchester United ha vissuto una crescita straordinaria sia sul piano sportivo che finanziario. L'efficace lavoro di squadra, la gestione dei talenti e l'espansione internazionale sono stati fattori chiave che hanno trasformato il club in una potenza non solo nel calcio, ma anche nel mondo degli affari. Questo caso dimostra come una leadership forte e una cultura organizzativa solida possano generare sinergie tra risultati

¹¹⁹ Szymanski, S., & Kuypers, T. (2000). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. Penguin Books. P 157- 194

¹²⁰ Mike Ozanian, Most Valuable Soccer Teams, 2012 [Most Valuable Soccer Teams 2012 - 2012-04-18 - Most Valuable Soccer Teams 2012](#)

¹²¹ Anita Elberse. "Ferguson's Formula" Harvard Business Review, Ottobre 2013. [Ferguson's Formula](#)

sportivi e successi finanziari, offrendo preziose lezioni per la gestione di organizzazioni ad alte prestazioni. In termini scientifici la gestione di Ferguson si ricollega molto al concetto di leader trasformatore.

3.2 Caso di Studio 2: Real Madrid 2013-2015

Durante la sua gestione al Real Madrid tra il 2013 e il 2015, Carlo Ancelotti ha dimostrato una straordinaria capacità di controllo della squadra, pur adottando uno stile di leadership non autoritario. A differenza di altri allenatori, che si affidano a una disciplina rigorosa e ferrea, Ancelotti ha saputo gestire un gruppo di giocatori di alto profilo – molti dei quali stelle internazionali – mantenendo l'armonia e guadagnando il rispetto del gruppo attraverso l'empatia e la comprensione delle dinamiche individuali. Questo approccio ha permesso alla squadra di sviluppare un forte senso di unità e coesione, senza rinunciare alla libertà creativa che contraddistingue i giocatori di talento. La sua leadership calma e bilanciata ha favorito un ambiente in cui ogni calciatore si sentiva valorizzato e responsabile, portando il Real Madrid a conquistare importanti trofei, inclusa la storica Décima. La capacità di Ancelotti di guidare il gruppo senza rigidità, ma con autorevolezza e rispetto, ha lasciato un'impronta indelebile nel club e nel cuore dei tifosi.

3.2.1 La Cultura di Squadra sotto la Guida di Carlo Ancelotti

La cultura di squadra instaurata da Carlo Ancelotti al Real Madrid durante la stagione 2013-2015 rappresenta un esempio emblematico di leadership basata sulla calma, sull'equilibrio e sul controllo emotivo. La sua gestione può essere analizzata attraverso le teorie precedentemente introdotte e in particolare ho voluto soffermarmi sulla capacità di leadership, analizzata attraverso la teoria del principale-agente e la teoria dei sistemi, sulla capacità di creare particolari incentivi, che potrebbero essere da esempio per la gestione di qualsiasi team di lavoro. Nel suo libro *"Il leader calmo: Come conquistare menti, cuori e partite"*, Ancelotti esplora questo concetto, sottolineando come una leadership centrata su questi principi possa favorire una squadra coesa e resiliente. Ancelotti ha applicato uno stile di leadership empatico e paziente, come vediamo in figura 7, creando un clima di fiducia e stabilità all'interno dello spogliatoio. Evitando approcci autoritari, ha preferito una leadership che integra l'ascolto attivo e il rispetto delle opinioni e degli obiettivi dei singoli giocatori. Questo ha permesso di valorizzare le qualità individuali di ogni membro della squadra, adattando i ruoli alle esigenze



Figura 7, Carlo Ancelotti e Zinedine Zidane, Finale UEFA Champions League Lisbona 2014.

del gruppo e massimizzando il contributo di ciascuno al successo collettivo. Un esempio significativo di questa filosofia è la gestione equilibrata delle dinamiche interne tra le stelle della squadra, come Cristiano Ronaldo, Gareth Bale e Sergio Ramos. In riferimento al periodo temporale del caso studio, il Real Madrid era in cerca della sua decima vittoria della Champions League, la "Décima", un obiettivo che generava immense pressioni da parte dei tifosi, dei media e della dirigenza. Oltre a ciò, vi era anche l'acquisto di Gareth Bale per una cifra record, il quale ha attirato l'attenzione dei media di tutto il mondo. Ancelotti ha riconosciuto le ambizioni personali di ognuno, trovando un equilibrio tra le esigenze individuali e gli obiettivi della squadra. Ha incoraggiato Ronaldo a esprimere al massimo il suo potenziale offensivo, supportato Bale nell'adattamento al campionato spagnolo e rafforzato il ruolo di leadership di Ramos, affidandogli maggiori responsabilità sia in campo che fuori.

Il clima instaurato da Ancelotti, basato sull'autocontrollo e sulla calma, ha permesso di superare momenti di tensione senza compromettere la coesione del gruppo. Le difficoltà e i conflitti potenziali sono stati trasformati in opportunità per rafforzare l'unità della squadra. Ad esempio, quando si sono verificate incomprensioni riguardo ai ruoli in campo o alle strategie di gioco, Ancelotti ha facilitato il dialogo tra le parti, promuovendo la comprensione reciproca e l'allineamento sugli obiettivi comuni. Questo approccio ha messo il benessere del gruppo al centro della strategia sportiva, rendendo il Real Madrid un sistema coeso e adattabile. La capacità di Ancelotti di mantenere la calma sotto pressione ha trasmesso fiducia nei giocatori, che si sono sentiti sostenuti e motivati a dare il meglio di sé. La cultura di squadra creata ha favorito non solo le prestazioni sul campo, ma anche la crescita personale dei giocatori, contribuendo a un ambiente positivo e produttivo. La leadership silenziosa potrebbe sembrare paradossale, ma secondo Ancelotti, la quiete incarna il potere e l'autorità che è tipica del rimanere misurati ed equilibrati. E anche quando è sotto pressione estrema da parte dei livelli dirigenziali superiori, (come accaduto nell'anno al Real Madrid) non ha mai risposto all'aggressione con l'aggressione; *“non era il mio modo”*.¹²² James McGregor Burns, che ha contribuito a creare studi pionieristici sulla leadership, è in pieno accordo con la filosofia di gestione di Ancelotti. Nel suo libro del 1978 *“Leadership”*, Burns ritiene che la leadership non sia una persona, né una personalità, ma un comportamento nella costruzione di relazioni. Ancelotti vide che il potere di relazioni forti con i suoi giocatori spesso emergeva quando era sotto pressione da parte della proprietà del club dopo una sconfitta. Riprendendo il concetto di fondamentale di comunicazione dalla teoria dei sistemi, le relazioni che Ancelotti era in grado di instaurare non si limitavano solo ai giocatori, ma si estendeva a tutto lo staff di supporto e, cosa più importante, alla gestione di chiunque siano i dirigenti senior e le persone chiave dell'organizzazione. *“È fondamentale avere connessione diretta o influenza su di loro e, quando non ce l'hai, sapere chi ha quell'influenza e costruire una relazione con loro”*.¹²³

Ancelotti, così come abbiamo visto nella gestione in Ferguson, non si limitava alla cura del lavoro. Crede che sia di fondamentale importanza, di per sé e per sé, essere molto intenzionali nell'interessarsi personalmente a ogni individuo. Ciò ha contribuito a cementare le relazioni, soprattutto quando ci sarebbero state conversazioni difficili in futuro. Ferguson di lui dirà: *“Possiede un'aura calma che gli permette di ascoltare veramente.”*¹²⁴

¹²² Ancelotti, C. (2014). *“Il leader calmo”*. Rizzoli.

¹²³ Ibidem.

¹²⁴ Ibidem.

