



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**Valutazione degli asset sportivi e strategie di pricing
nel calciomercato italiano: valorizzazione dei
giovani talenti e il caso Atalanta B.C.**

Prof. Alfonsoluca Adinolfi

RELATORE

Ludovica Bottalico matr.302121

CANDIDATA

Anno Accademico 2025/2026

*A nonno Mimì,
che da lassù continua ad essere la mia forza.
Con la certezza che non ha mai smesso di chiamarmi “il mio tesoro”
e mai lo farà.*

INDICE

INDICE	1
Introduzione	3
Capitolo I	5
IL CALCIOMERCATO COME MERCATO IMPERFETTO: STRUTTURA, EVOLUZIONE E CRITICITÀ DEL PRICING ATTUALE	5
1.1 Il calcio come mercato economico: caratteristiche e attori	6
1.2 Evoluzione storica dei prezzi: analisi di sei stagioni di calciomercato nella Serie A.....	11
1.2.1 Il primo shock: l'effetto Berlusconi (1984/85 → 1987/88)	11
1.2.2 Il secondo shock: l'effetto euro (2000/01 → 2002/03).....	16
1.2.3 Il terzo shock: l'effetto Arabia Saudita (2021/22 → 2023/24).....	21
1.2.4 Osservazioni principali sui trend	25
1.3 Il macroambiente: analisi PESTEL del calciomercato italiano.....	28
1.4 Struttura competitiva del calciomercato: le 5 forze di Porter.....	33
1.5 Le determinanti del prezzo e classificazione dei club italiani nella matrice di posizionamento prezzo-valore	38
Capitolo II.....	43
UN MODELLO DI PRICING ORIENTATO AL LUNGO PERIODO: GIOVANI TALENTI E CONTRATTI INCENTIVANTI.....	43
2.1 Il giovane talento come possibile asset sottovalutato: un'analisi attraverso la RBV	44
2.1.1 Evidenze di mercato: cosa il mercato già prezza e cosa fatica a prezzare	45
2.1.2 Riscontro qualitativo e applicazione teorica: l'intervista a Giacomo Luisi e conseguente analisi VRIO del giovane talento	48
2.2 Il trade-off tra giovani talenti e calciatori affermati	50
2.3 Una proposta di pricing contrattuale e il quadro giuridico a suo supporto: l'Accordo Collettivo e il D.L. 96/2025	58
2.4 La componente variabile del contratto: categorie strutturali e indicatori di performance.....	62
2.5 La catena del valore applicata al modello proposto	76
2.6 Potenziali barriere all'adozione: limiti e condizioni di applicabilità	84
2.7 Benchmark europei: i contratti variabili in Premier League e Bundesliga	88

Capitolo III	94
ATALANTA B.C.: SVILUPPO DEI TALENTI E REPLICABILITÀ DEL MODELLO PROPOSTO.....	94
3.1 Dal club territoriale al modello Atalanta: evoluzione storica e identità strategica.....	95
3.2 La validazione contabile del modello: analisi delle dinamiche finanziarie nel quinquennio 2021-2025.....	98
3.3 Dal talento all'asset. Le funzionalità del vivaio e gli investimenti nella catena di supporto.....	108
3.4 La logica dietro le operazioni di mercato tra acquisti, cessioni e rivalutazione	113
3.5 Analisi SWOT delle scelte di pricing dell'Atalanta B.C. e confronto con il modello proposto: elementi convergenti e gap rilevanti	120
3.6 Evidenze qualitative dalle interviste: il punto di vista di Giacomo Luisi, Guglielmo Stendardo ed Eric Farina	130
3.6.1 <i>Giacomo Luisi e l'ambito giuridico-negoziale</i>	131
3.6.2 <i>Guglielmo Stendardo e l'esperienza diretta tra campo, diritto ed identità</i>	133
3.6.3 <i>Eric Farina e il contesto pratico-operativo del vivaio</i>	137
Conclusioni	141
Bibliografia	145
Sitografia.....	150

Introduzione

Negli ultimi decenni si è assistito al passaggio dal concetto di sport moderno, delineato da Allen Guttmann nel 1978, a quello di sport contemporaneo, in cui la mera “pratica sportiva” si è progressivamente trasformata in “spettacolo sportivo”.

In tale trasformazione rientra in modo emblematico il calcio professionistico, sport più seguito e praticato in Italia, oggi inserito in un indotto economico complesso, focalizzato non solo sullo sviluppo della tecnica e delle abilità sportive, ma anche su aspetti manageriali, finanziari, etici e sociali in senso lato. Tra i protagonisti di questo processo di industrializzazione riveste un ruolo fondamentale il calciomercato, inteso come insieme delle trattative finanziarie tra società calcistiche per la compravendita di calciatori e, al tempo stesso, come spazio in cui si compiono scelte di investimento, di allocazione di risorse e di definizione di strategie per ottenere vantaggio competitivo.

I prezzi di trasferimento dei calciatori, le cosiddette *transfer fees*, derivano dalla combinazione di variabili osservabili e non osservabili: oltre alla dimensione tecnico-sportiva, criteri di misurazione sono anche età, situazione contrattuale, capacità di spesa del club acquirente, livello sportivo del contesto e, in misura crescente, fattori reputazionali e di visibilità. Tutte queste determinanti contribuiscono alla formazione di prezzi di mercato molto elevati, spesso insostenibili e poco proporzionali rispetto all'effettivo rendimento del calciatore, con l'aggiunta di un'ulteriore criticità dovuta all'orientamento al breve periodo delle strategie dei club che non sempre permettono ai calciatori di esprimere al meglio il proprio potenziale. Da queste evidenze emerge la necessità di analizzare il calciomercato come un mercato strutturalmente imperfetto, in cui l'elevata incertezza, le asimmetrie informative e i continui scostamenti tra valore effettivo e prezzo di trasferimento rendono problematica l'adozione di strategie di pricing razionali e sostenibili nel lungo periodo.

Il presente elaborato punta a sviluppare una riflessione per individuare una soluzione più sostenibile e razionale per i club muovendosi su due piani distinti ma complementari: la strategia di pricing da adottare nel momento in cui si acquista un giocatore e la successiva strutturazione del suo contratto. Partendo dall'analisi delle

disfunzioni del calciomercato italiano, come la notevole asimmetria informativa che ne caratterizza il contesto operativo, l'orientamento al breve periodo delle strategie di mercato, la distorsione dei prezzi e l'inefficienza nell'allocazione delle risorse, l'obiettivo è giungere ad una proposta di strategia di pricing orientata al valore di lungo periodo, che sia in grado di ridurre il rischio economico per i club e allo stesso tempo di migliorare l'allineamento degli incentivi tra le società e i calciatori stessi.

La presente ricerca mira a valutare da un punto di vista economico-manageriale come i club possano costruire un vantaggio competitivo combinando le giuste strategie di pricing e una rielaborazione dell'organizzazione e della gestione delle risorse umane. L'impostazione metodologica si serve di strumenti propri del corso, tra cui l'analisi PESTEL, il modello delle cinque forze di Porter, la catena del valore, l'analisi SWOT e una prospettiva di Resource-Based View (RBV), integrati da un'analisi quantitativa tratta da una raccolta originale di dati relativi a sei stagioni cruciali di Serie A e da evidenze qualitative tratte da interviste e colloqui con esperti del settore. Il modello di pricing proposto sarà misurato e monitorato attraverso una serie di KPI, che permetteranno di valutare l'efficacia delle strategie adottate.

La tesi si articola in tre capitoli: il primo capitolo ricostruisce l'ambiente generale in cui si svolge l'analisi trattata e ricostruisce le principali criticità dell'industria calcistica italiana; nel secondo capitolo prende forma la proposta di pricing improntata al lungo periodo, argomento principale della tesi; nel terzo capitolo, a supporto dei dati raccolti viene esaminata la plausibilità empirica della strategia tramite l'impiego di un business case sull'Atalanta B.C., società sportiva italiana che attualmente rappresenta uno dei casi più emblematici di valorizzazione dei giovani talenti e gestione più sostenibile degli investimenti.

Capitolo I

IL CALCIOMERCATO COME MERCATO IMPERFETTO: STRUTTURA, EVOLUZIONE E CRITICITÀ DEL PRICING ATTUALE

1.1 Il calcio come mercato economico: caratteristiche e attori

Il macroambiente in cui è inserito il calcio moderno ha subito negli ultimi decenni una profonda evoluzione. Allen Guttmann, docente di studi americani ma considerato uno storico dello sport sui generis, fu il primo a fornire una tassonomia del concetto di gioco e sport moderno, affermando che sono sette le caratteristiche alla base di questo fenomeno (Guttmann, 1978): secolarismo; pari opportunità nel competere e nelle condizioni di competizione; specializzazione dei ruoli; razionalizzazione; organizzazione burocratica; quantificazione; ricerca del primato. Tale tassonomia incorpora anche il calcio moderno così come era inteso al momento della sua nascita, avvenuta nel 1863 in Inghilterra, con la fondazione della prima federazione sportiva, la *Football Association*¹.

Successivamente lo sport, e il calcio in particolare, si spostano verso una concezione più ampia, riconducibile a quella di sport contemporaneo, che vede altre quattro proprietà in aggiunta a quelle proposte da Guttmann, quali la civilizzazione²; la commercializzazione³ intesa come sport business; la globalizzazione e la sostenibilità⁴.

Per quanto riguarda il calcio, un ruolo fondamentale nella transizione da sport moderno a contemporaneo è rivestito dalla nascita della figura del mecenate sportivo (Cataliotti, 2015). Con l'avvento del calcio professionistico⁵, gli oneri economico-finanziari della gestione hanno indotto i club a rivolgersi al mercato con la speranza di catturare l'interesse degli imprenditori e farli avvicinare al progetto sportivo. In questo modo il calcio si stava trasformando da mero sport a business, supportato dall'attività di questi presidenti-mecenati i quali, investendo in una società di calcio con l'obiettivo di ottenere risultati di successo, ripianano le perdite in cambio di prestigio, visibilità e ritorni indiretti sulle proprie attività economiche.

¹ GO Blog, EF Blog Italia, Calcio e inglesi: perché il calcio in Inghilterra è un'istituzione tanto quanto in Italia: <https://www.ef-italia.it/blog/language/calcio-e-inglesi-perche-il-calcio-in-inghilterra-e-un-istituzione-tanto-quanto-in-italia/>

² (Elias, Dunning, 1986, cap. "The quest for excitement in leisure").

³ (Lago, Baroncelli, Szymanski, 2004).

⁴ (Carroll, 1979, pp. 497-505).

⁵ Differente dal calcio amatoriale in quanto gli atleti sono dei veri e propri dipendenti della società calcistica traendone da essa, per la maggior parte dei casi, l'unica fonte di reddito.

A fare da spartiacque definitivo tra calcio moderno e calcio contemporaneo è la rinomata “*Sentenza Bosman*”⁶ del 1995. Con questa sentenza la Corte di Giustizia dell’Unione Europea riconobbe ai calciatori professionisti aventi cittadinanza europea la possibilità di trasferirsi in un altro club alla scadenza del proprio contratto, senza che la società di provenienza potesse pretendere un’indennità per il trasferimento (parametro zero). La sentenza, al contempo, ha vietato alle leghe nazionali presenti negli stati membri dell’UE di porre un limite di giocatori comunitari schierabili, dando origine ad una iniziale globalizzazione della rosa⁷. In questa nuova visione, il calcio professionistico non produce solo un risultato sportivo, bensì un output più vasto e complesso: assume il ruolo di vero e proprio mercato economico collocandosi più precisamente nella tipologia degli sport-spettacolo che compongono l’industria dell’intrattenimento.

Il mercato in cui opera il calcio può essere interpretato come un ecosistema economico, essendo un insieme di soggetti che operano in un dato ambiente in situazioni di competizione e collaborazione volte alla sopravvivenza e allo sviluppo dello stesso. Seguendo il framework della *Definizione di Vilnius*⁸, il perimetro economico del calcio italiano si articola su tre livelli distinti: dimensione statistica; dimensione ristretta e dimensione ampia. Queste dimensioni riguardano rispettivamente i servizi sportivi in senso stretto, come l’organizzazione di eventi e la gestione di impianti; produzione e compravendita di beni e servizi necessari per supportare gli input che danno luogo all’output sportivo, come abbigliamento tecnico e attrezzature; attività che utilizzano lo sport come input per altri business, quali media, betting e videogames. Il calcio italiano non si limita quindi ad essere un semplice fenomeno sociale ma è il luogo di interazione di diversi ambienti tra loro, configurandosi come un’industria strategica per il Sistema Paese. Il calcio rientra nella definizione di sport ad alta intensità di business, presentandosi come una disciplina a diffusione di massa e ad alta capacità di generare flussi finanziari. Il settore si posiziona tra le prime 10 industrie nazionali per rilevanza economica, con

⁶ Corte di Giustizia delle Comunità Europee, 15 dicembre 1995, causa C-415/93, *Union royale belge des sociétés de football association ASBL v Jean-Marc Bosman*.

⁷ I dettagli normativi e le interazioni con il contesto giuridico italiano sono analizzati nella sezione 1.3 di questo capitolo, in particolare nei fattori legali dell’analisi PESTEL del calciomercato italiano.

⁸ (Eurostat, 2008).

quasi 7 miliardi di euro di ricavi diretti, un impatto complessivo sul PIL stimato in 12,4 miliardi di euro e oltre 1,4 milioni di tesserati.⁹

Questo “sistema di sistemi” presenta un’articolata composizione settoriale che non si limita alla sola Serie A, che possiede il primato per quanto concerne la rilevanza economica e l’impatto mediatico. Esso si articola in numerosi altri comparti interdipendenti, tra cui il resto del settore professionistico, che comprende anche Serie B e Serie C; il calcio femminile e giovanile; il settore dilettantistico e di base, che rivestono la base di questo sistema rimanendo il settore calcistico più praticato ed accessibile.

All’interno di questo sistema, il calciomercato riveste un ruolo centrale, poiché è il principale meccanismo mediante il quale i club acquisiscono, cedono e valorizzano il proprio capitale umano: il calciatore. Il mercato dei trasferimenti non si presenta, dunque, come un fenomeno accessorio, ma diventa una componente strutturale del calcio professionistico essendo frutto di trattative, scambi informati, rapporti di forza, costituendo al contempo un’opportunità di rafforzamento sportivo ed anche una notevole fonte economica per il club. Proprio per questo motivo il calciomercato può essere letto come un vero e proprio network, che connette società e calciatori in una rete di relazioni e accordi.

Il periodo durante l’anno solare in cui avviene il calciomercato è un indicatore efficace della duplice stagionalità della struttura economica del mondo del calcio: quella sportiva in senso stretto e quella negoziale. Difatti, nel contesto specifico della Serie A¹⁰, ma a grandi linee anche in tutte le altre competizioni calcistiche italiane, la stagione sportiva principale inizia a metà agosto e si conclude nel mese di maggio o inizio giugno dell’anno successivo, articolandosi in 38 giornate (andata e ritorno) che vedono competere tra loro 20 squadre, organizzate in un unico girone; solitamente tra giugno e luglio si disputano le finali delle coppe europee e le competizioni internazionali per le nazionali; nei mesi di luglio e agosto vengono invece svolte le amichevoli e la preparazione atletica. È inoltre prevista una sosta dovuta alle pause

⁹ (FIGC, AREL, PwC, 2023).

¹⁰ In questo elaborato l’analisi si concentra principalmente sulla Serie A, principale competizione del settore calcistico professionistico italiano.

per le partite della nazionale e per le festività natalizie. A precedere l'inizio del girone di andata e l'inizio del girone di ritorno si collocano, invece, le sessioni di calciomercato, dividendosi nello specifico in estiva (dal 1° luglio al 1° settembre) ed invernale (dal 2 gennaio al 1° febbraio).

È fondamentale ribadire che l'azienda dello sport opera in un ambiente complesso e strutturato, che si basa sulle interrelazioni dei suoi quattro attori principali, legati tra loro in maniera interdipendente da rapporti sportivi, economici e istituzionali. In prima istanza sono presenti i soggetti regolatori che hanno il compito di disciplinare la pratica sportiva (CONI, FIGC ecc.); vi sono a seguire i produttori di sport, i quali organizzano beni e servizi per lo sport, ovvero le Società Sportive Professionistiche (SSP); successivamente si annoverano i soggetti produttori per lo sport, che producono beni e servizi per lo sport costituendone l'indotto stabile, includendo procuratori sportivi, sponsor tecnici e media company; in ultima analisi sono presenti i soggetti consumatori di sport, a loro volta divisi in praticanti, ovvero i calciatori stessi, e spettatori, rappresentando coloro che guardano le partite sia in presenza che da remoto.

Questa struttura non è però un meccanismo privo di attriti, infatti, al suo interno agisce spesso una pluralità di stakeholder, con obiettivi ed interessi divergenti, tra i quali si annoverano club, giocatori, agenti sportivi, media e tifosi. Le loro interazioni danno origine ad una vera e propria "arena politica"¹¹ in cui i diversi attori giocano più partite simultaneamente, negoziando le regole del gioco e la loro posizione. In questo contesto i club rappresentano il nucleo centrale del sistema, chiamati a coordinare obiettivi sportivi ed esigenze economico-gestionali, in una tensione costante tra risultato immediato e sostenibilità nel tempo¹². Il giocatore punta a massimizzare il proprio compenso grazie all'intervento dell'agente sportivo, il quale svolge una funzione di intermediazione tra i due soggetti sopracitati, costruendo relazioni di mercato di rilievo e definendo le condizioni contrattuali. Un ulteriore stakeholder fondamentale è rappresentato dai media, i quali hanno un rapporto di natura simbiotica ma ambivalente con i club in quanto possiedono esigenze di natura

¹¹ (Benson, 1988, pp. 141-158).

¹² (Lago, Baroncelli, Szymanski, 2004, p. 166).

professionale e commerciale che consentono loro di essere contemporaneamente i principali finanziatori dei club e giudici dell'immagine aziendale, col rischio di danneggiare la società divulgando scandali o polemiche che ne ledono la *brand equity*. In ultima analisi, ruolo peculiare è svolto dai tifosi, che non si presentano solamente come fruitori dello spettacolo sportivo ma anche come attori rilevanti nella vita del club e, più in generale, nell'equilibrio del mercato calcistico. Infatti, spesso rifiutano la logica della "monetizzazione" esasperata dello sport mediante contestazioni aggressive o fughe silenziose dagli stadi nonostante la loro altissima lealtà al marchio.

Per comprendere le dinamiche di pricing che caratterizzano questo nuovo mercato, è necessario partire dalla natura peculiare del suo oggetto e soggetto di scambio, per l'appunto il calciatore, il quale passa dall'essere un semplice atleta, che si presentava come un bene ordinario, a un vero e proprio asset economico sotto un triplice profilo: produttivo, patrimoniale e comunicativo.

Dal punto di vista produttivo, il calciatore è in grado di combinare il suo input, il talento, con la dimensione tecnico-sportiva e amministrativa, generando come output la principale performance sportiva della squadra che unisce gesto atletico e risultato conseguito, dando origine a un vantaggio competitivo sostenibile. Sotto il profilo patrimoniale, il valore del calciatore viene classificato in bilancio tra le immobilizzazioni immateriali, attraverso il diritto pluriennale alle sue prestazioni professionali. Il valore di carico, determinato dal prezzo del cartellino, dai bonus e dalle commissioni ai procuratori, è ripartito tramite l'ammortamento per tutta la durata del contratto e la gestione di questo asset è una delle leve cruciali dell'*earning management* in quanto il club può manovrare il tempo della cessione per generare delle plusvalenze, intese come *capital gains*, che diventano necessarie per migliorare la profittabilità (ROI) e la solvibilità. In merito al profilo comunicativo, il calciatore rappresenta il fulcro delle principali attività di marketing della squadra agendo come un vero e proprio *brand ambassador* riflettendosi sulla *brand equity* del club, aumentandone la notorietà e le associazioni positive nella mente dei tifosi e non solo. Questo asset comunicativo incide in maniera diretta sui ricavi commerciali, rappresentati principalmente dal merchandising e dalle sponsorizzazioni, grazie alla

sua immagine, la sua notorietà e la capacità di attrarre pubblico e sponsor, trasformando il legame emotivo e irrazionale del tifo in un driver economico misurabile e monetizzabile.

Proprio per la sua triplice natura, risulta molto difficile determinare in maniera razionale il prezzo di un calciatore in quanto non esiste un unico criterio di valutazione, ma un elevato numero di determinanti, con pesi diversi, che influiscono nella formazione del suo valore finale di scambio.

1.2 Evoluzione storica dei prezzi: analisi di sei stagioni di calciomercato nella Serie A

Per avere una visione concreta della complessità nel determinare il prezzo di un calciatore e quanto le variabili che lo influenzano siano cambiate nel tempo, è stata condotta un'analisi empirica di sei sessioni di calciomercato nella Serie A, analizzando per ciascuna sia la sessione estiva che quella invernale.

Le stagioni prese in analisi descrivono come era il mercato poco prima e poco dopo uno shock esogeno o endogeno che ha segnato notevoli cambiamenti nella concezione di questo sport.

1.2.1 Il primo shock: l'effetto Berlusconi (1984/85 → 1987/88)

La prima coppia presa in analisi è quella composta dalla stagione 1984/1985 e dalla stagione 1987/1988, le quali rappresentano anni cruciali per il calcio italiano, che vedono come spartiacque l'ingresso in questo campo dell'allora imprenditore e magnate dei media, Silvio Berlusconi¹³.

La stagione 1984/1985, che precede l'arrivo di Silvio Berlusconi, vede ancora il calcio come un fenomeno sociale più che economico con una percentuale di fatturato proveniente dalla vendita dei biglietti delle partite superiore rispetto a quella

¹³ Silvio Berlusconi (1936-2023) è stato un imprenditore e politico italiano, punto cardine della Seconda Repubblica.

Avviò la propria carriera di imprenditore su larga scala con la creazione nel 1975 di Fininvest e in seguito di Mediaset, rivoluzionando il panorama televisivo e pubblicitario mostrandosi come un vero "magnate dei media". Iniziò a prendere parte attivamente in politica con la fondazione del partito politico "Forza Italia" nel 1994, dominando la scena politica per trent'anni, sotto la guida di quattro governi. Fonti prese da <https://stream24.ilsole24ore.com/video/italia/silvio-berlusconi-trent-anni-storia-politica-italiana/AEwx5neD> e <https://fininvest.it/il-gruppo/il-fondatore/>

odierna¹⁴, nonostante le società avevano già iniziato ad avviarsi verso l'aziendalizzazione grazie alla conquista di Mediaset nel 1980 dei diritti televisivi del *Mundialito*¹⁵. Acquisto più importante di questa stagione fu quello di Diego Armando Maradona da parte della SSC Napoli. Dopo una trattativa con la FC Barcelona, durata ben quaranta giorni, il top player argentino firma con la società partenopea il 30 giugno 1984 ad un costo pari a 13,5 miliardi di lire (6,97 milioni di euro), trasferimento agevolato dalla volontà del calciatore di lasciare la Catalogna e un importante supporto economico concesso alla società da parte del Banco di Napoli.

L'arrivo di Maradona a Napoli continua ad essere ancora oggi un evento degno di nota in quanto, come raccontano Oliviero Beha e Andrea Di Caro nel libro *"Indagine sul calcio"*¹⁶, il 5 luglio del 1984 Maradona è atteso a Napoli sul tardo pomeriggio, ma già dal primo pomeriggio lo stadio era gremito di gente con circa 70.000 tifosi, i quali nei giorni precedenti fecero nascere un'industria di magliette, bandiere, striscioni e palloni per celebrare l'arrivo del *"Pibe de Oro"*¹⁷.

In questo periodo storico le strategie di pricing adottate dai club si ricollegano molto alla definizione di pricing psicologico studiata durante il corso, in quanto il prezzo svolge il ruolo di "prezzo segnale" non solo dovuto al fatto che si sta trattando un asset molto complesso quale il calciatore, ma anche a causa della scarsità di informazioni tecniche e analitiche da porre alla base della valutazione. Quindi, così come è accaduto per Maradona, il consumatore, sia esso inteso come tifoso o come mercato stesso, non possiede abbastanza requisiti pratici per poter giudicare in maniera razionale il calciatore in questione, andando ad interpretare la cifra di acquisto come sinonimo di esclusività e status¹⁸. Inoltre, in questa fase storica del calciomercato è ancora presente un'internazionalizzazione limitata e selettiva, con la maggior parte dei trasferimenti avvenuti all'interno della Serie A stessa.

¹⁴ (Nicolliello, 2008, pp. 67-94; Porro, 2004, pp. 9-18).

¹⁵ Il Mundialito è un torneo di calcio non ufficiale disputato negli anni Ottanta a Milano.

¹⁶ (Beha, Di Caro, 2013, sez. "Era Maradona").

¹⁷ Soprannome dato a Diego Armando Maradona in Argentina all'inizio della sua carriera calcistica, poi diventato internazionale.

¹⁸ Sky Sport, I migliori acquisti del calciomercato di Serie A del 1984: <https://sport.sky.it/calciomercato/calciomercato-serie-a-1984-migliori-acquisti#15>

A supporto di tale analisi è possibile visualizzare dei dati campione nella Tavola 1.1 che riporta i tre acquisti più elevati e i tre meno elevati della stagione presa in esame. Dall'analisi dello storico del calciomercato di questa stagione si evince che i giocatori erano divisi in tre fasce di prezzo, senza che la fascia dei top player generi un effetto di trascinamento sistemico:

- Fascia alta: prezzi tra i 5 e i 7 milioni di euro (circa 9,6-13,5 miliardi di lire);
- Fascia media: prezzi tra 1 e 2 milioni di euro (circa 1,93-3,87 miliardi di lire);
- Terza fascia: caratterizzata da una coda di operazioni che sono sotto il milione di euro.

	Giocatori	Età	Venditore	Acquirente	Costo
1	Diego Maradona <i>Trequartista</i>	23	Barcellona  LaLiga	Napoli  Serie A	£13,5 miliardi (€6,97 mln)
2	Karl-Heinz Rummenigge <i>Punta centrale</i>	28	Bayern  Bundesliga	Inter  Serie A	£10,65 miliardi (€5,50 mln)
3	Salvatore Bagni <i>Centrocampista</i>	27	Inter  Serie A	Napoli  Serie A	£10,26 miliardi (€5,30 mln)
...	...	...	...	...	...
28	Dario Donà <i>Centrocampista</i>	22	Bologna  Serie B	Hellas Verona  Serie A	£435,66 milioni (€225 mila)
29	Joe Jordan <i>Punta centrale</i>	32	Hellas Verona  Serie A	Southampton  First Division (-91/92)	£340,78 milioni (€176 mila)
30	Corrado Tosini <i>Difensore</i>	18	AC Siena  Serie C2-A	Sampdoria  Serie A	£96,81 milioni (€50 mila)

Tavola 1.1

Campione di esempio stagione calciomercato 1984/1985 con approssimazione dei prezzi alla seconda cifra decimale.

Fonte: https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/saison_id/1984/land_id/alle/ausrichtung//spielerposition_id//alter_sklasse/alle/leihe//w_s//zuab/0/plus/1

La vera “metamorfosi”¹⁹ del calcio avviene in una data precisa: 20 febbraio 1986, giorno in cui Silvio Berlusconi entra ufficialmente nel mondo del calcio acquistando l’AC Milan. Il suo stesso arrivo a Milanello fu un evento di gran nota, in quanto il nuovo presidente arrivò al centro sportivo il 1° marzo 1986 scendendo direttamente dal cielo con il suo elicottero Augusta 109 atterrando sul campo principale e venendo definito già da lì “un santo che ha preso il Milan dell’Inferno, sull’orlo del fallimento, e l’ha portato in Paradiso”²⁰.

Così come ha affermato Marino Sinibaldi²¹, “Silvio Berlusconi ha rappresentato una svolta e una rivelazione parlando due lingue: quella dello sport e quella della politica”, infatti, “il Cavaliere” ha dato origine a un cambiamento radicale e vincente del tradizionale calcio italiano²². L’arrivo di Berlusconi fu quindi il vero *turning point* che ha portato all’aziendalizzazione dell’intero sistema del calcio inteso anche come spettacolo, passando da avere dei presidenti-mecenati a veri e propri imprenditori con la visione di un club sportivo pari a quella di un’azienda e con l’obiettivo di trarne elevati benefici economici. Nacque così una nuova distinzione:

- Squadra: componente agonistica del club, caratterizzata da un ambiente incerto legato a risultati e performance sportiva non prevedibili;
- Società: componente economica del club, necessita di una *brand loyalty* rappresentando la parte gestionale del club, creando legami duraturi nel tempo con i tifosi-consumatori e garantendo posizionamento nel mercato.

Il Milan ha quindi rappresentato l’incorporazione della cosiddetta “*Infusion with values*”²³, che vede la nuova accezione del calcio-azienda composta da tre determinanti interdipendenti tra loro: il monopolio decisionale del management societario; la strutturazione organizzativa e la fidelizzazione del pubblico; l’inserimento organico del circuito dello sport spettacolo in un network aziendale più vasto.

¹⁹ Citazione presa dal titolo dell’articolo *Le metamorfosi del calcio come fenomeno sociale* (Porro, 2004, pp. 9-18).

²⁰ (Beha, Di Caro, 2013, sez. “Era Maradona”).

²¹ Giornalista, critico letterario e conduttore radiofonico.

²² (Lala, Nichil, 2021, cap. “La seconda repubblica – 1994-2012. Le discese ardite del Cavaliere e le risalite dei professori”).

²³ (Selznick, 1957, p. 17).

L'obiettivo in questi anni diventa quello di trasformare il club in un brand e il calcio in uno spettacolo televisivo, dando così origine al termine "*sportainment*"²⁴ ed un esempio di strategia di comunicazione e marketing introdotta durante la "*Berlusconeide*" è rappresentata dalla capacità di riuscire a trasformare le campagne di abbonamenti in preziosi eventi pubblicitari per dimostrare l'enfatica appartenenza al club.

La stagione 1987/1988 è la prima a presentare nell'effettivo tutti i cambiamenti nati a seguito dell'arrivo di Silvio Berlusconi. Infatti, in questa stagione, che vedrà proprio il Milan campione d'Italia, la politica degli acquisti dei giocatori cambia totalmente: i giocatori vengono acquistati a qualunque prezzo adoperando una strategia di pricing basata sulla scrematura e prezzo di prestigio. Difatti, in questi anni vengono proposti dei prezzi alti per i calciatori per massimizzare il profitto dai segmenti disposti a pagare di più, i grandi club, per trasmettere un'immagine di lusso e qualità e chi non si adegua, come la Juventus dell'Avvocato Agnelli e di Boniperti, finisce nella "spazzatura della Storia".²⁵ Durante questi anni il Milan acquista calciatori anche senza farli giocare, solo per sottrarli alla concorrenza o per farli entrare in un meccanismo di prestiti e comproprietà²⁶.

A dimostrazione di questa nuova strategia di scrematura e prestigio, si può prendere visione della Tavola 1.2, anch'essa rappresentante come la precedente Tavola 1.1, i tre giocatori più pagati e i tre meno pagati della stagione di calciomercato presa in esame. Dall'analisi si deduce che non solo stanno iniziando ad aumentare i numeri di calciatori venduti e acquistati, ma si sta iniziando anche a differenziare il loro paese di origine e squadra di provenienza, portando ad una maggiore internazionalizzazione del settore. Da questa stagione di calciomercato si evince anche una forte discontinuità, in quanto le operazioni di vertice superano la soglia delle 15,5 miliardi di lire, come nel caso dell'acquisto di Enzo Scifo dall'Anderlecht all'Inter e la fascia intermedia si amplia andando a coprire prezzi che vanno da 1 a 3 milioni di euro (circa 1,93-5,8 miliardi di lire).

²⁴ Fusione di *sport* e *entertainment*, analisi svolta nel contesto degli studi sul marketing sportivo da Goldman e Johns (Goldman, Johns, 2009, pp. 124-136).

²⁵ (Turano, 2012, cap. "Il Milan per conquistare gli elettori").

²⁶ (Porro, 2006, sez.3 "I nababbi accattoni").

	Giocatori	Età	Venditore	Acquirente	Costo
1	Enzo Scifo <i>Trequartista</i>	21	RSC Anderlecht  Eerste klasse	Inter  Serie A	£16,75 miliardi (€8,65 mln)
2	Ruud Gullit <i>Trequartista</i>	24	PSV  Eredivisie	Milan  Serie A	£13,07 miliardi (€6,75 mln)
3	Rudi Völler <i>Punta centrale</i>	27	Werder Brema  Bundesliga	Roma  Serie A	£7,26 miliardi (€3,75 mln)
...	...	...	...	...	...
35	Dario Donà <i>Centrocampista</i>	29	Olympiacos  A' Ethniki	Avellino  Serie A	£503,43 milioni (€260 mila)
36	Joe Jordan <i>Punta centrale</i>	18	Argentinos Jrs.  Primera División	Napoli  Serie A	£387,25 milioni (€200 mila)
37	Corrado Tosini <i>Difensore</i>	28	Cibalia  Croazia	Empoli  Serie A	£38,72 milioni (€20 mila)

Tavola 1.2

Campione di esempio stagione calciomercato 1987/1988 con approssimazione dei prezzi alla seconda cifra decimale.

Fonte: https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/plus/1/galerie/0?season_id=1987&land_id=alle&ausrichtung=all&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&leihe=&ws=&zuab=0

1.2.2 Il secondo shock: l'effetto euro (2000/01 → 2002/03)

Il blocco successivo di stagioni prese in analisi è quello che è contraddistinto dall'entrata in vigore dell'Euro come moneta ufficiale italiana a partire dal 1° gennaio 2002.

Proprio per questo motivo è fondamentale analizzare come era il mercato del calcio poco prima (stagione 2000/2001) e poco dopo l'arrivo di questa nuova moneta (stagione 2002/2003) con tutte le conseguenze che lo hanno stravolto dovute alla

rapidità di calcolo del cambio valuta, all'inflazione e ai cambiamenti culturali che sono arrivati in Italia con l'inizio del nuovo millennio.

In questi anni si inizia ad assistere a un calcio sostituito dai calciatori, in quanto dal 1995 viene introdotta l'usanza, poi diventata regola, di porre sulle magliette del calciatore nome e numero, incrementando la spettacolarizzazione del singolo e ponendo sempre di più l'attenzione sul lato comunicativo di questo sport.

I club iniziano ad essere meno interessati dai proventi generati dal botteghino e si inizia ad assistere a una convergenza di strutture organizzative e modalità gestionali orientate all'azienda dell'intrattenimento televisivo e non, scoraggiando indirettamente la presenza fisica dei tifosi allo stadio. Gambaro (2004) ha usato come indicatore empirico di questa metamorfosi il tasso di saturazione degli impianti e già nel 2001, a differenza del precedente blocco di stagioni considerato, i posti occupati negli stadi italiani raggiungevano a stento il 58%, contro il 74% di quelli francesi, 73% degli impianti tedeschi e 90%²⁷ di quelli britannici, i quali presentavano però dimensioni inferiori e avevano a disposizione solamente posti numerati. Il calcio televisivo occupa uno spazio costante nei programmi di prima o seconda serata, catturando quindi l'attenzione non solo del tifoso ma anche del semplice spettatore televisivo e i ricavi complessivi dei club, generati soprattutto dalla cessione dei diritti televisivi, salgono a oltre 550 milioni di euro²⁸.

Durante questo periodo storico il calcio italiano ha raggiunto il suo apice migliore, ruolo protagonista è rivestito dalle cosiddette “*Sette sorelle*”: ²⁹Juventus, Inter, Milan, Roma, Lazio, Parma e Fiorentina. Queste sette squadre erano in possesso di campioni che scrissero la storia del calcio internazionale, classificandosi come clienti premium del mercato. Infatti strategia dominante del pricing della stagione 2000/2001 è proprio quella della scrematura, proponendo prezzi molto elevati per colpire gli *early adopters* e segmentare il mercato in base alla capacità di spesa del club. In questo modo il prezzo svolge una funzione pienamente strategica con l'obiettivo di rappresentare non solo il valore tecnico del calciatore ma anche il posizionamento

²⁷ (Porro, 2006, sez. 2 “La mutazione genetica”).

²⁸ (Ibidem).

²⁹ Sisal, Le Sette Sorelle del calcio italiano: <https://www.sisal.it/scommesse-matchpoint/blog/fuori-campo/sette-sorelle-calcio>

competitivo e le ambizioni reputazionali del club acquirente. Il mercato si presenta in maniera fortemente strutturata e internazionalizzata, con flussi significativi provenienti dalla Spagna, Francia, Inghilterra, Portogallo e Sud America. Nella Tavola 1.3 si possono analizzare i top 3 acquisti della stagione presa in esame e i 3 calciatori pagati al prezzo più basso, notando come durante questa stagione si acuisce anche il fenomeno del *price lining*, caratterizzato da una forte polarizzazione:

- La fascia alta dei calciatori supera i 48 miliardi di lire fino ad arrivare al trasferimento di Hernán Crespo alla Lazio che supera gli odierni 50 milioni di euro;
- La fascia intermedia è molto ampia e comprende prezzi che oscillano dai 9,6 miliardi di lire ai 38,7 miliardi di lire (dai 5 ai 20 milioni di euro);
- La fascia bassa presenta una soglia minima relativamente elevata pari a circa 3,87 miliardi di lire (2 milioni di euro).

	Giocatori	Età	Venditore	Acquirente	Costo
1	Hernán Crespo <i>Punta centrale</i>	25	Parma  Serie A	Lazio  Serie A	£109,99 miliardi (€56,81 mln)
2	Gabriel Batistuta <i>Punta centrale</i>	31	Fiorentina  Serie A	Roma  Serie A	£69,99 miliardi (€36,15 mln)
3	Savo Milosevic <i>Punta centrale</i>	26	Real Saragozza  LaLiga	Parma  Serie A	£48,40 miliardi (€25 mln)
...	...	...	...	...	...
98	Leandro Amaral <i>Punta centrale</i>	22	Portuguesa  Série A	Fiorentina  Serie A	£3,87 miliardi (€2 mln)

99	Cristian Díaz <i>Terzino sinistro</i>	24	Indipendente  Clausura	Udinese  Serie A	£3,87 miliardi (€2 mln)
100	Giovanni Stroppa <i>Trequartista</i>	32	Brescia  Serie A	Genoa  Serie B	£3,87 miliardi (€2 mln)

Tavola 1.3

Campione di esempio stagione calciomercato 2000/2001 con approssimazione dei prezzi alla seconda cifra decimale.

Fonte: https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/plus/1/galerie/0?saizon_id=2000&land_id=alle&ausrichtung=all&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&leihe=&w_s=&zuab=0

Tuttavia, a seguito delle elevate cifre in miliardi di lire per acquisti eclatanti da parte dei club, aumentano anche i costi di gestione delle singole società, assorbendone quasi interamente il fatturato.

Antonio Giraudo, amministratore delegato della Juventus dal 1994 al 2006, conia il termine “*doping amministrativo*”³⁰, definendo il meccanismo mediante il quale vengono create delle plusvalenze fittizie gonfiando i prezzi di vendita dei calciatori, per truccare alcune voci in bilancio e preservarne i conti che altrimenti sarebbero in rosso.

Con il passaggio dalle lire all'euro, si inizia a cercare una migliore sostenibilità all'interno della gestione finanziaria dei club, cercando di far agire la moneta unica come fattore di normalizzazione percettiva. In questo periodo l'UEFA inizia a riflettere su strumenti di controllo, in particolare nel 2002 viene approvato il primo Manuale (reso operativo ufficialmente dal 2004) del sistema di *club licensing*³¹, il quale subordinava l'accesso alle competizioni europee al rispetto di requisiti anche finanziari, come la trasparenza contabile, il controllo dei debiti scaduti e la continuità aziendale.

Un euro corrispondeva a 1936,27 lire, sapendo che il prezzo influenza la percezione del valore a prescindere dal dato numerico, l'euro riesce a ricalibrare le soglie

³⁰IRPI Media, Plusvalenze: il doping dei bilanci nei club di calcio: <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-plusvalenze-doping-dei-bilanci-club/>

³¹UEFA, Club Licensing: requisiti e procedure: <https://www.uefa.com/running-competitions/integrity/club-licensing/>

percettive degli acquirenti, trasformando le nuove cifre di vendita dei calciatori in cifre più leggibili e confrontabili, facendo scomparire l'effetto psicologico dei “miliardi”.

La stagione 2002/2003 è quindi quella caratterizzata dal primo calciomercato svolto interamente in euro, con una continuità sostanziale nei livelli massimi di spesa generando il cosiddetto “*effetto soglia*” dei prezzi dei calciatori. Esempio di tale effetto è rappresentato dal passaggio di Ronaldo dall'Inter al Real Madrid tra i 30 e i 45 milioni di euro. A titolo esemplificativo si può prendere visione della Tavola 1.4, raffigurante come le precedenti, i top 3 e i 3 acquisti più bassi della sessione di calciomercato presa in analisi, constatando che l'introduzione dell'euro non elimina la funzione strategica del prezzo, ma ne modifica l'intensità e la percezione, dando un forte contributo alla razionalizzazione delle soglie di riferimento. Infatti, si osserva come sia presente una maggiore articolazione verso la fascia più bassa del mercato e un'attenzione maggiore alla distribuzione degli investimenti da parte dei club di medio-bassa classifica.

	Giocatori	Età	Venditore	Acquirente	Costo
1	Ronaldo <i>Punta centrale</i>	25	Inter  Serie A	Real Madrid  LaLiga	€45 mln
2	Hernán Crespo <i>Punta centrale</i>	27	Lazio  Serie A	Inter  Serie A	€40 mln
3	Alessandro Nesta <i>Difensore centrale</i>	26	Lazio  Serie A	Milan  Serie A	€31 mln
...	...	...	...	...	...
91	Dario Donà <i>Difensore centrale</i>	22	Dep. Morón  Argentina	Piacenza  Serie A	€50 mila
92	Joe Jordan <i>Mediano</i>	17	Gubbio  Serie C2-B	Chievo  Serie A	€50 mila

93	Corrado Tosini <i>Punta centrale</i>	22	Empoli  Serie A	Messina Peloro  Serie B	Spesa prestito: €15 mila
-----------	--	----	--	---	--------------------------------

Tavola 1.4

Campione di esempio stagione calciomercato 2002/2003 con approssimazione dei prezzi alla seconda cifra decimale.

Fonte: https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/plus/1/galerie/0?season_id=2002&land_id=alle&ausrichtung=all&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&leihe=&ws=&zuab=0

1.2.3 Il terzo shock: l'effetto Arabia Saudita (2021/22 → 2023/24)

Stagione simbolica non solo dal punto di vista del calcio italiano, data la vittoria dell'Italia dei primi Europei di calcio itineranti (denominati Euro2020, seppur disputati nel 2021), ma in generale per la vita degli italiani, è stata quella del 2021/2022, che si colloca in un periodo di transizione cruciale, segnato dalla riapertura graduale degli stadi nell'agosto 2021 a seguito delle chiusure totali imposte dalla pandemia di COVID-19³², che ha cristallizzato tutto il mondo bloccando qualsiasi attività richiedente un contatto diretto tra persone. Nell'autunno del 2021 la capienza degli impianti salì dal 50% al 75%³³, mentre alla fine di dicembre dello stesso anno il governo riportò la capienza massima degli stadi al 50% per fronteggiare la nuova ondata pandemica che colpì il nostro Paese. L'Italia si trovava, dunque, nel pieno di una crisi finanziaria dettata dalla chiusura delle attività commerciali e a patire questa chiusura fu anche il mondo calcistico: infatti, nel 2021, con la riapertura degli impianti sportivi e il ritorno del pubblico alle manifestazioni, il settore sportivo si riuscì a riprendere, generando ricavi di circa 79 miliardi di euro, pari al 3% dell'intero PIL italiano³⁴.

Proprio per questo impedimento dall'alto di poter riempire gli stadi, i diritti televisivi assunsero un peso ancora superiore, a marzo 2021 la Lega Serie A assegnò a DAZN i principali diritti domestici per il triennio 2021-2024 completandone la vendita due

³²Emergenza sanitaria globale causata dal virus SARS-Cov-2, identificato per la prima volta a Wuhan (Cina) a fine 2019, caratterizzato da grave sindrome respiratoria acuta. <https://www.humanitas.it/malattie/covid-19/>

³³La Repubblica, FIGC: nuovo protocollo Covid, capienza stadi al 75%: https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/2021/10/14/news/figc_ecco_il_nuovo_protocollo_covid_capienza_stadi_al_75_-322242118

³⁴Business Weekly, Il valore economico dello sport in Italia: <https://businessweekly.it/quanto-vale-lo-sport-in-italia/>

mesi dopo con l'accordo con Sky per tre partite a giornata, portando dunque a definire la stagione 2021/2022 come il primo campionato della centralità dello streaming nel consumo del calcio italiano³⁵.

A scuotere ulteriormente il clima nel principale campionato italiano, fu il fallimento del progetto Superlega (European Super League - ESL) nell'aprile 2021, data in cui venne bocciato ufficialmente questo progetto di competizione europea d'élite, alternativa alla Champions League UEFA, ideata dai 12 club più ricchi d'Europa (tra cui le italiane Juventus, Milan e Inter)³⁶. Tale proposta fallì a causa della rivolta da parte dei tifosi nel dover vedere un campionato pressoché “chiuso”, in quanto prevedeva una lega composta da 20 squadre, delle quali 15 fisse e 5 qualificate annualmente; una forte pressione politica e istituzionale da parte dei principali enti regolatori sportivi, i quali minacciarono le squadre e i calciatori mediante l'esclusione dai campionati con annesso divieto di accedere a Mondiali ed Europei ed infine alcuni club fondatori si ritirarono prima ancora dell'ufficializzazione del progetto.

Tale fallimento ebbe delle ripercussioni molto forti sull'immagine della stessa Serie A, additata come “*lega venditrice*” da parte del resto d'Europa, perdendo centralità rispetto ai top campionati esteri.

Per tutti questi motivi economico-sociali, il mercato italiano si trova a dover fare i conti con le perdite generate da questi fenomeni esogeni (COVID-19) ed endogeni (Superlega), per questo nella stagione presa in analisi, il prezzo non serve per espandere la potenza e la visibilità dei club a livello competitivo, ma serve per far sopravvivere le società stesse, adottando dunque una strategia di pricing orientata al profitto, in modo tale da raggiungere un ritorno specifico sugli investimenti (ROI obiettivo) o un margine sulle vendite (ROS obiettivo) per risanare i bilanci e rispettare al tempo stesso i parametri di sostenibilità. Prendendo sempre come spunto di studio la Tavola 1.5, indicante i 3 acquisti più elevati e i 3 più bassi, si può notare il ruolo di venditore per sopravvivere alle crisi del sistema svolto dall'Inter con la cessione di

³⁵Reuters, DAZN si aggiudica i diritti televisivi della Serie A in Italia: <https://www.reuters.com/sports/dazn-grabs-broadcast-rights-serie-italy-2021-03-26/>

³⁶Sport Mediaset, Storia di un torneo mai giocato: cosa prevedeva la Superlega: https://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/storia-di-un-torneo-mai-giocato-ecco-cosa-prevedeva-la-superlega_108905650-202602k.shtml

Romelu Lukaku al Chelsea. Il prezzo non riveste più il ruolo di leva offensiva per l'espansione, ma diventa un vincolo gestionale fondamentale, dimostrato da un mercato con una struttura più selettiva e polarizzata rispetto al passato che vede ridotte le capacità competitive dei club italiani sul mercato internazionale, col conseguente ridimensionamento delle fasce di vendita dei calciatori: la fascia intermedia oscilla tra i 10 e i 40 milioni di euro, diventando meno estesa, mentre la fascia bassa si articola intorno a trasferimenti compresi tra i 2 e i 5 milioni di euro, focalizzandosi maggiormente sui prestiti per gestire meglio i rischi.

	Giocatori	Età	Venditore	Acquirente	Costo
1	Romelu Lukaku <i>Punta centrale</i>	28	Inter  Serie A	Chelsea  Premier League	€113 mln
2	Dušan Vlahović <i>Punta centrale</i>	22	Fiorentina  Serie A	Juventus  Serie A	€85,40 mln
3	Achraf Hakimi <i>Terzino destro</i>	22	Inter  Serie A	PSG  Ligue 1	€68 mln
...	...	...	...	...	...
98	Federico Ceccherini <i>Difensore centrale</i>	29	Fiorentina  Serie A	Verona  Serie A	€3 mln
99	Dimitrije Kamenovic <i>Terzino sinistro</i>	20	Cukaricki  Super liga Srbije	Lazio  Serie A	€3 mln
100	Edin Dzeko <i>Punta centrale</i>	35	Roma  Serie A	Inter  Serie A	€ 2,80 mln

Tavola 1.5

Campione di esempio stagione calciomercato 2021/2022 con approssimazione dei prezzi alla seconda cifra decimale.

Fonte: https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/plus/1/galerie/0?saion_id=2021&land_id=alle&ausrichtung=all&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&leihe=&ws=&zuab=0

In maniera totalmente opposta si presenta, invece, la stagione 2023/2024. L'evento endogeno che ha cambiato in maniera irreversibile il calciomercato è rappresentato dall'ingresso della Saudi Pro League e dei suoi cospicui capitali di investimento verso i calciatori. Protagonista di questo shock che ha alterato totalmente i parametri di remunerazione e le aspettative di prezzo globali, è Cristiano Ronaldo, il quale firma ufficialmente con la squadra araba dell'Al Nassr un contratto che prevede uno stipendio superiore ai 200 milioni di euro annui³⁷. Parallelamente, e quasi in contraddizione con quanto accaduto da parte del calcio arabo, a partire da questa stagione entra in vigore la UEFA *Squad Cost Rule*, presentata come un superamento del tradizionale *Financial Fair Play*³⁸, con l'obiettivo di favorire la sostenibilità finanziaria, impedendo che i costi della rosa superino eccessivamente le entrate, imponendo ai club di ridurre gradualmente il peso degli stipendi, ammortamenti dei cartellini e commissioni degli agenti rispetto ai ricavi, partendo da una soglia transitoria del 2023 fissata al 90% per poi scendere negli anni successivi fino ad applicare un tetto permanente del 70% a partire dalla stagione 2025/2026³⁹.

Durante la stagione di calciomercato presa in analisi viene utilizzata come strategia di pricing principale quella dello *yield management*, mediante la quale il prezzo varia in base alla domanda e alla disponibilità immediata di capitali. L'Italia si trova a rappresentare un contenitore di club cedenti, che non riescono ad essere competitivi sul mercato, il quale è iper-polarizzato e diventa campo di gioco di prezzi superiori al valore stesso di mercato, in quanto deve tener conto di una nuova variabile benchmark di prezzo e valutazione (quella saudita), che propone prezzi più alti per differenziarsi e conquistare i giocatori. Allo stesso tempo si inizia a perdere fiducia da parte del tifoso, il quale non si comporta più come un semplice cliente di questo mercato, ma come un vero e proprio stakeholder che richiede trasparenza nella gestione e presentazione delle informazioni di mercato.

³⁷FIFA, Comunicato ufficiale: Cristiano Ronaldo firma con l'Al Nassr: <https://www.fifa.com/it/articles/cristiano-ronaldo-firma-con-al-nassr>

³⁸FFP: insieme di regole in vigore dal 2011 fino alla riforma del 2022, presa in esame nel seguente elaborato, rappresentante un insieme di regole introdotte dalla UEFA con l'obiettivo principale di migliorare la salute finanziaria complessiva delle squadre di calcio europee, impedendo loro di spendere più di quanto guadagnassero.

³⁹UEFA, Financial Sustainability Regulations: aggiornamenti ufficiali: <https://it.uefa.com/news-media/news/0246-0e796c23daa9-41f78afb0c7a-1000--financial-sustainability/>

A dimostrare in modo ancor più evidente il ruolo del mercato italiano è la Tavola 1.6, dalla quale si evince che i top tre acquisti sono tutti da parte di club esteri, dimostrando la perdita totale di autonomia strategica sulla determinazione dei prezzi da parte dei club italiani, mentre gli acquisti di fascia più bassa sono prevalentemente intra-club e con lo scopo di garantire sostenibilità e stabilità al mercato.

	Giocatori	Età	Venditore	Acquirente	Costo
1	Rasmus Højlund <i>Punta centrale</i>	20	Atalanta  Serie A	Manchester Utd.  Premier League	€77,80 mln
2	Sandro Tonali <i>Mediano</i>	23	Milan  Serie A	Newcastle  Premier League	€60,80 mln
3	André Onana <i>Portiere</i>	27	Inter  Serie A	Manchester Utd.  Premier League	€50,20 mln
...	...	...	...	...	...
98	Dario Donà <i>Punta centrale</i>	22	Inter  Serie A	Sassuolo  Serie A	€5,30 mln
99	Joe Jordan <i>Difensore centrale</i>	26	Clermont Foot  Ligue 1	Cagliari  Serie A	€5,30 mln
100	Corrado Tosini <i>Ala destra</i>	25	Roma  Serie A	Celta de Vigo  LaLiga	€5,20 mln

Tavola 1.6

Campione di esempio stagione calciomercato 2023/2024 con approssimazione dei prezzi alla seconda cifra decimale.

Fonte: https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/plus/1/galerie/0?saizon_id=2023&land_id=alle&ausrichtung=all&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&leihe=&ws=&zuab=0

1.2.4 Osservazioni principali sui trend

Mettendo a confronto le sei stagioni analizzate si può dedurre come la funzione strategica del prezzo nel calciomercato sia cambiata costantemente col passare del tempo. Infatti, il prezzo si presenta inizialmente come mero segnale di qualità individuale del calciatore, diventando progressivamente una leva di posizionamento

competitivo, in seguito uno strumento di gestione del rischio, fino ad arrivare al giorno d'oggi in cui il prezzo diventa una variabile, in parte esogena, al mondo del calcio europeo. In contemporanea è cambiata anche la struttura stessa del mercato, passando da un mercato concentrato e con una visione prevalentemente domestica, a un mercato stratificato che punta all'internazionalizzazione esposto a pressioni competitive di natura finanziaria.

A seguito di un'analisi approfondita dei dati di tutte le sei stagioni analizzate, unendo il numero di giocatori acquistati o venduti, l'età media, il prezzo medio di vendita e per le ultime due stagioni anche analizzando il valore medio di mercato dei calciatori, è stato possibile realizzare dei grafici riassuntivi dell'andamento del calciomercato italiano rappresentati dalla Tavola 1.7 e dalla Tavola 1.8.

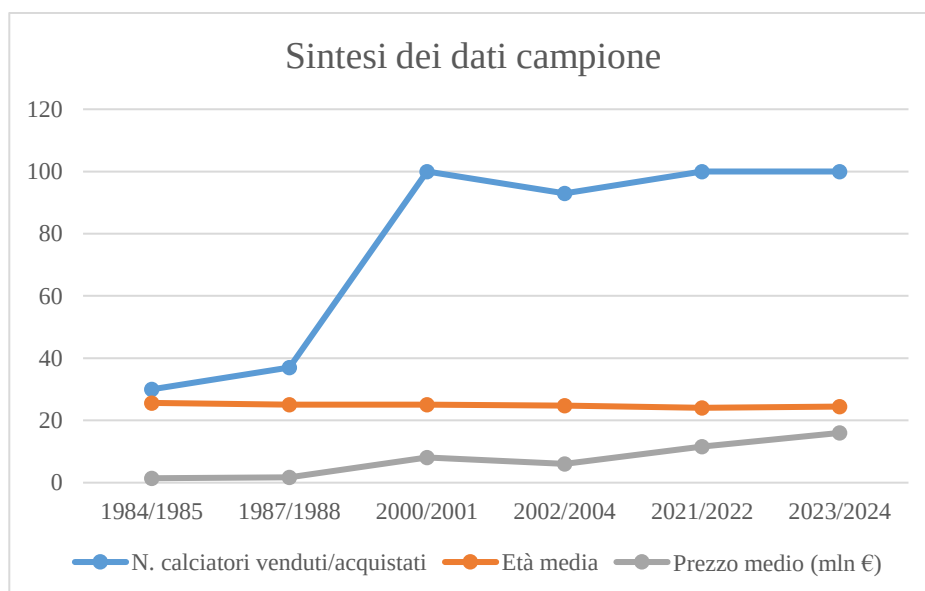


Tavola 1.7

Sintesi dei dati campione.

Grafico realizzato personalmente a seguito della raccolta e analisi dei dati di tutte le stagioni di calciomercato prese in esame da <https://www.transfermarkt.it/>

Stagione	N. calciatori acquistati/venduti	Età media	Prezzo medio (mln €)	Valore medio di mercato (mln €)
1984/1985	30	25,63	1,43	-
1987/1988	37	25,08	1,69	-
2000/2001	100	25,09	8,07	-

2002/2003	93	24,75	6,00	-
2021/2022	100	24,06	11,56	13,13
2023/2024	100	24,41	15,99	15,26

Tavola 1.8

*Sintesi degli indicatori medi del calciomercato della Serie A nelle stagioni analizzate.
Grafico realizzato personalmente a seguito della raccolta e analisi dei dati di tutte le stagioni di calciomercato prese in analisi da <https://www.transfermarkt.it/>*

Svolgendo un'analisi prettamente analitica dei dati raccolti, è evidente come sia aumentata la mole di giocatori protagonisti del calciomercato ed è possibile realizzare altre tre importanti constatazioni:

- Età media leggermente in calo: si può notare una riduzione di circa il 4,8% dell'età media passando da 25,63 anni a 24,41, a dimostrazione del fatto secondo cui il mercato stia già andando spontaneamente verso i giovani, ma senza ancora un framework razionale;
- Crescita strutturale dei prezzi: il prezzo medio per giocatore passa da €1,43 mln⁴⁰ a €15,99 mln, con un aumento di circa il 1018%, rappresentando, oltre alle conseguenze inflazionistiche della realtà odierna, una tendenza generale alla crescita della spesa nel mercato globale, segnato da trasferimenti internazionali da record;
- Differenza tra il prezzo effettivo di vendita e il valore di mercato. Più nello specifico per le ultime due stagioni analizzate è stato possibile mettere a confronto queste due variabili, arrivando al riconoscimento che per la stagione 2021/2022 il prezzo copre l'88% del valore del calciatore, mentre nel 2023/2024 lo supera, arrivando ad essere il 105% del valore di mercato.

Queste oscillazioni sono coerenti con l'idea che il prezzo al giorno d'oggi non svolge solamente una funzione tecnica deterministica, ma è il risultato di un insieme di crescenti componenti esogene che ne modificano il reale valore. Le conclusioni tratte da questa analisi empirica si pongono come base di ricerca e base degli strumenti analitici adottati nei paragrafi successivi.

⁴⁰ Per facilitare il confronto il prezzo è stato convertito da lire a euro.

1.3 Il macroambiente: analisi PESTEL del calciomercato italiano

Mediante l'analisi PESTEL è possibile individuare le determinanti macro che circondano le metodologie per determinare il prezzo di un calciatore e le conseguenti strategie di pricing adottate dai club. Con la seguente analisi è possibile fornire il contesto generale, normativo e sociale entro cui si sviluppano le evidenze empiriche presentate nel paragrafo precedente.

Fattori politici (*Political*)

Il calciomercato italiano non opera come un mercato pienamente autonomo, al contrario è inserito in un contesto di governance multilivello, in cui si combinano istituzioni pubbliche e ordinamento sportivo. Con riferimento specifico al campionato italiano principale preso in esame, questo è regolamentato da una struttura multilivello che vede alla base la Lega Serie A stessa, a livello nazionale la FIGC⁴¹, come ente regolatorio europeo la UEFA⁴², fino ad arrivare alla FIFA⁴³ che opera su scala globale. Alla base di questo modello è presente un principio, risalente al XIX secolo, che prevede che i club debbano essere affiliati alla federazione nazionale e i giocatori debbano esservi tesserati, con l'obbligo di rispettare un insieme standardizzato di regole⁴⁴.

Sul fronte europeo, l'introduzione del *Financial Fair Play*, entrato in vigore nel 2011 e poi rivisitato con la UEFA *Squad Cost Rule* (come già affermato Sezione 1.2.3 del presente capitolo), ha imposto come criteri per poter prendere parte alle due principali competizioni UEFA, la Champions League e l'Europa League, che i club non siano in possesso di alcun debito scaduto e che garantiscano il pareggio di bilancio mettendo in evidenza un equilibrio tra ricavi e costi certificati. In questo modo i club italiani vennero fortemente penalizzati, in quanto già in ritardo rispetto agli omologhi inglesi e spagnoli per i ricavi da stadio e commerciali, dovendo ricorrere a formule alternative come i prestiti con obbligo di riscatto e operazioni di scambio tra club⁴⁵.

⁴¹ FIGC, Sito ufficiale della Federazione Italiana Giuoco Calcio: <https://www.figc.it/it>

⁴² UEFA, Sito ufficiale dell'Unione delle Associazioni Europee di Calcio: <https://it.uefa.com/>

⁴³ FIFA, Sito ufficiale della Federazione Internazionale del Calcio: <https://www.fifa.com/it>

⁴⁴ (Peeters, Szymanski, 2014, pp. 343-390, sez. "Il modello calcistico europeo-Governance").

⁴⁵ (Lai, 2012, pp. 101-128).

Dal punto di vista nazionale, le mancate qualificazioni ai Mondiali 2018 e 2022, hanno introdotto dei cambiamenti strutturali puntando a una maggiore sostenibilità economica e valorizzazione dei vivai nazionali, tramite un inasprimento dei requisiti di iscrizione ai campionati professionistici e controlli maggiori per tutelare la sostenibilità finanziaria dei club; limiti ad ingaggi e alla mobilità ed infine, a partire dalla stagione 2024/2025 la FIGC ha introdotto importanti modifiche nelle regole del tesseramento per i calciatori extracomunitari, consentendo solamente due nuove iscrizioni di calciatori provenienti dall'estero senza l'obbligo di sostituzione⁴⁶.

Fattori Economici (*Economic*)

La dimensione economica del calciomercato rappresenta il punto di partenza per poter analizzare al meglio le strategie competitive adottate dai club. Seppur ReportCalcio 2025⁴⁷ stima un'incidenza complessiva sul PIL italiano pari a 12,4 miliardi di euro e 141.000 posti di lavoro attivati, la struttura dei ricavi risulta abbastanza squilibrata.

Nell'epoca pre-Covid, il calcio italiano ha vissuto un periodo di significativa crescita economica, raggiungendo l'apice con la stagione 2018/2019, registrando la maggior parte dei ricavi dai diritti televisivi ma anche dalle operazioni commerciali⁴⁸. Con l'arrivo della pandemia il settore ha vissuto un periodo senza precedenti: con la chiusura degli stadi nel biennio 2020-2021, sono stati compressi notevolmente i ricavi da botteghino, spingendo di conseguenza verso una rinegoziazione degli ingaggi con un effetto deflattivo sui prezzi di circa il 25% rispetto ai cartellini del 2019⁴⁹, aggravato ancor di più dall'ingresso di investitori stranieri nelle proprietà dei club

⁴⁶Rai News, Extracomunitari in Serie A: cambiano le regole di tesseramento dal 2024-25: <https://www.rainews.it/articoli/2024/05/extracomunitari-dal-2024-2025-si-cambia-2-tesseramenti-senza-sostituzioni-2d82d965-9f4c-4dbb-8fc8-6f317b170ce2.html#:~:text=Cambiano%20le%20regole%20sul%20tesseramento,senza%20necessit%C3%A0%20di%20sostituirne%20uno>

⁴⁷FIGC, Pubblicazione della 15ª edizione del ReportCalcio 2025: <https://www.figc.it/it/federazione/news/pubblicata-la-15-edizione-del-reportcalcio-gravina-strumento-di-trasparenza-e-di-analisi-senza-eguali-vogliamo-k4xnt36x>

⁴⁸La Repubblica, Industria del calcio: fatturato record nel 2018-19 prima del Covid: https://www.repubblica.it/sport/calcio/2020/06/11/news/industria_calcio_fatturato_record_nel_2018-19_prima_dell_incubo_coronavirus-258926919/

⁴⁹ CIES Football Observatory.

italiani ed anche dagli interessi degli sceicchi arabi verso calciatori e allenatori del campionato italiano.

Sempre secondo ReportCalcio 2025 della FIGC, dal 2007 al 2024 l'80% dei bilanci delle società calcistiche italiane si è chiuso in perdita, con debiti aggregati che raggiungono i 5,5 miliardi di euro nel 2023/2024⁵⁰, presentando dunque un quadro molto critico del settore calcistico italiano e una forte dipendenza dai diritti televisivi per generare ricavi.

A confermare i diritti televisivi come principale driver per l'economia del settore, è l'accordo per il nuovo ciclo (2024-2029) con DAZN e Sky che prevede circa 900 milioni di euro a stagione, con un totale di 4,5 miliardi di euro in 5 anni⁵¹.

Fattori sociali (Social)

Il calcio attuale è un settore in cui i profitti sono legati anche all'appartenenza identitaria, alla reputazione, all'interesse mediatico e alla relazione con il pubblico. Infatti, ogni operazione di acquisto o cessione viene filtrata attraverso le aspettative dei tifosi e le narrazioni mediatiche, rendendo alcune scelte tecnicamente razionali ma socialmente impraticabili. In parallelo, con la digitalizzazione i club italiani si sono trasformati in veri e propri brand, risultando tra le realtà italiane con maggiore seguito sui social: al primo posto la Juventus con circa 764 milioni di interazioni, in seconda posizione il Milan con 373 milioni, nella parte più bassa del podio l'Inter con 301 milioni di interazioni, mentre altri club si fermano sulle 80 milioni di interazioni, inferiori rispetto alle prime tre ma comunque significative⁵². La determinante social influenza notevolmente anche i prezzi elevati di un acquisto, i quali comunicano ambizione e status alla fanbase del calciatore preso in esame e al contempo tifosi e media generano un'elevata pressione per risultati immediati, che accorcia strutturalmente l'orizzonte temporale delle decisioni di mercato dei club.

⁵⁰Italia Oggi, Calcio italiano in rosso ma in crescita: i numeri del ReportCalcio FIGC: <https://www.italiaoggi.it/settori/sport/calcio-italiano-in-rosso-ma-in-crescita-tutti-i-numeri-nel-report-figc-in-17-anni-l80-dei-bilanci-chiuso-in-perdita-t3vcsgl>

⁵¹Sport Economy, Serie A: i diritti TV potrebbero generare 1 miliardo di euro: <https://www.sporteconomy.it/serie-a-i-diritti-tv-assegnati-ai-broadcaster-potrebbero-generare-1-miliardo-di-euro/>

⁵²Social Media Soccer, I club di Serie A con più interazioni sui social: <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/quali-sono-i-club-di-serie-a-con-piu-interazioni-sui-social.html>

Fattori tecnologici (*Technological*)

La forte evoluzione tecnologica che sta caratterizzando l'ultimo decennio ha portato notevoli modifiche nello scouting dei giocatori, passando da una tipologia più qualitativa a una *data driven*. Infatti, mediante l'uso di *data analytics*⁵³ vengono adoperati algoritmi e KPI statistici, come gol, assist, clean sheets, attraverso piattaforme specializzate e sistemi di tracciamento, come Wyscout, InStat o StatsBomb, i quali consentono di ridurre in parte l'asimmetria informativa presente in questo settore, migliorando la valutazione dei talenti e rendendo più razionale il processo decisionale nelle operazioni di mercato.

Dal punto di vista mediatico, la Lega Serie A ha impostato il ciclo audiovisivo 2024-2029 prevedendo produzioni in Ultra HD e cimentandosi nel tentativo di uso di nuovi formati come HDR e 8K⁵⁴, aiutati dall'ingresso di DAZN come principale detentore dei diritti della Serie A⁵⁵. Con queste innovazioni sono nati dei veri e propri canali di monetizzazione basati sul rapporto diretto col tifoso e soggetti al contempo ad una elevata volatilità, legata alle decisioni di investimento delle piattaforme.

Fattori ambientali (*Environmental*)

La dimensione ambientale agisce in maniera indiretta ma crescente sul calciomercato, incidendo sulla reputazione del brand non solo per i tifosi, ma anche per i fondi di investimento socialmente responsabili all'acquisizione di quote azionarie per i club.

Con l'adozione di politiche ESG da parte delle società, potrebbe presentarsi una possibile riduzione dei trasferimenti intercontinentali dei giocatori in modo tale da ridurre le emissioni di CO2 connesse allo spostamento del giocatore e, allo stesso tempo, favorendo uno scouting con maggiori limitazioni geografiche, iniziando a focalizzarsi maggiormente sull'ambiente nazionale.

⁵³Wired Italia, Il calciomercato tecnologico e il ruolo dell'intelligenza artificiale: <https://www.wired.it/article/calciomercato-tecnologico-intelligenza-artificiale/>

⁵⁴HDblog, Samsung, BT Sport e il calcio in 8K: <https://www.hdblog.it/samsung/articoli/n517478/samsung-bt-sport-8k-calcio/>

⁵⁵ DAZN, La Serie A su DAZN fino al 2029: <https://www.dazn.com/it-IT/news/altro/la-serie-a-su-dazn-fino-al-2029/uytcy27n088o1u6npqzi7ry31>

Fattori legali (*Legal*)

Il quadro normativo del calciomercato italiano è il risultato dell'intersezione tra diritto sportivo, diritto del lavoro e diritto tributario.

Come già anticipato nella sezione 1.1, la *Sentenza Bosman* del 1995 ha ridisegnato i rapporti tra club, calciatori e agenti⁵⁶, spostando il potere contrattuale dai club ai giocatori e ai loro agenti, influenzando notevolmente le strategie di pricing e la gestione delle plusvalenze in quanto i club hanno iniziato a vendere i diritti alle prestazioni prima della scadenza del contratto per evitare di cedere a titolo gratuito il calciatore.

Sul piano nazionale, questa trasformazione fu completata dalla legge del 18 novembre 1996, n.586⁵⁷, entrata in vigore per modificare la precedente legge 91/1981. Questa legge pose fine al vincolo del non-profit, consentendo alle società sportive professionistiche di distribuire utili ai soci senza dover obbligatoriamente reinvestire interamente i profitti in attività sportive ed equiparando i club a società a scopo di lucro (S.p.A. o S.r.l) con annessa espansione verso aree di business precedentemente marginali come merchandising, sponsorizzazioni e sfruttamento dei diritti di immagine.

Con il D.Lgs. 38/2005⁵⁸ inizia, inoltre, ad essere imposto l'utilizzo dello IAS 38⁵⁹ per la rappresentazione in bilancio delle attività immateriali, come i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, iniziando dunque a impattare notevolmente la contabilizzazione dei cartellini.

Infine l'aggiornamento più recente è legato al Decreto Legge 96/2025⁶⁰, il quale ha apportato una modifica sostanziale al D.Lgs 36/2021 alzando la durata massima dei

⁵⁶ Prima di tale sentenza anche a contratto scaduto era necessario ottenere il consenso da parte del club di appartenenza o fornire a quest'ultima un pagamento di un corrispettivo.

⁵⁷ Legge 18 novembre 1996, n. 586, *Conversione in legge, con modificazioni, del Decreto Legge 20 settembre 1996, n. 485, recante disposizioni urgenti per le società sportive professionistiche*, in "Gazzetta Ufficiale" n. 272.

⁵⁸ Gazzetta Ufficiale, Legge n. 91/1981 sull'ordinamento delle società sportive professionistiche: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2005/03/21/005G0061/sg>

⁵⁹ (IFRS Foundation, 2025). IAS 38 Intangible Assets. Tratto da ifrs.org

⁶⁰ Gazzetta Ufficiale, Decreto 9 agosto 2025, n. 25A04550, art. 11: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2025/08/09/25A04550/sg>

contratti dei giocatori da 5 a 8 anni, garantendo una maggiore tutela degli asset, stabilità più elevata e migliore gestione del rischio con la possibilità di generare plusvalenze sane e una valutazione più prudente del prezzo d'acquisto.

Fattore	Dimensione	Principali variabili
P	Politico	Governance multilivello FIFA/UEFA/FIGC/Lega Serie A; <i>Financial Fair Play</i> e <i>Squad Cost Rule</i> UEFA; requisiti iscrizione campionati; limiti tesseramento extracomunitari (2024/25)
E	Economico	Dipendenza dai diritti TV (€900M/anno ciclo 2024–2029); perdite strutturali (80% bilanci in rosso, debiti a €5,5 mld); shock COVID-19; ingresso investitori stranieri e capitali arabi
S	Sociale	Identità locale, brand globale, social media, pressione social per risultati immediati; <i>status symbol</i> nei prezzi dei cartellini
T	Tecnologico	<i>Scouting data-driven</i> (Wyscout, InStat, StatsBomb); KPI e algoritmi valutativi; diritti 2024–2029 in Ultra HD/HDR/8K; DAZN come hub di monetizzazione diretta
E	Ambientale	Politiche ESG e reputazione istituzionale; possibile riduzione trasferimenti intercontinentali; scouting a perimetro geografico ridotto
L	Legale	<i>Sentenza Bosman</i> , L. 586/1996 (fine non-profit); D.Lgs. 38/2005 e IAS 38 (bilancio cartellini); D.L. 96/2025 (contratti fino a 8 anni)

Tavola 1.9

Tabella riassuntiva dei principali fattori dell'analisi PESTEL del calciomercato italiano realizzata personalmente.

A seguito di questa analisi si deduce che il calciomercato italiano è caratterizzato da forze di diversa tipologia ed entità che interagiscono tra loro, dando origine ad un mercato complesso, nel quale le decisioni dei club non hanno conseguenze meramente sportive, ma sono il risultato di un settore politicamente e legalmente stratificato; economicamente rilevante, seppur con questioni contabili da risolvere il prima possibile; fortemente dipendente dalle valutazioni sociali degli stakeholder, compresi i tifosi; in continuo sviluppo grazie all'apporto delle nuove tecnologie a supporto dello scouting dei calciatori; sempre più legato alle politiche ESG per tutelare l'ambiente e ridurre le emissioni di CO2.

1.4 Struttura competitiva del calciomercato: le 5 forze di Porter

Dopo aver analizzato i fattori macroambientali che influenzano il calciomercato italiano, è necessario soffermarsi sull'analisi del contesto competitivo che

caratterizza le scelte prese dai singoli club per la compravendita degli asset principali del mercato in questione, per l'appunto i calciatori.

Tramite l'utilizzo del framework delle 5 forze competitive ideato da Michael Porter nel 1979, vengono misurate e messe in relazione tra loro le intensità del potere contrattuale degli acquirenti, potere contrattuale dei fornitori, minacce di prodotti e/o servizi sostitutivi, minacce di ingresso di nuovi concorrenti, imprese concorrenti nello stesso settore. Applicando tale analisi al contesto specifico del calciomercato, è possibile individuare la struttura del mercato in cui i club italiani operano attualmente.

Potere contrattuale dei club acquirenti - basso

I club italiani dispongono di una quantità inferiore di risorse finanziarie rispetto ai principali competitor europei come la Premier League, ma anche nei confronti di singoli top club europei quali PSG e Bayern Monaco⁶¹. L'Italia compete nella stessa finestra temporale con budget inferiori non potendo differenziare la propria offerta economica, facendo scendere molto rapidamente il potere negoziale nel momento in cui la domanda supera l'offerta, come nel caso in cui il target di mercato è un calciatore già affermato.

È presente solamente un'eccezione, non positiva, del potere contrattuale ad alta intensità dei club italiani, ovvero nel momento in cui il club cedente ha bisogno immediato di liquidità, il calciatore è fuori rosa nella sua squadra di origine, la durata residua del contratto è breve o la domanda da parte dei competitor è bassa. Non vengono considerati come casi positivi in quanto sono tutti casi di elevata forza contrattuale dipendente dall'esterno e non dalle abilità interne degli acquirenti italiani.

Potere contrattuale dei club cedenti - alto

Specularmente il potere dei club cedenti, i cosiddetti fornitori, è alto. Soprattutto nel momento in cui questi club sono extraeuropei, come nel caso precedentemente analizzato dell'Arabia Saudita, o sono club provenienti da campionati minori che valorizzano i giovani talenti⁶², come Benfica o Ajax.