Carlo Ancelotti, durante la sua gestione al Real Madrid, ha saputo magistralmente sfruttare gli incentivi intrinseci per motivare i suoi giocatori, piuttosto che fare affidamento esclusivamente su quelli estrinseci. Gli incentivi intrinseci riguardano motivazioni interne come la passione per il gioco, la soddisfazione personale, il senso di realizzazione e l'autonomia. Al contrario, gli incentivi estrinseci includono ricompense monetarie come stipendi, bonus, riconoscimenti pubblici o, al contrario, punizioni e sanzioni. Ha enfatizzato la responsabilizzazione dei giocatori, dando loro maggiore autonomia nelle decisioni tattiche e strategiche. Questo approccio ha favorito lo sviluppo di una motivazione interna più forte, poiché i giocatori si sentivano parte integrante del processo decisionale e più coinvolti negli obiettivi della squadra. Ad esempio:

- **Coinvolgimento nelle strategie di gioco:** incoraggiando giocatori chiave come Luka Modrić e Toni Kroos a partecipare attivamente alla costruzione del gioco, valorizzando le loro capacità creative e di visione del campo.
- **Fiducia nelle capacità individuali:** permettendo a giocatori come Sergio Ramos di esprimere il proprio stile di leadership sia dentro che fuori dal campo, rafforzando il loro ruolo all'interno del team.

Nel caso specifico di Cristiano Ronaldo, Ancelotti ha creato un ambiente che ha permesso al fuoriclasse di concentrarsi sulle sue prestazioni senza l'ansia di incorrere in penalità in caso di errori. Ha instaurato un rapporto basato sulla fiducia e sul rispetto reciproco, riconoscendo l'importanza di Ronaldo non solo come marcatore ma anche come leader. Questo ha portato a:

- **Maggiore coesione di squadra:** Ronaldo si sentiva sostenuto dall'allenatore, il che ha rafforzato il suo impegno verso gli obiettivi collettivi. Inoltre, ritiene che il più grande successo dell'allenatore sia stato quello di aver creato un ambiente fantastico. *“uno dei motivi per cui il clima era così buono era che lui proteggeva lo spogliatoio dal presidente e da qualunque cosa potesse disturbare l'equilibrio della famiglia”*.¹²⁵ In questo come dice quest'ultimo, Ancelotti è molto simile a Ferguson nel creare una famiglia nella quale tutti possano sentirsi protetti e esprimere al meglio le proprie qualità.

Dal punto di vista della teoria principale-agente, l'approccio di Ancelotti ha aiutato ad allineare gli interessi degli "agenti" (i giocatori) con quelli del "principale" (l'allenatore e il club).

¹²⁵ Ibidem

Riducendo la dipendenza dagli incentivi estrinseci, che possono a volte portare a comportamenti opportunistici o focalizzati su obiettivi individuali, ha promosso una cultura basata sulla motivazione intrinseca. Durante la sua gestione non era solito “monitorare”, secondo il concetto di Alchian e Demsetz, ma orientato verso le teorie di Holmström (1982), Carmichael et al. (2000), e Butler et al. (2020) con un focus principale dedito gestione di incentivi, in modo da garantire sempre prestazioni e sviluppo del gioco di grande livello. Questo ha diminuito le asimmetrie informative, poiché i giocatori erano più propensi a comunicare apertamente con l'allenatore, condividendo informazioni importanti sul loro stato fisico e mentale.

Gestire una squadra piena di "Big", ovvero di giocatori di altissimo livello e con personalità forti, richiede una capacità particolare di equilibrio e leadership. Ancelotti ha optato per un monitoraggio più informale e "soft", basato su:

- **Fiducia reciproca:** ha costruito relazioni personali solide con i giocatori, facendo sentire ognuno di loro valorizzato e compreso. Cristiano Ronaldo nel libro *Il leader calmo* dice: *“qualcuno potrebbe considerarla una debolezza perché, quando uno è troppo gentile c'è il rischio che la gente se ne approfitti. Invece nel suo caso è una debolezza positiva”*

Questo metodo ha ridotto la necessità di controlli rigidi o di incentivi formali come punizioni o sanzioni disciplinari. Dal punto di vista della teoria principale-agente, ciò ha portato a una diminuzione dei costi di monitoraggio, che sono le risorse spese dal principale per assicurarsi che l'agente agisca nell'interesse comune. Esempi concreti della sua gestione includono:

- **Gestione delle aspettative:** ha saputo equilibrare il tempo di gioco tra le stelle della squadra e i giocatori emergenti, mantenendo alto il morale di tutti.
- **Gestione delle crisi:** in situazioni di tensione o conflitto, come dissapori tra giocatori o periodi di scarsa forma, Ancelotti ha utilizzato la mediazione e il supporto emotivo invece di misure punitive.

Riducendo le asimmetrie informative, Ancelotti ha creato un ambiente in cui i giocatori si sentivano a proprio agio nel condividere informazioni cruciali, come problemi personali o difficoltà fisiche, che potevano influire sulle loro prestazioni. Questo ha permesso all'allenatore di prendere decisioni più informate e di adattare le strategie di conseguenza.

In termini di teoria principale-agente:

- **Riduzione del rischio di comportamenti opportunistici:** quando i giocatori si sentono monitorati in modo oppressivo, possono essere tentati di nascondere informazioni o agire per interesse personale. Il monitoraggio "soft" come ha detto Cristiano Ronaldo, crea un senso di appartenenza e fiducia in cui i giocatori sono più inclini a perseguire gli obiettivi della squadra piuttosto che i propri interessi individuali.¹²⁶

Quindi, Carlo Ancelotti, durante il suo periodo al Real Madrid (2013-2015), ha utilizzato incentivi basati sulla fiducia, l'autonomia tattica, relazioni personali forti e comunicazione aperta con i giocatori. Questi approcci, allineati con la Teoria Principale-Agente, hanno migliorato la motivazione e l'impegno dei giocatori, riducendo i problemi di agenzia. Come risultato, il Real Madrid ha ottenuto importanti successi sportivi, tra cui la vittoria della Champions League nel 2013-2014. Nonostante la mancanza di titoli principali nella stagione successiva, il supporto dei giocatori verso Ancelotti è rimasto molto alto, evidenziando l'efficacia dei suoi incentivi nel mantenere una squadra coesa e performante.

3.2.2 Gestione integrata: effetti sui risultati finanziari

La gestione di Carlo Ancelotti può essere analizzata anche attraverso una visione sistemica del club e dell'ambiente attorno alla squadra. In particolare, possiamo individuare quattro aspetti chiave che si riferiscono alla teoria dei sistemi:

1. Interazione con l'ambiente esterno
2. Gestione del caos
3. Comunicazioni efficaci
4. Feedback e adattamento

¹²⁶ Marca (2014). *Cristiano Ronaldo praises Ancelotti's management style*. Marca.com.

Per quanto riguarda l'interazione con l'ambiente esterno, occorre ricordare che il Real Madrid insieme a pochi altri club al mondo è uno dei club più seguiti; quindi, ogni azione dell'allenatore e dei giocatori è sottoposta ad un intenso scrutinio mediatico. Ancelotti ha riconosciuto l'importanza di mantenere relazioni positive con i media, utilizzandoli come canali per trasmettere fiducia e calma, dimostrandosi sempre pacato durante le conferenze stampa, evitando polemiche e proteggendo i giocatori da critiche eccessive. Inoltre, i tifosi



Figura 8, Carlo Ancelotti, conferenza stampa, 2015

del Real Madrid, data la storia del club, hanno aspettative altissime. Riconoscendoli come parte integrante per il successo della squadra. Infine, la dirigenza, nonostante potrebbe risultare paradossale ma la dirigenza nel mondo del calcio e nella vita dello spogliatoio di una squadra di calcio, può essere analizzata come parte esterna, non facente parte della quotidianità degli allenamenti come può essere quella dell'allenatore. Florentino Pérez, presidente del Real Madrid, è noto per il suo interventismo nelle decisioni della squadra, Ancelotti ha saputo instaurare un rapporto di rispetto e fiducia, mantenendo un equilibrio tra le esigenze tattiche e le aspettative dirigenziali.

Un altro tassello che Ancelotti è stato in grado di affrontare è stata la gestione del caos, attraverso l'implementazione di strategie per ristabilire l'equilibrio. In risposta a infortuni o periodi di scarsa forma, egli è stato in grado di modificare gli assetti tattici pur mantenendo un equilibrio di squadra. La gestione del caos e la comunicazione sono aspetti che egli ha saputo dominare grazie alla sua natura e dall'essere definito il leader calmo. Utilizzando la comunicazione in modo strategico, egli ha migliorato il funzionamento del sistema, promuovendo un ambiente interno armonioso e allineato, in cui ogni componente era in sintonia con la visione e gli obiettivi della squadra.