⁶¹ Deloitte Football Money League 2025. (Deloitte, 2025).

⁶² FIFA, Dodici giocatori che si sono presi la scena: [fifa.com/it/articles/dodici-giocatori-che-si-sono-presi-la-scena](https://www.fifa.com/it/articles/dodici-giocatori-che-si-sono-presi-la-scena)

Questi club, infatti, nella creazione dei prezzi non tengono presente solo la valutazione attuale delle abilità dei calciatori, ma anche il loro valore speculativo, estendendo il campo di valutazione e determinazione del prezzo per i successivi due o tre anni. In questo modo tra le prime conseguenze che si creano sul mercato è la presenza di un'elevata asimmetria informativa, dato che chi lavora quotidianamente a stretto contatto con il giovane talento possiede delle informazioni che il club acquirente difficilmente riesce a reperire, se non quelle rielaborate dallo stesso club cedente.

Minaccia di nuovi entranti - bassa ma ad alto impatto

Nel framework di Porter, un “nuovo entrante” è un soggetto che non operava precedentemente in quel mercato e che decide di entrarvi alterandone gli equilibri competitivi. Nel caso specifico del calciomercato italiano, per nuovo entrante si intende un club o un soggetto istituzionale che, non avendo mai preso parte in maniera sistematica al mercato di trasferimento dei calciatori, inizia a farlo con una capacità di spesa che sia in grado di competere con gli altri protagonisti già affermati nel settore, spesso al punto tale da modificare i prezzi e le aspettative di tutti gli altri operatori. Tuttavia, le barriere all'ingresso che trovano questi nuovi entranti, sono molto alte dal momento che per partecipare a questo mercato ciò che viene richiesto innanzitutto sono ingenti capitali, infrastrutture sportive adeguate, accesso alle licenze federali e un contesto competitivo allettante al punto tale di convincere i calciatori a trasferirsi.

Un segnale concreto di questa nuova tendenza è rappresentato dalla crescente espansione della MLS nordamericana, che negli ultimi anni ha iniziato ad acquisire profili ancora competitivi a livello internazionale, come l'acquisto da parte del Toronto FC, nel 2022, degli italiani Federico Bernardeschi e Lorenzo Insigne⁶³, entrambi acquistati come “*Designed Players*”, ovvero giocatori franchigia, per rilanciare la squadra canadese. Questi nuovi entranti, a differenza dei club sauditi che verranno analizzati nel paragrafo successivo, competono direttamente nella fase di acquisto dei cartellini, aumentando la pressione sui prezzi nella fascia medio-alta del

⁶³Nicolas Parano, Italia, addio: Insigne e Bernardeschi tornati a Toronto: <https://www.nicolasparano.com/articoli/italia-addio-insigne-e-bernardeschi-tornati-a-toronto>

mercato, quella in cui i club italiani di dimensioni intermedie erano solitamente più attivi.

Minaccia di mercati sostitutivi - alta e crescente

L'Arabia Saudita rappresenta attualmente il principale mercato sostitutivo di cui poter temere per il futuro del calciomercato, in quanto distorce i prezzi verso l'alto offrendo stipendi inaccessibili per qualsiasi club europeo. I club della Saudi Pro League, sostenuti dal fondo sovrano PIF⁶⁴, hanno iniziato la propria strategia acquistando inizialmente solo calciatori quasi a fine carriera, come nel già citato caso di Cristiano Ronaldo, ma si sono focalizzati anche su profili più giovani, sottraendoli direttamente alla concorrenza europea e producendo di conseguenza un effetto di rialzo generale dei prezzi delle operazioni di compravendita degli atleti, i quali non li avrebbero mai raggiunti in assenza di questa nuova domanda sul mercato.

Questa minaccia ha una struttura duale, non è rivolta al solo ambito competitivo dei club italiani ed europei in generale, ma riduce numericamente la disponibilità di calciatori nella fascia media del mercato, quella più vasta, in quanto gonfia le valutazioni anche di profili che in Italia o in Europa non verrebbero valutati in maniera così elevata. Tra le cessioni più significative, rientra la recente cessione di Mateo Retegui dall'Atalanta all'AL-Qadsiah avvenuta nell'estate 2025 per oltre 60 milioni di euro.⁶⁵

Rivalità tra club italiani - alta ma asimmetrica

Infine analizzando il potere delle imprese operanti nello stesso settore, si deduce come la rivalità all'interno della Serie A è molto elevata ma, al contempo, è distribuita non in maniera perfettamente simmetrica. Più nello specifico si nota come al suo interno si generino quasi due mercati paralleli: uno delineato dai top club (tra cui Inter, Juventus, Milan, Napoli, Roma), i quali dominano il mercato con acquisti costosi nei quali il prezzo incorpora reputazione, abilità e competizione internazionale; dall'altro lato sono presenti i club medio-piccoli focalizzati

⁶⁴ Il Public Investment Fund è il fondo sovrano dell'Arabia Saudita, tra i più grandi al mondo con un patrimonio stimato di oltre \$900 miliardi di dollari, motore principale della strategia Saudi Vision 2030, finalizzata a diversificare l'economia del regno oltre il petrolio, investendo in settori come tecnologia, sport, infrastrutture e lusso. <https://www.pif.gov.sa>

⁶⁵ Transfermarkt, Database ufficiale del calciomercato internazionale: <https://www.transfermarkt.it/>

maggiormente sulla sostenibilità economica piuttosto che sulla capacità di spesa, lasciando spazio a strategie alternative basate sulla valorizzazione dei talenti, efficienza organizzativa e mantenimento dell'equilibrio finanziario⁶⁶.

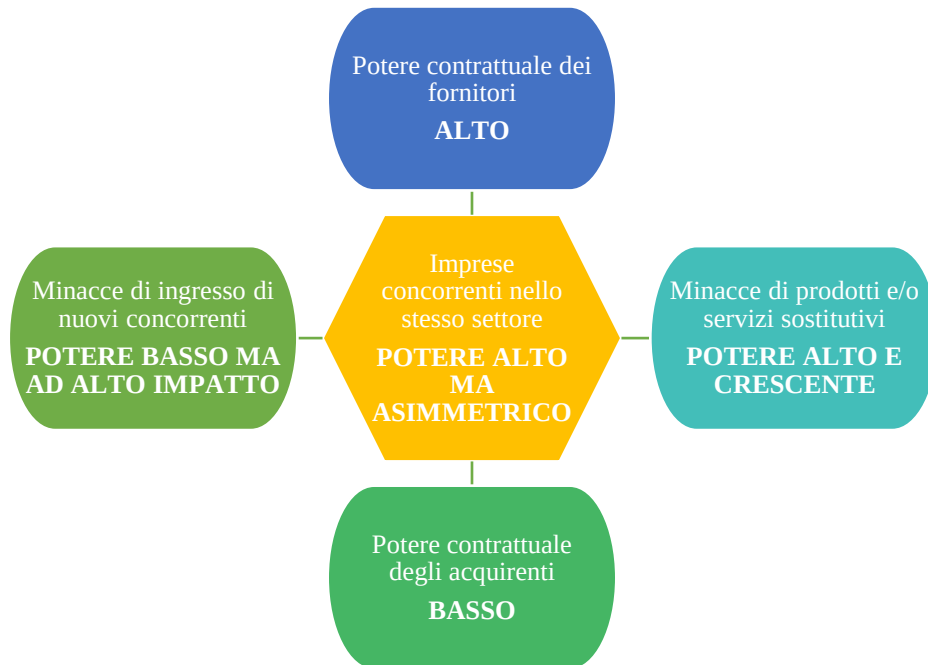


Tavola 1.10

Tabella riassuntiva del modello delle cinque forze di Porter realizzata personalmente

Il calciomercato si presenta dunque come un mercato con una struttura oligopolistica nella fascia alta e fortemente asimmetrico nella fascia media. Le forze competitive tendono a far salire continuamente i prezzi dei calciatori, fornendone in alcuni casi una valutazione distorta dalla realtà. Con la presenza di due mercati paralleli, caratterizzati da esigenze diverse, si nota come per i club di medio-piccole dimensioni si riesce a sviluppare una strategia di pricing orientata al valore di lungo periodo da parte dei club con risorse limitate. Invece, circostanza differente è quella presentata dai top club, che possono essere considerati come delle vittime di quattro distorsioni di pricing: in primo luogo si evince la *distorsione di scarsità*, la quale porta a fornire una valutazione del prezzo del calciatore non per le sue abilità attuali ma per quelle che potrebbe sviluppare in futuro; in secondo luogo la *distorsione reputazionale*, in quanto nel momento in cui un calciatore è più conosciuto dal punto di vista mediatico, il suo prezzo aumenta automaticamente anche se si sta prendendo in analisi uno

⁶⁶Social Football Summit, Quanto costa seguire la Serie A: <https://www.socialfootballsummit.com/en/serie-a-how-much-will-it-cost-you/>

sportivo con abilità mediocri; la terza *distorsione* è quella *da competizione*, ovvero l'aumento del prezzo generato dalla presenza simultanea di più club contendenti; ultima è la *distorsione contrattuale-contabile* per la quale il prezzo reale si sposta verso la combinazione tra stipendio, bonus, commissioni, prestiti, obblighi e tempistiche di pagamento.

1.5 Le determinanti del prezzo e classificazione dei club italiani nella matrice di posizionamento prezzo-valore

Nel calciomercato italiano odierno, il prezzo di un calciatore non può dunque essere spiegato e determinato con un solo criterio, ma nasce dalla combinazione di variabili osservabili e non osservabili.

Nel lavoro pubblicato nel 2024 da Raffaele Poli, Roger Besson e Loïc Ravenel del CIES Football Observatory, sono stati analizzati oltre 8.389 trasferimenti a titolo oneroso avvenuti tra luglio 2014 e marzo 2024 e si è arrivati alla conclusione che la formazione del prezzo è più logica e modellabile di quanto previsto, riuscendo a usare un modello statistico basato sulla regressione lineare multipla che spiega circa l'85% delle differenze nelle indennità di trasferimento⁶⁷.

A seguito di questo studio è stato possibile determinare quattro principali determinanti del prezzo di un calciatore:

- Dimensione tecnico-sportiva;
- Età;
- Situazione contrattuale;
- Fattori intangibili e reputazionali.

La prima determinante resta la dimensione tecnico-sportiva, nella quale sono considerati come fattori centrali nella valutazione del prezzo i minuti giocati, il livello delle competizioni disputate, lo status internazionale, la titolarità e gli output di performance. Dall'analisi di Poli, Besson e Ravenel emerge, inoltre, come il mercato non remunera solo per la qualità assoluta ma anche per la qualità certificata, quindi

⁶⁷ ResearchGate, Modellazione statistica delle quote di trasferimento dei calciatori nel mondo: https://www.researchgate.net/publication/384151139_Statistical_Modeling_of_Football_Players'_Transfer_Fees_Worldwide

anche la sola partecipazione a contesti d'élite, come la Champions League, giustifica l'aumento del prezzo, non facendo coincidere la tecnica con il talento astratto, ma con una performance resa credibile dal contesto, dalla continuità e dalla visibilità competitiva.

L'età è la seconda determinante, da non essere letta nella semplice ottica anagrafica ma come un dato numerico che rappresenta potenziale, durata utile e valore di rivendita dell'asset preso in considerazione. Infatti, così come è emerso nella sezione 1.2, il mercato italiano sta diventando più costoso pur orientandosi verso età medie più basse mostrando che l'età è una delle variabili più rilevanti e con segno negativo nel mercato: a parità di profilo, il mercato tende a valorizzare maggiormente i giocatori più giovani perché incorporano un orizzonte temporale di utilizzo e rivalutazione più lungo.

Terza determinante è rappresentata dalla situazione contrattuale, spesso incidente in via maggiore della stessa qualità pura del calciatore. Due calciatori possono, infatti, essere molto simili tecnicamente ma avere prezzi completamente diversi dovuti alla prossimità di scadenza dei rispettivi contratti, mostrando che il prezzo non costituisca solamente un criterio di valutazione sportiva, ma incorpori anche le criticità legate alla valutazione del rischio e dell'asset.

Ultima determinante è rappresentata dai fattori intangibili e reputazionali, quali popolarità, brand personale, copertura mediatica, presenza social e narrativa pubblica. Questi indicatori non creano da soli il prezzo ma aumentano la disponibilità a pagare da parte dei club, accelerano la concorrenza tra gli acquirenti e incrementano la distorsione reputazionale.

In aggiunta a questi fattori, sempre confermato dallo studio di Poli, Besson e Ravenel, ruolo di notevole importanza è rivestito anche dalla capacità di spesa del compratore e il contesto competitivo della trattativa, constatando che il prezzo non dipende solo da quanto vale il giocatore ma anche da chi lo vuole comprare.

A questo punto della ricerca risulta utile adoperare il framework della “matrice di posizionamento prezzo-valore” (o matrice delle strategie di prezzo) descritta da Alice Alessandri e Alberto Aleo di Passodue, divulgata attraverso il blog “Diario di un

consulente”⁶⁸. Obiettivo della matrice (osservabile nel dettaglio in Tavola 1.11), è quello di confrontare la leva prezzo, che può essere rovesciata o tradizionale, con il miglioramento dell’asset, che può essere materiale o immateriale.



Tavola 1.11
Griglia di posizionamento delle diverse strategie di pricing.
Fonte: Alice Alessandri, Alberto Aleo – Passodue, Franco Angeli Editore

Mediante l’utilizzo di questa matrice è possibile classificare nelle quattro categorie i modelli di acquisto dei club italiani.

Nella categoria “*Premium Price*” rientrano i top club italiani, come Inter, Juventus, Milan e Napoli, che acquistano campioni affermati nel settore contraddistinti anche da un alto brand personale. Le strategie di prezzo usate da questi club consistono, infatti, prevalentemente nell’alzare i prezzi in base alla concorrenza facendo leva su asset intangibili quali reputazione e immagine, valutando il calciatore non solo per le sue prestazioni ma anche per ciò che rappresenta mediaticamente.

Seguono invece la logica del “*Power Price*” i club che acquistano calciatori dal profilo fisicamente dominante o con caratteristiche tecniche eccezionali affermate e testimoniate concretamente dal settore. I club in questione si trovano a pagare un

⁶⁸ Diario di un consulente, Strategie di prezzo: approfondimento teorico:
<https://diariodiunconsulente.it/2014/10/06/strategie-di-prezzo/>

premio legato principalmente alla dimensione tecnico-sportiva analizzata in precedenza.

Per quanto riguarda la strategia del “*Best Price*”, questa è seguita dai club di medie dimensioni quali Atalanta, Fiorentina, Bologna e Lazio, tramite acquisti selettivi cercando di proporre prezzi inferiori a calciatori che hanno caratteristiche simili ad altri che hanno dei prezzi di valutazione più elevati, prendendo spesso in considerazione profili in scadenza di contratto o provenienti da campionati minori.

Infine il modello del “*Value Price*” prevede un contenimento del prezzo rispetto alla concorrenza incrementando simultaneamente le componenti variabili del contratto e i benefici intangibili legati allo sviluppo del talento, progetto sportivo e ruolo garantito.

A seguito delle analisi condotte, è possibile constatare che il settore calcistico si differenzia dagli altri comparti economici in quanto il prodotto offerto è caratterizzato da una forte componente intangibile, presentando di conseguenza un elevato grado di incertezza che è alla base di un mercato strutturalmente imperfetto. Così come osserva Akerlof⁶⁹, in mercati contrassegnati da qualità incerta e informazione asimmetrica, il prezzo tende a diventare il principale segnale di valore, dando origine ad un meccanismo circolare in cui si paga un premio per la certezza percepita piuttosto che per il valore fondamentale dell’investimento. Applicando questo concetto al caso specifico del calciomercato, si può notare come questa dinamica sia amplificata dall’orientamento al rendimento nel breve periodo delle società, con conseguenze negative ben evidenti, tra cui allenatori che vengono valutati su risultati immediati, senza dar loro tempo di far adattare il team alle strategie proposte, come accaduto ad esempio alla Juventus di Maurizio Sarri, il quale, nonostante avesse firmato un contratto triennale, restò alla guida della Vecchia Signora per la sola stagione 2019/2020 a causa del mancato raggiungimento di obiettivi di mira del club.⁷⁰ La medesima conseguenza è presente anche nello spogliatoio degli stessi

⁶⁹ (Akerlof, 1970, pp. 488-500).

⁷⁰ Sky Sport, Juventus, Sarri esonerato: le notizie: <https://sport.sky.it/calciomercato/2020/08/08/sarri-esonerato-juve-news#:~:text=La%20Juventus%20ha%20deciso.,Maurizio%20Sarri%20sollevato%20dall'incarico>.

calciatori: se un calciatore non rende nel breve tempo e non conduce la squadra verso gli obiettivi stabiliti, viene ceduto nella sessione di calciomercato più vicina.

Il risultato complessivo è un mercato in cui la maggior parte dei bilanci si chiude in perdita, con i club che non riescono più ad avere risalto all'estero nelle sessioni di acquisto ma riescono solamente a cedere calciatori.

Sono, tuttavia, presenti delle eccezioni, tra le quali è possibile annoverare un approccio alternativo e conseguenti bilanci positivi come nel caso del club italiano dell'Atalanta. Questa constatazione si pone come base nell'elaborazione di una domanda alla quale i prossimi capitoli di tale elaborato cercheranno di rispondere: *è possibile individuare una strategia di pricing orientata al valore che sia in grado di ridurre il rischio economico al quale sono sottoposti i club italiani e al tempo stesso riesca a migliorare l'allineamento degli incentivi tra i calciatori e la loro società di appartenenza?*

Capitolo II

UN MODELLO DI PRICING ORIENTATO AL LUNGO PERIODO: GIOVANI TALENTI E CONTRATTI INCENTIVANTI

2.1 Il giovane talento come possibile asset sottovalutato: un'analisi attraverso la RBV

Per comprendere al meglio quali sono le dinamiche di valore che animano il calciomercato è fondamentale partire dall'approccio manageriale della Resource-Based View (RBV), avviata da Birger Wernerfelt nel 1984 e successivamente portata a termine dal professore di management strategico, Jay Barney, nel 1991¹. Secondo questo modello, il vantaggio competitivo non deriva solamente dal posizionamento sul mercato, ma nasce soprattutto dall'implementazione di strategie che sfruttano i punti di forza interni delle imprese, in risposta a quelle che sono le opportunità offerte dall'ambiente esterno, neutralizzandone le minacce e riducendo le debolezze interne. In particolare, le risorse interne devono presentare quattro caratteristiche fondamentali, riassunte dall'acronimo VRIO:

- *Valuable*: risorse di valore che permettono a un'impresa di concepire strategie che ne migliorano l'efficacia e l'efficienza;
- *Rare*: risorse non disponibili in modo diffuso tra i competitor;
- *Inimitable*: risorse difficili da replicare da parte della concorrenza;
- *Organized*: l'azienda deve essere ben strutturata e pronta a sfruttare al meglio il potenziale della risorsa che possiede.

In base alle categorie delle risorse interne, secondo Barney, si possono creare diverse tipologie di vantaggi: svantaggio competitivo se la risorsa non è di valore; parità competitiva se la risorsa è preziosa ma non è rara; vantaggio competitivo temporaneo se la risorsa è preziosa e rara, ma è facile da imitare; vantaggio competitivo non utilizzato nel momento in cui la risorsa è preziosa, rara, inimitabile ma l'azienda non è in grado di valorizzarla; vantaggio competitivo sostenibile quando vengono rispettate tutte le caratteristiche dell'acronimo VRIO².

Applicando questa impostazione al settore calcistico, si conferma, così come anticipato nel precedente capitolo, che il *key asset* del club è il calciatore. Al contempo, però, in un mercato come quello preso in esame, non è automatico affermare che qualsiasi calciatore costituisca una risorsa strategica per la società che

¹ BSC Designer, Analisi VRIO: guida e applicazione: <https://bscdesigner.com/it/vrio-analysis.htm>

² (Barney, 1991, pp. 99-120).

lo acquisisce. Infatti, non ogni risorsa umana è in grado di dare origine ad un vantaggio competitivo che duri a lungo per il club, nonostante il prezzo elevato dell'operazione e l'annessa visibilità mediatica. Ciò dimostra come è possibile acquistare dei calciatori che si rivelano semplicemente delle risorse costose, altri possono rappresentare risorse preziose ma facilmente replicabili o altri ancora si presentano come risorse sottovalutate e difficilmente imitabili.

Il calcio professionistico si presenta come un ottimo campo di applicazione del framework della RBV, soprattutto da un punto di vista strutturale in quanto è uno dei settori con più alta intensità di capitale umano, con una conseguente performance organizzativa dipendente per la gran parte dalla qualità delle risorse umane che sono a disposizione. Come osservano English e Brunskill (2025), in un recente contributo sull'applicazione della RBV alla gestione dei calciatori non titolari nel calcio professionistico³, sebbene le risorse finanziarie siano fondamentali per raggiungere un vantaggio competitivo, questo non garantisce direttamente il successo sul campo, ma è necessario che si sviluppino notevoli capacità nell'identificazione del talento, sviluppo dello stesso e gestione generale della rosa.

A partire da questo quadro teorico, è possibile iniziare a constatare che nonostante il giovane talento spesso sia sottovalutato, possiede un elevato potenziale che rappresenta una risorsa il cui valore non viene mostrato totalmente nella performance immediata, ma incorpora una componente prospettica di lungo periodo che il mercato tende a sottostimare nelle valutazioni di pricing correnti.

2.1.1 Evidenze di mercato: cosa il mercato già prezza e cosa fatica a prezzare

Più che cieco al valore prospettico, il mercato appare orientato a premiare soprattutto prestazioni già validate in parte, scontando invece le componenti di potenziale ancora latenti o ad alta incertezza. Riprendendo il già citato studio di Poli, Besson e Ravenel del 2024⁴, si dimostra come in realtà il mercato dei trasferimenti è molto più razionale e praticabile dal punto di vista statistico di quanto sembri. Lo studio, condotto su un campione globale di 8.389 trasferimenti a titolo oneroso avvenuti tra luglio 2014 e marzo 2024, si serve di un modello di regressione lineare multipla, osservabile nella

³ (English, Brunskill, 2025, pp. 1-11).

⁴ (Poli, Besson, Ravenel, 2024, art. 93).

Tavola 2.1, nel quale le variabili che emergono con il maggior peso esplicativo includono la durata residua del contratto (beta standardizzato +0,211), l'età del giocatore (-0,286), il livello sportivo delle gare disputate (+0,302), i minuti giocati in campionato (+0,137) e i gol segnati per 90 minuti (+0,134), ai quali si aggiungono lo status internazionale del giocatore e la capacità di spesa sia del club cedente sia di quello acquirente.

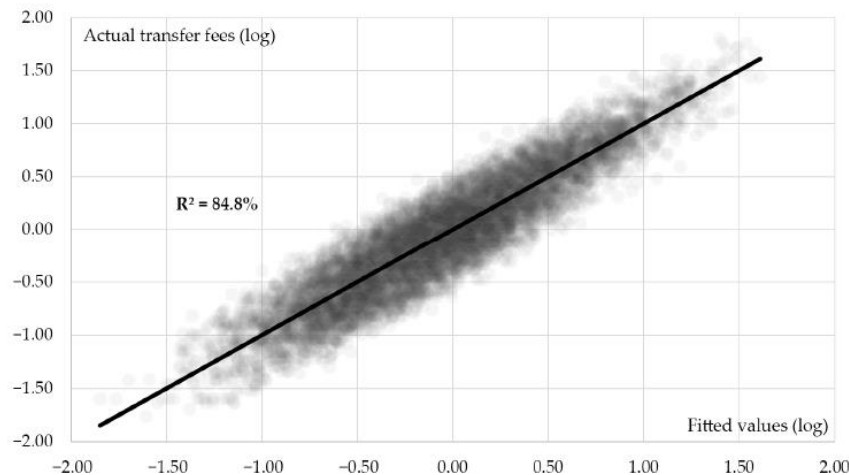


Tavola 2.1
Correlazione tra prezzi stimati e reali. Fonte: Poli, R., Besson, R., & Ravenel, L. (2024)

Questa evidenza empirica conferma che la valutazione dei calciatori non è frutto di operazioni estemporanee, ma risponde a driver oggettivi e quantificabili, tra i quali spicca quello dell'età del calciatore, unico driver con coefficiente negativo. Tale coefficiente dimostra come il mercato vada a premiare il potenziale di lungo periodo dei profili più giovani, i quali godono di valutazioni comparative migliori rispetto ai colleghi più esperti a parità di altre condizioni. Prendendo visione della Tavola 2.2 è difatti possibile notare come un giocatore di 22 anni vale strutturalmente più di uno di 27, poiché offre un orizzonte temporale più lungo di utilizzo e di rivalutazione e, allo stesso tempo, il grafico mostra che circa il 42% dei trasferimenti onerosi riguarda giocatori tra i 22 e i 25 anni, confermando che i club cercano attivamente profili giovani per massimizzare le plusvalenze future.

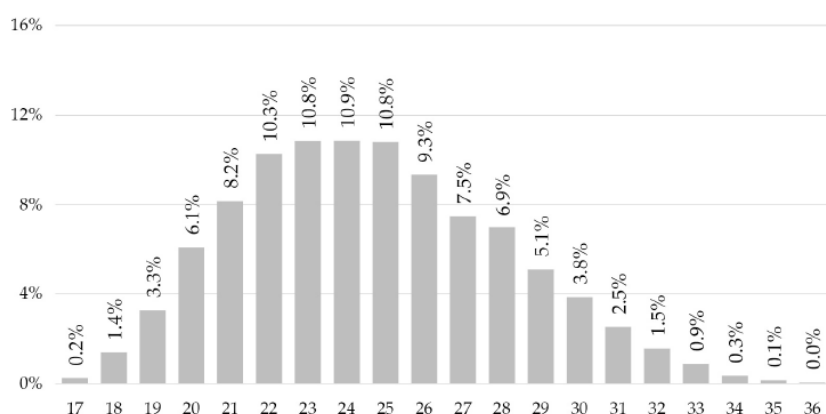


Tavola 2.2

Distribuzione dei trasferimenti per fascia d'età. Fonte: Poli, R., Besson, R., & Ravenel, L. (2024)

Inoltre, dal medesimo modello emerge che il mercato dei trasferimenti soffra di una forma di miopia temporale, dal momento che le variabili di performance riferite agli ultimi 365 giorni hanno sistematicamente un peso maggiore rispetto a quelle relative l'anno precedente. Osservando la Tavola 2.3, è possibile notare che l'impatto del livello sportivo recente sul prezzo (+0,302) è oltre tre volte superiore a quello del periodo precedente (+0,099), mentre le performance passate più lontane nel tempo non risultano statisticamente significative.

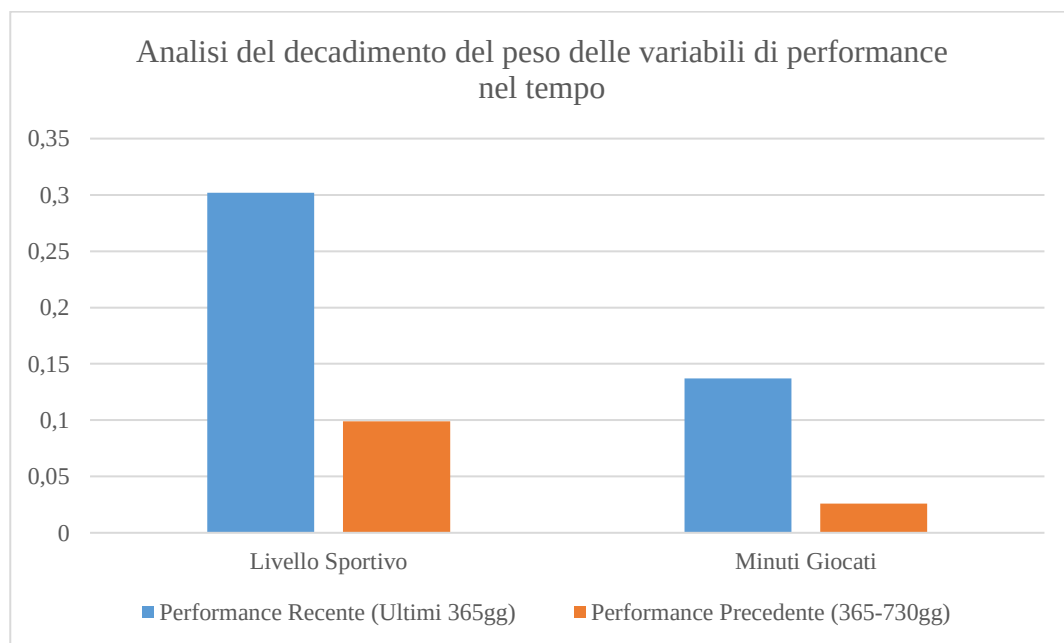


Tavola 2.3

Analisi del decadimento del peso delle variabili di performance nel tempo.

Fonte: Elaborazione personale su dati di Poli, R., Besson, R., & Ravenel, L. (2024)

In altri termini, il mercato prezza essenzialmente solo ciò che accade nel breve periodo, rendendo poco rilevante non solo ciò che è passato da più di due anni ma

anche ciò che potrebbe verificarsi nel medio-lungo periodo futuro. Questo valida la tesi della forte asimmetria informativa che caratterizza il calciomercato, infatti, ciò che non si riesce a prezzare è proprio ciò che ancora non è totalmente osservabile, per l'appunto il potenziale latente del calciatore.

Il suddetto gap informativo si presenta, tuttavia, come un'opportunità strategica per i club dotati di capacità di scouting di ultima generazione e sistemi di *Data-Driven Evaluation*. In questo modo le società sono in grado di trasformare l'informazione privata in un vantaggio competitivo di tipo informazionale e finanziario, grazie alla capacità di identificare la sottovalutazione di un asset prima che il mercato globale ne riconosca la qualità certificata. I club possono quindi attuare una strategia di *Resource Picking*⁵, acquisendo il calciatore ad un prezzo che non include ancora il premio per la performance futura attesa.

2.1.2 Riscontro qualitativo e applicazione teorica: l'intervista a Giacomo Luisi e conseguente analisi VRIO del giovane talento

Le evidenze statistiche ritrovano un riscontro diretto nelle parole di Giacomo Luisi, avvocato, agente FIFA ed esperto di contrattualistica e ordinamento sportivo, intervistato nell'ambito del seguente elaborato. A seguito della domanda sui principali fattori che incidono nella determinazione del prezzo massimo che un club è disposto a sostenere per un calciatore, Luisi ha indicato come determinanti centrali sei caratteristiche:

- Consistenza delle prestazioni e contributo alla squadra;
- Età;
- Durata residua del contratto;
- Partecipazione a competizioni internazionali e premi individuali;
- Pressione della domanda concorrente;
- Capacità di generare ricavi indiretti attraverso merchandising e sponsorizzazioni.

⁵ (Ibidem).

Significativa per la seguente analisi, è stata la testimonianza dell'agente FIFA relativa alla fascia d'età percepita come ottimale dal mercato, specificando che i calciatori più giovani, in particolare quelli con un'età tra i 24 e i 28 anni sono spesso i più costosi in quanto offrono un mix di rendimento immediato e un potenziale di rivendita futura. In tal modo è possibile trarre una dinamica molto precisa: il mercato premia il potenziale solamente quando questo è in parte già verificato da un *track record* consolidato. Tuttavia il potenziale puro, che potrebbe possedere un giovane calciatore di 19 o 20 anni con pochi minuti di gioco in prima squadra, è visto ancora come troppo incerto e rischioso da poter valutare un investimento dalla maggioranza dei club. Precisamente nello spazio che si trova tra il potenziale non ancora verificato e il potenziale già riconosciuto dal mercato, trova luogo la finestra di opportunità per i club in grado di anticipare la curva di valorizzazione.

Il giovane talento non è, dunque, automaticamente una risorsa strategica come coniato da Barney, ma può diventarlo solo se si verificano specifiche condizioni intrinseche del giocatore in connessione con una buona capacità del club di riuscirle a valorizzare. Applicando l'analisi VRIO al caso concreto, si nota come il giovane talento crea valore su più dimensioni simultanee. Come prima cosa, il prezzo di acquisto ridotto rispetto ai profili già affermati amplifica il rendimento atteso sull'investimento. Inoltre, la rarità non è assoluta ma è dipendente dalla specifica fascia di età presa in considerazione e dal mercato di provenienza. In aggiunta, calciatori giovani che provengono da campionati minori o meno monitorati possono presentare una rarità non solo tecnica ma anche informativa, fruibile solo a chi investe in capacità di scouting differenziate. Dal punto di vista dell'inimitabilità, non bisogna focalizzarsi solo sul calciatore in sé, ma è fondamentale il sistema organizzativo che riesce a valorizzarlo. Infatti, sarà alta per i club che hanno sviluppato internamente il talento, mentre più bassa per quelli che si sono limitati semplicemente ad acquistarlo "già formato". Condizione abilitante per tutte le precedenti è, come anticipato in precedenza, l'organizzazione. Infatti, senza adeguate capacità organizzative da parte del club, il giovane talento rimane solamente un asset sottovalutato, non generando alcun vantaggio competitivo sostenibile. Nella Tavola 2.4 è possibile analizzare quale tipologia di vantaggio può recare un giovane talento nella società che lo acquista.

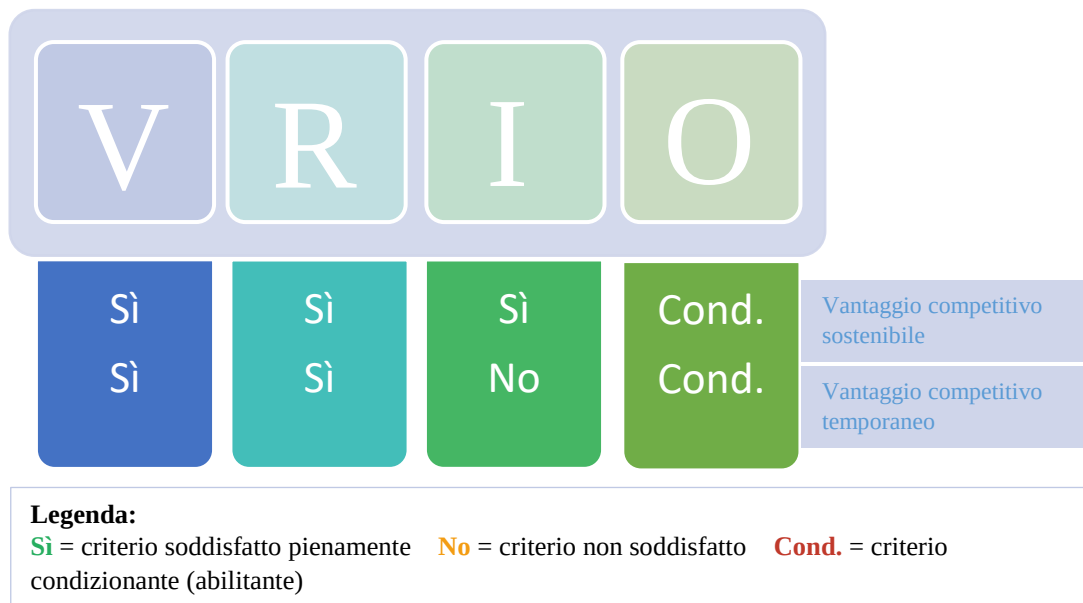


Tavola 2.4
 Analisi VRIO del giovane talento ad alto potenziale come risorsa strategica nel calcio professionistico.
 Fonte: Elaborazione personale sulla base di Barney (1991), Poli et al. (2024), English e Brunskill (2025) e intervista a Giacomo Luisi

2.2 Il trade-off tra giovani talenti e calciatori affermati

Scegliere se investire su un giovane talento ad alto potenziale o su un calciatore veterano già affermato, non è solamente una decisione tecnica di mercato ma è una decisione strategica di allocazione delle risorse che impatta sul profilo di rischio-rendimento del club, sulla sua sostenibilità finanziaria di lungo periodo e sulla costruzione di un vantaggio competitivo duraturo.

Per comprendere al meglio le logiche di pricing che dettano le scelte di investimento dei club, è necessario analizzare il *trade-off* che lega un calciatore giovane a uno già affermato nel settore, attraverso più dimensioni analitiche, senza fermarsi al solo costo iniziale, il quale rappresenta solamente la punta dell'iceberg di tutto il processo di valutazione. Sono, infatti, almeno otto le dimensioni mediante le quali è possibile condurre con successo la seguente analisi e nello specifico si tratta di:

- Prezzo iniziale;
- Rischio nel breve termine;
- Rischio nel lungo termine;
- Motivazione;

- Verificabilità delle abilità;
- Valore di rivendita;
- Leva contrattuale;
- Impatto sul monte ingaggi.

Come già anticipato, la prima dimensione, quella del prezzo iniziale, costituisce il vantaggio più immediato e visibile. Alla base di quest'analisi si pone un contributo divulgativo di Moneyfarm del 2025⁶ che supporta la tesi secondo la quale per un calciatore giovane, il prezzo è tendenzialmente più basso di quanto sia meritato se il club adotta una logica di “*Value Investing*”, mediante la quale vengono individuati dei profili non ancora esplosi ma con un valore intrinseco molto elevato. Dal lato opposto sono presenti, invece, i calciatori già affermati, i quali sono acquistati e venduti a prezzi molto più alti e competitivi presentandosi come equivalenti sportivi delle “*Blue Chips*” del mondo finanziario e aziendalistico, in quanto si spende tanto per avere subito un asset sicuro e affermato, i cui benefici sono già ampiamente riconosciuti dal mercato.

Contestualmente, questa differenza di prezzo è compensata da un profilo di rischio inversamente proporzionale. Prendendo in considerazione un contributo analitico di MRKT Insights del 2024⁷, è possibile evidenziare come nel breve termine il rischio sia molto alto per i giovani, i quali rappresentano l'investimento più incerto a causa della volatilità delle prestazioni e della necessità di adattamento. Al contrario, il calciatore già affermato offre una certezza di rendimento nel breve periodo grazie alla presenza di un *track record* consolidato, riducendo il rischio sui risultati da raggiungere nella stagione in corso. In questa prospettiva, risulterebbe conveniente acquistare un calciatore esperto da parte di un club che non possiede abbastanza tempo per implementare una strategia focalizzata sul lungo periodo o che necessita di un contributo imminente per raggiungere determinati obiettivi stagionali.

Tuttavia, la situazione si ribalta nel lungo periodo, perché il veterano rappresenta un asset destinato a un rapido declino fisico con un annesso valore residuo molto basso,

⁶Blog Moneyfarm, Calciomercato e investimenti: strategie a confronto: <https://blog.moneyfarm.com/it/investimenti/calciomercato-e-investimenti-strategie-a-confronto/>

⁷Mrkt Insights, Analisi del rischio nel calciomercato: <https://mrktinsights.com/index.php/2024/02/29/whose-risk/>

portando il club verso una situazione di “No-Win” in poco tempo. Invece, in quest’ottica temporale, se il calciatore più giovane viene sviluppato nei modi giusti, può diventare un pilastro tecnico e generare un importante valore di rivendita con la creazione di plusvalenze che mirano a finanziare i successivi cicli di investimento.

Sebbene la statistica non sia in grado di misurare le variabili “umane”, per quanto riguarda la motivazione di un calciatore, il mercato ne tiene conto sotto forma di rischi nascosti o premi di leadership⁸. Il giovane talento, rispetto al veterano, si ipotizza con uno spirito motivazionale superiore, spesso condizionato dalla tipica “fame di successo” che un nuovo membro del settore può possedere rispetto a un veterano che è già al giro di boa della sua carriera. Ma allo stesso tempo, per il calciatore veterano, la motivazione si sposta verso la gestione della propria eredità sportiva facendo emergere la propria leadership all’interno dello spogliatoio e, avendo già raggiunto i principali traguardi economici e professionali, il veterano può presentare una minore reattività agli incentivi di lungo periodo.

Determinante successiva che caratterizza il *trade-off* preso in analisi, è la verificabilità delle abilità. Quando si analizza un calciatore già affermato, la verificabilità delle abilità è più elevata poiché il club può basarsi su rendimenti già consolidati in contesti professionistici passati, generando una riduzione dell’incertezza in quanto si prendono in esame performance già osservate e misurabili. Questo aspetto costituisce uno dei principali vantaggi del calciatore esperto, dal momento che, con il suo acquisto, il club non acquisisce solamente un profilo tecnico di alto rilievo, ma anche una storia competitiva che è più facile da valutare. Invece, usufruendo di un report del CIES Football Observatory⁹, la verificabilità delle abilità di un giovane talento è solo parziale, in quanto il prezzo riflette più una proiezione di sviluppo futuro che una storia già consolidata. I club più competitivi puntano su giocatori giovani ad alto potenziale e trattengono più a lungo quelli che performano meglio, suggerendo che la verificabilità tecnica si costruisce nel tempo.

⁸Corriere Azzurro, La formula scientifica che svela il prezzo nel calciomercato: <https://www.corriereazzurro.it/la-formula-scientifica-che-svela-il-vero-prezzo-nel-calciomercato/>

⁹ CIES Football Observatory, Raccolta dei report ufficiali: <https://football-observatory.com/-Reports->

In riferimento a quanto affermato nel CIES Football Observatory Monthly Report n. 82¹⁰, il valore di rivendita rappresenta il cuore del *trade-off* preso in analisi. Infatti, il mercato non attribuisce il valore in modo uniforme, esiste, in particolare, un premio economico legato alla futuribilità diviso per fasce d'età:

- Il segmento 22-25 anni ha registrato un'intensa crescita pari al 9,8% annuo;
- Nella fascia 26-29 anni, l'inflazione scende al 7,0%;
- La sezione over 30 è quella che registra la crescita più bassa, equivalente ad appena il 3,6%, subendo inoltre la maggior deflazione post-pandemica.

In questo modo si dimostra come, nonostante non sia sempre certo che i giovani siano la scelta migliore, il mercato offre premi economici diversi in base ai profili di età dei calciatori: acquistare un over 30 significa investire in un asset che è in rapido deprezzamento, con un recupero di capitale quasi impossibile; mentre il giovane talento rappresenta una protezione contro l'obsolescenza, il cui prezzo include una quota di rivendibilità che funge da garanzia patrimoniale per il club. È importante precisare, tuttavia, che un club può accettare un valore residuo più basso nel momento in cui è consapevole che il rendimento sportivo immediato del calciatore in questione consente di generare benefici indiretti all'equilibrio finanziario della società nel breve termine grazie a premi sportivi, qualificazioni europee, permanenza nella massima serie o semplicemente raggiungimento della salvezza.

Ultima risorsa di confronto del *trade-off* è l'impatto sul monte ingaggi, solitamente il budget di un club è scisso in quota per i trasferimenti (ammortamenti) e monte ingaggi (stipendi), a loro volta inversamente proporzionali tra loro. Nel caso dei veterani, accade frequentemente che, nonostante il cartellino abbia un costo contenuto, lo stipendio è molto elevato, riducendo la disponibilità liquida per altre operazioni¹¹. D'altro canto, per quanto concerne i più giovani, questi portano il club a cercare di avere un modello strategico orientato al lungo periodo, con una struttura contrattuale con minore peso sulla componente fissa della retribuzione e una

¹⁰CIES Football Observatory, Monthly Report n. 82: <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr82/en/>

¹¹Corriere Azzurro, La formula scientifica che svela il prezzo nel calciomercato: <https://www.corriereazzurro.it/la-formula-scientifica-che-svela-il-vero-prezzo-nel-calciomercato/>

maggior incidenza di componenti variabili¹² che consente il reinvestimento delle risorse liberate, grazie al risparmio sugli ingaggi dei veterani, nelle attività di supporto della catena del valore.

Dimensione	Giovane talento (Under 23)	Veterano affermato (over 27)
Prezzo iniziale	Tendenzialmente inferiore a quello meritato (Sottovalutato)	Alto e competitivo (Prezzo pieno)
Rischio breve termine	Alto (Volatilità performance)	Basso (Rendimento prevedibile)
Rischio lungo termine	Minore (Tempo di maturazione)	Maggiore (Obsolescenza/fine carriera)
Motivazione	Potenzialmente alta	Variabile, spesso ridotta
Verificabilità abilità	Parziale (Basata su proiezioni)	Alta (Storico consolidato)
Valore di rivendita	Alto (Potenziale plusvalenza)	Generalmente più basso (Compensabile con benefici sportivi immediati)
Leva contrattuale	Maggiore (Ingaggio/durata favorevoli)	Minore (Vincoli salariali/scadenze)
Rendimento atteso	Patrimoniale: crescita del valore	Sportivo: risultato immediato

*Tavola 2.5
Tabella riassuntiva trade-off giovane vs veterano.
Fonte: Elaborazione personale*

¹² Pianeta Lecce, Cosa c'è davvero dietro una trattativa di calciomercato: <https://www.pianetalecce.it/news/31548935686/e-iniziato-il-calciomercato-sapete-davvero-cosa-c-e-dietro-ad-una-trattativa>

Nella Tavola 2.5 è possibile prendere nuovamente visione del confronto tra le due categorie di calciatori prese in analisi, riuscendo ad estrapolare quali sono i vantaggi e gli svantaggi reali che caratterizzano entrambe le categorie.

Per l'appunto, investire in giovani talenti offre prospettive di rendimento molto elevate ma allo stesso tempo accompagnate da un forte livello di incertezza. Il principale vantaggio che deriva da questa scelta di mercato è l'extra-rendimento derivante dalla valorizzazione, con la possibilità di generare da parte dei più giovani un valore di rivendita pari a 10 volte quello iniziale¹³. Inoltre, in base a quanto emerso dall'analisi, il segmento dei giocatori al di sotto dei 21 anni gode dell'inflazione più alta del mercato, garantendo che l'asset mantenga o accresca il suo valore col passare del tempo. Ultimo vantaggio dei giovani è che sono in grado di generare delle plusvalenze costanti che sono in grado di finanziare a loro volta nuovi acquisti senza compromettere obbligatoriamente la competitività. Dall'altro lato della medaglia, tuttavia, acquistare un giovane talento comporta l'accettazione del rischio di risultati sportivi inferiori nel breve periodo rispetto a quanto atteso perché il talento deve ancora maturare; per i giovani già affermati spesso il club è tenuto a pagare un "*super-premium*"¹⁴ elevatissimo che comporta una riduzione del margine di profitto futuro e bisogna tener presente che i primi anni del "piano giovani" possono essere molto difficili a causa delle critiche dei tifosi e media che non accettano la mancanza di risultati immediati. In aggiunta a ciò, un modello eccessivamente sbilanciato verso una rosa molto giovane potrebbe generare fragilità competitiva se non è accompagnato da una struttura organizzativa solida caratterizzata da meccanismi gestionali in grado di trasformare i singoli talenti in un collettivo competitivo. Infatti, uno dei principi fondamentali del calcio moderno è che "un insieme di individui non costituisce automaticamente una squadra" se alla base non c'è nessuno che sia in grado di gestirla¹⁵.

¹³Blog Moneyfarm, Calciomercato e investimenti: strategie a confronto: <https://blog.moneyfarm.com/it/investimenti/calciomercato-e-investimenti-strategie-a-confronto/>

¹⁴ (Ibidem).

¹⁵ Uno dei principali teorici di questo pensiero in Italia è lo storico (ormai ex) allenatore Arrigo Sacchi e si associano a questo pensiero anche i più attuali tra i quali è fondamentale citare Gian Piero Gasperini, Luciano Spalletti e, in via più pragmatica, Massimiliano Allegri.

Acquistare un veterano, d'altro canto, equivale ad acquistare un asset maturo con dei vantaggi reali tra i quali l'offerta dell'usato sicuro, che riduce in maniera drastica il rischio sportivo nel breve termine con il conseguente accesso a flussi di cassa immediati e in egual modo il veterano già affermato sul campo è in grado di creare un ottimo clima all'interno dello spogliatoio, fondamentale per il conseguimento dei traguardi che la squadra si pone a inizio stagione, riuscendo a mitigare eventuali asti che tra soli giovani risulta poi difficile risolvere. Ciononostante, anche acquistare un calciatore più "anziano" porta i suoi svantaggi, incluso prima di tutto il conseguente deprezzamento che caratterizza un asset in rapido declino fisico con valore residuo nullo al termine del contratto¹⁶. Dal punto di vista prettamente contabile, gli stipendi dei calciatori già affermati sono molto più elevati degli altri e riducono la liquidità disponibile per investimenti futuri saturando al contempo il monte ingaggi. Ultimo svantaggio di questa strategia è che la squadra potrebbe entrare in una situazione chiamata "*No-Win*"¹⁷, caratterizzata da uno stallo tecnico entro il terzo anno dall'acquisto del giocatore, senza possibilità di recupero del capitale. Tale rischio, tuttavia, non deriva automaticamente dall'età, ma riguarda un piano operativo più ampio che vede alla base un'incoerenza tra costo dell'operazione, durata del contratto, rendimento atteso e strategia complessiva del club.

A seguito della presente analisi, si deduce che, la scelta tra giovani talenti e calciatori affermati non debba essere interpretata come una contrapposizione rigida tra investimento efficiente e investimento inefficiente, né come una scelta che avviene unicamente tra "sicurezza" e "azzardo"¹⁸. Più correttamente, questa decisione dipende dal contesto sportivo, finanziario e organizzativo del club, nonché dall'orizzonte temporale entro cui la società misura il rendimento dell'investimento. Infatti, se si prende come esempio un club in lotta per la salvezza o proveniente da un recente esonero dell'allenatore, questo potrebbe non possedere le giuste condizioni per affidarsi ad un progetto di valorizzazione pluriennale degli asset. In

¹⁶Pianeta Lecce, Cosa c'è davvero dietro una trattativa di calciomercato: <https://www.pianetalecce.it/news/31548935686/e-iniziato-il-calciomercato-sapete-davvero-cosa-c-e-dietro-ad-una-trattativa>

¹⁷Mrkt Insights, Analisi del rischio nel calciomercato: <https://mrktinsights.com/index.php/2024/02/29/whose-risk/>

¹⁸Il Sole 24 Ore, Econopoly: la finanza nel calcio genera mostri: <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/02/25/finanza-calcio-genera-mostri/>

tale contesto, una strategia che razionalmente potrebbe essere più conveniente è quella di acquistare un profilo già affermato e conosciuto nel settore, in grado di garantire una riduzione immediata del rischio sportivo che molti giovani, soprattutto se ancora in fase di maturazione, potrebbero non essere in grado di assicurare con la stessa continuità. Alcuni ruoli tattici, come il portiere di riferimento, il regista difensivo o il difensore centrale leader, richiedono determinate competenze, prima fra tutte la maturità, che si acquisiscono solo nel tempo e dalle quali può trarre beneficio anche un club che punta allo sviluppo dei giovani.

Detto ciò, le evidenze analizzate mostrano che, in condizioni di stabilità finanziaria, con un orizzonte di medio-lungo periodo e in assenza di pressioni competitive che impongano il raggiungimento di risultati immediati, investire su giovani talenti ad alto potenziale offre un profilo di rischio-rendimento strutturalmente più favorevole. Andando più nel dettaglio, le tre direttrici che portano a questa conclusione riguardano: l'incongruenza tra rischio e rendimento; il margine di sicurezza e il circolo virtuoso del reinvestimento.

Sempre in base al contributo analitico di MRKT Insights del 2024¹⁹ si conferma come nel calcio spesso esista un disallineamento tra quelle che sono le priorità del club e quelle che lo sono per lo staff tecnico e i dirigenti. Infatti, per il primo è meglio investire sui giovani con un obiettivo fissato sul lungo termine, mentre per i secondi è preferibile scegliere veterani già affermati per evitare il licenziamento immediato e di conseguenza portando ad un rendimento sovrastimato del calciatore. In aggiunta, utilizzando la logica del *Value Investing*, presentata nel contributo divulgativo di Moneyfarm del 2025²⁰, il club dovrebbe puntare su giovani di cui il prezzo iniziale è inferiore al loro valore intrinseco e tale margine di sicurezza protegge il club se il talento non esplode completamente, in quanto l'asset mantiene comunque una base di valore data l'età e la futuribilità. Infine, citando nuovamente il contributo analitico di MRKT Insights del 2024, il vero rendimento atteso non deriva solamente dalla singola plusvalenza, ma anche dalla capacità del club di separare i budget. Infatti, se

¹⁹Mrkt Insights, Analisi del rischio nel calciomercato: <https://mrktinsights.com/index.php/2024/02/29/whose-risk/>

²⁰Blog Moneyfarm, Calciomercato e investimenti: strategie a confronto: <https://blog.moneyfarm.com/it/investimenti/calciomercato-e-investimenti-strategie-a-confronto/>

un club risparmia sugli ingaggi, è possibile reinvestire le plusvalenze non solo in altri ingaggi ma anche in infrastrutture, riducendo di conseguenza il rischio di fallimento dei giovani.

2.3 Una proposta di pricing contrattuale e il quadro giuridico a suo supporto: l'Accordo Collettivo e il D.L. 96/2025

La presente ricerca non si limita alla sola analisi della *fee* iniziale di trasferimento, ma si estende anche alla fase della post-acquisizione, rappresentata dalla strutturazione del contratto che lega individualmente la società al calciatore. Seppur in apparenza appartenente ad un altro momento economico del mondo calcistico, questa dimensione costituisce una componente essenziale del calciomercato, dal momento che il trasferimento di un giocatore non dipende solamente dall'accordo sulla cifra del cartellino che si instaura tra club cedente e club acquirente, ma anche e soprattutto dall'accettazione, da parte del calciatore e del suo team, delle condizioni economiche e sportive che il nuovo club è disposto ad offrire. Infatti, una strategia di pricing orientata al lungo periodo con un focus sulla valorizzazione dei giovani talenti, non può limitarsi ad individuare un prezzo di trasferimento più razionale, ovvero la somma corrisposta al club cedente per acquisire il diritto alle prestazioni sportive del calciatore, ma deve porsi l'interrogativo anche sulle modalità mediante le quali il costo complessivo dell'investimento venga distribuito nel tempo e collegato all'effettivo rendimento dell'atleta.

Prendendo in esame il rapporto contrattuale che, in caso di accettazione, andrà a legare il calciatore al nuovo club, la strategia proposta presenta alla propria base un contenimento della componente fissa della retribuzione e un maggiore ricorso a componenti variabili legate alla performance, andando a configurare il contratto non più come una voce di costo statica, ma come uno strumento dinamico. Questa impostazione si inserisce in un quadro normativo italiano favorevole, che ne rende possibile l'applicazione tramite due riferimenti principali: l'Accordo Collettivo AIC-LNPA-FIGC del 31 luglio 2025²¹ e il Decreto Legge n. 96/2025, art. 11²². Il primo

²¹ (Lega Nazionale Professionisti Serie A, Associazione Italiana Calciatori, Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2025).

²²Gazzetta Ufficiale, Decreto 9 agosto 2025, n. 25A04550: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2025/08/09/25A04550/sg>

riferimento normativo tratta la retribuzione del calciatore, la quale può essere interamente fissa oppure composta da una parte fissa e da una parte variabile, fermo restando il rispetto dei minimi federali. Il secondo, invece, convertito con modificazioni nella Legge 8 agosto 2025, n.119, presentandosi al contempo come modifica al decreto legislativo 28 febbraio 2021, n.36, interviene sull'orizzonte temporale del rapporto di lavoro sportivo subordinato, estendendo la durata massima dei contratti da 5 a 8 anni.

Partendo dalla proposta di contenimento della parte fissa dei contratti, questa deve confrontarsi con i vincoli sanciti dall'Accordo Collettivo nazionale, in particolare con l'art. 5.2.1, secondo il quale la retribuzione di un calciatore può essere completamente fissa o costituita da una parte fissa e da una variabile che può essere collegata a risultati sportivi individuali, collettivi o obiettivi non sportivi individuali. In aggiunta, con l'art. 5.2.2 del medesimo accordo, è da tener presente un limite essenziale per la quota fissa, la quale non può mai essere inferiore ai minimi federali stabiliti in base all'età del calciatore, reperibili presso l'AIC (Associazione Italiana Calciatori)²³, in particolare:

- €42.477,00 oltre 24 anni di età;
- €30.796,00 dal 19° al 23° anno di età;
- €21.239,00 dal 16° al 19° anno di età;
- €15.929,00 per l'addestramento tecnico.

Inoltre, esistono dei margini significativi per modulare la parte variabile²⁴, in particolare:

- Per ingaggi con parte fissa fino a €400.000,00 lordi annui, la componente variabile può raggiungere il 100% della parte fissa;

²³ Assocalciatori, Tabella dei minimi federali per i contratti: <https://www.assocalciatori.it/sites/default/files/attachment/pagina/Minimi%20federali.pdf>

²⁴ Studio Legale Pritoni, Gli accordi collettivi della Lega Nazionale Professionisti di Serie A e Serie B: <https://www.studiolegalepritoni.it/2021/02/20/gli-accordi-collettivi-della-lega-nazionale-professionisti-serie-a-e-serie-b/>

- Oltre tale soglia, o in caso di primo contratto professionistico, non vi è alcuna limitazione per la parte variabile, con l'obiettivo di favorire il più possibile i meriti sportivi legati alla performance.

A partire da ciò, il modello proposto mira ad utilizzare in modo più sistematico uno spazio contrattuale già previsto dall'ordinamento sportivo, il cui punto innovativo non risiede nell'aggiunta di per sé di bonus legati alle prestazioni, ma nel considerarli come elemento caratterizzante della strutturazione dei contratti. Inoltre, tale meccanismo risulta particolarmente coerente con l'investimento su giovani talenti in quanto, nel caso di un calciatore affermato, la maggior parte del valore è già verificabile mediante prestazioni consolidate, invece, per un calciatore che è appena entrato sul campo di gioco, il valore è in larga parte prospettico basato su stime future. Proprio per tale ragione, proporre una struttura contrattuale eccessivamente sbilanciata verso la quota fissa rischia di trasformare il potenziale in costo certo, anche quando il rendimento sportivo non si realizza. Al contrario, un maggior peso alla componente variabile, consente di distribuire il rischio tra società e calciatore, puntando ad un collegamento diretto tra costo effettivo del contratto e capacità dell'atleta di trasformare in performance il proprio potenziale. In tal modo la logica alla base della strategia proposta è quella dell'*upside sharing*, secondo la quale solo se il calciatore genera valore la sua remunerazione totale può superare significativamente quella che avrebbe ottenuto con un contratto prevalentemente a quota fissa, andando dunque a premiare solamente chi performa e non presentandosi come un semplice sistema di compressione salariale generalizzata. In aggiunta alla riduzione del rischio di selezione avversa, la presente proposta mira anche a ridurre il rischio di azzardo morale, in quanto una parte variabile elevata stimola il calciatore a trarre il massimo dalle proprie capacità per tutta la durata del contratto, contrastando la tendenza alla riduzione dell'impegno che spesso si manifesta a seguito della stipula di un contratto a retribuzione garantita.

Tornando al punto di vista normativo, l'art. 5.2.10 dell'Accordo Collettivo supporta una chiara regolamentazione della parte variabile evitando che queste rimangano accordi informali, prevedendo che sia corrisposta secondo le modalità stabilite nel contratto o nelle "Altre Scritture", con un'ulteriore tutela sancita dall'art. 3.5 che

stabilisce che le pattuizioni del contratto possano essere modificate o integrate da queste scritture, le quali costituiscono parte integrante e inseparabile del contratto stesso.

Accanto all'Accordo Collettivo, un secondo riferimento fondamentale è, come anticipato, il Decreto Legge 30 giugno 2025, art. 11, recepito dalla FIGC con la modifica delle Norme Organizzative Interne Federali (NOIF)²⁵, le quali prevedono una durata contrattuale non superiore a otto stagioni sportive per i professionisti maggiorenni, mentre resta fermo il limite di tre stagioni per i minorenni. Questa modifica normativa rappresenta una svolta epocale per le strategie di pricing dei club italiani. Come risultato più evidente, la possibilità di vincolare un atleta per otto stagioni rafforza la tutela dell'investimento e può incidere sulla distribuzione temporale del costo dell'operazione, permettendo di conseguenza di strutturare piani di incentivi variabili progressivi nel tempo, i quali presentano obiettivi di crescita scalati stagione per stagione, trasformando il contratto in un vero e proprio strumento di pianificazione strategica del talento.

Tale modifica riveste, inoltre, un ruolo fondamentale per le strategie adottate dai club che puntano alla valorizzazione dei giovani talenti. Come evidenziato dall'avvocato e agente FIFA Giacomo Luisi, intervistato ai fini del presente elaborato, l'estensione della durata massima dei contratti di lavoro sportivo subordinato, ha un impatto concreto e mirato sulle strategie dei club che investono su calciatori ad alto potenziale. In particolare, questo Decreto Legge, poi convertito in legge, ha risvolti positivi lungo tre diverse direttrici:

- Massima protezione dell'investimento, dal momento che la possibilità di vincolare un giovane atleta ad alto potenziale per un periodo così lungo, consente al club di proteggere il proprio investimento. Andando più nel dettaglio, Luisi afferma che un eventuale contratto di 8 anni riduce drasticamente il potere contrattuale del giocatore in caso di trattativa per il rinnovo, a meno di una cessione, garantendo di conseguenza un controllo a

²⁵ Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2025, *Comunicato Ufficiale n. 6/A*, 1° luglio 2025, Allegato A, art. 28, comma 2 N.O.I.F.

lungo termine sulle performance da parte del club e sul valore di rivendita del cartellino;

- Massimizzazione del valore di rivendita, perché, in caso di vendita, la durata residua del contratto è il fattore che incide maggiormente sul prezzo. Luisi conferma, infatti, che un contratto lungo permette al club venditore di negoziare una cifra di trasferimento più alta, specialmente per un talento che ha confermato le sue promesse, anche a distanza di molti anni dalla firma iniziale;
- In ultima istanza, Luisi aggiunge che questa nuova misura è stata pensata per favorire il rapporto di concorrenza italiana con il mercato estero, in modo tale da allineare il calcio italiano ad altre leghe europee, dotando i club di uno strumento efficace per trattenere i propri asset più promettenti e competere con la forza finanziaria dei top club stranieri.

Alla luce di quanto analizzato, l'Accordo Collettivo e il D.L. 96/2025, art. 11, fungono da base normativa fondamentale per la proposta di pricing contrattuale elaborata nel presente lavoro. Mediante il primo risulta possibile costruire rapporti contrattuali con alla base una retribuzione mista, composta da parte fissa e variabile; con l'ausilio del secondo, inoltre, è possibile rendere più coerente una strategia di valorizzazione progressiva del calciatore. Rivolgendo particolare attenzione sui giovani talenti, una struttura eccessivamente sbilanciata sulla componente fissa e con una durata pressoché breve, rischia di aumentare i costi per la società, con annesso rischio di chiudere i bilanci in perdita e, al contempo, può danneggiare la reputazione che il giovane talento sta cercando di costruirsi in quanto non ha abbastanza tempo per migliorare e dimostrare le proprie abilità in una sola squadra.

2.4 La componente variabile del contratto: categorie strutturali e indicatori di performance

Dopo aver individuato il piano normativo a supporto del modello proposto, è necessario analizzarne il funzionamento operativo. Il punto centrale della strategia non è semplicemente prevedere i bonus, ma costruire un sistema di indicatori coerente con il ruolo centrale del calciatore e con gli obiettivi sportivi e non sportivi ai quali la società mira. L'obiettivo è dunque quello di trasformare il compenso del calciatore

in un meccanismo di allineamento degli incentivi, in cui la quota fissa viene affiancata da una forte quota variabile che sia in grado di ridurre il rischio di investimento per il club.

La struttura variabile così proposta si articola in quattro macrocategorie, ciascuna presidiata da specifici KPI²⁶, che nel caso specifico del contratto di un calciatore, assumono il ruolo di trasformare la sua performance in una grandezza misurabile, alla quale poi collegare una quota di remunerazione variabile, rendendo il compenso che un calciatore riceve una riflessione del valore effettivamente generato dall'atleta per tutta la durata del suo contratto. Il calciomercato, trattandosi di un mercato governato da una evidente asimmetria informativa e in cui il prezzo pagato per alcuni calciatori non rispecchia le loro effettive abilità, necessita di un sistema di KPI che siano in grado di ridurre tale asimmetria ex-post, collegando il costo effettivo dell'investimento alla capacità dell'atleta di trasformare in performance concrete il proprio talento²⁷. Le quattro categorie strutturali, con i rispettivi KPI, che questa parte dell'elaborato mira ad analizzare sono:

- Output;
- Input;
- Condotta;
- Traguardi collettivi.

La categoria Output: il risultato sportivo osservabile

La prima categoria è rappresentata dagli indicatori di output, componente più consolidata nella prassi contrattuale esistente e, al tempo stesso, la più intuitiva dal punto di vista degli incentivi data la sua immediatezza in quanto un calciatore viene remunerato secondo quanto effettivamente produce in campo. L'obiettivo di tali indicatori è quello di premiare la qualità intrinseca e la capacità del calciatore di incidere direttamente sul punteggio e sulla competitività della squadra, misurando l'efficacia tecnica e l'efficienza nel trasformare le giocate in successi competitivi²⁸.

²⁶ Key Performance Indicators: indicatori qualitativi o quantitativi selezionati per misurare il grado di raggiungimento di un obiettivo specifico, in modo che questo sia verificabile ex ante e comunicabile in forma trasparente tra le parti, <https://www.headvisor.it/kpi-key-performance-indicator>

²⁷ Il principio di allineamento degli incentivi attraverso contratti basati sulla performance trova fondamento nella teoria principal-agent. (Jensen, Murphy, 1990, pp. 225-264).

²⁸ (Nosvelli, Colzato, 2025, p. 8, con riferimento a Houy et al., 2020).

Tuttavia, questa categoria deve essere usata con prudenza: un sistema eccessivamente basato sugli output rischia di omettere capacità fondamentali del calciatore, in quanto si basa solamente su risultati visibili e concreti, andando a penalizzare ruoli meno appariscenti dettati da contributi tattici che sono difficilmente catturabili dalle statistiche fondamentali. Per tale motivo in primo luogo è necessario differenziare gli indicatori di output in base al ruolo che si sta prendendo in analisi, inoltre, in secondo luogo è fondamentale l'impatto della tecnologia nel creare metriche avanzate derivanti dal *data analytics* calcistico che consentono una misurazione della performance più accurata rispetto al passato.

Partendo dall'area offensiva, quella caratterizzata da attaccanti e ali, è fondamentale scindere l'efficacia offensiva in due dimensioni, come riportato da uno studio condotto da Nosvelli e Colzato nel 2025: precisione e concretizzazione. Partendo dalla precisione, questa dimensione punta a determinare l'efficacia tecnica del calciatore, misurando il rapporto tra tiri nello specchio e tiri totali, riflettendo, la capacità decisionale del calciatore sotto pressione. Dal punto di vista della concretizzazione, invece, ciò che viene misurato è l'impatto sul punteggio, quantificato dal rapporto gol segnati e tiri totali. Altre azioni che fanno leva sulla qualità dell'output di un calciatore con ruolo nell'area offensiva sono anche gli assist e il pressing offensivo. Tutte queste tipologie di output riescono ad essere misurate con maggior precisione grazie all'utilizzo di metriche evolute²⁹, tra le quali si annoverano: *xG (Expected Goals)* per determinare la probabilità che un tiro vada a segno; *GPM (Goals Per Match)* per indicare il numero di gol segnati o subiti da un giocatore o da una squadra per partita, *xA (Expected Assists)* per la misurazione dei potenziali assist che un calciatore è in grado di procurare ai suoi compagni di squadra; *xGOT (Expected Goals on Target)*³⁰ per calcolare la qualità del tiro dopo che è stato effettuato, valutando la pericolosità reale del tiro in porta.

Spostando l'attenzione sul centrocampo, l'output passa ad esibirsi nelle capacità di determinare la transizione e il possesso palla in zone critiche. In particolare, una prima area in cui vengono valutati gli output dei centrocampisti, riguarda la

²⁹ Soccer Edu, Calcio e analytics: introduzione all'analisi dati nel football: <https://www.socceredu.com/en-US/blog/soccer-analytics>

³⁰ Stats Perform, Introduzione all'expected goals on target (xGOT): <https://www.statsperform.com/resource/introducing-expected-goals-on-target-xgot/>

costruzione del gioco³¹, misurabile tramite passaggi riusciti, passaggi progressivi, cambi di gioco e passaggi nell'ultimo terzo di campo. Da questa prima area nasce la seconda, ovvero quella riguardante la creazione offensiva³², comprendente assist, occasioni create, passaggi chiave e partecipazione alla rifinitura dell'azione spesso misurati dall'indicatore avanzato *xT (Expected Threat)*³³, il quale viene adoperato per valutare quanto un'azione aumenta la probabilità di segnare. Terza area è quella dedicata alla transizione e recupero del possesso, misurata da indicatori come intercetti, palloni recuperati, duelli vinti e contrasti riusciti.

Andando poi ad analizzare nello specifico gli indicatori di performance dei difensori, questi richiedono una forte attenzione non sui volumi ma sull'efficacia dell'intervento, in quanto il valore generato da un difensore non coincide sempre con un evento facilmente osservabile, ma al contrario, consiste nell'evitare che una situazione pericolosa si sviluppi³⁴. Nello specifico il difensore produce valore tramite: successo nei contrasti e duelli vinti per mostrare la capacità di lettura preventiva; palle recuperate, blocchi e respinte per segnalare l'intervento diretto su situazioni di pericolo e il contributo fondamentale ai clean sheets. Al contrario, gli errori che portano gli avversari a creare delle occasioni gol o a segnare gol, rappresentano un indicatore negativo della prestazione difensiva. Tra le principali metriche statistiche per la misurazione delle performance dell'area difensiva si annovera in primo luogo la *PPDA (Passes Per Defensive Action)*³⁵, la quale misura l'intensità del pressing alto, in particolare indica quanti passaggi una squadra concede agli avversari nella propria metà campo prima di tentare un'azione difensiva nella metà campo avversaria. In secondo luogo, rivestono un ruolo importante per la

³¹Futbollab, Analisi dei passaggi e della creazione di opportunità: metriche chiave: <https://www.futbollab.com/it/notizie/analisi-dei-passaggi-e-della-creazione-di-opportunita-metriche-per-valutare-precisione-creativita-e-influenza-sul-gioco>

³² Blog Kama Sport, La metrica della minaccia attesa (xT) nel calcio: <https://blog.kama.sport/it/cos-e-la-metrica-della-minaccia-attesa-nel-calcio-e-perche-e-importante>

³³ Medium, Calcio Datato: cosa si intende per expected threat (xT): <https://medium.com/calcio-datato/di-cosa-parliamo-quando-parliamo-di-expected-threat-7a854051a356>

³⁴Nicholas Rubini, Il ruolo del difensore centrale nel calcio moderno: <https://www.nicholasrubini.it/difensore-centrale-calcio/>

³⁵ Canova L. (2026). *Statistiche e calcio: leggere il gioco oltre i gol e gli assist*. Substack <https://lucianocanova.substack.com/p/statistiche-e-calcio-leggere-il-gioco>

misurazione anche la *BDP (Buildup Disruption Percentage)*³⁶ e il *Pitch Control*³⁷, rispettivamente la prima fa riferimento alla percentuale di passaggi avversari interrotti o disturbati durante la fase di costruzione, mentre la seconda si basa sul tracciamento posizionale, mostrando quali aree del campo sono dominate da una squadra di un dato momento.

Output più complesso da mappare è sicuramente quello generato dal portiere, poiché la sua prestazione differisce in modo significativo da quella dei giocatori in movimento. Prendendo come riferimento le ricerche svolte da Tienza-Valverde et al.³⁸, il portiere sviluppa azioni tecnico-tattiche sia difensive che offensive con l'obiettivo di prevenire il successo avversario e contribuire alla fase di costruzione del vantaggio della propria squadra. Sono dunque cinque gli output specifici che servono per verificare le abilità di un portiere, in primo luogo gli “*Avoided Goals*”, misurati da uno dei principali indicatori della performance tecnica in senso stretto, che mettono a confronto il numero di gol effettivamente subiti con la probabilità statistica di subire rete, calcolata a sua volta in base a vari fattori quali la posizione, la potenza e la traiettoria dei tiri ricevuti. Con questo primo indicatore è possibile distinguere un portiere che subisce pochi gol grazie a una difesa solida da un portiere che svolge il vero lavoro sporco per salvare i tiri che riceve. Altro ruolo importante è svolto dai fattori di distribuzione e avvio alla manovra, i quali vengono misurati da KPI che mettono a confronto la percentuale di successo nella distribuzione del pallone e il numero di azioni offensive avviate. Con i dati raccolti dalle seguenti analisi è possibile misurare la capacità del portiere nel trasformare una fase difensiva in un'azione offensiva. In terzo luogo sono presenti i “*Clean Sheets*”, rispecchianti il numero di partite concluse di fila senza subire reti, influenzati dal rendimento collettivo della squadra ma al tempo stesso usati come *proxy* di output primario per legare una parte del compenso variabile al risultato difensivo della squadra. Esercitano, inoltre, un'influenza significativa per valutare la capacità di lettura tattica del portiere, anche gli interventi difensivi e le uscite effettuate per interrompere le

³⁶Soccerment, Misurare il pressing: il Buildup Disruption Percentage (BDP): <https://soccerment.com/measuring-pressing-success-buildup-disruption-percentage-bdp/>

³⁷Medium, Pitch control: trovare il passaggio giusto nel calcio analitico: <https://medium.com/@ishdeepsinghchadha/pitch-control-finding-the-right-pass-40e42323ceab>

³⁸ (Tienza-Valverde et al., 2023, art. 100420).

azioni dell'avversario prima del tiro. In ultima istanza, l'output finale del portiere è misurato anche dal confronto tra i punti conquistati e i punti disponibili nelle gare in cui è stato impiegato, con lo scopo di verificare le abilità del singolo nel tradurre le proprie competenze in traguardi per il club.

La categoria Input: impegno e disponibilità

Seconda categoria presa in esame è quella degli input, ovvero tutti quei comportamenti e processi che, sempre riprendendo lo studio condotto da Nosvelli e Colzato nel 2025³⁹, coincidono con lo sforzo profuso dall'atleta, non inteso come diretto risultato finale, ma come energia e impegno fisico che contribuiscono alla sua realizzazione. Tale dimensione rispecchia una criticità strutturale del contratto sportivo, in quanto il club osserva con molta facilità quelli che sono i risultati di gara, ma con più difficoltà è in grado di individuare e avere accesso alle informazioni riguardanti l'intensità dell'allenamento quotidiano o il coinvolgimento del singolo nel progetto tecnico.

La categoria degli input è particolarmente rilevante per i giovani talenti, dal momento che consente di valorizzare non solo ciò che il calciatore produce immediatamente in partita, ma anche il modo in cui partecipa al processo di sviluppo organizzato dal club. Così come ha affermato Giacomo Luisi nell'intervista condotta a supporto del presente elaborato, per i giocatori con alto potenziale ma ancora da testare a livello di massima serie, i bonus collegati agli input rappresentano un modo per allineare le ambizioni del giocatore con i rischi del club, conducendolo ad una crescita non solo fisica ma anche personale.

Dal punto di vista della misurazione dei fattori di input in senso stretto, i KPI relativi si articolano in due categorie principali. Anzitutto è presente il minutaggio effettivo⁴⁰, variabile che punta a mostrare la condizione atletica del calciatore e la fiducia del tecnico verso di esso, differenziandosi sia dalle semplici presenze in campo che dall'appartenenza alla lista dei convocati. In seconda istanza trova luogo la partecipazione agli allenamenti, attualmente misurata con maggiore precisione grazie

³⁹ (Nosvelli, Colzato, 2025, CNR-IRCrES Working Paper n. 6/2025).