Infine, i feedback rappresentano uno dei principi chiave della teoria dei sistemi. In una intervista, Sir Alex Ferguson dichiarò la grande capacità di Ancelotti di ascoltare e la bravura nell'empatizzare non solo con i propri giocatori ma con tutti gli elementi del gruppo-squadra, *“Le persone che sanno come si ascolta capiscono un mucchio di cose. Non è il tipo che domina*

una conversazione, ma quando apre bocca vale sempre la pena di starlo a sentire".¹²⁷ Questo esempio sottolinea come la capacità di ascolto e l'apertura al feedback siano fondamentali per il successo di un leader. Nel contesto della teoria dei sistemi, il feedback consente di monitorare costantemente le dinamiche interne ed esterne, permettendo al sistema di adattarsi e migliorare in risposta ai cambiamenti ambientali. Un leader efficace, come Ancelotti, valorizza le opinioni e le esperienze di ogni membro del team, creando un ambiente di fiducia e collaborazione. La leadership di Carlo Ancelotti ha avuto effetti positivi non solo sui risultati sportivi del Real Madrid, ma anche sugli aspetti economici del club. Sotto la sua guida, la gestione armoniosa dello spogliatoio e l'elevato livello di coesione tra i giocatori hanno contribuito a stabilizzare e rafforzare il marchio del Real Madrid, una delle proprietà sportive più potenti a livello globale.

Secondo il Deloitte Football Money League, il Real Madrid ha mantenuto la prima posizione nella classifica dei club più ricchi del mondo sia nel 2014 che nel 2015. Come vediamo in figura 9, nel 2014, il club ha registrato ricavi per 549,5 milioni di euro, mentre nel 2015 i ricavi sono aumentati a 577 milioni di euro. I successi sul campo hanno alimentato un maggiore interesse e fidelizzazione dei tifosi, con un aumento delle vendite di prodotti ufficiali. Nel 2014, il Real Madrid ha registrato un incremento del 10% nelle vendite di merchandising rispetto all'anno precedente. Inoltre, i diritti televisivi hanno contribuito con 163,5 milioni di euro ai ricavi totali nel 2015, evidenziando l'importanza della performance sportiva nell'attrarre spettatori a livello globale. Questo incremento è stato in parte attribuito al successo sportivo sotto la guida di Ancelotti, in particolare alla conquista della "Décima" Champions League nel 2014.¹²⁸



Figura 9, ricavi Real Madrid 2014-2015, Deloitte football money league.

La capacità di Ancelotti di mantenere un alto morale e un equilibrio tra le stelle della squadra ha preservato e potenziato l'immagine pubblica del club, elemento cruciale per attrarre sponsorizzazioni e garantire un ritorno economico stabile. Ad esempio, nel 2013, il Real Madrid ha firmato un accordo di sponsorizzazione con Emirates Airline del valore di circa 30 milioni

¹²⁷ Ancelotti, C. (2014). *“Il leader calmo.”* Rizzoli.

¹²⁸ Deloitte, *Football Money League*, (2016), [Deloitte Football Money League 2016](#)

di euro all'anno, riflettendo la crescente attrattiva globale del club.¹²⁹ L'attenzione alla cultura e al lavoro di squadra ha avuto un impatto positivo sugli introiti da merchandising e diritti televisivi. I successi sul campo hanno alimentato un maggiore interesse e fidelizzazione dei tifosi, con un aumento delle vendite di prodotti ufficiali. Gli sponsor sono stati attratti dalla stabilità del club e dalla sua capacità di sostenere performance elevate, grazie a un ambiente positivo e coeso. La strategia di governance adottata, che ha favorito la stabilità interna, ha contribuito a minimizzare i rischi di crisi e conflitti interni, spesso deleteri per i ricavi e il valore del marchio. Ancelotti è noto per il suo approccio equilibrato e la capacità di gestire personalità forti. Come ha affermato Sergio Ramos: *"Uno dei migliori allenatori che abbia mai avuto."*¹³⁰

In sintesi, la governance del gruppo e la cultura di squadra instaurate da Ancelotti hanno avuto un effetto positivo sul valore complessivo del Real Madrid. I risultati finanziari sono stati rafforzati grazie a una gestione che unisce strategia e attenzione ai dettagli umani e sistemici. Il successo sportivo si è tradotto in benefici economici tangibili, confermando l'importanza di una leadership efficace non solo sul campo, ma anche nella gestione complessiva del club.

¹²⁹ Bellinazzo, Marco (2013), [Calcio & business | Emirates sarà lo sponsor anche del Real Madrid: accordo per 30 milioni a stagione](#)

¹³⁰ Ramos Sergio (2015), X.com

3.3 Caso di studio 3: FC Barcelona e Tiqui-Taca (2008-2012)

La gestione di Josep Guardiola (detto Pep) come allenatore del FC Barcellona, dal 2008 al 2012, è considerata uno dei periodi più influenti e innovativi nella storia del calcio moderno. Guardiola, ex centrocampista e figura iconica del club catalano, è stato promosso dalla squadra giovanile (Barça B) al ruolo di allenatore della prima squadra nel 2008. Sotto la sua guida, il Barcellona ha raggiunto livelli di eccellenza tecnica e tattica che hanno ridefinito gli standard del calcio europeo, grazie a un'impostazione di gioco fondata sul possesso palla, la pressione alta e il controllo degli spazi. Il marchio di Guardiola era il "tiki-taka," un'evoluzione della filosofia calcistica del Barcellona basata sul possesso e sulla fluidità. Questo sistema di gioco richiedeva ai giocatori un controllo tecnico e una comprensione tattica



Figura 10, Josep Guardiola, 2008

eccezionali, con l'obiettivo di mantenere il controllo della palla e creare spazi con passaggi rapidi e movimenti continui. Durante i suoi quattro anni alla guida del club, Guardiola ha portato il Barcellona a un totale di 14 trofei, inclusi tre titoli consecutivi di Liga, due UEFA Champions League e due Coppe del Re. La sua prima stagione, culminata con il "triple" (Liga, Champions League e Coppa del Re) nel 2009, ha dimostrato la sua capacità di ottenere risultati immediati, mentre il suo secondo trionfo in Champions League nel 2011, in finale contro il Manchester United, è spesso considerato uno degli esempi più puri del calcio totale.¹³¹ Guardiola ha introdotto un approccio gestionale che enfatizzava non solo le competenze tecniche e tattiche, ma anche la mentalità collettiva e il rispetto reciproco, creando un gruppo di lavoro profondamente integrato e motivato. Il suo stile di leadership, basato sull'autodisciplina e sul senso di responsabilità, ha reso possibile l'instaurazione di un equilibrio unico tra autorità e collaborazione.