⁴⁰ PerformanceLab, 2020, Wing et al. <https://blog.performancelab16.com/le-kpis-nel-calcio-quali-sono/>

a strumenti avanzati quali sistemi GPS e sensori biometrici⁴¹, in grado di far identificare agli allenatori quando i giocatori sono a rischio in base alle principali metriche di lavoro, trasformando così una valutazione tradizionalmente soggettiva in un dato oggettivo.

La categoria Condotta: professionalità e asset reputazionale

La terza categoria è quella costituita dagli indicatori di condotta, i quali rivestono un ruolo sempre più rilevante in un calcio fortemente esposto a livello mediatico come quello attuale. Infatti, tale categoria non si limita alla sola funzione punitiva, ma si configura come uno strumento di gestione del rischio patrimoniale e di protezione del valore dell'atleta inteso come mero asset aziendale. Mentre l'output misura "cosa" il calciatore produce e l'input "quanto" si impegna, la condotta valuta "come" il calciatore si comporta monitorando la sua professionalità e allineando il suo comportamento agli standard etici e d'immagine richiesti dal club. La categoria della condotta diventa ancora più influente nell'era dei social media, dove ogni singolo episodio di comportamento scorretto da parte del calciatore, considerato non solo come atleta ma anche come *brand ambassador* del club, può generare esternalità molto negative per la società sia in termini di immagine che commerciali⁴².

I KPI di condotta si articolano in due aree: comportamento disciplinare in campo e comportamento professionale fuori dal campo. Partendo dalla prima, si fa riferimento al numero di ammonizioni, espulsioni, squalifiche e comportamenti antisportivi. Il seguente approccio non è meramente punitivo senza fare distinzioni dal tipo di penalità ricevuta, infatti, sono previste delle soglie e coefficienti di valutazione che tengono conto del contesto dal momento che un'ammonizione tattica in una situazione di emergenza difensiva ha un peso diverso rispetto a un comportamento irrispettoso verso l'arbitro. A supporto della suddetta categoria interviene direttamente anche il già citato Accordo Collettivo, in particolare nell'articolo 8.4.1, disciplinando la riduzione della retribuzione dell'atleta in caso di squalifiche (fino al 50%) e per doping o illeciti sportivi (fino al 100%). Seconda area di interesse per i KPI di condotta riguarda il comportamento assunto dal calciatore fuori dal campo, tra

⁴¹ Calcio Tech, GPS tracker e sensori nel calcio professionistico: <https://calciotech.it/gps-tracker-e-sensori-calcio/> e <https://www.catapult.com/it/blog/6-reasons-coaches-using-gps-athlete-monitoring>

⁴² (Gardiner, O'Leary, Welch, Boyes, Naidoo, 2012, pp. 397-404; 207 ss.).

cui il rispetto del codice interno del club, la puntualità negli impegni istituzionali, la disponibilità nelle attività di comunicazione e marketing, l'assenza di episodi che ledano l'immagine della società. Un esempio a riguardo è tratto da un episodio accaduto nel 2019 per Moise Kean e Nicolò Zaniolo, all'epoca convocati per l'Italia U21, i quali arrivarono in ritardo al risveglio muscolare e in vista dell'imminente partita contro il Belgio vennero esclusi momentaneamente dalla rosa⁴³. Tornando invece alle modalità di misurazione della condotta, è possibile integrare la valutazione soggettiva dello staff con dei dati oggettivi sull'impatto reputazionale del calciatore, misurati, ove possibile, da strumenti di *sentiment analysis* e *media exposure index*, i quali si occupano di monitorare social media, forum e testate giornalistiche per valutare come le azioni, le dichiarazioni o le prestazioni di un giocatore vengono percepite⁴⁴.

Il modello proposto nel presente elaborato si fonda anche su questa struttura, trasformando le previsioni sanzionatorie esistenti in un sistema di incentivi bidirezionale, perché così come i calciatori che non mostrano una condotta adeguata agli ideali del club vengono sanzionati economicamente, al contrario coloro che mostrano una condotta positiva vengono premiati mediante dei bonus, sempre misurati con metodologie precise e oggettive come quelle precedentemente menzionate.

La categoria Traguardi Collettivi: allineamento strategico e sostenibilità finanziaria

Ultima categoria, non per importanza, è quella dei traguardi collettivi, i quali rappresentano lo strumento principale per allineare gli interessi economici del singolo calciatore ai successi sportivi e finanziari del club. Come afferma il nome stesso, la categoria dei traguardi collettivi è l'unica che non si focalizza sulla performance individuale dell'atleta ma, come evidenziato da Raffaele di Pasquale⁴⁵, mira a

⁴³ La Gazzetta dello Sport, Kean, Zaniolo e il ritardo: Di Biagio esclude il bianconero contro il Belgio: <https://www.gazzetta.it/Calcio/Nazionali/EuroU21/22-06-2019/kean-zaniolo-ritardo-biagio-s-infuria-ed-esclude-bianconero-col-belgio-340285168621.shtml>

⁴⁴ Awario, Panoramica degli strumenti di sentiment analysis: <https://awario.com/blog/sentiment-analysis-tools/>

⁴⁵ Filippo Galli, Approccio fenomenologico ed enattivo nella costruzione dei significati nel calcio: <https://www.filippogalli.com/2025/07/21/l-approccio-fenomenologico-enattivo-costruzione-dei-significati-comuni-agendo-nella-realta-autentica-del-gioco/>

valorizzare la natura sistemica e cooperativa del gioco, in cui il risultato finale non dipende solamente dalle prestazioni dei singoli ma dalle relazioni che si instaurano tra essi. Questa categoria è l'unica esplicitamente regolamentata dall'Accordo Collettivo, nello specifico nell'art. 5.2.5, sostenendo che i calciatori possono stipulare intese riguardanti i cosiddetti "*Premi collettivi*", legati esclusivamente al conseguimento di risultati di squadra. In particolare, per quanto riguarda la modalità di negoziazione del premio, la pattuizione può avvenire con l'intera rosa o mediante almeno tre esponenti di essa muniti di procura scritta; le intese stabilite devono poi essere depositate presso la LNPA (Lega Nazionale Professionisti Serie A) entro il 30 aprile di ogni stagione a eccezione dei premi per la vittoria finale, qualificazione a coppe europee o salvezza, i quali possono essere formalizzati entro il giorno precedente all'evento stesso; infine per ogni singola competizione agonistica che il club deve disputare, i premi collettivi per obiettivi specifici non sono tra loro cumulabili.

I KPI collettivi si articolano su tre diversi livelli di ambizione sportiva:

- Sopravvivenza e stabilità;
- Eccellenza competitiva;
- Sviluppo e valorizzazione del patrimonio umano.

Ponendo l'attenzione sul primo livello, questo rappresenta la soglia prioritaria da raggiungere per i club di medio-bassa classifica, facendo riferimento al mantenimento della categoria e al raggiungimento di una soglia minima di punti. Passando al secondo livello, obiettivi fondamentali da raggiungere riguardano il posizionamento della squadra nelle prime posizioni della classifica, la qualificazione a competizioni UEFA e l'avanzamento nelle fasi finali delle coppe nazionali. A distinguere il terzo livello dai precedenti, è la forte importanza che viene posta sui giovani. Il terzo livello ha una natura più strategica, basandosi sulla percentuale di giovani talenti integrati stabilmente nella rosa con rispettivo minutaggio. Inoltre, come evidenziato nella letteratura economica (Levine, 1991), premiare il risultato collettivo favorisce la collaborazione e il senso di appartenenza, andando al contempo a mitigare potenziali gelosie che potrebbero nascere tra i componenti della rosa a causa di eccessive

disparità salariali, incentivando i leader ad aiutare i “gregari” per il raggiungimento dell’obiettivo comune.

I KPI collettivi hanno anche una giustificazione finanziaria diretta, in quanto i traguardi di squadra generano flussi di cassa immediati e misurabili per il club attraverso premi FIFA, diritti televisivi incrementali, botteghino e sponsor e dato che coloro che ne danno il contributo maggiore per il conseguimento sono i calciatori, è economicamente leale distribuire loro parte degli incassi secondo una logica di *profit sharing*⁴⁶ proporzionale alla generazione di valore.

Come ha osservato Giacomo Luisi: *“mantenere un monte ingaggi sostenibile è essenziale ed è fondamentale che il management e l’area tecnica godano di stabilità e fiducia, in modo da non essere costretti a derogare dalla strategia a lungo termine per inseguire risultati immediati”*. In particolare, i KPI collettivi del terzo livello presi in analisi precedentemente, rispondono esattamente a questa esigenza mirando a tradurre la coerenza tra gli incentivi del singolo calciatore e la visione strategica del club in linguaggio contrattuale.

Calibrazione del sistema

Dopo aver individuato le quattro categorie di KPI che influenzano la parte variabile del contratto di un calciatore, è fondamentale affermare che non esiste un sistema di bonus valido uniformemente per tutti i profili. In particolare, il seguente modello propone una distribuzione dinamica dei pesi delle variabili in cui la quota assegnata a ciascun KPI varia in funzione di tre determinanti.

La prima determinante è quella del ruolo tattico: come già affermato in precedenza, per un attaccante possiedono un peso preponderante i KPI di output, mentre per un difensore o un portiere acquisiscono importanza anche i KPI di input e i risultati collettivi. Seconda determinante è rappresentata dal profilo del giocatore, in particolare, per un giovane talento in fase di sviluppo, hanno un peso significativo i KPI di input in quanto l’obiettivo prioritario del club non è il rendimento immediato ma la crescita dell’asset. Infine una determinante è anche la fase del contratto: nelle

⁴⁶ La logica del profit sharing si basa sulla distribuzione di una quota dei profitti aziendali ai dipendenti, trasformando parte della retribuzione da fissa a variabile <https://www.economiaepolitica.it/primo-piano/il-profit-sharing-allitliana-aiuti-alle-imprese-tagli-ai-salari/>

stagioni iniziali i KPI di input e condotta hanno un peso maggiore, mentre col passare degli anni, man mano che il calciatore matura, il peso si sposta verso gli output e i risultati collettivi. In base a queste caratteristiche, nella Tavola 2.6 è possibile osservare un'approssimazione originale e personale della distribuzione percentuale dei pesi dei KPI in base al ruolo del calciatore. In particolare, per quanto riguarda un attaccante, il peso che risulterebbe conveniente possedere da parte degli output è del 40%, gli input del 25%, la condotta del 10% e i traguardi collettivi del 25%; per un centrocampista si presenterebbe ottimale una situazione nella quale gli output pesano il 30% del totale della parte variabile, gli input il 35%, la condotta il 10% e i traguardi collettivi il 25%; passando poi ai difensori, apparirebbe più equilibrata una distribuzione nella quale gli output influiscono sul totale della parte variabile per il 30%, gli input il 35%, la condotta per il 10% e i traguardi collettivi per il 25%; infine per i portieri potrebbe risultare coerente una ripartizione che assegni il 35% agli output, il 30% agli input, il 10% alla condotta e il 25% ai traguardi collettivi.

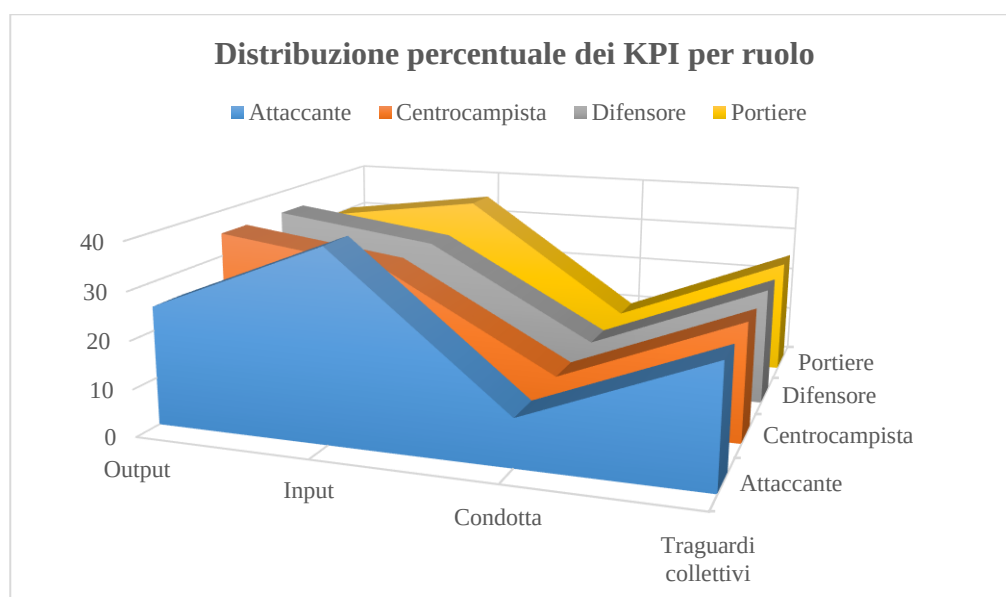


Tavola 2.6

Distribuzione percentuale dei KPI per ruolo.

Fonte: elaborazione personale. I pesi assegnati a ciascun ruolo sono proposte teoriche orientative.

Altra distinzione da dover porre riguarda l'età. È importante distinguere il peso che ciascuna variabile presa in analisi ha per un calciatore giovane e quello che invece possiede per un calciatore più anziano. Come illustrato nella Tavola 2.7, con il modello che si sta sviluppando in questo capitolo, sarebbe ragionevole enfatizzare la differenza soprattutto per il peso delle variabili di input e output, in quanto per un

giovane talento (con età inferiore ai 23 anni) i KPI di input hanno un peso notevolmente più importante che per un veterano (con età superiore ai 27 anni) in quanto possiedono abilità ancora da sviluppare e richiedono un tempo maggiore per metterle in mostra. Per tale motivo una possibile proposta è quella di dare un peso ai KPI di input per i giovani quasi pari al doppio di quello che gli stessi hanno per i veterani e al contempo, dare una rilevanza prioritaria ai KPI di output e dei traguardi collettivi per i giocatori già affermati.

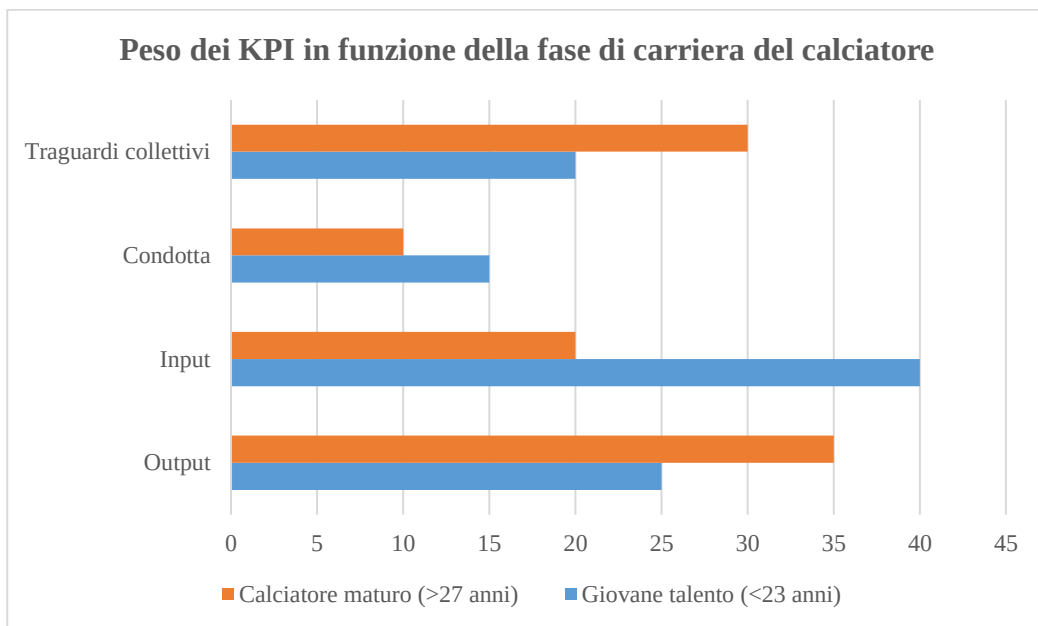


Tavola 2.7

Peso dei KPI in funzione della fase di carriera del calciatore.

Fonte: elaborazione personale. Le percentuali sono delle proposte a cura personale, con l'obiettivo di rappresentare una possibile articolazione della componente variabile di un contratto in base all'età del calciatore.

Dunque, il sistema di KPI articolato nelle quattro categorie analizzate (output, input, condotta e traguardi collettivi), costituisce la spina dorsale operativa del modello di pricing contrattuale proposto nella presente tesi. L'obiettivo è quello di individuare una struttura di incentivi capace di collegare la remunerazione variabile al contributo effettivamente generato dal calciatore, tenendo però presente per ognuno il ruolo ricoperto, la fase della carriera in cui si trova e quali sono gli obiettivi del club di stagione in stagione. In questo modo la componente variabile riveste un ruolo molto importante a livello manageriale e, come proposto nella Tavola 2.8, può creare una nuova distribuzione con la componente fissa riducendo il rischio di sostenere costi fissi elevati per delle performance incerte, incentivando comportamenti coerenti con

il progetto tecnico della società. In particolare, nella proposta teorica orientativa presentata nella tabella sottostante, la parte fissa del contratto continuerebbe a mantenere un ruolo prioritario, ma non totalmente dal momento che riveste il 55% del totale, mentre il restante 45% viene occupato dalla parte variabile, a sua volta poi divisibile nelle quattro categorie che la definiscono in base alle caratteristiche del singolo calciatore preso in esame, con degli indicatori che siano misurabili e concordati ex ante.

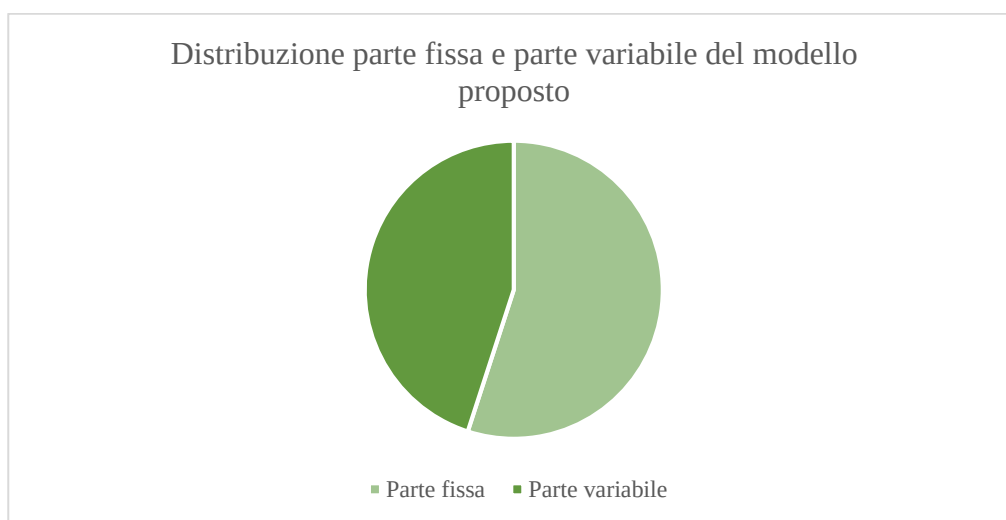


Tavola 2.8

Distribuzione parte fissa e parte variabile del modello proposto.

Fonte: elaborazione personale. Anche in questo caso i dati sono delle mere proposte orientative per concretizzare il caso teorico sperimentato.

Per rendere più concreto il modello, si può ipotizzare il caso di un calciatore di Serie A con una retribuzione annua lorda pari a 1,8 milioni di euro, compatibile con l'ordine di grandezza delle stime disponibili sulle retribuzioni dei calciatori di Serie A riportato da Capology⁴⁷ per la stagione 2025/2026.

Applicando a questa base, la struttura proposta caratterizzata da una parte fissa equivalente al 55% e una variabile del restante 45%, la stessa retribuzione annua si potrebbe articolare nel seguente modo:

- Parte fissa (55%): circa €990.000, rappresentanti la parte garantita e ampiamente sopra i minimi federali citati nell'Accordo Collettivo;

⁴⁷ Capology, Estensioni di contratto in Serie A: <https://www.capology.com/it/serie-a/contract-extensions/>

- Parte Variabile (45%): circa €810.000, da maturare tramite i KPI analizzati.

Applicando a questa base una prima distinzione in base all'età che, con riferimento alla Tavola 2.7, per un giovane Under 23 vede gli output pesare il 25% della parte variabile, gli input il 40%, la condotta il 15% e i traguardi collettivi il restante 20%, si otterrebbe il montepremi variabile di €810.000 ripartito in:

- Output: 25% di €810.000 equivalente a €202.500;
- Input: 40% di €810.000 equivalente a €324.000;
- Condotta: 15% di €810.000 equivalente a €121.500;
- Traguardi collettivi: 20% di €810.000 equivalente a €162.000.

Più nello specifico, prendendo come esempio un giovane attaccante Under 23, si potrebbe pensare a una ripartizione dei premi legati agli output secondo la quale se il giovane talento riesce a collezionare 20 presenze da titolare, queste avranno un peso del 40% del totale del peso degli output consentendogli di ottenere un guadagno ulteriore alla quota fissa pari a €81.000 (il 40% di €202.500); inoltre se è in grado di procurare 15 assist vincenti, otterrebbe un riconoscimento di circa €60.750, equivalente al 30% del peso totale degli output e il restante 30% degli output potrebbero essere destinati al numero di gol fatti, nello specifico se il calciatore segna 10 gol in campionato, il suo stipendio aumenterà di altri €60.750.

Passando poi agli input, nel momento in cui il calciatore frequenta la maggior parte degli allenamenti rispettando le linee guida di carico e recupero, potrebbe ottenere un guadagno ulteriore all'incirca di €129.600 (il 40% di tutta la somma destinata agli input); inoltre, nel caso in cui l'attaccante preso in considerazione mostra dei miglioramenti misurabili in indicatori di preparazione fisica come velocità e resistenza monitorati da report mensili, aggiungerebbe al suo guadagno ulteriori €97.200 (equivalenti al 30% di €324.000) e la restante parte dei bonus destinati agli input, ovvero i rimanenti €97.200, potrebbe conseguirli se riesce a ridurre del 10% i minuti di infortunio rispetto alla stagione precedente.

Con riferimento ai €121.500 destinati al premio condotta, questi possono essere divisi in due categorie, in particolare il 50% di questi potrebbero essere conseguiti se il calciatore non si è procurato squalifiche prolungate e nessun episodio disciplinare

sanzionato, mentre i restanti €60.750 se viene riconosciuto dallo staff come un punto di riferimento per la sua professionalità e il suo comportamento.

Infine, i bonus collegati ai traguardi collettivi possono essere bipartiti in bonus derivanti dalla qualificazione a una competizione europea, rappresentando un beneficio economico di €97.200, il 60% del montepremi destinato ai traguardi collettivi, mentre i restanti €64.800 verrebbero guadagnati se la squadra ottiene una posizione in classifica superiore alla media del triennio precedente.

Stessa logica si segue per un calciatore più esperto, quindi over 27, ma con una diversa ripartizione delle quattro determinanti fondamentali sempre come riportato nella Tavola 2.7, con un focus maggiore sulle performance già consolidate e i risultati di squadra.

2.5 La catena del valore applicata al modello proposto

Dopo aver approfondito i primi due pilastri sui quali il presente elaborato mira ad arrivare per proporre una strategia di pricing più efficiente, in particolare il riorientamento degli investimenti verso giovani talenti ad alto potenziale e la rimodulazione dei loro contratti, ultimo pilastro sul quale questa tesi si focalizza è quello che funge da collegamento tra i primi due. Il terzo pilastro consiste nel reinvestimento delle plusvalenze, ottenute grazie a una strategia di pricing che punta sui giovani talenti e che porta con sé contratti non totalmente determinabili a priori in maniera fissa, nelle attività di supporto che rendono possibile la valorizzazione del talento.

Lo strumento analitico che funge da punto di partenza per la presente ricerca è la catena del valore presentata da Michael Porter, il quale nel 1985 propose questo modello per disaggregare le attività di un'impresa in nove categorie, cinque primarie e quattro di supporto, per riuscire ad individuare in maniera più precisa le fonti del vantaggio competitivo e i punti in cui si crea valore per il cliente finale (Porter, 1985). In particolare, le attività primarie racchiudono tutte le fasi direttamente coinvolte nella creazione e nella consegna del prodotto o servizio al cliente, migliorando l'efficienza e il valore offerto e si dividono in: logistica in entrata, operazioni, logistica in uscita, marketing e vendite e servizi. Invece, le attività di supporto, come

si deduce dal nome stesso, hanno il compito di rendere le attività primarie più efficaci ed efficienti, dividendosi in approvvigionamenti, sviluppo della tecnologia, gestione delle risorse umane e infrastrutture. Insieme, attività di supporto e attività primarie contribuiscono al miglioramento del margine competitivo dell'impresa.

Applicando il seguente modello all'ambiente calcistico, si tende a dimostrare che il modello proposto non mira ad investire solamente sulle attività primarie, le quali sono tutte direttamente riferite al calciatore in senso stretto, ma cerca di reindirizzare una quota delle risorse verso le attività di supporto, così da riuscire a migliorare l'efficacia e l'efficienza del lavoro svolto dai calciatori e riuscire a creare un vantaggio competitivo durevole nel lungo periodo sia per il calciatore stesso che per il club che lo possiede e ne cura lo sviluppo.

Secondo quanto affermato nel libro scritto da Sanguigni, Nigro e Lubrano⁴⁸, il calcio deve essere interpretato come un sistema multidisciplinare, caratterizzato dall'interazione tra dimensioni sportive, economiche, sociali, manageriali e giuridiche. Infatti, le società calcistiche moderne sono considerate delle vere e proprie imprese, il cui schema organizzativo per generare vantaggio competitivo si articola in attività primarie e attività di supporto così come affermato da Porter. Risulta dunque possibile applicare al mondo del calcio il framework proposto da Porter, seguendo le indicazioni fornite nel già citato volume di Sanguigni, Nigro e Lubrano e in aggiunta facendo riferimento anche al supporto teorico fornito da Woratschek, Horbel e Popp, i quali, attraverso lo "*Sport Value Framework*"⁴⁹, evidenziano come nel contesto sportivo la creazione del valore non possa essere spiegata solamente mediante una catena lineare, ma è necessario leggerla come un processo di co-creazione che vede protagonisti non solo i calciatori ma anche club, tifosi, media, sponsor e altri stakeholder.

Attività Primarie

Le attività primarie sono tutte le funzioni che è possibile collegare direttamente alla creazione dell'evento sportivo e alla valorizzazione del calciatore. In particolare per quanto riguarda la logistica in entrata, essa corrisponde alle attività di scouting e

⁴⁸ (Sanguigni, Nigro, Lubrano, 2025, pp. 165-182).

⁴⁹ (Woratschek, Horbel, Popp, 2014).

reclutamento che il club deve fare per analizzare se conviene o meno acquistare (o prendere in prestito) un calciatore. Questa fase è il primo anello della catena, dove un ruolo fondamentale è rivestito da scout e accademie per individuare giocatori con alto potenziale prima della concorrenza identificando in maniera precoce dei talenti con abilità nascoste.

Successivamente, la fase di trasformazione è quella delle operazioni. In questo momento del processo di valorizzazione dell'asset si sviluppa realmente il talento, in quanto è la fase nella quale si racchiudono gli allenamenti, la preparazione atletica e l'esposizione a competizioni di alto livello con il conseguente obiettivo di migliorare le capacità tecniche e tattiche dei calciatori, aumentandone il valore di mercato.

Il momento in cui si generano le plusvalenze più dirette è quello della logistica in uscita. In questo contesto, infatti, hanno luogo le cessioni dei calciatori attraverso il loro trasferimento verso altri club con entrate più elevate. Nella presente circostanza ha anche luogo la distribuzione del "prodotto gara" attraverso i vari media⁵⁰, in particolare, mediante trattative che sono gestite dalle leghe, il contenuto delle gare viene trasmesso alle emittenti o ai canali internet per far sì che il prodotto arrivi agli spettatori, permettendo ai club di massimizzare i ricavi grazie ai diritti televisivi, fondamentali per aumentare il potere d'acquisto delle società.

I diritti televisivi, insieme al merchandising, alle sponsorizzazioni e ai ricavi da stadio grazie al botteghino, rappresentano le attività che animano la sezione della catena del valore dedicata al marketing e alle vendite. Infine, per quanto riguarda i servizi, questi includono tutte le attività di supporto al cliente, in questo caso specifico identificato nel tifoso, come il *fan engagement* e i servizi post-vendita legati al marchio per far sì che si crei un vero rapporto di fiducia tra club e tifoso, in modo tale da non guardare semplicemente al tabellone di gara ma anche a tutto quello che c'è dietro la sola partita in campo.

⁵⁰ La Source, La catena del valore nei dati sportivi: <https://www.lasource.io/news/sports-data-value-chain>

Attività di Supporto

Per quanto riguarda le attività di supporto, invece, queste non generano valore direttamente sul campo, ma aiutano le attività primarie a rendere più efficiente ed efficace l'asset che puntano a produrre e portare al cliente.

Dal punto di vista delle infrastrutture, le attività raggruppate in questa categoria riguardano la pianificazione strategica, la finanza e il quadro giuridico, ad esempio utilizzando nuove normative, come il già citato D.L. 96/2025 sulla durata dei contratti, per proteggere il valore degli asset nel lungo periodo. Rientrano nelle attività per la gestione delle risorse umane, il reclutamento di staff tecnico qualificato e la gestione delle politiche retributive con lo scopo di incrementare la formazione e la motivazione dello staff tecnico e medico per tenere sempre in salute i calciatori. Lo sviluppo della tecnologia presidia le piattaforme di analisi dei dati (come Wyscout⁵¹ o analisi dei KPI), utilizzate per ottimizzare lo scouting e la performance atletica, riducendo l'asimmetria informativa nel mercato. Infine, per quanto riguarda gli approvvigionamenti, si fa riferimento al cosiddetto "*Procurement*", basandosi sull'acquisizione strategica di calciatori a costi accessibili e delle risorse necessarie per il funzionamento delle strutture come i centri sportivi.

Attualmente, nel modello calcistico tradizionale, quasi tutto il budget disponibile per il calciomercato e le politiche retributive affluisce nelle attività primarie, lasciando di conseguenza le attività di supporto in una posizione di continuo sottofinanziamento. Il ReportCalcio 2025⁵², afferma infatti come in Serie A il monte ingaggi assorba mediamente il 66% dei ricavi complessivi, non lasciando margini sufficienti per investimenti organizzativi di medio-lungo periodo. Il modello proposto mira a trovare una strategia che riduca esattamente questo squilibrio, dal momento che investimenti anche per le attività di supporto, portano a situazioni più favorevoli al miglioramento delle abilità stesse del calciatore, generando nuove opportunità di profitto per il club.

⁵¹ Wyscout è una tra le principali piattaforme online per lo scouting calcistico e analisi di video sulle performance dei calciatori. <https://mwm.ai/it/apps/wyscout/562191381>

⁵² FIGC, AREL, PwC (2025), ReportCalcio 2025. Roma: FIGC. Il report evidenzia come le perdite aggregate del sistema calcio italiano nei 17 anni osservati ammontino a 9,3 miliardi di euro, con un monte ingaggi che in Serie A raggiunge il 66% dei ricavi complessivi. Disponibile su: www.figc.it.

Con il modello tradizionale, così come è stato documentato da Deloitte⁵³, nasce il rischio di trovarsi all'interno di un circolo vizioso nel quale si spende una quota crescente di ricavi in ingaggi fissi per calciatori il cui contributo è incerto, quando poi la performance non raggiunge le aspettative si ricorre nuovamente al mercato, generando ulteriori costi, invece di investire nelle competenze organizzative che avrebbero potuto prevenire il fallimento. Una possibile soluzione è rappresentata nella Tavola 2.9, dando origine al cosiddetto “ciclo virtuoso del reinvestimento”⁵⁴, il quale si articola in cinque stadi. Il primo stadio è rappresentato dalla riduzione del costo fisso grazie all'adozione di contratti con una componente variabile *KPI-based*⁵⁵, la quale potrebbe consentire al club di ridurre strutturalmente la quota di retribuzione garantita indipendentemente dalla performance. Il secondo stadio è il reinvestimento nelle attività di supporto, in questa fase le risorse liberate vengono destinate a scouting, *data analytics* e staff tecnico-medico. Nel terzo stadio si sviluppa il talento, dato che le attività di supporto sono migliorate, aumenta di conseguenza la probabilità che il calciatore giovane esprima il proprio potenziale, generando performance sportive e crescita del valore di mercato. Nel quarto stadio, invece, si generano le plusvalenze dovute alla cessione del giocatore, in quanto il calciatore ormai valorizzato viene ceduto a un prezzo nettamente superiore al costo di acquisizione, liberando così nuove risorse. L'ultimo stadio è quello che richiude il ciclo: i KPI variabili del contratto assicurano che il club abbia pagato per il valore effettivamente ricevuto, mantenendo sotto controllo il costo netto dell'operazione anche nei casi in cui non vengano raggiunte le aspettative del club.

⁵³ Deloitte, Annual Review of Football Finance 2025: <https://www.deloitte.com/it/it/Industries/tmt/perspectives/annual-review-of-football-finance-2025.html>

⁵⁴ (Szymanski, 2015; Rohde, Breuer, 2017, pp. 265-289).

⁵⁵ Si fa riferimento al modello quadripartito proposto nella sezione 2.4 del medesimo capitolo.

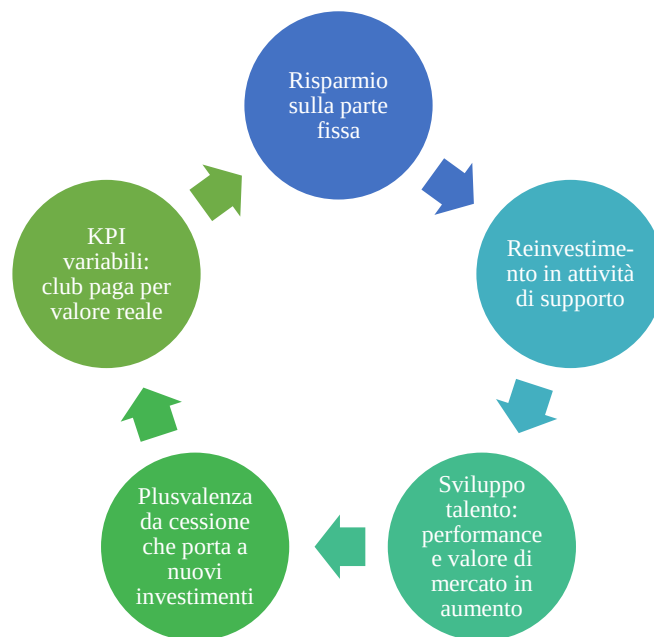


Tavola 2.9
Il ciclo virtuoso del reinvestimento.
Fonte: elaborazione personale.

La proposta del modello che si sta sviluppando nel presente elaborato è quella di reinvestire le risorse liberate in tre delle quattro attività di supporto della catena del valore: approvvigionamenti, sviluppo della tecnologia e gestione delle risorse umane. In particolare, la prima area di reinvestimento riguarda le attività di approvvigionamento mediante un potenziamento del network di scouting, un tentativo di copertura dei mercati emergenti quali l’Africa subsahariana, l’America Latina e il Sud-Est Asiatico e il rafforzamento dei legami con la cantera. Migliorando queste attività di supporto, si punta ad individuare un talento prima ancora che il mercato abbia tutte le informazioni a riguardo in modo tale da comprare un’opzione reale a basso costo su un asset ad alto potenziale, così come sta attualmente facendo il club italiano dell’Atalanta B.C., oggetto di studio del prossimo capitolo. In questo contesto, un’attività di scouting rafforzata non solo si presenta come un metodo di risparmio sull’acquisto dei calciatori, ma anche e soprattutto come condizione affinché la strategia di pricing proposta nei paragrafi precedenti risulti applicabile, in quanto per strutturare un contratto con una forte componente variabile, il club deve prima aver identificato quel talento in anticipo rispetto al mercato, così da avere il giusto potere negoziale per proporre un contratto che il calciatore sia disposto ad accettare senza preferire un’offerta più tradizionale presentata da un concorrente.

La seconda area di sviluppo da incrementare grazie alle plusvalenze generate riguarda lo sviluppo tecnologico mediante un investimento maggiore nelle piattaforme di analisi dei dati, sistemi GPS di monitoraggio degli atleti, infrastrutture di business intelligence e strumenti di *machine learning* applicati alla valutazione delle performance. Attualmente le piattaforme Wyscout, StatsBomb e Opta rappresentano lo standard industriale per la raccolta di dati e analisi delle performance dei calciatori. Non a caso, anche questa tipologia di investimento è collegata ad una corretta valutazione delle abilità di un calciatore così da proporre un contratto che ne valorizzi al meglio le competenze. Infatti, la credibilità dei sistemi di valutazione delle abilità tecniche e tattiche di un calciatore come i già citati *xG*, *PPDA*, *avoided goals*, *GPS load metrics*, sono direttamente collegate all'esistenza di un'infrastruttura tecnologica in grado di raccogliere, elaborare e rendere disponibili i dati in modo leale e tempestivo affinché siano verificabili da entrambe le parti contrattuali. Al contempo, investendo nello sviluppo tecnologico, si riduce notevolmente anche l'asimmetria informativa tra il club e il calciatore nella fase di monitoraggio contrattuale, permettendo di verificare in maniera autonoma i valori assegnati a ciascun KPI, eliminando tutte le eventuali contestazioni sulle interpretazioni degli indicatori.