3.3.1 Il lavoro di squadra nella filosofia Tiqui-Taca: analisi attraverso la teoria dei sistemi

Il Tiqui-Taca, caratterizzato da un possesso palla prolungato e da una paziente costruzione del gioco, richiedeva una profonda comprensione collettiva e una collaborazione costante tra i giocatori. Guardiola ha costruito la sua squadra attorno a un gruppo di giocatori provenienti

¹³¹ Pep Guardiola, Wikipedia [Pep Guardiola - Wikipedia](#)

dalla famosa accademia del Barça, La Masia, dove i giovani crescevano condividendo una formazione comune e cultura tipica del calcio catalano. Questo ha permesso una fluidità e una comprensione tra i giocatori, che è stata cruciale per il successo del Tiqui-Taca. La cultura del Barcellona sotto Guardiola era fondata sulla disciplina e sul rispetto dei valori della squadra, imponeva un alto livello di professionalità, stimolando l'autocontrollo e la responsabilità individuale. Questa attenzione alla disciplina non era mai rigida o punitiva, ma piuttosto orientata a costruire una mentalità di gruppo che anteponeva il collettivo all'individuo. Le regole di comportamento, applicate in modo uniforme e costante, erano percepite come giuste e necessarie per mantenere un ambiente di lavoro produttivo e sereno. Guardiola esigeva anche che il gruppo mantenesse un comportamento umile e rispettoso verso gli avversari e i tifosi, rafforzando così l'immagine di una squadra orientata non solo alla vittoria, ma anche all'integrità.¹³² La gestione di Pep Guardiola al Barcellona dal 2008 al 2012 è un caso esemplare per analizzare l'applicazione di principi di leadership e organizzazione in contesti complessi, in particolare alla luce di due teorie fondamentali: la teoria della contingenza e la teoria dei sistemi. Entrambe le teorie offrono chiavi interpretative che permettono di comprendere come Guardiola sia riuscito a trasformare il Barcellona in una delle squadre più vincenti e ammirate della storia del calcio moderno, adattando il suo stile di gestione al contesto e implementando una struttura dinamica e interconnessa. Nel caso di Guardiola, l'applicazione dei principi della contingenza emerge chiaramente. Al suo arrivo nel 2008, Pep ha ereditato un Barcellona reduce da stagioni turbolente, con un gruppo di giocatori talentuosi ma privo di disciplina e coesione. Consapevole di questa situazione, Guardiola ha adattato la sua gestione a questo specifico contesto, optando per un approccio autoritario iniziale che ha stabilito norme chiare e linee guida rigorose. Ha infatti preso decisioni drastiche, come l'allontanamento di figure carismatiche ma difficili da gestire, come Ronaldinho e Deco, per promuovere un ambiente di lavoro disciplinato e collaborativo, più in linea con i suoi valori e il modello di gioco che intendeva sviluppare.¹³³ Questo intervento è un esempio di "fit" organizzativo, che secondo la teoria della contingenza è necessario per garantire la compatibilità tra la struttura e l'ambiente operativo.¹³⁴ Man mano che la squadra cresceva in termini di coesione e maturità, Guardiola ha adottato uno stile di gestione più partecipativo e meno rigido. Ha progressivamente delegato maggiori responsabilità a giocatori chiave, come Xavi e Iniesta, favorendo una gestione

¹³² Burns, J. (2020). *Barça: The Inside Story of the World's Greatest Football Club*.

¹³³ Byfield Chris, SportBible [Pep Guardiola sold two Barcelona stars to protect Lionel Messi after they 'turned up to training drunk' - FC Barcelona - SPORTbible](#)

¹³⁴ Fiedler, F. E. (1967). *"A Theory of Leadership Effectiveness."* McGraw-Hill.

“adattiva” che rispondeva ai cambiamenti nella dinamica di squadra. La teoria dei sistemi applicata al calcio vede la squadra come un insieme interconnesso di parti che lavorano in sinergia. Nel caso del Barcellona di Guardiola, ogni giocatore era un ingranaggio essenziale nel sistema, con compiti ben definiti all'interno di un piano più ampio. Il gioco di squadra era strutturato come un meccanismo altamente coordinato, in cui il malfunzionamento di un singolo giocatore poteva compromettere l'intero sistema. Ogni passaggio e ogni movimento erano parte di una rete di relazioni interdipendenti, necessarie per mantenere la fluidità del gioco. Questa idea è rafforzata dal concetto di emergenza spontanea, che sottolinea come, durante il gioco, nuove strutture e schemi di gioco si sviluppavano naturalmente in base alle dinamiche della partita e alle abilità dei giocatori. Il Barcellona di Guardiola era un esempio perfetto di come un sistema complesso, pur sembrando caotico in alcuni momenti, fosse in realtà organizzato e capace di auto-correggersi grazie a principi tattici ben definiti e alla qualità tecnica dei giocatori.¹³⁵Tuttavia per il funzionamento del sistema, occorre analizzare il sistema nel suo complesso quindi come un sistema complesso e interconnesso. In questo senso, come vediamo in figura 11, il caso studio si configura come un sistema aperto, caratterizzato da vari sottoinsieme- tra cui la squadra, la dirigenza e i tifosi- che si influenzano a vicenda.

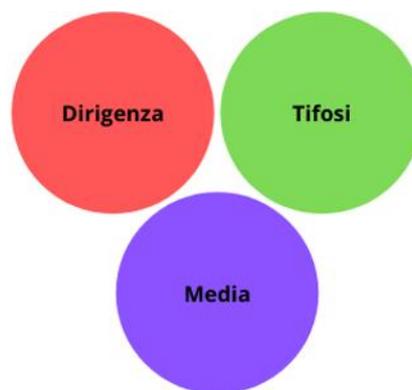


Figura 11, Gestione del sistema aperto da parte di Guardiola

All'inizio del suo incarico, Guardiola ha operato in un contesto dove il sottosistema dirigenziale (presidenza Laporta) e quello tecnico (squadra e staff) erano in armonia, generando un feedback positivo: il supporto della dirigenza ha dato a Guardiola la libertà di attuare il suo stile di gioco innovativo. Fin dall'inizio, Pep ha richiesto alla dirigenza il massimo supporto per instaurare una cultura disciplinata e orientata al collettivo. Questo ha comportato, ad esempio, il sostegno della dirigenza nelle decisioni coraggiose che ha preso nei primi mesi, come l'esclusione di giocatori di alto profilo ma potenzialmente destabilizzanti, come Ronaldinho e Deco, per creare

¹³⁵ Utle Brett, MBPSchool, (2020) [Complex Systems: Pep Guardiola Case Study - MBP School of coaches](#)

un ambiente più coerente con i valori di squadra che intendeva promuovere. In questo contesto, il team non si basava sulle individualità, ma su un sistema di gioco integrato che prevedeva che ogni giocatore interpretasse il ruolo degli altri. Questo era fondamentale per il "Tiqui-Taca", che, come Guardiola stesso spiegava, non era solo una questione di possesso palla, ma di "passaggi con uno scopo", finalizzati a destabilizzare la difesa avversaria e a creare occasioni. Nel 2010, il sistema ha subito una discontinuità con l'ingresso di un nuovo presidente, Sandro Rosell, che ha portato con sé una diversa visione strategica. Secondo la teoria dei sistemi, un cambiamento in uno degli elementi fondamentali del sistema può alterare l'intero equilibrio sistemico. Rosell introdusse nuove logiche di gestione, che miravano a un maggiore controllo finanziario e a una supervisione più stringente delle operazioni sportive. L'input proveniente dalla dirigenza, anziché supportare l'innovazione e l'autonomia di Guardiola, si orientò verso il controllo e la limitazione delle sue scelte. Questa mancata autoregolazione fece sì che Guardiola, un elemento fondamentale del sottosistema tecnico, percepisse l'ambiente come non più sostenibile, conducendo alla sua decisione di lasciare il club.¹³⁶ Per quanto riguarda i media, Guardiola ha adottato un approccio strategico e molto controllato nelle sue relazioni con i media, che facevano parte del sistema globale della squadra, ma rappresentavano anche una componente esterna potenzialmente destabilizzante. In linea con la teoria, che sostiene l'importanza di filtrare e gestire le influenze esterne per mantenere l'integrità del sistema, Guardiola era consapevole del ruolo dei media nel contesto calcistico, riconoscendo sia la loro utilità per costruire l'immagine del club, sia il loro potenziale rischio. Così come abbiamo visto con Ancelotti, mantiene una comunicazione misurata e disciplinata, spesso enfatizzando il collettivo anziché i singoli, così da orientare la narrativa verso la forza del gruppo. Evitava le polemiche e, quando possibile, difendeva i giocatori dalle critiche pubbliche per proteggere l'equilibrio emotivo e la fiducia interna. Tuttavia, quando riteneva che l'attenzione mediatica potesse compromettere la concentrazione della squadra, Guardiola interveniva apertamente per allontanare la pressione dai giocatori. Infine, la relazione con i tifosi, per sua fortuna, Pep essendo profondamente legato ai valori e all'identità del Barcellona, ha sempre avuto una relazione unica e intensa con i tifosi; infatti, Guardiola proviene dal più grande esempio di settore giovanile la Masia, oltre al fatto che il Barça è un esempio emblematico di azionariato popolare, dove i soci e i tifosi sono parte integrante della proprietà del club. Questo rapporto ha plasmato il modo in cui Guardiola ha gestito il suo ruolo di allenatore e comunicatore, rendendo i fan non semplici spettatori, ma veri e propri stakeholder del progetto sportivo. Guardiola, ex

¹³⁶ [The rift between Sandro Rosell and Pep Guardiola](#)

giocatore e catalano, incarnava i valori del club e della Catalogna, cosa che ha contribuito a costruire una connessione profonda con i tifosi. Il Barça, con il suo motto “Més que un club” (“Più di un club”), rappresenta non solo una squadra di calcio, ma anche un simbolo di identità culturale per la regione. La Masia, in questo senso, è simbolo di identità, cuore pulsante della filosofia del club. Guardiola, consapevole di ciò, ha enfatizzato questi valori nelle sue comunicazioni e decisioni, creando una forte affinità con i tifosi, che lo percepivano come uno di loro. Anche dopo la sua uscita, rimane una figura ammirata e rispettata dai tifosi, per i quali rappresenta ancora oggi un modello di riferimento del “vero Barcellona.”

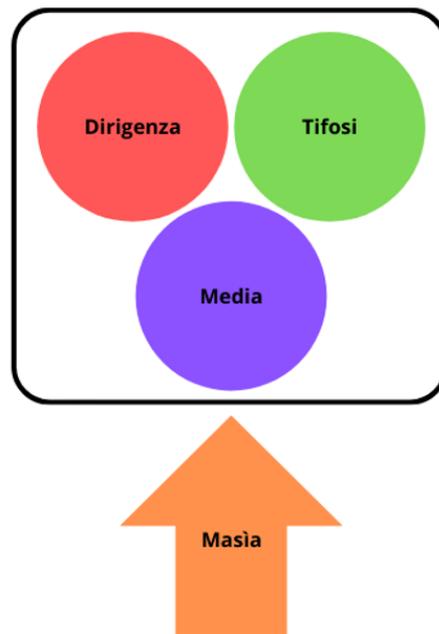


Figura 12, Gestione delle relazioni grazie alla presenza della Masia.

3.3.2 Teoria risorse e capacità: la Màsia

La gestione di Pep Guardiola al Barcellona e l'integrazione della Masia, l'accademia giovanile del club, rappresentano un esempio perfetto dell'uso strategico delle competenze chiave per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Guardiola ha sfruttato l'enorme potenziale della Màsia per sviluppare un team dotato di competenze distintive, radicate non solo nelle capacità tecniche ma anche in quelle organizzative e relazionali, che hanno reso il Barcellona un modello di eccellenza difficile da imitare. L'importanza di questo settore può essere analizzata attraverso 3 aspetti fondamentali; rilevanza strategica, rarità e imitabilità.



Figura 13, la Masia

- **Rilevanza Strategica: Competenze Chiave e Valore Strategico della Masia**

La Masia, sotto la guida di Guardiola, ha rappresentato molto più di una semplice fucina di talenti: è stata il cuore della strategia del Barcellona. Guardiola ha capito che i giocatori cresciuti nell'accademia non portavano solo abilità tecniche, ma anche una conoscenza profonda dei valori e della cultura del club. Questa familiarità con la filosofia di gioco del Barcellona ha permesso a giocatori come Xavi, Iniesta, Piqué e Messi di integrarsi perfettamente nel sistema di gioco basato sul "tiki-taka", massimizzando il valore strategico della squadra. La rilevanza strategica della Masia si manifestava nella capacità dei giocatori di interpretare in maniera intuitiva il modello di gioco del Barcellona, costruito su un controllo estremo del possesso palla, movimenti sincronizzati e pressing alto. Questo approccio al gioco, complesso e basato su un'intelligenza collettiva, non poteva essere insegnato rapidamente a giocatori provenienti dall'esterno. Al contrario, i talenti della Masia erano allenati fin dall'inizio a padroneggiare questa filosofia, che ha garantito loro una capacità di risposta immediata alle direttive tattiche di Guardiola, creando un vantaggio competitivo immediato.

- **Rarità**

La formazione dei giocatori della Masia si è rivelata una risorsa rara. La preparazione dei giocatori della Masia, infatti, non era basata solo su abilità tecniche di alto livello ma anche su valori e principi di gioco unici, costruiti attraverso un processo di apprendimento lungo e

strutturato. Il modello di formazione della Masia, che enfatizzava disciplina, umiltà, cooperazione e senso del collettivo, ha permesso al Barcellona di disporre di giocatori dotati non solo di qualità tecniche ma anche di una mentalità compatibile con le esigenze di Guardiola. Questo vantaggio competitivo basato sulla rarità delle competenze era evidente quando squadre rivali cercavano di replicare il sistema del Barcellona senza successo: mancava loro non solo l'allenamento specifico ma anche l'esperienza collettiva che i giocatori della Masia avevano maturato in anni di pratica e crescita comune. Al contrario, i giocatori cresciuti nella Masia possedevano un'abilità istintiva nel muoversi e collaborare in campo, un'intesa affinata che rendeva difficile agli avversari prevedere e neutralizzare le loro azioni.

- **Difficoltà di Imitazione: Cultura del Club e Apprendimento Esperienziale**

La capacità del Barcellona di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile derivava anche dalla difficoltà per i rivali di imitare la filosofia di gioco e la cultura del club. I principi inculcati ai giocatori della Masia – come l'importanza del collettivo, la fluidità di gioco e il rispetto per i ruoli – erano il frutto di un lungo processo di apprendimento, realizzato attraverso un costante “learning-by-doing”. I giovani talenti imparavano non solo le basi tecniche, ma anche a ragionare e muoversi collettivamente, affrontando situazioni reali e complesse sin dalle prime fasi della loro formazione. Questo approccio ha consentito ai giocatori della Masia di sviluppare capacità cognitive e relazionali difficili da acquisire in altri contesti, rendendo il loro stile di gioco una vera competenza chiave, impossibile da imitare senza un investimento pluriennale. La cultura organizzativa del Barcellona, basata sulla condivisione di un'identità collettiva e sull'adattamento continuo, rappresentava una competenza distintiva che nessun rivale poteva facilmente copiare, conferendo alla squadra un vantaggio duraturo. Guardiola ha investito nelle competenze chiave attraverso un processo intenzionale e strategico, che ha incluso mentoring, formazione e innovazione continua. La formazione non si limitava ai soli allenamenti tattici, ma includeva un apprendimento continuo per affinare l'intuizione di gioco e la comprensione reciproca. Guardiola non solo incoraggiava la coesione tattica ma anche quella relazionale, creando un contesto di fiducia e comunicazione aperta, in cui i giocatori si sentivano liberi di esprimersi e di innovare. Questo processo di sviluppo delle competenze chiave era affiancato da un impegno costante nel promuovere una cultura dell'innovazione e dell'adattamento: ogni giocatore veniva incoraggiato a migliorare le proprie capacità e ad esplorare nuove soluzioni tattiche, aumentando la flessibilità e la creatività del team. La capacità del Barcellona di adattarsi ai cambiamenti del contesto, mantenendo intatta la propria identità, era il frutto di una cultura aziendale solida e di una strategia che valorizzava le competenze acquisite attraverso

l'esperienza diretta. Le competenze chiave costruite da Guardiola e dalla Masia hanno permesso al Barcellona di mantenere un vantaggio competitivo sostenibile non solo in termini di prestazioni immediate ma anche di adattabilità a lungo termine. La formazione ricevuta alla Masia ha reso i giocatori resilienti di fronte alle sfide e capaci di adattarsi ai cambiamenti, una qualità fondamentale in un ambiente calcistico in rapida evoluzione. Questa adattabilità si manifestava nella capacità di innovare il gioco, di rispondere a tattiche avversarie diverse e di mantenere una leadership di qualità, dimostrando la solidità e la maturità del sistema Barcellona. La capacità di Guardiola di sfruttare le competenze chiave della squadra ha reso il Barcellona un esempio di eccellenza sportiva, dove l'uso strategico delle risorse umane e delle competenze distintive ha permesso di costruire una struttura non solo vincente ma anche resiliente. Questo vantaggio competitivo si basava su un insieme di competenze difficili da replicare, frutto di anni di formazione, valori condivisi e un'identità collettiva forte, che hanno trasformato il Barcellona di Guardiola in un modello di successo durevole e ineguagliabile.