In terzo luogo trova spazio l'investimento più importante, quello che punta al miglioramento della gestione delle risorse umane, con un riguardo particolare allo staff medico e tecnico. Infatti, per elevare il club a “*centro di eccellenza*”, come suggerito dall'intervistato Giacomo Luisi, è necessario dotarsi di uno staff tecnico e medico di primo ordine prevedendo l'inserimento di nuove figure specialistiche quali fisiologi e preparatori atletici di alto livello, fondamentali per massimizzare l'efficienza della prestazione ma anche per minimizzare lo sforzo fisico non necessario dal momento che, come evidenziato da Nosvelli e Colzato (2025)⁵⁶, nell'analisi della performance calcistica è utile distinguere gli indicatori di risultato da quelli di sforzo dato che il risultato finale non sempre riflette pienamente l'impegno fisico e motivazionale degli atleti. Recentemente riveste un'importanza notevole anche l'attenzione alla salute mentale dei calciatori e per tale motivo

⁵⁶ (Nosvelli, Colzato, 2025).

l'aggiunta di psicologi sportivi per curare l'educazione mentale finalizzata all'attività agonistica è un grande aiuto che lo staff medico riesce a fornire all'atleta, gestendo le variabili "umane" e i rischi comportamentali che spesso i modelli statistici, come quello di Poli et al.⁵⁷, non sono riusciti a tracciare ed analizzare.

In aggiunta a ciò si posiziona la ricerca di Ekstrand et al.⁵⁸, dove viene mostrato che nel calcio professionistico maschile europeo, gli infortuni muscolari rappresentano una componente rilevante del rischio sportivo al punto tale da aumentarne la rispettiva incidenza nel tempo, arrivando a costituire il 24% degli infortuni registrati nella stagione 2021/2022 con un conseguente aumento dei giorni di assenza dovuti a tali lesioni che passa dal 10% al 20% del totale del periodo osservato. Inoltre, l'elevata frequenza di recidive, soprattutto nei due mesi successivi al rientro in campo, conferma la necessità della presenza di un continuo monitoraggio dei carichi di lavoro e dei percorsi riabilitativi. Proprio in questo senso, uno staff medico qualificato agisce come presidio di *risk management*, consentendo di prevenire traumi e *burnout* evitando eccessi di carico fisico e mentale che potrebbero compromettere la performance complessiva dell'atleta e la sua conseguente valutazione patrimoniale, ma allo stesso tempo permettono di prolungare la carriera sportiva del calciatore aumentandone la sua durata utile e la rivendibilità nel lungo periodo.

Ulteriore riflessione è quella che merita la stabilità dello staff tecnico. Come riportato da Giacomo Luisi nella medesima intervista citata nel corso del capitolo, la continuità dell'area tecnica è una condizione necessaria affinché la strategia di sviluppo dei giovani talenti produca i risultati attesi. Da questo punto di vista, Luisi sostiene che *"è fondamentale che il management e l'area tecnica godano di stabilità e fiducia, in modo da non essere costretti a derogare dalla strategia a lungo termine per inseguire risultati immediati"*. Nello specifico, un allenatore che deve gestire l'insicurezza del proprio contratto, difficilmente sarà disposto a investire su giovani talenti il cui sviluppo non si presenta subito, ma si mostra nel lungo periodo, certe volte richiedendo anche parecchi anni; al contrario uno staff tecnico stabile e motivato, con

⁵⁷ (Poli, Besson, Ravenel, 2024, art. 93).

⁵⁸ (Ekstrand et al., 2023, pp. 292-298).

la fiducia da parte della società, avrà più voglia di rischiare e intraprendere delle scelte strategiche che nel breve periodo raramente portano successo immediato, ma sono fondamentali per creare una solida base tattica alla squadra che si verificherà sul campo di gioco col passare delle stagioni.

2.6 Potenziali barriere all'adozione: limiti e condizioni di applicabilità

Nelle sezioni precedenti del seguente capitolo sono stati delineati i tre pilastri sui quali si basa la nuova proposta strategica di pricing del presente lavoro di ricerca, per l'esattezza: il primo pilastro si focalizza sull'investimento sui giovani talenti e valorizzazione nel lungo periodo delle loro abilità, il secondo sulla rimodulazione dei contratti con una forte componente variabile *KPI-based* e il terzo sul reinvestimento delle risorse liberate nelle attività di supporto della catena del valore. Dal punto di vista teorico, il modello trova coerenza sia nelle teorie economiche sia nelle evidenze empiriche disponibili, tuttavia non sempre un modello che funziona dal punto di vista teorico è necessariamente applicabile concretamente anche nella vita reale, soprattutto se si sta facendo riferimento ad un ambiente molto delicato quale quello del calcio professionistico italiano. Per l'appunto, l'implementazione di tale modello incontra barriere di diverse tipologie, tra le quali si annoverano tanto barriere negoziali quanto barriere culturali.

Barriere negoziali

La prima e più immediata barriera all'adozione è di natura negoziale. Come ha esplicitamente riconosciuto Giacomo Luisi nell'intervista condotta a supporto del presente elaborato, i calciatori e i rispettivi agenti cercano la massima certezza economica, la parte fissa di un contratto rappresenta garanzia, mentre i bonus, per quanto possano essere elevati a livello potenziale, vengono percepiti in modo meno sicuro perché collegati al verificarsi di determinati eventi. Questa constatazione è razionalmente comprensibile alla luce della teoria economica delle scelte in condizioni di incertezza, in quanto un individuo avverso al rischio, anche a parità di valore atteso, preferisce sempre una certezza minore a un'incertezza maggiore⁵⁹. In

⁵⁹ (Jensen, Murphy, 1990, pp. 225-264; Bewley, 1999).

aggiunta, nel contesto sportivo, tale avversione al rischio è amplificata dalla breve durata della carriera sportiva, più nello specifico un calciatore di 22 anni nel momento in cui stipula un contratto con una società, è consapevole di non avere sempre abbastanza tempo per poter mostrare le proprie abilità e di conseguenza è a conoscenza che la finestra temporale per massimizzare i propri guadagni è ristretta, per tale motivo preferirà firmare un contratto in cui si privilegia la componente garantita rispetto a quella contingente. Inoltre, il ruolo degli agenti non fa altro che rafforzare questo orientamento, dal momento che essi vengono tradizionalmente remunerati in proporzione a quella che è la parte fissa del contratto, possiedono un incentivo strutturale a resistere a una qualsiasi riduzione della quota fissa garantita. Infatti, come lo stesso Luisi ha sottolineato, *“gli agenti cercano di portare a casa le condizioni migliori per i loro assistiti in quel momento. Il lungo periodo, in questo senso, è una variabile che interessa molto di più al club che al giocatore e al suo procuratore”*.

Tuttavia da questa barriera emerge una duplice condizione di applicabilità: da un lato, il modello è applicabile con minore resistenza verso giocatori molto giovani e non ancora affermati, che non possiedono un agente che cerca di indirizzarli verso la proposta di contratti con una parte fissa nettamente maggiore di quella variabile e al contempo, la struttura variabile rappresenta un surplus motivazionale che questi ricevono. Luisi, infatti, sostiene che per i giocatori con alto potenziale ma che ancora non sono stati in grado di dimostrarlo, i bonus rappresentano un modo per allineare le ambizioni del giocatore con i rischi del club. Dall'altro lato, è essenziale che i KPI siano realistici e raggiungibili e che il club sia in grado di presentare al calciatore e all'agente una proiezione veritiera del guadagno effettivo che si potrebbe ottenere nel caso in cui si verificano le clausole stabilite nel contratto.

Barriere organizzative

Seconda categoria di barriere è quella di natura organizzativa per quanto concerne la capacità del club di usufruire degli strumenti giusti per implementare il modello. Il sistema di KPI proposto richiede un'infrastruttura tecnologica molto sviluppata, come presentato nella sezione 2.5 del medesimo capitolo, che debba essere in grado di raccogliere, elaborare e verificare in modo affidabile i dati di performance dei calciatori, altrimenti risulta difficile dimostrare la veridicità delle valutazioni fornite

ai singoli calciatori per quanto riguarda stipendi, proposte di prezzo d'acquisto ma anche per la giusta strategia di allenamento da dover seguire. Questa barriera è molto più alta e frequente nei club di medio-piccole dimensioni, i quali non hanno a disposizione ingenti capitali per poter sviluppare queste attività di supporto, mentre è più bassa per i grandi club, che, possedendo notevoli cifre liquide di denaro, possono investirle per migliorare il coordinamento e lo sviluppo dettato da tali infrastrutture.

Barriere di misurazione

Una terza categoria è quella che riguarda un problema metodologico intrinseco al calcio inteso come sport di squadra, ovvero la capacità di isolare il contributo individuale dal resto della performance collettiva, in modo tale da riuscire a misurare al meglio lo sviluppo che il calciatore sta avendo col passare del tempo⁶⁰. Ad esempio, un difensore che gioca in una squadra con un pressing efficace, vince più duelli non perché sia migliore di uno che gioca in una squadra con una difesa meno organizzata, ma perché le condizioni di contesto sono diverse.

Dalla presente barriera emerge come condizione di applicabilità la necessità di sviluppare un sistema di KPI contestualizzati e normalizzati, realizzati in collaborazione con esperti di *analytics* e concordati ex ante con il calciatore e il suo agente. In questo modo si promuove l'utilizzo di piattaforme certificate e metodologie condivise che riducono il rischio di contestazioni, garantendo che entrambe le parti siano completamente al corrente di tutti i criteri di valutazione, riducendo di conseguenza la resistenza del calciatore.

Barriere culturali e istituzionali

Il calcio italiano è caratterizzato da una pressione enorme per il successo immediato e questa urgenza crea incentivi distorti che vanno a caratterizzare la quarta tipologia di barriere, le barriere culturali. In prima istanza, si va così a creare un disallineamento tra la durata dei progetti di investimento, i quali sono orientati al lungo periodo, e la permanenza dello staff tecnico e dirigenziale il quale, come

⁶⁰ (Lazear, 1999, pp. 199-236).

riportato nello studio di MRKT Insights del 2024⁶¹, sono spesso soggetti a esoneri rapidi. Inoltre, basandosi su logiche di breve periodo, frequentemente le plusvalenze da cessione sono usate come strumento di *earnings management*, una leva contabile per migliorare i risultati di bilancio nell'esercizio in cui avviene la cessione, indipendentemente da una strategia di sviluppo del talento coerente e di lungo periodo.

Il modello proposto mira a invertire questa logica, considerando la plusvalenza come la conseguenza naturale di un processo di valorizzazione organizzativa strutturato e non più come il solo fine dell'operazione. Sempre secondo quanto affermato nel contributo analitico di MRKT Insights del 2024 infatti, il club non cede il calciatore per necessità di bilancio, ma perché l'asset ha raggiunto un valore di mercato superiore al suo valore d'uso interno e con il ricavato si va ad alimentare il successivo ciclo di investimento. Un sistema che utilizza le plusvalenze come fine rischia di non investire nelle attività di supporto e di perdere i talenti ancor prima che questi si sviluppino, mentre produrre plusvalenze come conseguenza non fa altro che allineare gli incentivi cercando di eccellere nell'attività di sviluppo dei giovani talenti⁶².

Applicando queste constatazioni alle nozioni teoriche della catena del valore di Porter, il margine, il quale si presenta come indicatore del vantaggio competitivo generato dal sistema, non è il risultato dell'ottimizzazione di una singola attività primaria quale la cessione del calciatore, ma è il risultato dell'efficienza dell'intero sistema di attività primarie e di supporto con lo scopo di riallocare le risorse liberate per incrementare le attività di supporto.

In conclusione, il modello risulta potenzialmente applicabile nel momento in cui si verificano tre circostanze:

1. Esiste una solidità finanziaria che consente di non vendere per urgenza di cassa;

⁶¹Mrkt Insights, Analisi del rischio nel calciomercato: <https://mrktinsights.com/index.php/2024/02/29/whose-risk/>

⁶² Scout Decision, La catena del valore del calcio: flussi di transazione tra Brasile, Portogallo e paesi terzi: <https://www.scoutdecision.com/it/blog/catena-del-valore-del-calcio-centrata-sulla-sequenza-di-transazioni-tra-brasile-portogallo-giocatori-di-paesi-terzi/>

2. Il club si dota di infrastrutture e competenze superiori per valorizzare internamente il talento;
3. La strategia è funzionale a un modello di gioco stabile, evitando acquisti miopi dettati dal mercato.

Giunti a tal punto della ricerca, è opportuno porsi due domande interconnesse tra loro: *esiste già qualche club che abbia adottato, anche solo in parte e non sempre consapevolmente, i tre pilastri del modello ivi proposto? In caso di risposta affermativa, in che misura tale modello è replicabile da altri club italiani?*

2.7 Benchmark europei: i contratti variabili in Premier League e Bundesliga

Ampliando momentaneamente la ricerca verso i confini europei, è possibile notare come il modello contrattuale proposto nel seguente elaborato, strutturato in parte fissa e parte variabile legata alla performance, sia una pratica già consolidata in altri due paesi europei in cui il calcio è tra gli sport prevalentemente più seguiti e praticati, ovvero nella Premier League inglese e nella Bundesliga tedesca.

Il modello britannico: la Premier League

Nel calcio inglese, in linea con le indicazioni fornite dal quadro normativo di riferimento, approvato dalla *Professional Footballers' Association (PFA)* e dalla Premier League, è prevista la possibilità di articolare la retribuzione dei calciatori in una parte base e in una variabile collegata ad obiettivi individuali e collettivi senza limiti percentuali stringenti ma semplicemente favorendo un allineamento con gli incentivi.

Come riportato dal sito *Premier League Now* (2025)⁶³, i contratti dei calciatori ingaggiati in uno dei club britannici sono caratterizzati anzitutto da uno stipendio di base, chiamato “*basic salary*”, che si tratta di una retribuzione settimanale che viene riportata dalla stampa che, nonostante possa sembrare una cifra già importante di per sé, la maggior parte delle volte rappresenta solamente una parte dei guadagni totali

⁶³ Premier League Now, Clausole e bonus nei contratti dei giocatori di Premier League: <https://premierleaguemnow.co.uk/2025/04/15/clauses-and-bonuses-in-premier-league-player-contracts/>

dei calciatori, i quali stipulano contratti per un periodo che varia dai 2 ai 5 anni la cui retribuzione può essere rinegoziata annualmente in base alle prestazioni.

In seguito, i contratti inglesi sono estremamente granulari nel premiare il rendimento in campo, infatti, ruolo molto importante è dato a bonus legati alla performance individuale. In particolare sono presenti i cosiddetti “*Goal Bonuses*”, ovvero bonus collegati al numero di reti realizzate da un calciatore, che spesso sono strutturati in step progressivi (ad esempio, come riportato dallo stesso *Premier League Now* (2025), vengono assegnati £5.000 per i primi 10 gol, £10.000 per i successivi) per mantenere alta la motivazione del calciatore. Inoltre, i centrocampisti spesso ricevono bonus per gli assist procurati, gli “*Assist Bonuses*”, che incentivano la creatività del gioco creato; i portieri e i difensori possono guadagnare un bonus extra per ogni partita completata senza subire gol grazie ai “*Clean Sheet Bonuses*”; infine alcuni contratti prevedono anche delle “*Appearance Fees*” che corrispondono a dei premi ottenuti per la singola presenza che, ricalcando il concetto di “minutaggio effettivo” precedentemente citato, possono possedere importanti differenze di valore tra una presenza da titolare e una per subentro dalla partita, con la prima significativamente più remunerata della seconda.

In aggiunta, sono anche presenti dei bonus collegati a traguardi collettivi e risultati di squadra per allineare lo stipendio ai flussi di cassa generati dal successo sportivo. Nello specifico si fa riferimento a premi di elevato importo legati alla qualificazione o al superamento dei turni di qualificazione dei campionati UEFA più importanti, per l'appunto Champions League ed Europa League; vengono anche assegnati dei “*Trophy Bonuses*” per la vittoria della Premier League, FA Cup o League Cup ed inoltre sono state introdotte delle “*Relegation Clauses*”, vitali per i club meno ricchi, che prevedono una riduzione automatica del salario in caso di retrocessione in Championship in modo tale da tutelare la stabilità finanziaria.

Ruolo differente rispetto al contesto italiano lo possiedono i diritti di immagine, in Premier League gli accordi per i suddetti diritti sono spesso negoziati separatamente, con la conseguenza di un incremento esponenziale del reddito dei top player, con la possibilità annessa di sfruttare commercialmente da parte del club il marchio dell'atleta. Oltre a ciò, l'ultima categoria di bonus riguarda la buona condotta e la

fedeltà dell'atleta al club: le “*Loyalty Bonuses*” sono delle somme corrisposte agli atleti annualmente o a fine contratto nel momento in cui questi non presentano alcuna richiesta formale di trasferimento verso altri club; mentre le “*Behavior Clauses*” sono standard comportamentali che riguardano atleti che seguono una buona condotta sui social media, rispettano gli orari e persino le restrizioni dietetiche fornite dai nutrizionisti della società. Ad esempio, secondo quanto riportato nei documenti dell'inchiesta di Football Leaks⁶⁴, pubblicati nel 2016, Mario Balotelli quando firmò il suo contratto con il Liverpool nel 2014, accettò come clausola quella di ricevere eventualmente un bonus di 1 milione di sterline (oltre 1,2 milioni di euro) a stagione per buona condotta, qualora non fosse stato espulso per più di tre volte per comportamenti violenti, non avesse usato linguaggi offensivi e non avesse sputato su compagni di squadra, avversari o altre persone durante tutto il periodo dell'ingaggio.

Inoltre, secondo quanto riportato dal sito ufficiale della Premier League⁶⁵, a partire dalla stagione 2026/2027 le *Profitability and Sustainability rules (PSR)*, verranno sostituite dalla *Squad Cost Ratio (SCR)* e dalla *Sustainability and Systemic Resilience (SSR)*. Questo nuovo ordinamento prevede che i club della Premier League potranno spendere al massimo l'85% dei propri ricavi totali per gli stipendi, ammortamento del cartellino e commissioni agli agenti, obbligando di conseguenza i club a legare parte dello stipendio dei giocatori alle entrate dei club, così che se il club guadagna meno anche le risorse per gli stipendi diminuiranno, in modo tale da rendere il costo del lavoro più variabile e sostenibile.

Il modello tedesco: la Bundesliga

Un modello contrattuale ancor più vicino a quello proposto nel presente elaborato, è quello che caratterizza la Bundesliga, campionato tedesco di prima categoria, il quale punta allo sviluppo di una più ampia cultura di sostenibilità finanziaria e strutturale, come mostrato dai dati DFL tratti da Social Media Soccer (2025)⁶⁶ con la presenza

⁶⁴ La Gazzetta dello Sport, Football Leaks: clausole, contratti e tasse nel calcio: <https://www.gazzetta.it/Calcio/mercato/09-12-2016/football-leaks-clausole-folli-contratti-sputi-tasse-figurine-1701184939837.shtml>

⁶⁵ Premier League, Il nuovo sistema finanziario della Premier League spiegato: <https://www.premierleague.com/en/news/4467022/new-premier-league-financial-system-explained>

⁶⁶ Social Media Soccer, La crescita del sistema Bundesliga: un modello tra sostenibilità e trasparenza: <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/la-crescita-del-sistema-bundesliga-un-modello-tra-sostenibilita-e-trasparenza.html>

di 32 club su 36 con un asset superiore al debito e una chiusura in positivo dei valori del patrimonio netto. Motivo di questi ottimi risultati è proprio la struttura del calcio tedesco, storicamente caratterizzato dalla regola “50+1” che prevede il controllo della maggioranza da parte dei soci, i quali devono costituire come dice lo stesso nome della regola, il 50%+1 dei diritti di voto in modo tale da limitare l’ingerenza di investitori esterni e incentivare una gestione prudente delle risorse⁶⁷.

Grazie a questa tipologia di governance è stato possibile sviluppare una prassi contrattuale orientata alla responsabilità finanziaria, mediante la quale i bonus variabili hanno un duplice scopo: non servono solo come strumento di incentivo individuale, ma anche per controllare costantemente il costo della rosa. In particolare, il tradizionale contratto che un club propone a un calciatore che gioca in Bundesliga, regolato dall’accordo collettivo tra Deutsche Fußball Liga (DFL) e Deutscher Fußball-Bund (DFB), prevede dei premi sia per traguardi sportivi individuali, come i già citati gol, assist, clean sheets, presenze e collettivi, legati al posizionamento in campionato o all’accesso a coppe europee.

Ruolo di importante rilievo nei contratti tedeschi è svolto dai “*Leistungsprämien*”, ovvero premi di rendimento adoperati soprattutto per i giocatori più giovani, con lo scopo di incentivare la produttività e motivare il calciatore premiandone il merito. Con questa tipologia di remunerazione, il calciatore riceve una parte base del suo stipendio e in aggiunta riceve anche una parte variabile che cresce progressivamente grazie alle presenze accumulate in campo, alle performance e ai successi raggiunti collettivamente. È proprio in questo modo che i club tedeschi fronteggiano l’incertezza posta sui giovani provenienti dalle accademie, così come dimostra l’esempio più recente proveniente dal Bayern Monaco che, dopo aver sviluppato il talento di Jamal Musiala, è attualmente focalizzato sullo sviluppo dell’appena diciottenne Lennart Karl, centrocampista che nonostante la giovane età ha già conquistato 8 reti tra campionato e Champions League. In quest’ottica il campionato tedesco vuole dimostrare che non basta semplicemente aspettare un talento, ma è necessario essere in grado di cercarlo mediante una continua supervisione,

⁶⁷Sport Economy, Bundesliga: la stabilità assicurata dalla regola del 50+1: <https://www.sporteconomy.it/bundesliga-la-stabilita-del-sistema-assicurata-dalla-regola-501/>

investimenti e metodo⁶⁸. Con questo approccio per i club risulta più fattibile contenere il rischio finanziario nelle prime stagioni, quando ancora le capacità di un calciatore giovane non sono verificate, per poi aumentare gradualmente la sua remunerazione una volta che le sue abilità sono più affermate sul campo di gioco, seguendo quindi la logica dell'*upside sharing*, menzionata nella sezione 2.3 del presente capitolo, con lo scopo di premiare il valore effettivamente generato e non il potenziale stimato.

È quindi possibile constatare come una logica che punta molto sulla parte variabile dei contratti sia già consolidata nei campionati europei più competitivi e finanziariamente avanzati. Mentre in Premier League e in Bundesliga i bonus variabili spesso sono calcolati su basi quantitative e con metriche analitiche all'avanguardia, in grado di fornire il giusto riconoscimento, anche economico, alle abilità sviluppate nel tempo da parte dei calciatori con particolare focalizzazione sulla valorizzazione dei talenti più giovani, in Italia la componente variabile e il focus sugli Under 23 tendono ad essere percepiti ancora come elemento marginale della strategia delle società. L'obiettivo di questo elaborato è proprio quello di trovare una possibile soluzione strategica per colmare questo divario e cercare di riportare il calcio italiano sullo stesso livello dei restanti competitor europei.

Tuttavia, in Italia sono presenti dei club che stanno iniziando a spostare i propri interessi su obiettivi diversi rispetto al resto delle altre squadre che competono sullo stesso campo di gioco e il caso più rilevante è quello dell'Atalanta B.C., che nel corso dell'ultimo decennio ha dimostrato come sia possibile competere ai massimi livelli europei con un modello orientato alla valorizzazione dei giovani talenti, al controllo del monte ingaggi e al reinvestimento delle plusvalenze nelle attività di supporto, in particolare nella qualità dello staff tecnico. Il prossimo capitolo mira a rispondere in maniera più approfondita soprattutto alla seconda domanda posta alla fine della sezione 2.6, valutando la plausibilità empirica del modello proposto e analizzando la

⁶⁸ Il Sud Online, Germania: così è nata la fabbrica dei talenti, il modello Stützpunkte che ha cambiato il calcio europeo: <https://www.ilsudonline.it/germania-cosi-e-nata-la-fabbrica-dei-talenti-il-modello-stutzpunkte-che-ha-cambiato-il-calcio-europeo/>

sua potenziale scalabilità come strategia competitiva per il sistema calcistico italiano nel suo complesso.

Capitolo III

ATALANTA B.C.: SVILUPPO DEI TALENTI E REPLICABILITÀ DEL MODELLO PROPOSTO

3.1 Dal club territoriale al modello Atalanta: evoluzione storica e identità strategica

L'Atalanta Bergamasca Calcio fu fondata il 17 ottobre del 1907 da alcuni liceali di Bergamo, i quali presero come spunto l'omonima eroina della mitologia greca per il nome della squadra. Il club, riconosciuto ufficialmente dalla FIGC solo nel 1914, affonda le sue radici in un legame viscerale con il territorio di Bergamo, incarnando l'appellativo fornitogli da Alessandro Ruta di "*regina delle provinciali*" (Ruta, 2025).

La storia del club, tra momenti di difficoltà economica e successive fasi di ripresa, è caratterizzata da frequenti alternanze tra Serie A e Serie B, fino ad arrivare al primo grande successo nazionale nella stagione 1962/1963 segnato dalla vittoria della Coppa Italia, per poi iniziare a gareggiare anche in competizioni europee di calibro superiore. Proprio da questi anni, la sua dimensione territoriale inizia a perdere la staticità che la contraddistingueva, ponendo le basi verso la trasformazione in uno dei club più esemplari dell'ultimo decennio, non fondato prevalentemente sull'acquisizione di calciatori già affermati, ma anche sulla formazione del proprio vivaio e sulla costruzione di un'identità tecnica riconoscibile anche all'estero. Infatti, sin dagli anni Settanta, l'Atalanta B.C. ha iniziato a dare sempre maggiore centralità ai giovani, ma il passaggio decisivo verso questa filosofia avviene agli inizi degli anni Novanta, con la prima presidenza di Antonio Percassi¹ e con la scelta di affidare il settore giovanile a Mino Favini². Sotto la guida del "*Mago di Meda*", arrivato nel 1991 dal Como e rimasto a capo del settore giovanile bergamasco per oltre venti anni, il vivaio cresce notevolmente, diventando uno dei più importanti a livello europeo, collezionando ben diciassette titoli nazionali giovanili tra il 1991 e il 2014³.

La valorizzazione del vivaio diventa ancor più evidente durante la presidenza Ruggeri, in particolare con Giovanni Vavassori, quando il club torna in Serie A nella stagione 1999/2000 anche grazie alla disponibilità di numerosi giovani in rosa. Ad

¹ Antonio Percassi è un ex calciatore, dirigente sportivo e noto imprenditore italiano, fondatore del gruppo Percassi, gestendo partnership di prestigio con grandi marchi come Benetton, Zara, Nike, Lego e Starbucks, nonché creatore del brand di cosmetica Kiko Milano.

² Sky Sport, Mino Favini, il padre del vivaio dell'Atalanta: <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2019/04/23/morto-mino-favini-atalanta>

³ IVG.it, L'Atalanta, società regina dei giovani calciatori: <https://www.ivg.it/2015/01/calcio-lo-speciale-settore-giovanile-del-ct-vaniglia-latalanta-societa-regina-dei-giovani-calciatori/>

accelerare l'evoluzione di questa impostazione, ha contribuito notevolmente l'inizio del secondo ciclo di gestione del club da parte della famiglia Percassi. A partire dal 2010, infatti, la governance viene ridisegnata, vengono potenziate le infrastrutture e la strategia sportiva viene ridefinita seguendo come linea guida un principio di continuità tecnica. In questa fase il club non raggiunge ancora la dimensione europea che assumerà successivamente, ma inizia a consolidare alcune premesse decisive costituendo una fase di transizione tra la tradizionale Atalanta *“provinciale”* e il modello più strutturato che emergerà negli anni successivi. Il coronamento di questi cambiamenti si raggiunge con l'ingaggio di Gian Piero Gasperini nella stagione 2016/2017. Nella sua concezione, il talento grezzo non è un limite, ma una risorsa sostenendo che *“All'Atalanta si devono soprattutto valorizzare i giocatori, più che vincere. Si parte dalle qualità dei giovani da sviluppare.”*⁴. Sotto la sua guida *la Dea*⁵ è riuscita a consolidare una posizione rilevante nel contesto calcistico italiano, raggiungendo il culmine nel 2024 con la vittoria della UEFA Europa League contro il club tedesco del Bayer Leverkusen⁶, conquistando il primo trofeo europeo della storia del club⁷.

Negli anni più recenti l'Atalanta⁸ ha progressivamente evoluto la propria identità storica in una società con una strategia più strutturata. Alla luce della struttura proprietaria e organizzativa attuale, la società in questione può essere collocata in un modello di governance chiuso a controllo concentrato, ma non totalmente riconducibile alla forma padronale in senso stretto, entrando nella tipologia dei club appartenenti alla sottocategoria di una struttura denominata *“A Family Affair”* ma evoluta⁹. Il club, infatti, si presenta come una società con una struttura ibrida, nella

⁴ANSA, Gasperini: “Errore chiedere subito risultati ai giovani”: https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2025/05/20/calcio-gasperini-errore-chiedere-subito-risultati-ai-giovani_9af6cefb-a500-4e83-856e-76cb999c8875.html

⁵ L'Atalanta B.C. viene spesso chiamata dai tifosi e dalla stampa sportiva anche con l'appellativo *“la Dea”*.

⁶Tutta la storia del club è stata rielaborata in base alla minuziosa narrazione fornita da <https://www.dazn.com/it-IT/news/calcio/atalanta-storia-trofei-aneddoti-e-prossime-partite-del-club-nerazzurro/19zzg0rf5p2vs1ctrqflvs77tm>

⁷ Sky Sport, Atalanta campione d'Europa: le reazioni dei giocatori dopo la vittoria dell'Europa League: <https://sport.sky.it/calcio/europa-league/2024/05/23/atalanta-europa-league-reazioni-giocatori>

⁸ D'ora in avanti, per esigenze di sintesi sportiva, le denominazioni *“Atalanta Bergamasca Calcio”* e *“Atalanta B.C.”* saranno sostituite dalla forma abbreviata *“Atalanta”*.

⁹ (Caricasulo, Nardinocchi, a.a. 2025/2026, materiale del corso di *“Economia Aziendale dello Sport”*, La corporate governance).

quale la continuità territoriale e familiare garantita dalla famiglia Percassi, entra in relazione con una forte espansione finanziaria statunitense, rappresentata dal gruppo di investitori con a capo Stephen Pagliuca¹⁰. In questo modo, la struttura rimane chiusa, dal momento che il controllo non è diffuso e non è fondato su un azionariato popolare, ma introduce al contempo elementi di maggiore internazionalizzazione manageriale rispetto al modello del presidente-mecenate.

Questa impostazione non trova dimostrazione solamente nella Prima Squadra, allenata da Raffaele Palladino¹¹, ma anche nel legame che il direttore sportivo Tony D'Amico è riuscito a creare con il settore giovanile del club. Alla base di questo settore, ancor prima dell'Under 23 e della Primavera, c'è il vivaio che, dopo la lunga fase segnata da Mino Favini, viene successivamente preso nelle mani di Maurizio Costanzi e, più recentemente da Roberto Samaden¹², figura con un'esperienza consolidata nella formazione giovanile proveniente dall'Inter. La sua nomina può essere interpretata come un tentativo di evitare di disperdere la cultura accumulata nel tempo, con l'obiettivo di rendere ancor più solida questa concezione all'interno della struttura societaria. In questo modo, il vivaio non rappresenta solo una tradizione storica del club, ma assume un ruolo di rilievo nella componente organizzativa della strategia aziendale.

Grazie a questa evoluzione è possibile distinguere il modello adottato dall'Atalanta da quelli che perseguono una politica di mercato basata semplicemente sull'acquisto e sulla successiva rivendita dei calciatori. Infatti, il tratto distintivo del club risiede nella costruzione di una rete di scouting capillare basata sull'osservazione dei calciatori in contesti competitivi periferici, individuando del potenziale laddove altri club non riescono, o non sono disposti, a guardare e riconoscendo il talento come una

¹⁰La Gazzetta dello Sport, Atalanta: soci USA in crescita e nuovi investimenti: https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Atalanta/08-01-2025/atalanta-salgono-i-soci-usa-e-arrivano-nuovi-investimenti_preview.shtml?reason=unauthenticated&origin=http%3A%2F%2Fwww.gazzetta.it%2FCalcio%2FSerie-A%2FAtalanta%2F08-01-2025%2Fatalanta-salgono-i-soci-usa-e-arrivano-nuovi-investimenti.shtml

¹¹Raffaele Palladino è l'allenatore dell'Atalanta dall'11 novembre 2025, prendendo il posto dell'esonerato Ivan Juric e stipulando un contratto fino al 30 giugno 2027. Fonte: <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2025/11/11/atalanta-palladino-allenatore-news>

¹²Corriere di Bergamo, Roberto Samaden, responsabile del vivaio nerazzurro: https://bergamo.corriere.it/notizie/sport/atalanta/26_marzo_30/atalanta-roberto-samaden-capo-del-vivaio-i-nerazzurri-sono-il-mio-regalo-972c8157-f017-48f9-89db-495549b59x1k.shtml

risorsa da sviluppare progressivamente mediante un ambiente organizzativo in grado di aumentarne il rendimento sportivo e il valore economico. Alla luce di tale percorso, è possibile interpretare il modello dell'Atalanta come il risultato di una stratificazione progressiva che è riuscita a rendere il club bergamasco un punto di forte rilevanza per il presente elaborato, non perché esso coincida esattamente con il modello proposto, ma perché è in grado di dimostrare come la valorizzazione del talento possa diventare una competenza distintiva importante per ottenere prestigio e vantaggio competitivo se sostenuta da una struttura organizzativa coerente e orientata al lungo periodo.

3.2 La validazione contabile del modello: analisi delle dinamiche finanziarie nel quinquennio 2021-2025

Analizzando i bilanci consolidati dell'Atalanta degli ultimi cinque anni, è possibile verificare che l'identità strategica ricostruita nel paragrafo precedente trova un riscontro effettivo nei dati contabili. Infatti, esaminando la composizione dei ricavi, la struttura dei costi, la consistenza patrimoniale degli asset sportivi e il grado di equilibrio economico-finanziario raggiunto dalla società, è possibile constatare l'esistenza di un modello di gestione caratterizzato da una redditività costante e da una capacità di autofinanziamento che trova pochi eguali nel calcio professionistico. Come riportato da Calcio e Finanza¹³, indicatore chiave del successo economico connesso a quello sportivo è rappresentato dal fatto che l'Atalanta abbia chiuso il bilancio in utile per il decimo anno consecutivo nel 2025, nonostante gli ingenti investimenti nelle infrastrutture.

La presente analisi si basa sui bilanci consolidati del Gruppo Atalanta Bergamasca Calcio relativi ai cinque esercizi compresi tra il 2021 e il 2025, reperibili dal sito ufficiale del club nella sezione dedicata alle Licenze UEFA¹⁴, con una particolare segnalazione per il bilancio chiuso in data 30/06/2022, il quale copre un periodo di soli sei mesi a seguito della delibera assembleare del 15 giugno 2022. In virtù della presente delibera, l'esercizio fiscale è stato spostato dal 31 dicembre al 30 giugno e per tale ragione i relativi dati non sono direttamente confrontabili con gli altri, per l'appunto riportati con riferimento alla loro natura semestrale nella tabella di sintesi

¹³ Calcio e Finanza, Bilancio Atalanta 2025: ricavi, costi e utile: <https://www.calcioefinanza.it/2025/11/20/atalanta-bilancio-2025-ricavi-costi-utile/>

¹⁴ Atalanta B.C., Pagina licenze UEFA del club: <https://www.atalanta.it/licenze-uefa/index>

illustrata nella Tavola 3.1. Nel caso delle società calcistiche, inoltre, dal momento che la tipologia di prodotto commercializzato, ovvero lo spettacolo, con gli annessi fattori produttivi utilizzati, i calciatori, sono differenti rispetto alle altre società commerciali, l'informativa di bilancio assume una specificità ulteriore, aggiungendo ai classici schemi civilistici delle voci peculiari del settore, come i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, le plusvalenze da cessione dei medesimi diritti, i ricavi audiovisivi e i premi e gli indennizzi da trasferimento¹⁵.

Indicatore (mln €)	2021 (12 mesi)	2022 (6 mesi)	2023 (12 mesi)	2024 (12 mesi)	2025 (12 mesi)	Variazione 2021-2025
Valore della produzione	242,7	120,3	195,4	243,7	320,8	+32,2%
Utile netto	35,1	11,4	5,6	11,9	37,9	+8,0%
Patrimonio netto	165,2	178,9	185,1	196,3	248,2	+50,2%
Diritti audiovisivi e non audiovisivi	120,3	37,6	66,5	107,5	138,6	+15,2%
Plusvalenze da cessione DPC¹⁶	53,6	44,2	63,2	71,0	100,9	+88,2%
Premi/indennizzi attivi da trasferimenti	14,3	8,4	12,5	8,1	14,7	+2,8%
Costo del personale	88,2	44,6	84,5	115,2	123,2	+39,7%
Immobilizzazioni materiali	49,9	49,0	58,0	88,7	105,2	+110,8%
Diritti pluriennali netti alle prestazioni dei calciatori	141,4	151,4	128,0	146,6	197,7	+39,8%
Disponibilità liquide	57,1	54,8	24,5	37,1	43,7	-23,5%

Tavola 3.1

¹⁵Nel bilancio delle società calcistiche, la disciplina civilistica viene integrata dalle disposizioni FIGC/NOIF, a loro volta integrate da quelle emanate dalla Co.Vi.So.C-2 e dalle Raccomandazioni Contabili FIGC con voci peculiari. (Caricasulo, Nardinocchi, a.a. 2025/2026, materiale del corso di "Economia Aziendale dello Sport", Il Bilancio delle società calcistiche).

¹⁶ DPC indicano i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori secondo la terminologia adoperata nei bilanci dell'Atalanta B.C.

Principali indicatori economico-finanziari del Gruppo Atalanta Bergamasca Calcio del quinquennio 2021-2025.

Fonte: elaborazione personale sui bilanci consolidati civilistici dell'Atalanta B.C. disponibili su <https://www.atalanta.it/licenze-uefa/index>

Sia i valori monetari che percentuali sono stati arrotondati per eccesso alla prima cifra decimale.

Valore della produzione

Dalla presente analisi emerge in primo luogo una crescita del 32,2% del valore della produzione negli ultimi cinque anni, a dimostrazione della capacità del club di trasformare i propri successi sportivi in una crescita economica e strutturale. Il valore della produzione dell'Atalanta, rappresentante il fatturato totale generato dalla gestione caratteristica e dalle operazioni di mercato, cresce precisamente dai 242,7 milioni di euro del 2021 ai 320,8 milioni di euro del 2025. Tale valore è raggiungibile mediante una gestione attiva del rischio, basata in primo luogo sulla capacità del club di monetizzare gli asset mediante plusvalenze e premi; base molto stabile per questo risultato è anche dovuta ai ricavi generati dai diritti audiovisivi, spinti dai proventi record della UEFA Champions League 2024/2025 e dai ricavi della Serie A. Terzo pilastro portante che alimenta il valore della produzione dell'Atalanta, è rappresentato dai ricavi da gare e stadio, con particolare attenzione sul Gewiss Stadium, stadio di proprietà del club, il quale ha permesso di incrementare i ricavi da biglietteria e abbonamenti nonostante le limitazioni finanziarie subite in passato a causa dei lavori di ristrutturazione dell'impianto, in particolare: i ricavi da prestazione generati da gare, abbonamenti e store sono saliti dai 9 milioni di euro riportati nel Bilancio consolidato al 31 dicembre 2021, ai 27,6 milioni di euro registrati nel Bilancio consolidato al 30 giugno 2025, inoltre, l'aumento della capienza della nuova curva sud dello stadio e la partecipazione costante alle coppe europee, hanno agito da moltiplicatori di valore.

Utile netto

Come anticipato precedentemente, uno dei dati più rilevanti di questa società è stata la chiusura del bilancio in utile per il decimo anno consecutivo. Con particolare riguardo agli ultimi cinque anni, i bilanci, seppur sempre chiusi in utile, sono caratterizzati da un'oscillazione dei risultati, raffigurante la massima volatilità del settore calcistico. Infatti, l'utile di bilancio del 2021 è stato di 35,1 milioni di euro, in seguito è sceso a 11,4 milioni di euro nel semestre del 2022, nel 2023 è diminuito

ulteriormente arrivando a 5,6 milioni di euro, per poi risalire a 11,9 milioni di euro nel 2024, fino ad arrivare a 37,9 milioni nel 2025. Questa variabilità è attendibile nel settore calcistico, dal momento che il risultato dell'utile dipende dal timing delle cessioni dei calciatori e dall'accesso alle competizioni europee, entrambi dati che è impossibile replicare in forma identica ogni anno. Inoltre, è da tener presente come il profitto della società di Bergamo non sia frutto di una singola cessione record o colpi di fortuna, ma è il risultato programmatico di una strategia solida che ha consentito al club di chiudere in positivo i bilanci anche in anni caratterizzati da forti shock esogeni, come l'utile riuscito ad essere conseguito a fine esercizio del 2021, anno segnato fortemente dall'emergenza pandemica da COVID-19, che ha causato una contrazione drastica dei ricavi da biglietteria e una generale svalutazione del mercato dei trasferimenti. Altro esempio è dimostrato anche dal bilancio del 2022, il quale nonostante la durata ridotta e la mancanza di un'intera finestra di mercato, è stato chiuso generando un valore netto positivo. L'esercizio del 2023 è quello che, tuttavia, rappresenta il punto di minimo del quinquennio preso in analisi, non dovuto a fattori esterni ma influenzato dall'assenza nelle competizioni europee della stagione precedente. Questa redditività costante evidenzia l'eccezionalità delle strategie di mercato adottate dall'Atalanta rispetto agli altri club italiani che vedono la sostenibilità come un limite alla competitività e non la sua base. A dimostrazione di ciò si pongono i dati del ReportCalcio 2025¹⁷, i quali affermano che, tra il 2007 e il 2024, l'80% delle società professionistiche italiane ha chiuso il proprio bilancio in perdita. In tal modo, l'utile consente alla partnership tra la famiglia Percassi e il gruppo guidato da Stephen Pagliuca di gestire la società in totale autonomia decisionale in grado di autofinanziarsi senza dipendere, a differenza di altri club italiani, da iniezioni di capitale a fondo perduto da parte dei soci per ripianare perdite gestionali¹⁸.

Patrimonio netto

Ulteriore indicatore della solidità del modello adottato dall'Atalanta è rappresentato dal patrimonio netto. La presente voce è poco più che raddoppiata nel periodo

¹⁷ FIGC, ReportCalcio 2025, documento integrale: <https://www.figc.it/media/277126/report-calcio-2025.pdf>

¹⁸ Zona Mista Magazine, Atalanta: sempre più modello vincente e virtuoso: <https://zonamistamagazine.com/atalanta-sempre-piu-modello-vincente-e-virtuoso/>

analizzato, passando da 165,2 milioni di euro contabilizzati al 31 dicembre 2021, a ben 248,2 milioni di euro al 30 giugno 2025, riflettendo principalmente l'accumulazione degli utili conseguiti nel periodo e, per il 2025, anche un versamento soci in conto capitale di €15 milioni finalizzato a sostenere l'accelerazione degli investimenti infrastrutturali, tra i quali rientra anche il completamento del Gewiss Stadium. Il dato crescente registrato per il patrimonio netto è particolarmente rilevante per mostrare che la crescita della società non si limiti alla dimensione reddituale, ma si traduce anche in un rafforzamento patrimoniale che garantisce al club una notevole libertà di mercato, grazie alla quale è possibile gestire negoziazioni su calciatori senza essere condizionati dall'urgenza finanziaria di rivendere, potendo dunque attendere un'offerta che rifletta il reale valore di pricing dell'asset. La presente dinamica dimostra come la strategia di mercato adottata dall'Atalanta non si focalizza sul raggiungimento degli obiettivi nel breve periodo, ma su una progressiva patrimonializzazione della società, creando valore non solo generando plusvalenze o aumentando i ricavi, ma anche consolidando nel tempo una struttura finanziaria robusta.

Diritti audiovisivi e non audiovisivi

Tra i principali ricavi imputati a conto economico, rientrano quelli provenienti dai diritti audiovisivi e non audiovisivi. Rientrano nei diritti audiovisivi tutti i ricavi generati dalla trasmissione delle partite, in particolare i diritti TV della Serie A, i diritti streaming, i diritti internazionali, gli *highlights*, i contenuti video legati alle competizioni e i proventi derivanti dalla partecipazione alle competizioni UEFA e, nel caso specifico dell'Atalanta, questa voce aumenta notevolmente quando la squadra partecipa alle coppe europee, dal momento che la UEFA distribuisce premi e ricavi legati alla partecipazione, ai risultati e alla componente mediatica derivante dalle proprie competizioni. Nel 2021, l'Atalanta ha registrato proventi audiovisivi per 115,8 milioni di euro, di cui ben 43,8 milioni di euro derivanti dalla sola partecipazione alla UEFA Champions League e stessa cosa è accaduta per il 2024, anno in cui, grazie alla storica vittoria dell'Europa League, i proventi audiovisivi sono arrivati a 101,8 milioni di euro, con un contributo specifico della competizione UEFA di €35,9 milioni.

Dall'altro lato, i diritti non audiovisivi sono tutti i compensi legati allo sfruttamento economico della competizione, ma non direttamente facenti parte della trasmissione video delle partite, come ad esempio i ricavi da marketing centralizzato, le licenze collettive e i diritti di archivio, costituendo una base di ricavo commerciale stabile e complementare ai più profittevoli diritti audiovisivi e mostrando una crescita costante nei cinque anni analizzati, che passa dai 4,6 milioni di euro del 2021 ai 9,3 milioni di euro del 2025.

In generale, l'insieme dei ricavi provenienti da diritti audiovisivi e non audiovisivi, presenta una crescita complessiva del 15,2%. Ad eccezione del 2022, i cui dati non sono confrontabili con i restanti anni in quanto inerenti ad un periodo semestrale e non annuale, unico punto di minimo dei ricavi provenienti da queste fonti è stato raggiunto nel 2023, riflettendo l'assenza del club dalle competizioni europee, come già evidenziato dal risultato dell'utile netto analizzato in precedenza. Da un punto di vista strategico, emerge come questi ricavi non rappresentino una semplice rendita per l'Atalanta, ma costituiscono uno dei punti cardine della sua sostenibilità economica. È lo stesso club a confermare che questi proventi garantiscono la copertura del fabbisogno finanziario operativo, mentre il *player trading* consente di generare dei ricavi extra e finanziare ulteriori investimenti.

Plusvalenze da cessione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (DPC) e premi/indennizzi attivi da trasferimenti

Principali componenti del *player trading* sono rappresentate dalle plusvalenze da cessione dei DPC e dai premi e indennizzi attivi da trasferimenti, entrambi usati come indicatori della capacità del club di trasformare il valore sportivo creato sui calciatori in ricavi economici effettivamente contabilizzati. Con particolare riguardo alle plusvalenze, queste rappresentano il guadagno realizzato al momento della cessione di un calciatore e costituiscono la voce più dinamica di tutto il modello, passando da 53,6 milioni di euro nel 2021 a 100,9 milioni di euro nel 2025, riportando una crescita di circa l'88,2% nei cinque esercizi analizzati. I picchi di plusvalenze da cessione presenti dal 2021 al 2025 corrispondono agli anni in cui sono stati ceduti calciatori di importante rilievo: per la stagione 2024/2025, ad esempio, spiccano tra le cessioni quella di Teun Koopmeiners alla Juventus, che ha generato una plusvalenza di 44,5 milioni di euro; Caleb Okoli al Leicester, che ha procurato al club una plusvalenza di

circa 13,1 milioni di euro; Roberto Piccoli al Cagliari, la cui cessione ha garantito una plusvalenza di 11,7 milioni di euro ed infine, ultima plusvalenza di circa 10 milioni di euro, è quella generata dalla cessione di Nicolò Cambiagli al Bologna.

Accanto alle plusvalenze figurano i premi e gli indennizzi attivi, iscritti nel conto economico tra gli “Altri ricavi e proventi” secondo l’ex art. 103 NOIF, rappresentanti la componente variabile legata ai trasferimenti dei giocatori mediante bonus maturati ex post al verificarsi di determinate condizioni sportive da parte delle squadre acquirenti. Nel quinquennio analizzato, l’Atalanta ha maturato mediamente 11 milioni di euro l’anno sotto forma di premi e indennizzi maturati ex post, dimostrando di praticare già una strategia basata sull’*upside sharing*, accettando di condividere il rischio con il club acquirente al posto di esigere un prezzo fisso totale al momento della vendita. Infatti, riducendo l’esborso iniziale per l’acquirente, il club è in grado di facilitare la chiusura dell’operazione e, al contempo, stipulare la sua partecipazione al valore futuro che il calciatore andrà a generare nel club acquirente, incassando così dei bonus se il calciatore raggiunge determinati obiettivi come gol, presenze, qualificazioni UEFA o se viene rivenduto a cifre superiori instaurando delle clausole di *sell-on fee*¹⁹. Come descritto nelle note integrative dei bilanci presi in esame, ci sono numerose operazioni di mercato che confermano l’efficacia di questa strategia, tra le quali si annoverano: Amad Diallo Traoré, ceduto al Manchester United e grazie al quale, nel 2025, il club ha incassato €5,99 milioni di premi legati al suo rendimento in Inghilterra; oltre alla plusvalenza da record a seguito della sua cessione al Manchester United, Rasmus Højlund ha generato dei premi per il club di circa €1,97 milioni nell’ultimo esercizio; infine con la cessione di Cristian Romero al Tottenham, l’Atalanta ha ricevuto premi costanti di rendimento negli ultimi tre bilanci, di cui €1,85 milioni solo nel 2025. Inoltre, esempi concreti dei guadagni derivanti dalle *sell-on fee* sono dimostrati dalla stessa cessione di Koopmeiners alla Juventus, la quale prevede una *sell-on fee* del 10% sull’eccedenza, anche la cessione di Lookman prevede una partecipazione da parte dell’Atalanta del 10/15% sulle future

¹⁹ Accordo contrattuale nel calciomercato in base al quale il club venditore ottiene una percentuale sul prezzo di un’eventuale futura cessione del calciatore da parte del club acquirente.

plusvalenze e la cessione di El Bilal Touré include una clausola pari al 15% del profitto.

Costo del personale e diritti pluriennali netti alle prestazioni dei calciatori

Il costo del personale cresce in modo consistente, passando da 88,2 milioni di euro del 2021 a 123,2 milioni di euro nel 2025, tuttavia questa crescita avviene in misura inferiore rispetto alla crescita del valore della produzione, implicando un miglioramento della leva operativa nel tempo. Questo dimostra che la società non fonda la propria sostenibilità su una rigida compressione del monte salari, ma su una gestione in grado di collegare il costo del personale al rendimento sportivo e alla creazione di valore economico. Un dato molto importante a tal proposito è quello evidenziato da Cortinovis²⁰, dove è richiamato che nell'esercizio 2022/2023 il costo del personale era arrivato a pesare per circa l'81,2% dei ricavi caratteristici, calcolati considerando i diritti televisivi, i ricavi da gare e le sponsorizzazioni.

In parallelo, il valore dei diritti pluriennali netti alle prestazioni dei calciatori, rappresentanti il valore contabile del "magazzino talenti" iscritto al proprio costo storico ammortizzato, presenta una traiettoria di crescita del 39,8% salendo dai 141,4 milioni di euro del 2021 ai 197,7 milioni di euro del 2025. Grazie a questa voce è possibile dimostrare la capacità del club di reinvestire circolarmente il valore generato e il club, diversamente dal passato, non si focalizza più solo su profili "low cost", ma sostiene anche importanti investimenti mirati per acquisire degli asset ad alto potenziale di rivalutazione come dimostrato dai recenti acquisti di Mateo Retegui a €24,5 milioni, Raoul Bellanova a €24,2 milioni e Lazar Samardžić a €21,8 milioni. A mantenere in crescita questa voce è anche un'ottima politica di gestione del rischio attuata dalla società, mediante la quale si cerca di minimizzare l'eccessiva nascita di "bolle patrimoniali". Infatti, la crescita del valore netto degli asset è sempre accompagnata da una rigorosa politica di ammortamenti e svalutazioni per calciatori che non sono più in grado di garantire il valore atteso al momento della stesura del contratto. In particolare, nel bilancio del 2025 il club ha iscritto ammortamenti relativi

²⁰ G. Cortinovis, *Il «modello Atalanta»: conti a confronto con le big del calcio europeo. Ecco perché senza plusvalenze non si compete*, in *L'Eco di Bergamo – Corner*, 26 gennaio 2024. https://www.ecodibergamo.it/stories/premium/corner/Calcio-business/il-modello-atalanta-conti-confronto-big-del-calcio-europeo-ecco-perche-o_1969958_11/

ai diritti pluriennali per €68,2 milioni. La presente voce è calcolata a quote costanti in relazione alla durata dei contratti, in modo tale da ripartire al meglio il costo di acquisizione lungo l'intera vita utile dell'asset in linea con quanto riportato dall'art. 2426 comma 2²¹ del codice civile. In aggiunta, l'Atalanta sottopone periodicamente il proprio parco giocatori a test di riduzione del valore, chiamati "*impairment test*", in conformità ai principi contabili nazionali (OIC 24) e alle Raccomandazioni Contabili FIGC. Queste svalutazioni hanno luogo nel momento in cui si verificano eventi che portano a una perdita durevole di valore come infortuni gravi, ritiro dal calcio giocato, risoluzioni anticipate del contratto o quando il valore di mercato del calciatore scende al di sotto del suo valore netto contabile²².

Immobilizzazioni materiali e disponibilità liquide

Sul lato patrimoniale, la crescita più marcata è rappresentata dal valore delle immobilizzazioni materiali, aumentate di circa il 110,8% passando dai 49,9 milioni di euro del 2021 ai 105,2 milioni di euro del 2025. Questa variazione riflette principalmente i lavori legati agli impianti sportivi della società: in primo luogo si rimanda al completamento della ristrutturazione del Gewiss Stadium, ora chiamato New Balance Arena, che vede prevalentemente il rifacimento della curva sud e del parcheggio, ultimati in vista della prima gara casalinga della stagione 2024/2025; a questi si aggiungono anche i lavori in corso presso il Centro Sportivo Bortolotti di Zingonia, ampliato con l'acquisizione nel luglio 2024 di un nuovo lotto del Centro Sportivo più per un valore di 2,5 milioni di euro, con un impegno contrattuale ad acquisire il residuo compendio entro il 2027²³. Questi investimenti confermano ulteriormente come l'Atalanta non fondi i propri ricavi e obiettivi solamente sul *player trading*, ma investe strutturalmente nelle infrastrutture fisiche che rendono possibile la valorizzazione dei calciatori, presentando una catena di valore verticalmente molto integrata che vede una focalizzazione non solo sulla Prima

²¹ *"Il costo delle immobilizzazioni materiali e immateriali, la cui utilizzazione è limitata nel tempo deve essere sistematicamente ammortizzato in ogni esercizio in relazione con la loro residua possibilità di utilizzazione. Eventuali modifiche dei criteri di ammortamento e dei coefficienti applicati devono essere motivate nella nota integrativa"*. Brocardi, Testo dell'art. 2426 del Codice Civile: <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-v/capo-v/sezione-ix/art2426.html>

²² Esempio recente è il "Caso Soppo", caratterizzato dalla svalutazione di circa € 2,59 milioni per il calciatore Brandon Soppo.

²³ Atalanta B.C., Notizia sull'ampliamento del centro sportivo Bortolotti: <https://www.atalanta.it/news/ampliamento-centro-sportivo-bortolotti>

Squadra e il suo annesso scouting, ma anche verso il vivaio, l'Under 23 e il "semplice" allenamento allo stadio rigorosamente di proprietà della società.

Conseguenza di questi numerosi investimenti nelle infrastrutture, è l'andamento più discontinuo delle disponibilità liquide, unica voce che presenta un decremento, pari al 23,5%, nei cinque anni analizzati. La liquidità passa, infatti, dai 57,1 milioni di euro del 2021 ai 54,8 milioni del 2022, per poi scendere a 24,5 milioni di euro nel 2023, anche alla luce degli investimenti sportivi e infrastrutturali sostenuti e successivamente iniziare a risalire, prima a 37,1 milioni di euro nel 2024 e poi a 43,7 milioni di euro nel 2025. Tuttavia, questo decremento risulta fisiologico e strategico, la risalita a € 43,7 milioni nel 2025 dimostra la capacità del club di rigenerare cassa tramite i successi sportivi e l'uso proattivo del factoring per anticipare i crediti del *player trading*.

Infine, dal punto di vista della redditività operativa, il bilancio 2025 evidenzia un netto miglioramento registrando un EBITDA di 135,7 milioni di euro, a confronto del precedente anno in cui era pari a 74,6 milioni di euro, mentre l'EBIT raggiunge i 59,1 milioni di euro, presentandosi anch'esso in notevole crescita rispetto ai 20,0 milioni di euro dell'anno precedente.

Questo incremento non è casuale, in base all'analisi complessiva dei bilanci dal 2021 al 2025, emerge come la crescita dell'Atalanta sia connessa alla combinazione di più leve strategiche tra loro. Il club, infatti, non genera valore esclusivamente dal *player trading*, né soltanto dai ricavi audiovisivi o dai risultati sportivi, ma combinando anche proventi televisivi, plusvalenze, premi e indennizzi da trasferimenti, crescita patrimoniale, investimenti infrastrutturali e gestione dinamica del parco giocatori. In tal modo, l'Atalanta dimostra come adottare una strategia orientata allo sviluppo dei giovani e al reinvestimento nella catena di supporto, non porti di conseguenza una minore capacità reddituale, al contrario si riesce a dare origine a una struttura organizzativa in grado di produrre valore nel medio-lungo periodo.

3.3 Dal talento all'asset. Le funzionalità del vivaio e gli investimenti nella catena di supporto

L'analisi delle evidenze economico-finanziarie condotta nel precedente paragrafo ha dimostrato che parte dei meriti per una solidità patrimoniale e una redditività costante dell'Atalanta, è legato alla capacità di industrializzare il *player trading*. Una delle basi principali di tale processo è il settore giovanile, il quale nei bilanci consolidati della società non viene presentato come un semplice vivaio, ma come pilastro fondamentale della vision e della mission aziendale, definito nelle stesse descrizioni contabili come un “*patrimonio da tutelare, consolidare e implementare*” destinato a fungere da serbatoio naturale per la Prima Squadra.

In questa prospettiva, occorre sottolineare preliminarmente un mutamento rilevante nel quadro contabile di riferimento, in quanto dal 1° gennaio 2022, a seguito delle nuove raccomandazioni FIGC/Co.Vi.Soc., i costi del vivaio non sono più capitalizzabili e vengono imputati direttamente a conto economico nell'esercizio di sostenimento. Questo crea uno svantaggio per i club che investono sul settore giovanile rispetto a quelli che puntano sull'acquisto di calciatori già formati, in quanto i secondi possono spalmare il costo su più esercizi attraverso l'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali, mentre i primi, tra i quali rientra anche l'Atalanta, devono assorbirlo immediatamente a conto economico. Nonostante ciò, tuttavia, l'Atalanta continua ad investire massicciamente nel proprio vivaio e i numeri lo dimostrano chiaramente: il vivaio ha registrato ben 427 tesserati al 30/06/2025, in crescita rispetto ai 415 dell'anno precedente.

La funzionalità del vivaio atalantino si manifesta attraverso un processo di produzione interna che trasforma il potenziale atletico in valore sportivo ed economico misurabile. Come già esposto all'inizio del presente capitolo, il modello bergamasco affonda le sue radici nella metodologia tracciata da Mino Favini, il quale ha improntato il vivaio sulla crescita dell'uomo ancor prima che del calciatore. Questa visione è oggi istituzionalizzata nell'Accademia Favini²⁴, una struttura d'eccellenza

²⁴Atalanta B.C., Inaugurazione ufficiale dell'Accademia Favini: <https://www.atalanta.it/news/inaugurata-ufficialmente-laccademia-favini>

per il settore giovanile nella quale sono incarnati i valori dell'educazione, rispetto e lealtà, che Favini ha sempre coltivato e portato nella sua vita professionale. L'obiettivo dell'Atalanta è proprio quello di portare avanti questi ideali ponendoli alla base dello sviluppo dell'atleta professionista e a dimostrazione di ciò ha luogo la nomina di Roberto Samaden come responsabile del settore giovanile. Infatti, dal 2023 il dirigente più titolato d'Italia a livello giovanile con 19 titoli nazionali è a capo del settore testimoniando la volontà del club di preservare questi ideali²⁵, affiancato dal vice responsabile Giancarlo Finardi e dal responsabile dell'organizzazione Ivan Pelizzoli²⁶. L'attività maschile è divisa in agonistica e pre-agonistica, la prima comprende i settori Under 18, 17, 16 e 15, dedicati allo sviluppo tecnico e tattico intensivo e la Primavera (Under 19), rappresentante l'ultimo gradino del calcio giovanile; dall'altro lato, l'attività pre-agonistica si occupa della formazione di base, comprendente le categorie che vanno dall'Under 8 fino all'Under 14, con un focus maggiore sullo sviluppo individuale, la capacità di socializzare e il miglioramento della componente ludico-educativa.

A supporto del successo di questo percorso formativo, entra in gioco il riscontro fornito dal CIES Football Observatory nel Monthly Report numero 99 del febbraio 2025. Nel presente report l'Atalanta si posiziona al sesto posto nella top 10 mondiale dei club i cui calciatori locali, provenienti dal settore giovanile, hanno accumulato il maggior numero di minuti nei cinque grandi campionati europei negli ultimi venti anni e, come è possibile osservare nella Tavola 3.2, il club bergamasco risulta essere l'unico club italiano presente nelle prime dieci con 580.199 minuti complessivi e 94 calciatori formati²⁷. Una precedente rilevazione del CIES aveva quantificato, inoltre, la quota di minuti di campionato affidati a *club-trained players*, ovvero giocatori formati dal club che hanno trascorso almeno tre anni di età, compresa tra 15 e 21 anni, nel club di appartenenza, attribuendo all'Atalanta un valore pari al 18,7% del totale in Serie A, rappresentando la quota più elevata tra i club della massima serie

²⁵ (Atalanta Bergamasca Calcio, *Bilancio consolidato al 30 giugno 2024*, Bergamo, 2024, p. 42).

²⁶ Atalanta B.C., Organigramma societario: <https://www.atalanta.it/organigramma>

²⁷ CIES Football Observatory, Monthly Report n. 99: <https://football-observatory.hflip.co/MonthlyReport99#page/6>

italiana²⁸. Questi dati dimostrano come l'Atalanta non si limiti a formare giovani calciatori, ma li converte in impiego agonistico per la Prima Squadra, confermandosi su scala europea e differenziandosi da parecchi club che, invece, investono nel vivaio ma senza poi valorizzare i risultati ottenuti con la promozione in Prima Squadra, puntando semplicemente a ottenere delle plusvalenze cedendo i giovani calciatori ad altri club esteri prima ancora che questi possano esprimere il proprio potenziale.

Posizione	Squadra	Numero di minuti	Numero di giocatori
1	Real Madrid (ESP)	1.078.118	166
2	FC Barcelona (ESP)	1.043.263	156
3	Olympique Lyonnais (FRA)	812.385	103
4	Manchester United (ENG)	646.061	103
5	Stade Rennais (FRA)	627.861	94
6	Atalanta B.C. (ITA)	580.199	94
7	Athletic Club (ESP)	573.537	89
8	Paris St-Germain (FRA)	556.606	111
9	Real Sociedad (ESP)	548.535	77
10	Valencia CF (ESP)	542.293	87

Tavola 3.2

Club con il maggior numero di minuti accumulati da calciatori formati internamente nei cinque maggiori campionati europei, dalla stagione 2005/2006 alla stagione 2024/2025.

Fonte: elaborazione personale sui dati del CIES Football Observatory reperibili su <https://football-observatory.hflip.co/MonthlyReport99#page/6>

²⁸ CIES Football Observatory, Global rankings of club-trained players: <https://football-observatory.com/Global-rankings-of-club-trained-players>

Elemento organizzativo di recente introduzione, ma di crescente importanza, è rappresentato dalla creazione della Seconda Squadra (Under 23), fondata ufficialmente il 21 giugno 2023, affiancando la Juventus Next Gen. Dal punto di vista gerarchico, l'Under 23 funge da ponte strategico tra la Primavera e la Prima Squadra, militando nel campionato professionistico di Serie C²⁹, non rispondendo ad una logica di semplice ampliamento dell'organico, ma assumendo un ruolo fondamentale all'interno della catena di sviluppo. Il bilancio consolidato del 2024 mostra che questa nuova sezione detiene il compito di promuovere la crescita tecnica all'interno del Sistema Atalanta, permettendo alla società di monitorare costantemente gli aspetti tecnici, sanitari e organizzativi dei tesserati³⁰, andando oltre quelli che sono i limiti della dispersione di valore che spesso sono conseguenza dei prestiti a club terzi. Infatti, quando un giovane calciatore viene ceduto in prestito a un club esterno, il club di origine perde il controllo diretto sulla qualità degli allenamenti che riceve, sul monitoraggio del suo stato fisico, sul contesto tattico in cui viene impiegato e sulle dinamiche di gruppo che ne influenzano la crescita personale. All'interno della distinta di gara possono essere inseriti fino a 23 giocatori, di cui solamente 4 "over", con l'obiettivo di mantenere il giovane talento all'interno della struttura organizzativa del club in modo tale da avere accesso agli stessi staff tecnici, medici e atletici della Prima Squadra³¹. In questa direzione si muove anche la normativa FIFA, la quale ha progressivamente limitato il numero di prestiti consentiti per club, orientando le società sportive verso un modello di sviluppo maggiormente internalizzato.³²

La progressiva limitazione dei prestiti rafforza, dunque, la rilevanza strategica dell'Under 23, ma il passaggio da talento ad asset non si esaurisce nella continuità tra vivaio, Under 23 e Prima Squadra. Infatti, affinché il potenziale tecnico si trasformi in valore sportivo ed economico, è necessario che il calciatore sia inserito in una catena di supporto ampiamente in grado di migliorare le sue abilità mediante le giuste

²⁹ (Atalanta Bergamasca Calcio, Bilancio consolidato al 30 giugno 2024, Bergamo, 2024, p. 42).

³⁰ (Atalanta Bergamasca Calcio, *Relazione sulla gestione al bilancio consolidato al 30 giugno 2024*, in *Bilancio consolidato al 30 giugno 2024*, p. 55).

³¹ Atalantini.online, Approfondimento sull'Atalanta U23, struttura e informazioni generali: <https://atalantini.online/blog/atalanta-u23-tutto-quello-che-ce-da-sapere>

³² FIGC, Ultime modifiche al Regolamento sullo status e il trasferimento dei calciatori: <https://www.figc.it/media/194995/2-latest-changes-of-the-regulations-on-the-status-and-transfer-of-players.pdf>

infrastrutture, staff tecnico, preparazione atletica, monitoraggio medico, scouting e cultura organizzativa. Il Centro Sportivo Bortolotti di Zingonia rappresenta il fulcro operativo dell'intero sistema di sviluppo, dal momento che è il campo di gioco degli allenamenti di tutti i settori dell'Atalanta, dalla Prima Squadra al settore giovanile, passando ovviamente anche per l'Under 23, offrendo una possibilità diretta di entrare in possesso di una prossimità fisica e organizzativa che facilita il trasferimento del metodo di gioco e della cultura di squadra tra i diversi livelli.

La rilevanza di tale centro sportivo emerge anche dalla qualità e dalla varietà delle strutture disponibili al suo interno il quale, come riportato dal sito ufficiale dell'Atalanta³³, si presenta come una struttura all'avanguardia, dotata di campi in erba naturale e sintetica, tribune coperte, palestre, spogliatoi, ristorante, sale destinate alla fisioterapia, sale massaggi, sale riunioni, spa, centro benessere e aree verdi. Di notevole rilevanza è anche la presenza di un polo medico focalizzato nella medicina applicata allo sport che, con alcune partnership già attive con aziende internazionali del settore farmaceutico e sanitario, rafforza le capacità di monitoraggio fisico, prevenzione degli infortuni e recupero funzionale, incidendo direttamente sulla qualità degli allenamenti e sulla conseguente possibilità di trasformare il talento in rendimento sportivo prima e valore economico poi. Tale centro, seppur sportivo, ha una visione improntata anche alla corretta crescita dei giovani promuovendo percorsi formativi dal punto di vista nutrizionale, con lo scopo di porsi come punto di riferimento per la cultura dell'alimentazione e della nutrizione. Come già riportato nella sezione 3.2 del medesimo capitolo, nel luglio 2024 il club ha acquistato un nuovo lotto dell'adiacente Centro Sportpiù per un valore di 2,5 milioni di euro, con impegno contrattuale di acquisire il residuo compendio entro il 2027, con lo scopo di potenziare la struttura esistente rendendola più funzionale alle esigenze delle squadre che vi si allenano quotidianamente e presentando anche la previsione della costruzione di un nuovo campo regolamentare a undici³⁴.

In quest'ottica, il modello Atalanta evidenzia come il talento giovanile non diventi un asset in maniera automatica, ma è necessario inserire il giovane calciatore in un

³³ Atalanta B.C., Sede ufficiale del club: <https://www.atalanta.it/sede/index>

³⁴ (Atalanta Bergamasca Calcio, Bilancio consolidato al 30 giugno 2025, Bergamo, 2025, p. 56).

sistema organizzativo caratterizzato dall'interconnessione tra le varie componenti della catena di supporto. Nel caso bergamasco, è esattamente quello che accade tra il vivaio, l'Under 23, il sistema dei prestiti, Zingonia, lo staff tecnico, il monitoraggio medico e le infrastrutture sempre all'avanguardia. In questo modo gli investimenti del club non si limitano alla selezione o all'acquisto del giocatore, ma si espandono verso l'intero ambiente circostante, offrendo un riscontro concreto a uno dei pilastri su cui la presente ricerca mira a fondare la propria validità.

3.4 La logica dietro le operazioni di mercato tra acquisti, cessioni e rivalutazione

La strategia adottata dall'Atalanta si fonda sul modello del “*Value Investing*” che, applicato allo sport, vede alla propria base operativa l'identificazione di profili il cui prezzo di acquisizione è inferiore al valore intrinseco potenziale, in modo tale da garantire un margine di sicurezza patrimoniale anche in caso di mancata esplosione tecnica. Con particolar riguardo al club preso in analisi, questa strategia si articola in tre attività principali, in primo luogo viene effettuato un notevole scouting internazionale sui mercati che meno sono influenzati dall'inflazione calcistica, in seguito si punta a promuovere internamente dei talenti che provengono dal vivaio, fino a cercare di effettuare acquisti mirati di giocatori “*underdog*”³⁵, ovvero profili che arrivano nei club in periodi ad essi sfavoriti perché reduci da infortuni o annate negative che però sono in cerca di rilancio.

Tuttavia, per comprendere come il presente modello funzioni nell'effettivo sul mercato, è necessario spostare l'analisi sul livello delle singole operazioni, approfondendo quali giocatori vengono acquistati, a quale prezzo, con quale profilo anagrafico, con quale logica di sviluppo e come questi stessi calciatori vengono prima valorizzati e poi ceduti nel tempo.

Nella Tavola 3.3 è possibile distinguere sei calciatori presi in esame, divisi tra prodotti del vivaio, acquisti a basso costo con forte rivalutazione e acquisti a prezzo medio-alto su profili ad alto potenziale, dal momento che l'Atalanta, seppur

³⁵L'Espresso, Il modello Atalanta: vendere in fretta con plusvalenze stellari: <https://lespresso.it/c/attualita/2023/7/31/vendere-in-fretta-con-plusvalenze-stellari-il-modello-atalanta-detta-legge/2473>

focalizzandosi su una strategia che promuove il giovane talento ancora poco valorizzato, ha effettuato acquisti competitivamente importanti per garantire, in minima parte, una certezza anche nel breve periodo per il raggiungimento di determinati obiettivi sportivi e sociali. Per ciascuna delle tre categorie analizzate nella tabella sottostante, sono stati usati come criteri di confronto il ruolo; l'anno di acquisizione; l'età al momento dell'acquisto; il costo d'acquisto; il numero di presenze collezionate con l'Atalanta; il contributo che il singolo ha dato al raggiungimento di traguardi collettivi della squadra, rappresentato dalla combinazione gol e assist; il prezzo effettivo o stimato di cessione. Presente nella Tavola 3.3 è anche il moltiplicatore assegnato a ciascun calciatore, calcolato dal rapporto tra il prezzo di cessione e il costo d'acquisto, con lo scopo di misurare l'efficienza della valorizzazione, non rappresentata da quanto si è guadagnato in valore assoluto ma da quante volte si è moltiplicato il capitale inizialmente investito. Prima di passare all'analisi della tabella è necessario fare alcune precisazioni: un moltiplicatore segnato dal valore "n.c." dimostra che il suo valore non è calcolabile perché è riferito ai prodotti del vivaio, il cui costo di acquisizione è contabilmente nullo; nella sezione "costo di acquisizione" è indicato il termine "Vivaio" per lo stesso motivo indicato nel moltiplicatore, in quanto il bilancio iscrive i costi del settore giovanile direttamente a conto economico (non capitalizzabili dal 01/01/2022); per quanto riguarda i calciatori che sono ancora presenti nella rosa dell'Atalanta al momento della stesura del presente elaborato, dal momento che non presentano un prezzo di cessione effettivo, sono stati usati come valori di riferimento i dati del valore di mercato (VdM) stimati da Trasfermarkt.it, i quali hanno lo scopo di essere intesi come un'indicazione orientativa di mercato e non come un dato certificato.

Calciatore	Ruolo	Anno acquisizione	Età acquisizione	Costo acquisizione	Presenze Atalanta	Contributo (Gol e Assist)	Prezzo cessione	Moltiplicatore
Prodotti del vivaio: da costo zero ad asset di mercato								
Giorgio Scalvini ³⁶	DC	2015 ^{37*}	11	Vivaio	195	16 gol e 7 assist	In rosa (VdM €30 mln) ³⁸	n.c.
Matteo Ruggeri ³⁹	TS	2011*	9	Vivaio	109	2 gol e 10 assist	€18 mln + €2 mln bonus ⁴⁰ (2025)	n.c.
Acquisti a prezzo contenuto con rivalutazione elevata								
Ademola Lookman ⁴¹	AT	2022	24	€16,10 mln	137	55 gol e 27 assist	€35 mln (2026) ⁴²	×2,2
Teun Koopmeiners ⁴³	CC	2021	23	€17,90 mln	129	29 gol e 15 assist	€58,40 mln (2024) ⁴⁴	×3,3

³⁶ Transfermarkt, Statistiche di Giorgio Scalvini in Serie A: https://www.transfermarkt.it/giorgio-scalvini/leistungsdatendetails/spieler/571604/verein_id/800/wettbewerb_id/IT1

³⁷ Atalanta B.C., Esordio in Serie A di Giorgio Scalvini: <https://www.atalanta.it/news/esordio-in-serie-a-per-giorgio-scalvini>

³⁸ Transfermarkt, Andamento del valore di mercato di Giorgio Scalvini: <https://www.transfermarkt.it/giorgio-scalvini/marktwertverlauf/spieler/571604>

³⁹ Transfermarkt, Statistiche di Matteo Ruggeri all'Atalanta: <https://www.transfermarkt.it/matteo-ruggeri/leistungsdatendetails/spieler/616631/plus/1/saison/ges/verein/800>

⁴⁰ ANSA, Ruggeri dall'Atalanta all'Atlético Madrid, è ufficiale: <https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2025/07/01/calcio-ruggeri-dallatalanta-allatletico-madrid-e-ufficiale>

⁴¹ Transfermarkt, Statistiche di Ademola Lookman all'Atalanta: https://www.transfermarkt.it/ademola-lookman/leistungsdatendetails/spieler/406040/saison/ges/verein/800#google_vignette

⁴² Transfermarkt, Profilo di Ademola Lookman: <https://www.transfermarkt.it/ademola-lookman/profil/spieler/406040>

⁴³ Transfermarkt, Statistiche di Teun Koopmeiners all'Atalanta: <https://www.transfermarkt.it/teun-koopmeiners/leistungsdatendetails/spieler/360518/verein/800>

⁴⁴ Transfermarkt, Profilo di Teun Koopmeiners: <https://www.transfermarkt.it/teun-koopmeiners/profil/spieler/360518>

Calciatore	Ruolo	Anno acquisizione	Età acquisizione	Costo acquisizione	Presenze Atalanta	Contributo (Gol e Assist)	Prezzo cessione	Moltiplicatore
Acquisti a prezzo medio-alto su profili ad alto potenziale								
Mateo Retegui ⁴⁵	AT	2024	25	€24,50 mln	49	28 gol e 9 assist	€61,75 mln (2025) ⁴⁶	×2,5
Charles De Ketelaere ⁴⁷	AT/T	2023	22	Prestito e riscattato a €23,20 mln	141	32 gol e 31 assist	In rosa (Vdm €35 mln) ⁴⁸	Stimato a ×1,5

Tavola 3.3

Analisi delle principali operazioni di mercato dell'Atalanta

Fonte: elaborazione personale confrontata con i dati riportati da transfermarkt.it

Criterio di classificazione: sono riportati i dati inerenti al calciatore per tutte le stagioni in cui ha giocato nell'Atalanta, considerata sia la Prima Squadra che eventuali convocazioni nel settore giovanile e tenendo conto delle partite disputate in tutte le competizioni.