3.3.3 Impatto economico-finanziario della filosofia di Guardiola

Questo capitolo analizza l'impatto economico e finanziario della filosofia di Guardiola sul Barcellona, prendendo in considerazione l'influenza sui ricavi commerciali, l'incremento del valore del brand, la gestione del mercato dei trasferimenti e l'espansione del seguito globale del club. Con Guardiola, il Barcellona ha vissuto un periodo di gloria senza precedenti, conquistando 14 titoli in quattro anni (2008-2012), inclusa una storica stagione nel 2009 in cui il club ha vinto sei trofei su sei, tra cui Champions League, Liga e Copa del Rey, capacità di attrarre nuovi fan in tutto il mondo grazie a un gioco spettacolare e vincente ha aumentato notevolmente il valore del brand del club.¹³⁷ Prima dell'era Guardiola, nel 2008, il valore stimato del brand del Barcellona era di circa 800 milioni di dollari; nel 2012, era salito a 1,2 miliardi di dollari, un incremento del 50%. Questo di valore ha posizionato il Barça come uno dei club più preziosi al mondo, superato soltanto da marchi come il Manchester United e il Real Madrid. Secondo il rapporto Deloitte Football Money League, i ricavi del Barcellona sono passati da €308,8 milioni nella stagione 2007-08 a €483 milioni nella stagione 2011-12, segnando un incremento di circa il 56%.¹³⁸ I premi in denaro derivanti dalle vittorie in Champions League hanno contribuito significativamente a questo aumento, con guadagni stimati di oltre €82 milioni nelle due edizioni vinte.¹³⁹ Nel 2010, il Barcellona ha firmato per la prima volta nella sua storia un accordo di sponsorizzazione per la maglia, stipulando un contratto con la Qatar Foundation del valore

¹³⁷ [Official FC Barcelona Website](#)

¹³⁸ Deloitte, *Football Money League*, (2009-2013),

¹³⁹ UEFA.com [Distribuzione finanziaria UEFA Champions League 2010/11 | UEFA Champions League 2010/11 |](#)

di €150 milioni per cinque anni.¹⁴⁰ Inoltre, la partnership con Nike, iniziata nel 1998, è stata rinnovata nel 2008, il compenso annuale è stato incrementato, raggiungendo tra i 35 e i 40 milioni di euro.¹⁴¹ La crescita del marchio Barça, soprattutto durante il ciclo vincente con Guardiola, ha giustificato questi aumenti. La promozione di giocatori provenienti da La Masia ha permesso al club di risparmiare notevolmente sui costi di trasferimento. Secondo uno studio di Transfermarkt, il valore di mercato dei giocatori promossi da Guardiola è aumentato di oltre €150 milioni. Ad esempio, Sergio Busquets, come vediamo in figura 13, è stato introdotto in prima squadra nel 2008, ha visto il suo valore di mercato crescere da €3 milioni a €35 milioni nel 2012.

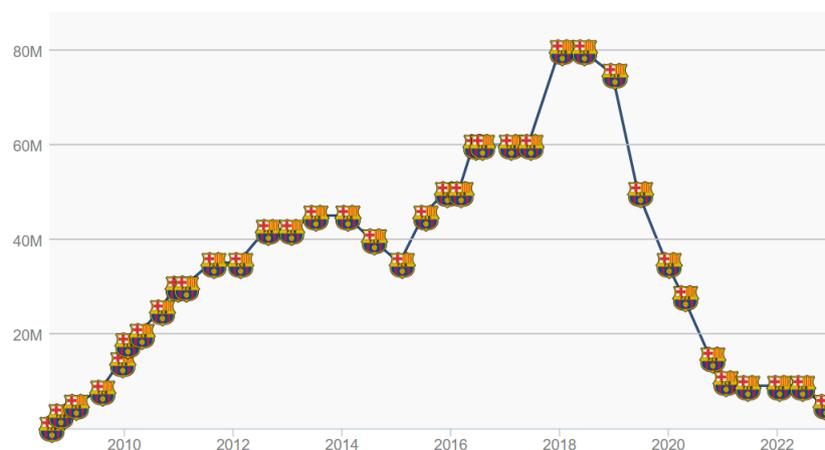


Figura 14, Andamento della valutazione di mercato di Sergio Busquets, transfermarkt.com

Guardiola ha adottato una strategia di acquisti mirati. Gli acquisti di giocatori come Dani Alves e Gerard Piqué hanno dimostrato un ottimo rapporto qualità-prezzo. Nel complesso, le spese nette sul mercato dei trasferimenti durante il suo mandato sono state relativamente contenute, con un saldo negativo di circa €90 milioni in quattro anni.¹⁴²

¹⁴⁰ The guardian, (2010) [Barcelona agree €150m shirt sponsor deal with Qatar Foundation | Barcelona |](#)

¹⁴¹ FcBarcelona.com [Barça and NIKE extend their agreement](#)

¹⁴² [FC Barcelona - Transfers 06/07 | Transfermarkt](#)

Takeaways

Analisi	Manchester United (Ferguson)	Real Madrid (Ancelotti)	FC Barcellona (Guardiola)
Teoria P-A	Autonomia operativa; comportamenti di controllo interno	Riduzione asimmetrie informative; comportamenti di fiducia e responsabilizzazione	Allineamento obiettivi tramite comportamenti adattivi e culturali
Teoria dei sistemi	Gestione integrata; comportamenti che creano cultura sostenibile	Gestione ambiente esterno; comportamenti di comunicazione efficace	Sistema interconnesso; comportamenti che gestiscono entropia e cambiamento
Resource-Based View (RBV)	Investimento in risorse umane giovanili; comportamenti che sviluppano competenze	Valorizzazione risorse esistenti; comportamenti che migliorano performance	Sfruttamento Masia; comportamenti che creano competenze distintive
Strategie per gestire le asimmetrie	<p>Controllo Rigoroso: implementazione di regole chiare e disciplina ferrea per ridurre comportamenti opportunistici.</p> <p>Comunicazione Aperta: Dialogo costante con i giocatori per comprendere motivazioni e impegni.</p> <p>Monitoraggio: Presenza attiva negli allenamenti e nelle attività quotidiane per ridurre l'incertezza sulle azioni dei giocatori</p>	<p>Costruzione di fiducia: creazione di un ambiente basato su relazioni personali forti e rispetto reciproco.</p> <p>Incentivi intrinseci: motivazione dei giocatori attraverso responsabilizzazione e autonomia, riducendo la necessità di controlli formali.</p> <p>Monitoraggio "Soft": osservazione informale che incoraggia la trasparenza da parte dei giocatori.</p>	<p>Forte cultura organizzativa: promozione di valori condivisi che allineano gli obiettivi individuali con quelli della squadra.</p> <p>- Formazione interna: utilizzo della Masia per sviluppare giocatori già integrati nel sistema, riducendo l'incertezza sulle loro capacità e adattabilità.</p> <p>- Feedback continui: utilizzo di sistemi di feedback per monitorare l'aderenza al modello di gioco e correggere deviazioni.</p>
Risultati ottenuti	<p>- Elevata Coesione di Squadra: riduzione dei comportamenti opportunistici e aumento dell'allineamento degli obiettivi.</p> <p>- Successi a Lungo Termine: cultura organizzativa che ha sostenuto performance elevate nel tempo.</p>	<p>- Trasparenza: giocatori più propensi a condividere informazioni, riducendo le asimmetrie informative.</p> <p>- Performance Elevate: successi sportivi e rafforzamento del brand grazie a un ambiente armonioso.</p>	<p>- Efficacia del Sistema di Gioco: elevata adesione al modello "Tiki-Taka", riducendo deviazioni individuali.</p> <p>- Vantaggio Competitivo Sostenibile: competenze difficili da imitare che hanno portato a successi significativi.</p>

Tabella 1, Confronto dei tre casi studio

Conclusioni

Le motivazioni che hanno portato alla stesura dell'elaborato vanno ricercate nella volontà di esplorare come le varie tecniche di gestione della squadra o di un team di lavoro, possono essere analizzate attraverso diverse teorie, mettendo in luce dinamiche interne difficilmente osservabili. Nella parte iniziale sono state introdotte le teorie relative al concetto di squadra, illustrando le motivazioni di un gruppo di lavoro e i vantaggi che ne derivano dal lavoro di gruppo. Parte fondamentale di questa trattazione sono le dinamiche relative alle asimmetrie informative, in cui si evidenzia come problematica centrale nelle teorie economiche, soprattutto in contesti in cui la cooperazione tra agenti è necessaria per il successo collettivo. Sono state, inoltre, introdotte altre teorie che forniscono visioni differenti per esaminare dinamiche inerenti alla gestione di un gruppo. In seguito, sono stati cercati di evidenziare tutte le caratteristiche e i modelli di organizzazione di una squadra, mettendo in evidenza la figura del controllore, con l'obiettivo di raggiungere l'efficienza di squadra.

Nel secondo capitolo si esamina come l'evoluzione delle squadre di calcio nel tempo sia passata da semplici gruppi locali a vere e proprie strutture aziendali. Vengono analizzati i principali modelli di proprietà e governance utilizzate nel settore, alla luce dei nuovi regolamenti di competitività e Fair Play Finanziario. Infine, attraverso un'analisi del sistema "calcio" si nota una necessaria gestione di elementi contingenti come la comunicazione e la sinergia all'interno del gruppo.

Infine, l'analisi comparativa dei tre casi di studio, vedi tab. 1, evidenzia come una leadership efficace in organizzazioni complesse sia strettamente legata alla gestione strategica delle asimmetrie informative, all'allineamento tra obiettivi individuali e collettivi e alla creazione di una cultura organizzativa solida. Sir Alex Ferguson, Carlo Ancelotti e Pep Guardiola hanno affrontato le sfide dell'informazione asimmetrica attraverso strategie diverse ma allineate alle teorie manageriali come la teoria principale-agente, la teoria dei sistemi, e la Resource-Based View. Come preannunciato alla fine del primo capitolo, nello sviluppo e gestione del gruppo vi sono delle dinamiche difficilmente misurabili che rendono lo studio del teamwork molto complesso, testimoniando come la teoria della contingenza sia quanto astratta quanto molto reale nella gestione di un gruppo di lavoro. Alla fine di questa analisi, possiamo osservare delle similitudini, come l'investitura nel settore giovanile da parte di Ferguson e Guardiola per limitare le caratteristiche nascoste, oppure la gestione integrata del club per garantire trasparenza e informazioni da parte di Ancelotti e Ferguson, ma vi sono anche delle differenze comportamentali date da fattori intangibili, come il carattere. Tuttavia, i loro atteggiamenti

dimostrano, nonostante la diversità nella gestione delle asimmetrie informative, l'importanza di costruire fiducia, promuovere la trasparenza e sviluppare competenze distintive per ottenere vantaggi competitivi sostenibili, sottolineando come l'adattamento delle pratiche manageriali alle specifiche dinamiche organizzative, sia fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi. Il contributo di questi leader offre importanti spunti per ulteriori studi, suggerendo che l'equilibrio tra struttura e flessibilità, controllo e autonomia, è una chiave determinante per il successo in contesti complessi e dinamici.

Ringraziamenti

Vorrei dedicare qualche riga a coloro che hanno contribuito, con il loro supporto, e mi hanno aiutato in questo meraviglioso percorso.

Ringrazio la mia relatrice, prof.ssa Rondi che mi ha seguito, con la sua disponibilità, nella realizzazione dell'elaborato. Faccio i complimenti prima di tutto alla persona, e poi alla professoressa, per il suo impegno e la sua professionalità. Sin dalle prime lezioni in aula ho riconosciuto grande umanità e sensibilità, qualità che personalmente metto in primo piano, sempre.

Non posso non menzionare la mia famiglia, Papà, Mamma, Dalila, Salvatore e Francesco che da sempre mi sostengono nella realizzazione dei miei progetti. Amore sconfinato.

Ringrazio la mia fidanzata, Giuliana, per avermi accompagnato e consigliato in questo percorso. "Amore carmico"

Ringrazio i miei nonni, zii e parenti, sempre premurosi e interessati alla mia vita univertaria e non solo.

Ringrazio i miei fratelli di "Maneggiu", il mix perfetto che racchiude tutte le diverse sfaccettature di un gruppo di amici. Ogni parola potrebbe essere superflua.

Ringrazio il mio compagno di viaggio, amico, chef e coinquilino, Giuseppe. Vorrei descrivere la nostra convivenza tramite una citazione, "vi invidio".

Ringrazio tutti i miei amici, pronti a regalare un sorriso e a farti sentire sempre bene.

Ringrazio tutti i miei colleghi incontrati in questo percorso, Davide, Marco, Michael, per citarne alcuni. In futuro ci rincontreremo, per giocare ancora a ping pong.

Grazie a tutti per aver contribuito al conseguimento di questo risultato, fortemente voluto attraverso un deciso cambio di rotta.

BIBLIOGRAFIA

- Alchian e H. Demsetz (1972), “*Production, Information Costs, and Economic Organization*”
- Alaminos D., Esteban I., Fernandez-Gamez M.A. (2020). *Financial Performance Analysis in European Football Clubs*, in *Entropy*, volume 22.
- Ancelotti, C. (2014). “*Il leader calmo*”. Rizzoli.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*
- Bernhold T., Wiesweg N. (2021). *Principal-agent theory. Perspectives and practices for effective workplace solutions*, in *A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services*, Routledge.
- Borck, T. (2016). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. The RUSI Journal, volume 161, pp. 76–77.
- Braun D, Guston D.H. (2003). *Principal-agent theory and research policy: An introduction*, *Science and Public Policy*, volume 30, pp. 302–308.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). “*The Management of Innovation*.” Tavistock Publications.
- Butler, Robert, Lenten, Liam J. A., & Massey, Patrick (2020). *Bonus Incentives and Team Effort Levels: Evidence from the “Field.”* *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 67, No. 5, pp. 539-550.
- Cafferata R. (1998). *Tendenze strutturali della crescita dello sport come business*, in *Economia e diritto del terziario*, volume 3.
- Carron, A. V. (1982). *Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations*. *Journal of Sport Psychology*, volume 4, pp. 123-138
- Chelladurai, P. (1984). *Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports*. *Journal of Sport Psychology*, volume 6, pp. 27-41.
- Davis K., Araujo D., Shuttleworth R. (2005). *Applications of dynamical system theory to football*, in *World congress on science and football 5*, pp. 537-550.
- De Massis, A., Kotlar, J., & Manelli, L. (2021). *Family Firms, Family Boundary Organizations, and the Family-Related Organizational Ecosystem*. *Family Business Review*, volume 34, pp. 350-364.
- Di Girolamo F. (2019). *Il Fair play finanziario nella giurisprudenza della Corte Arbitrale dello Sport*, in *Rivista diritto sportivo del CONI*, fascicolo 2.

- Di Simone L., Zanardi D. (2020). *On the relationship between sport and financial performances: an empirical investigation*, in *Managerial Finance*, volume 47.
- Donaldson, L. (2001). *"The Contingency Theory of Organizations"*. Sage Publications."
- Driskell J.E., Salas E., Driskell T., (2018), op.cit.
- Driskell J.E., Salas E., Driskell T., (2018). *Foundation of teamwork and collaboration*, in *American psychologist*, pp. 1-45
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). *"The Causal Texture of Organizational Environments."* *Human Relations*.
- Ferguson, A., & Moritz, M. (2016). *Leading*. Londra: Hodder & Stoughton
- Fiedler, F. E. (1967). *"A Theory of Leadership Effectiveness."* McGraw-Hill.
- Fiorini P., Pais Seles B.M.R., Jabbour C.J. et al., (2018). *Management theory and big data literature: From a review to a research agenda*, in *international journal of information management*, volume 43, pp. 112-119.
- Freeman, R. B., Pan, X., Yang, X., & Ye, M. (2022). *Team Incentives and Lower Ability Workers: An Experimental Study on Real-Effort Tasks*. *NBER Working Paper*.
- Gaynor, M., & Pauly, M. V. (1990). *Compensation and Productive Efficiency in Partnerships: Evidence from Medical Group Practices*. *Journal of Political Economy*.
- Goldblatt D. (2008). *The Ball is Round: A Global History of Football*. Penguin.
- Gomez S., Marti C., Opazo M. (2008). *The structural characteristics of sport organizations: differentiation within elite spanish professional football clubs*, in *IESE Business School, Università di Navarra*.
- Holmstrom, Bengt (1982). *Moral Hazard in Teams*. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, pp. 324-340.
- Holmstrom, Bengt (1982). *Moral Hazard in Teams*. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, pp. 324-340.
- K. Arrowe G. Debreu (1954), "Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy".
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Kimura T. (2024). *Virtual Teams: A Smart Literature Review of Four Decades of Research*, in *Human behavior and emerging technologies*, volume 1.

- Kolbjørnsrud, V. (2016). Agency problems and governance mechanisms in collaborative communities. *Strategic Organization*.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *“Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration.”* Harvard Business School Press.
- Levi, D. (2015). *Group dynamics for teams*. SAGE Publications.
- Li J. (2021). *The Dynamic Mechanism on Team Effectiveness in Youth Football: A Chain Mediation*, in *Frontiers Psychology*, volume 12.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). *A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes*. *Academy of Management Review*, volume 26, pp. 356-376.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, volume 50, pp. 370–396.
- McGuier, E. A., Kolko, D. J., Stadnick, N. A., Brookman-Frazee, L., Wolk, C. B., Yuan, C. T., Burke, C. S., & Aarons, G. A. (2023). *Advancing research on teams and team effectiveness in implementation science: An application of the Exploration, Preparation, Implementation, Sustainment (EPIS) framework*. *Implementation Research and Practice*, volume 4.
- Murray B. (1998). *The World’s Game: A History of Soccer*. University of Illinois Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- R. Coase (1937), “The Nature of the firm”.
- Ramos A., Coutinho P., Leitao J.C. et al., (2020). *The constraint-led approach to enhancing team synergies in sport - What do we currently know and how can we move forward? A systematic review and meta-analyses*, in *Psychology of sport and exercise*, volume 50.
- Reams L.C. (2023). *Fred Fiedler’s contingency model revisited: 30 years later*, in *Philosophy of education*, volume 29, pp. 111-124.
- Rosen M.A., Granados D., Dietz A.S. et al., (2019). *Teamwork in Healthcare: Key Discoveries Enabling Safer, High-Quality Care*, in *American psychology*, volume 73, pp. 433-450.
- Salas, E., Linhardt, R., & Fernández Castillo, G. (2024). *The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress*, *Small Group Research*,).

- Salas, E., Sims, D. E., & Klein, C. (2015). *Team Training Essentials: A Research-Based Guide*, in Psychology Press.
- Silva P., Chung D., Carvalho D., et al. (2016). *Practice effects on intra-team synergies in football teams*, in Human movement science, volume 46, pp. 39-51.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (2000). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. Penguin Books. P 157- 194.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*
- Thompson, J. D. (1967). “*Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory.*” McGraw-Hill.
- Tjosvold, D. (2008). *The conflict-positive organization: It depends upon us*. Journal of Organizational Behavior
- Von Bertalanffy, L. (1968). “*General System Theory: Foundations, Development, Applications.*” George Braziller.
- Weiss, M., & Hoegl, M. (2015). *The History of Teamwork's Societal Diffusion: A Multi-Method Review*. Small Group Research, volume 46, pp. 589-622.
- Werner M. (2022). *Analysis: modern organization of a football club*, in Total Football analysis magazine, agosto 2022.

SITOGRAFIA

“99”, Sampson Collins, Regno Unito, Prime Video 2024

12^a edizione del ReportCalcio, il documento sviluppato dal Centro Studi FIGC in collaborazione con AREL (Agenzia di Ricerche e Legislazione) e PwC Italia (PricewaterhouseCoopers); <https://www.pwc.com/it/it/press-room/assets/docs/pwc-ress-release-reportcalcio-2022.pdf>

Anita Elberse. “*Ferguson’s Formula*” Harvard Business Review, ottobre 2013. Ferguson’s Formula

AS Roma | Serie A, Stadio Olimpico, Giallorossi | Britannica

Astorri M., “Dai trionfi al declino: le radici economiche dei guai dell’Italia del calcio (e non solo)”, in Forbes, 25 marzo 2022; Dai trionfi al declino: le radici economiche dei guai dell’Italia del calcio ([forbes.it](https://www.forbes.it))

Bassi S., *Il delicato tema dell’indice di liquidità per il calcio italiano*, in AGI, 20 marzo 2022; <https://www.agi.it/sport/news/2022-03-20/indice-liquidita-tutela-serie-a-calcio-16056341/>

BBC Sport (2006). *Manchester United signs AIG deal*.

Bellinazzo, Marco (2013), Calcio & business | Emirates sarà lo sponsor anche del Real Madrid: accordo per 30 milioni a stagione

Burns, J. (2020). *Barça: The Inside Story of the World’s Greatest Football Club*.

Byfield Chris, SportBible Pep Guardiola sold two Barcelona stars to protect Lionel Messi after they 'turned up to training drunk' - FC Barcelona - SPORTbible

Calcio & Legge: 'Ecco i modelli per fare business con le squadre di calcio' ([calciomercato.com](https://www.calciomercato.com))

Crudeli T., “Calcio italiano in crisi, si può ancora sperare”, in Sprint&Sport, 23 luglio 2022; Calcio italiano in crisi, si può ancora sperare? - Sprint e Sport

Deloitte, *Football Money League*, (2013) Deloitte FML 2012

Deloitte, *Football Money League*, (2016), Deloitte Football Money League 2016

Eoin Connolly, SportsPro, Febbraio 2018, The rights track: a history of the Premier League’s UK TV deals - SportsPro

FC Barcelona - Transfers 06/07 | Transfermarkt

FcBarcelona.com Barça and NIKE extend their agreement

Gould C., “Plusvalenze e non solo: perché i settori giovanili sono fondamentali”, in Calcio e Finanza, 4 gennaio 2021; Plusvalenze e non solo: perché i settori giovanili sono fondamentali (calcioefinanza.it)

<https://www.treccani.it/vocabolario/concorrenza/#:~:text=Competizione%2C%20emulazione%2C%20spec.,e%20non%20teme%20la%20c.>

Man Utd | Storia | UEFA Champions League | UEFA.com

Marca (2014). *Cristiano Ronaldo praises Ancelotti's management style*. Marca.com.

Mike Ozanian, Most Valuable Soccer Teams, 2012 Most Valuable Soccer Teams 2012 - 2012-04-18 - Most Valuable Soccer Teams 2012

Mori F., “Il vantaggio competitivo nel settore del calcio”, in Sportbusiness Management; <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/il-vantaggio-competitivo-nel-settore.html>

Systems theory | Social Dynamics, Complexity & Interdependence | Britannica

The guardian, (2010) Barcelona agree €150m shirt sponsor deal with Qatar Foundation | Barcelona |

UEFA.com Distribuzione finanziaria UEFA Champions League 2010/11 | UEFA Champions League 2010/11 |

Uttle Brett, MBPSchool, (2020) Complex Systems: Pep Guardiola Case Study - MBP School of coaches

Vulpis M., “Calcio-Uefa: Platini sull’importanza del fair play finanziario”, in Sport Economy, 26 agosto 2011; <https://www.sporteconomy.it/calcio-uefa-platini-sullimportanza-del-fair-play-finanziario/>