** L'anno d'ingresso nel settore giovanile è ricostruito tramite fonti ufficiali del club, ma per il conteggio delle presenze e i dati prestazionali sono stati adoperati i dati presi esclusivamente da transfermarkt.it e decorrono dalla prima stagione per cui la piattaforma rende disponibili dati statistici dettagliati.*

La prima categoria di operazioni è quella relativa ai prodotti del vivaio ed è la più rilevante ai fini della presente analisi, in quanto Giorgio Scalvini e Matteo Ruggeri rappresentano il caso esemplificativo di quando il costo di acquisizione è pressoché nullo dal punto di vista contabile ma è in grado di generare importanti ricavi per la società. Infatti, Scalvini e Ruggeri fanno parte dell'Atalanta sin dal settore giovanile, in particolare da quando avevano rispettivamente 11 e 9 anni, non comportando alcun esborso iniziale significativo per il club ma si sono evoluti nel tempo fino a collezionare importanti prestazioni in Prima Squadra trasformandosi in asset di mercato il cui valore è stimato a decine di milioni di euro. In particolare, nel caso di Giorgio Scalvini, il difensore centrale dopo aver passato la sua adolescenza nel settore giovanile dell'Atalanta, è stato promosso in Prima Squadra e ha esordito in Serie A

⁴⁵Transfermarkt, Statistiche di Mateo Retegui all'Atalanta: <https://www.transfermarkt.it/mateo-retegui/leistungsdatendetails/spieler/554903/verein/800>

⁴⁶Transfermarkt, Profilo di Mateo Retegui: <https://www.transfermarkt.it/mateo-retegui/profil/spieler/554903>

⁴⁷Transfermarkt, Statistiche di Charles De Ketelaere all'Atalanta: <https://www.transfermarkt.it/charles-de-ketelaere/leistungsdatendetails/spieler/435772/saison/ges/verein/800/wettbewerb/0>

⁴⁸Transfermarkt, Profilo di Charles De Ketelaere: <https://www.transfermarkt.it/charles-de-ketelaere/profil/spieler/435772>

nella stagione 2021/2022, diventando rapidamente un titolare inamovibile della difesa bergamasca e anche della Nazionale italiana. Altra dimostrazione è, per l'appunto Matteo Ruggeri, terzino sinistro cresciuto anch'esso nell'Atalanta e ceduto nell'estate 2025 all'Atletico Madrid per circa 18 milioni di euro con l'aggiunta di 2 milioni di bonus, rappresentando come il club abbia saputo trasformare un percorso formativo interamente interno in un ricavo economico significativo.

La seconda categoria è quella che invece comprende gli acquisti effettuati a prezzi contenuti su profili con forte potenziale di rivalutazione e ruolo esemplificativo di questa categoria è assegnato ad Ademola Lookman e Teun Koopmeiners. Il primo, nel ruolo di attaccante, è stato acquistato dal Lipsia nell'estate del 2022 per 16,10 milioni di euro, un prezzo relativamente basso se associato ad un attaccante di 24 anni che compete nei campionati europei, collezionando ben 137 presenze in nerazzurro, animate da 55 gol e 27 assist, prendendosi un posto molto importante per la storia del club in quanto autore della tripletta nella finale di Europa League del 22 maggio 2024 a Dublino. Nel febbraio 2026 è stato ceduto all'Atletico Madrid ad un prezzo la cui parte fissa ammonta a 35 milioni di euro, rappresentando un ricavo molto importante per la società dal momento che il suo valore di vendita è più che raddoppiato rispetto a quello d'acquisto. Operazione di mercato che più incarna il modello dell'Atalanta è quella associata al centrocampista Teun Koopmeiners il quale, acquistato dall'AZ Alkmaar nel 2021 per 17,90 milioni di euro a 23 anni, prezzo già più rispecchiante quello solito di un centrocampista di 23 anni che compete nelle prime categorie europee, ha giocato per ben 129 partite con l'Atalanta, portando a segno 29 reti e procurando 15 assist. Nell'agosto del 2024 è stato ceduto alla Juventus per circa 58,40 milioni di euro, portando una plusvalenza al club bergamasco di circa 44,5 milioni di euro nel bilancio chiuso al 30 giugno 2025⁴⁹. In aggiunta, tale operazione di mercato dimostra una caratteristica strategica rilevante, dal momento che la struttura della cessione include una *sell-on fee* del 10% sull'eccedenza rispetto a una soglia concordata, facendo percepire economicamente all'Atalanta anche eventuali future cessioni di Koopmeiners da parte della Juventus.

⁴⁹ (Atalanta Bergamasca Calcio, Bilancio consolidato al 30 giugno 2025, Bergamo, 2025, p. 37).

Ultima categoria è quella che riporta gli acquisti a prezzo medio-alto su profili ad alto potenziale, confutando concretamente l'idea che l'Atalanta persegua una strategia puramente *low cost*. A dimostrazione di ciò sono stati analizzati, a titolo esemplificativo, i casi dell'attaccante Mateo Retegui e del trequartista e attaccante Charles De Ketelaere. Il primo è stato acquistato dal Genoa nel 2024 a 24,50 milioni di euro, una cifra ragionevole ma non bassa per un attaccante di 25 anni, collezionando 49 presenze con la Dea scandite da 28 gol e 9 assist, per poi essere ceduto all'Al-Qadsiah nell'estate 2025 a 61,75 milioni di euro. In un solo anno, dunque, Retegui ha aumentato il proprio valore economico di circa 2 volte e mezzo rispetto a quello che deteneva appena acquistato, generando la plusvalenza più alta nella storia del club dopo quella arrivata a seguito della cessione di Koopmeiners, detenendo il record del calciatore italiano più costoso di sempre⁵⁰ e confermando come il modello strategico adottato dall'Atalanta non sia basato sul risparmio in senso assoluto, ma sulla coerenza tra prezzo pagato e potenziale stimato di rivalutazione. Struttura operativa diversa è quella rappresentata invece da De Ketelaere, arrivato in prestito dal Milan nell'estate 2023 e riscattato per 23,2 milioni di euro al termine della stagione. Il calciatore belga era reduce da una stagione deludente in rossonero per poi riuscire a ritrovare la sua traiettoria con Gasperini raggiungendo 141 presenze nel club di Bergamo con 32 gol e 31 assist fino al momento in cui il presente elaborato è stato redatto, aumentando il proprio valore di mercato a 35 milioni di euro e generando, di conseguenza, un possibile indicatore che prevede un valore di rivendita di circa 1,5 volte superiore a quello di acquisto. Anche questa operazione riflette una logica ricorrente adoperata nell'Atalanta, basata sull'acquisto di calciatori che si trovano in un momento di difficoltà temporanea ad un prezzo di mercato inferiore rispetto al potenziale effettivo, restituendo poi al calciatore le condizioni giuste per poter esprimere quel potenziale che per vari motivi è stato nascosto.

In base ad un'analisi effettuata da Transfermarkt.it su scala globale, riguardante le cessioni effettuate dai club calcistici nell'ultimo secolo, è emerso come l'Atalanta sia la società italiana che incassa di più dalle cessioni di calciatori provenienti dal

⁵⁰Sky Sport, I giocatori italiani più costosi della storia del calciomercato: <https://sport.sky.it/calciomercato/calciomercato-giocatori-italiani-piu-costosi>

vivaio⁵¹ e questo dimostra come una strategia improntata alla valorizzazione del giovane talento debba fungere da esempio per tutto il contesto italiano. Infatti, nelle tabelle rappresentate nella Tavola 3.4 e nella Tavola 3.5, è possibile osservare rispettivamente la classifica nazionale e globale delle squadre che ottengono maggiori ricavi dalle cessioni dei calciatori.

	Club (Serie A)	Numero cessioni	Incasso totale
1	Atalanta	49	€340 mln
2	Juventus	51	€306 mln
3	Inter	65	€265 mln
4	Roma	49	€211 mln
5	Genoa	31	€186 mln
6	Milan	38	€146 mln
7	Empoli	31	€138 mln
8	Fiorentina	28	€134 mln
9	Parma	23	€97 mln
10	Udinese	17	€94 mln

Tavola 3.4

	Club (Internazionale)	Numero cessioni	Incasso totale
1	Benfica (POR)	26	€572 mln
2	Sporting Lisbona (POR)	35	€486 mln
3	Ajax (NED)	39	€478 mln
4	Lione (FRA)	30	€439 mln
5	Monaco (FRA)	22	€359 mln
6	Atalanta (ITA)	49	€340 mln
7	Atletico Madrid (ESP)	19	€332 mln
8	Santos (BRA)	28	€328 mln
9	Porto (POR)	22	€319 mln
10	River Plate (ARG)	42	€311 mln

Tavola 3.5

Confronto nazionale e internazionale dei ricavi generati dalle cessioni di calciatori provenienti dal vivaio

Fonte: elaborazione personale sui dati forniti da [calcioatalanta.it](https://www.calcioatalanta.it)

⁵¹ Calcio Atalanta, L'Atalanta è il club italiano che incassa di più dalle cessioni del vivaio: <https://www.calcioatalanta.it/2025/11/16/atalanta-e-il-club-italiano-che-incassa-piu-soldi-grazie-alle-cessioni-dal-vivaio/>

Dalle tabelle descritte, è possibile constatare come l'Atalanta, nella sola gestione Percassi, misurata dai dati fino al novembre 2025, abbia incassato 340 milioni di euro dalla cessione di 49 calciatori cresciuti nel proprio settore giovanile, classificandosi prima tra i club italiani e sesta a livello mondiale.

A supporto dell'efficienza delle operazioni di mercato riguardanti calciatori già acquistati come professionisti e ceduti poi definitivamente, si pone uno studio del CIES Football Observatory il quale, includendo anche i ricavi generati dalle *add-on* e *sell-on fee* anche se non effettivamente incassati, presenta l'Atalanta con un *trading balance* positivo superiore a 150 milioni di euro dal gennaio 2021, collocandola nella top 5 mondiale dietro Eintracht Frankfurt, Brighton e Stuttgart⁵². Questo dato entra in contrasto con quelli della maggior parte delle squadre italiane, che spesso presentano una posizione negativa o in pareggio. Inoltre, ultimo elemento a supporto della strategia economicamente e sportivamente vincente adottata dall'Atalanta, è il già citato dato fornito da ReportCalcio 2025 che conferma la chiusura in utile per il decimo anno di fila dei bilanci da parte del club bergamasco, rispetto all'80% delle squadre italiane che lo chiudono in negativo.

L'analisi delle singole operazioni avvenuta nel presente paragrafo rivela, dunque, una logica trasversale che trascende le singole categorie. Infatti, in tutti i casi esaminati il valore di cessione è significativamente superiore al costo di acquisto non per effetto di speculazione finanziaria ma come conseguenza di un processo di sviluppo vincente del calciatore che avviene internamente, focalizzato sul miglioramento tecnico, sull'acquisizione di esperienza nelle competizioni europee e sul conseguente aumento della visibilità internazionale.

3.5 Analisi SWOT delle scelte di pricing dell'Atalanta B.C. e confronto con il modello proposto: elementi convergenti e gap rilevanti

Per poter comprendere dove il modello proposto con il presente elaborato incontra il caso Atalanta preso in esame e da quale punto parte invece l'innovazione, è utile

⁵²CIES Football Observatory, Working Paper n. 523 (2025): <https://football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2025/wp523/en/>

mettere in relazione tra loro le evidenze economico-finanziarie tratte dal club, la struttura del vivaio, la catena di supporto e le operazioni di mercato adoperate come esempio concreto della strategia dell'Atalanta. Per confrontare che tipologia di rapporti nascono dalle interazioni di tutte queste componenti è opportuno adottare il framework dell'analisi SWOT, la cui attribuzione più diffusa è al consulente Albert Humphrey che la sviluppò tra gli anni Sessanta e gli anni Settanta del secolo scorso nell'ambito di un progetto di ricerca alla Stanford University. Con questo strumento è possibile analizzare e pianificare strategie mettendo in relazione le condizioni interne ad un'impresa e le caratteristiche del contesto esterno che la circonda, focalizzandosi su quattro aspetti principali: punti di forza (*Strenghts*), punti di debolezza (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*), di questi i primi due riguardano i fattori che costituiscono l'ambiente interno, mentre gli ultimi due si concentrano sugli elementi esterni⁵³.

Applicando il presente framework alle strategie di pricing adottate dall'Atalanta, è possibile comprendere ciò che il club già svolge nel corretto modo, contrassegnandone i punti di forza, con ciò che lo espone a rischi o ciò che rappresenta un limite ancora non superato, nonostante siano presenti delle condizioni di sviluppo favorevoli. Dal momento che la presente analisi SWOT si focalizza esclusivamente sulle strategie di prezzo, non vengono analizzati tutti quei punti che, seppur raffiguranti dei punti di forza generali, riguardano più l'azienda calcistica nella sua totalità che le strategie di pricing adoperate per la valorizzazione degli asset.

Punti di forza (*Strenghts*)

Come emerso nelle sezioni precedenti, il principale punto di forza del modello di valorizzazione dell'Atalanta è la capacità di generare asset sportivi a partire dal proprio settore giovanile senza un esborso iniziale significativo. Il club, infatti, solo durante l'ultima gestione Percassi è riuscito a totalizzare 340 milioni di euro dalle cessioni di 49 giocatori sviluppati all'interno del proprio vivaio e tale dato è molto rilevante se messo in relazione con l'aggiornamento delle Raccomandazioni Contabili FIGC e del Piano dei Conti FIGC, che dal 1° gennaio 2022 prevede che i

⁵³ Asana, Guida alla SWOT analysis: <https://asana.com/it/resources/swot-analysis>; (Caroli, 2021, p. 38).

costi del vivaio non siano più capitalizzabili ma che vengano direttamente imputati a conto economico, implicando che il club sostiene un costo immediato a conto economico per ogni euro investito nella formazione, pur senza ricevere in cambio alcun beneficio patrimoniale fino al momento in cui il calciatore verrà ceduto. Nonostante questo svantaggio contabile strutturale, la scelta dell'Atalanta di investire comunque nel proprio vivaio è molto strategica per continuare a sviluppare talenti in casa e allo stesso tempo profittevole per il lungo periodo, il che distingue questo club dal resto dei club italiani orientati al breve periodo. Ulteriore punto di forza è rappresentato dall'uso di clausole variabili all'interno dei contratti con i calciatori che siano in grado di far ottenere un ritorno economico all'Atalanta anche a seguito della cessione del calciatore ad un altro club, mediante l'utilizzo di *sell-on fee*, premi di rendimento, diritto di opzione e obblighi di riscatto condizionato e mediante l'utilizzo di questo modello di *upside sharing*, si riduce il rischio di “svendere” un talento prima che la sua maturazione tecnica raggiunga il picco.

Tuttavia, l'Atalanta oltre alla produzione interna, eccelle anche nell'acquisto di asset esterni sottovalutati, i già citati “*underdog*”, ovvero calciatori reduci da stagioni andate in maniera negativa contro le aspettative o reduci da infortuni, prima che il mercato sia in grado di certificarne nuovamente il valore. Questa strategia porta ad uno *Scouting Efficiency Index (SEI)* molto elevato rispetto ai top club italiani, in quanto tale indice misura quanto i giocatori acquistati incidono in campo rispetto al prezzo pagato e, nel caso dell'Atalanta, il riscontro è molto positivo, mentre per altre squadre italiane che puntano i propri acquisti su top player che costano decine di milioni di euro ma che generano un ritorno in campo limitato, il SEI si presenta più basso⁵⁴.

Inoltre, la forza del pricing dell'Atalanta non si concentra solamente negli investimenti per la compravendita dei calciatori, ma anche nell'investimento per le strutture le quali fungono da importante abilitatore per lo sviluppo di competenze tecniche da parte dei calciatori, come è accaduto con gli investimenti nel Centro Sportivo Bortolotti e nello stadio di proprietà, il Gewiss Stadium, i quali creano un

⁵⁴Ingegneria del Calcio, Calciomercato in Serie A: soldi o scouting?: <https://ingegneriadelcalcio.com/calciomercato-serie-a-soldi-o-scouting/>

ambiente favorevole alla trasformazione che rende un calciatore da semplice talento ad asset certificato, aumentando di conseguenza la probabilità che il giovane esprima il proprio potenziale⁵⁵. Ulteriore punto di forza unico in Italia insieme alla Juventus, riguarda la recente creazione dell'Atalanta Under 23, ponte tra settore giovanile in senso stretto e Prima Squadra consentendo di mantenere il pieno controllo tecnico, sanitario e metodologico per tutta la fase di sviluppo del calciatore, riducendo al tempo stesso la dispersione di valore che tipicamente caratterizza gli altri club che perdono il controllo sulla crescita del calciatore a causa di prestiti a club terzi dei propri asset. Ultimo vantaggio negoziale diretto è determinato dalla forte solidità finanziaria che, grazie alla chiusura in utile degli ultimi dieci esercizi, si contraddistingue dal resto del panorama italiano. Infatti, a differenza di molti altri club che competono in Serie A, l'Atalanta possiede un patrimonio netto positivo (248,2 milioni di euro nel 2025) ed una eccellente capacità di autofinanziamento che non condizionano il club dall'urgenza finanziaria di fare cassa subito, ma gli consentono di attendere l'arrivo della giusta offerta di mercato che rispetti il reale valore di pricing dell'asset preso in analisi. È proprio per tale motivo che il club ha mostrato anche una virtuosa capacità di cedere l'asset nel momento di suo massimo apprezzamento dal mercato, come è accaduto con Højlund o Retegui, massimizzando il moltiplicatore economico del valore prima di un suo possibile calo fisiologico.

Punti di debolezza (*Weaknesses*)

È fondamentale sottolineare come il modello Atalanta non sia immune alla volatilità delle performance sul campo e a dimostrazione di ciò sono i risultati dell'esercizio chiuso il 30 giugno 2023, il quale porta un utile di soli 5,6 milioni di euro a fronte di un calo anche dei ricavi, pari a 195,4 milioni di euro. Questi risultati sono direttamente connessi all'assenza del club nelle competizioni europee della medesima stagione e dimostrano quanto i proventi dai diritti audiovisivi possano calare e, al tempo stesso, quanto si riduca la visibilità degli asset, limitando di conseguenza la capacità di monetizzare il *player trading*. Infatti, nonostante l'Atalanta adotti delle strategie di mercato che si differenziano dal resto dei club

⁵⁵La Giovane Italia, Approfondimento sull'Atalanta e il suo modello: https://www.lagiovaneitalia.net/2026/02/13/atalanta/?srltid=AfmBOopdaVE_X7JY0f0CWopLnuLyB6Rkox3P_ybBRz71EOrDxjC7bNGc

italiani, l'efficienza sportiva e l'efficienza economica del club rimangono inscindibili, in quanto l'equilibrio di bilancio dipende sistematicamente dal premio di performance che è legato alle competizioni internazionali.

La concentrazione dei *capital gains* su un numero limitato di operazioni per l'acquisto di top player costituisce allo stesso tempo una debolezza, ad esempio nel bilancio del 30 giugno 2025, la cessione di Teun Koopmeiners ha generato una plusvalenza di 44,5 milioni di euro e da sola costituisce circa il 44% del volume del totale delle plusvalenze di quell'esercizio, pari a circa 100,9 milioni di euro. In questo modo si va a creare una concentrazione tale da esporre il risultato economico a una variabilità legata al timing e alla casualità delle trattative, dal momento che se si dovesse presentare un esercizio privo di cessioni record, potrebbero essere generati dei flussi finanziari nettamente inferiori, indipendentemente dalla qualità del lavoro di valorizzazione svolto all'interno del club.

Il modello Atalanta, come affermato in principio del presente capitolo, presenta una natura ibrida, che potrebbe renderlo vulnerabile in assenza di plusvalenze. Ad esempio, nella stagione 2022/2023, il costo del personale è arrivato a raggiungere un valore pari all'81,23% dei ricavi caratteristici, tra i quali rientrano diritti TV, ricavi da botteghino e sponsor⁵⁶. Questa è una percentuale superiore rispetto alla media delle big europee, confermando che la generazione di plusvalenze non è solamente un'opzione per il club, ma è una condizione strutturalmente necessaria affinché il club continui ad essere economicamente sostenibile e riesca a garantire competitività al monte ingaggi rispetto alle entrate ordinarie⁵⁷.

In aggiunta a ciò, la continuità di figure chiave appartenenti sia alla governance sia all'area tecnica risulta fondamentale per assicurare l'equilibrio del processo di valorizzazione. Il modello dell'Atalanta si presenta come un sistema intuitivo ed organico, che vede le proprie radici nella cultura della famiglia Percassi e nella

⁵⁶ G. Cortinovis, *Il «modello Atalanta»: conti a confronto con le big del calcio europeo. Ecco perché senza plusvalenze non si compete*, in *L'Eco di Bergamo – Corner*, 26 gennaio 2024. https://www.ecodibergamo.it/stories/premium/corner/Calcio-business/il-modello-atalanta-conti-confronto-big-del-calcio-europeo-ecco-perche-o_1969958_11/

⁵⁷ Calcio e Finanza, *Il modello Atalanta: un progetto che parte dal basso e dalle giovanili*: https://www.calcioefinanza.it/2021/09/20/modello-atalanta-un-progetto-che-parte-dal-basso-e-dalle-giovanili/?refresh_ce

continuità che è stata consolidata per parecchi anni dall'ormai ex tecnico Gian Piero Gasperini. Nel caso in cui dovesse presentarsi un mutamento nei vertici aziendali del club, o nel coordinamento garantito da figure come Roberto Samaden per il vivaio, potrebbe verificarsi una circostanza di vulnerabilità strategica che andrebbe a compromettere la stabilità del valore degli asset e la replicabilità dei processi di crescita che fino ad ora sono stati seguiti. L'uscita di Gian Piero Gasperini nel giugno del 2025, dopo nove anni di successi incredibili, connesso al repentino cambio di panchina nell'ultima stagione in corso, prima Ivan Juric e dopo Raffaele Palladino, pongono un forte interrogativo sulla stabilità del sistema. Infine, nonostante l'innovazione rappresentata dalla formazione dell'Atalanta Under 23, il club mantiene ancora una quota rilevante di calciatori in una situazione di prestito nei confronti di altre società, generando comunque una perdita parziale del controllo tecnico, sanitario e metodologico a 360° come lo è, invece, per i calciatori che continuano ad essere in rosa del club bergamasco, in questo modo si rischia di esporre il club ad un deterioramento del valore del giocatore causato da contesti tattici incoerenti o gestioni della squadra non conformi a quelli della squadra di provenienza.

Opportunità (*Opportunities*)

A partire dal 1° luglio 2022 è entrata in vigore, a livello internazionale, una normativa introdotta dalla FIFA inerente una nuova disciplina per i trasferimenti a titolo temporaneo dei calciatori professionisti, nella quale è riportato che il prestito deve avere una durata minima pari all'intervallo tra due stagioni di calciomercato e al contempo deve durare massimo un anno; è stato vietato l'ulteriore prestito di un calciatore verso un club terzo che è attualmente in prestito; il numero massimo di prestiti per club a stagione è pari a tre per la cedente e tre per la cessionaria seguendo un regime transitorio⁵⁸. Il limite per recepire questa normativa da parte della FIGC dal punto di vista strettamente nazionale è stato il 2025 e questo rappresenta un fattore esterno favorevole per il tipo di strategia adottato dall'Atalanta. Infatti, la presente normativa riduce la possibilità di gestire i giovani talenti da parte dei club mediante cessioni temporanee e contemporaneamente tende ad aumentare il valore competitivo

⁵⁸Assocalciatori, Nuova disciplina sulle cessioni di contratto e i prestiti: <https://www.assocalciatori.it/news/nuova-disciplina-cessioni-di-contratto-titolo-temporaneo-prestiti>

dei club che hanno già pensato alla costruzione di una struttura interna più stratificata, come il progetto dell'Under 23. Si genera di conseguenza una asimmetria strutturale che inizialmente potrebbe presentarsi come una minaccia, ma lavorando più a fondo cerca di permettere al club di offrire continuità agonistica in un contesto professionistico, quale quello della Serie C, mantenendo il pieno controllo sugli asset e garantendo un vantaggio che col tempo andrà a creare una differenza notevole tra i club dotati di un *second team* e quelli che invece puntano tutto solamente sulla prima squadra.

In aggiunta a questa opportunità si pone la nascita di nuovi poli d'acquisto, come quello rappresentato dall'Arabia Saudita, dalla MLS americana o dal Qatar, che hanno dato origine a un sensibile aumento della domanda internazionale per profili che sono già abbastanza sviluppati nell'ambiente europeo. Questa dinamica rappresenta una possibilità di ampliamento del mercato di sbocco, con prezzi spesso più elevati rispetto a quelli proposti dal mercato intrinseco, soprattutto per un club che fonda la propria strategia di mercato sulla monetizzazione del valore dei calciatori. Prova evidente che anche l'Atalanta stia sfruttando queste opportunità offerte da acquirenti con disponibilità finanziarie di notevole calibro è la già citata cessione di Mateo Retegui all'Al-Qadsiah per un valore pari a 61,75 milioni di euro.

Dal punto di vista giuridico, altra opportunità che aiuta molto la continuità della strategia dell'Atalanta focalizzata sulla valorizzazione dell'asset nel lungo periodo, è rappresentata dall'introduzione del Decreto Legge 96/2025, il quale estende la durata massima dei contratti sportivi da 5 a 8 anni. In questo modo all'Atalanta viene fornito uno strumento legale decisivo per la protezione dei propri investimenti, perché dando la possibilità di vincolare un atleta per un periodo di tempo notevolmente elevato, si riduce il potere contrattuale degli agenti per quanto riguarda i rinnovi, permettendo allo stesso tempo di creare dei percorsi di crescita e incentivi variabili distribuiti su un arco di tempo più ampio e di favorire la massimizzazione del valore di rivendita, vista la possibilità del club di poter negoziare da una posizione di forza anche a distanza di anni dall'acquisto iniziale. Oltre a ciò, grazie al completamento dei lavori di ristrutturazione del Gewiss Stadium, o come intitolato ora, New Balance Arena, affiancati dall'ampliamento del Centro Sportivo Bortolotti, è possibile aprire nuove opportunità di ricavo per la società, in modo tale da non dipendere esclusivamente

dalle plusvalenze, ma riuscire anche ad aumentare il proprio profitto grazie ai ricavi da *match-day*, *hospitality* e *naming rights*. Infine un'ultima opportunità per migliorare il proprio *Scouting Efficiency Index (SEI)* è quella che scaturisce dal crescente investimento verso piattaforme tecnologiche come Wyscout, algoritmi predittivi e in *analytics*. Infatti, con la capacità che possiede l'Atalanta nel riuscire ad identificare dei talenti in mercati meno monitorati, come l'Africa subsahariana o il sud-est asiatico, ancor prima che il loro valore sia affermato a livello globale, è possibile attuare una strategia di *Resource Picking* molto aggressiva, in grado di acquisire degli asset nel cui prezzo non è ancora incluso un premio per la performance futura.

Minacce (*Threats*)

Tuttavia, le numerose opportunità che l'Atalanta potrebbe sfruttare per migliorare ancor di più la propria posizione sul mercato, sono affiancate dall'ingresso nel settore dell'Arabia Saudita, in particolare della Saudi Pro League, che ha alimentato l'inflazione del mercato dei trasferimenti portando un aumento significativo dei prezzi di acquisto iniziali che a loro volta tendono a far comprimere i futuri margini di rivalutazione, riducendo i moltiplicatori economici che hanno caratterizzato le storiche operazioni di mercato dell'Atalanta. Con questa minaccia il problema principale è connesso alla possibile insurrezione nel mercato futuro di un livello di valorizzazione organizzativa sempre più elevato per continuare a mantenere la profittabilità usuale.

In aggiunta, il modello Atalanta è ormai riconosciuto a livello globale come benchmark di efficienza e sostenibilità e, come osservato da Zonamista Magazine, al giorno d'oggi sono tanti i club che hanno iniziato ad imitare sistematicamente ogni azione economica realizzata dall'Atalanta⁵⁹. Seppur lo scopo è quello di orientare tutti i club verso questa direzione, è da riconoscere che dall'altro lato della medaglia se il numero di club che adotta queste strategie inizia ad aumentare in maniera esponenziale, allora la scarsità che caratterizza la capacità di scouting verso talenti “*underdog*” si riduce e con essa si riduce anche il possibile ritorno economico che si

⁵⁹ Zona Mista Magazine, Atalanta: sempre più modello vincente e virtuoso: <https://zonamistamagazine.com/atalanta-sempre-piu-modello-vincente-e-virtuoso/>

genera dopo che un calciatore, inizialmente svalutato dal mercato, viene poi rivenduto ad un prezzo nettamente superiore.

Se, poi, basare la strategia sull'investimento in giovani talenti porta da un lato continuità e valore al club, oltre che ad un ipotetico ritorno economico futuro molto elevato, allo stesso tempo comporta una elevata esposizione verso quelli che sono i rischi intrinseci dell'attività sportiva. È questo il caso che da infortuni molto gravi, risoluzioni anticipate del contratto, abbandono precoce dal calcio giocato, possono nascere cause di una perdita di valore repentina e improvvisa alla quale potrebbe essere soggetta la società, costringendo la stessa ad attuare pratiche di svalutazione che generano un impatto diretto sul patrimonio netto e sulla capacità di generare plusvalenze future. Infine, argomento molto attuale al di fuori del campo di gioco, è quello inerente la situazione geopolitica che attualmente il nostro continente, e non solo, sta vivendo. Tensioni come il conflitto in Ucraina o la crisi in Medio Oriente, sono tutte variabili esogene che potrebbero dar luogo ad una riduzione degli introiti da parte delle organizzazioni internazionali come UEFA e, su più larga scala, FIFA o ad un aumento dei costi di gestione che condizionano indirettamente, ma in larga scala, la disponibilità di risorse da destinare al *player trading*.

Punti di forza (<i>Strenghts</i>) • Capacità di generare asset “<i>at-zero-cost</i>” • Resilienza alle restrizioni contabili FIGC • Pricing variabile e <i>Risk-Sharing</i> • Elevato <i>Scouting Efficiency Index (SEI)</i> e <i>Resource Picking</i> • Integrazione verticale e infrastrutture d'eccellenza • Autonomia decisionale e “momento di massimo apprezzamento”	Punti di debolezza (<i>Weaknesses</i>) • Dipendenza dai risultati sportivi per l'attivazione del circuito virtuoso • Concentrazione dei ricavi da <i>player trading</i> e volatilità del timing • Incidenza elevata del costo del personale sui ricavi caratteristici • Rischio di <i>Key-Man Dependency</i> • Parziale esternalizzazione del processo di valorizzazione tramite i prestiti
Opportunità (<i>Opportunities</i>) • Progressiva limitazione normativa dei prestiti e vantaggio competitivo dell'Under 23 • Ampliamento strutturale del mercato di sbocco nei mercati emergenti • Evoluzione normativa sulla durata dei contratti (D.L. 96/2025) • Consolidamento del modello ibrido tramite le infrastrutture • Integrazione del <i>Data-Driven Scouting</i> per ridurre l'asimmetria informativa	Minacce (<i>Threats</i>) • Inflazione strutturale del mercato e compressione dei margini di rivalutazione • Erosione del vantaggio differenziale per imitazione del modello • Rischio sportivo e svalutazione accidentale degli asset • Instabilità geopolitica e macroeconomica

Tavola 3.6
Tabella riassuntiva dell'analisi SWOT delle strategie di pricing adottate dall'Atalanta.
Fonte: elaborazione personale

Osservando la Tavola 3.6 è possibile prendere visione degli aspetti chiave che si deducono dall'analisi SWOT riguardo le strategie di pricing adottate dall'Atalanta ed emerge come il club preso in analisi, fondando i suoi punti di forza sul vivaio e sullo scouting, incarni alcuni dei valori principali che il presente elaborato cerca di proporre. In particolare, è possibile individuare qual è il confine che c'è tra ciò che già è consolidato nella prassi e l'innovazione strutturale che con la presente ricerca si cerca di introdurre, mostrando come il caso Atalanta B.C. non si presenti come una replica perfetta che va a confermare la proposta di ricerca, ma assuma il ruolo di precedente italiano più credibile e vicino ad essa.

L'analisi condotta nel presente capitolo mostra, infatti, come l'Atalanta stia già operando su tre livelli presentati nella proposta di ricerca. In primo luogo il club bergamasco usufruisce attualmente di uno scouting avanzato dal quale riesce a ricavarne una risorsa strategica gestendo una rete di osservatori che monitorano migliaia di profili l'anno con l'obiettivo di cercare il talento nella proiezione della crescita potenziale e non sullo sviluppo della singola prestazione. In secondo luogo ciò che l'Atalanta attualmente già compie riguarda l'uso di una strategia di prezzo *value investing*, che permette al club di acquistare, a prezzi contenuti, giovani talenti che non sono ancora affermati, e quindi etichettati come asset sottovalutati, per poi rivenderli ad un prezzo nettamente superiore una volta che il mercato ne certifica il valore. Infine, ultima azione che il club già utilizza per mantenere sostenibilità economica nel tempo è il reinvestimento circolare delle plusvalenze che consente al club di mantenere attivo un ciclo continuo reinvestendo i proventi generati dalle cessioni record nell'acquisto di nuovi profili pronti a rigenerare il valore della rosa.

Tuttavia, il limite attuale del modello si presenta dal punto di vista della proposta contrattuale effettuata nei confronti dei giocatori al momento dell'acquisto. Infatti, dalle ricerche condotte è emerso che mentre la dimensione comportamentale e valoriale è considerata un fulcro per i giovani, per quanto riguarda la Prima Squadra non è attualmente presente alcun sistema di pricing che si basi in maniera sistematica sulle componenti variabili individuali legate alla crescita dell'asset o alla condotta,

ma si limitano a riferirsi al raggiungimento di traguardi collettivi. In questo modo quello che manca, e che con il presente elaborato si cerca di proporre, è quel meccanismo di allineamento degli incentivi trattato nella sezione 2.4, un sistema per l'appunto basato su KPI individuali di sviluppo che cercano di ridurre il rischio connesso ad un'errata valutazione delle abilità di un calciatore.

Inoltre, l'Atalanta reinveste le proprie plusvalenze in modo prevalentemente circolare, ricomprando altri cartellini e, in parte, in attività di miglioramento della catena di supporto, prevalentemente per le infrastrutture e la gestione delle risorse umane. Tuttavia, la proposta della ricerca svolta con questa tesi di laurea è quella di cercare di far reinvestire sistematicamente parte delle plusvalenze che si generano dalle cessioni in attività di supporto, tra le quali è possibile annoverare staff tecnico e medico, *analytics* avanzato, infrastrutture e scouting. In questo modo si porta alla nascita di un nuovo ciclo virtuoso che vede il risparmio non solo come un profitto trattenuto, ma anche e soprattutto come una risorsa destinata ad incrementare la probabilità che il giovane talento riesca ad esprimere il proprio potenziale, riducendo il rischio di fallimento dell'investimento.

3.6 Evidenze qualitative dalle interviste: il punto di vista di Giacomo Luisi, Guglielmo Stendardo ed Eric Farina

Mediante l'analisi delle evidenze contabili e delle scelte strategiche adottate dall'Atalanta B.C., è stato possibile validare empiricamente parte del modello che il presente elaborato cerca di proporre. Per completare il quadro di ricerca e verificare la reale fattibilità di attuazione della strategia proposta, è fondamentale integrare la dimensione quantitativa con dei riscontri qualitativi da parte di chi opera direttamente nel settore calcistico. A tal fine sono state condotte tre interviste a figure professionali che incarnano ambiti distinti ma complementari del calcio, in modo tale da avere un quadro completo di quello che è alla base del settore. In particolare, con le presenti interviste si va ad analizzare concretamente: l'ambito giuridico e negoziale, con l'intervento dell'avvocato Giacomo Luisi, già in parte anticipato nel secondo capitolo; in seguito, mediante il contributo dell'avvocato Guglielmo Stendardo, è possibile approfondire l'esperienza diretta di chi è stato parte della rosa dell'Atalanta e quale è stata la formazione che da essa è scaturita; infine, è stato possibile

approfondire l'ambito pratico e operativo del vivaio bergamasco grazie ad un colloquio realizzato con il dirigente accompagnatore e allenatore dell'Under 15 femminile dell'Atalanta, Eric Farina.

3.6.1 Giacomo Luisi e l'ambito giuridico-negoziale

Giacomo Luisi, come anticipato in precedenza, è un avvocato specializzato in diritto sportivo, operante sia come consulente per le società calcistiche che come agente FIFA⁶⁰. Oltre alle testimonianze fornite per validare l'analisi VRIO del giovane talento e il quadro giuridico che si pone a supporto della struttura contrattuale proposta, ha approfondito quali sono i driver del prezzo di trasferimento; in che modo è possibile promuovere la diffusione di una struttura contrattuale più variabile e quali sono le annesse barriere negoziali che si possono incontrare; quali sono le implicazioni strategiche del D.L. 96/2025 e il proprio punto di vista su quale possa essere una strategia sostenibile per i club italiani che converga con il modello proposto dalla presente tesi.

In primo luogo Luisi precisa l'esistenza di sei fattori che, a suo avviso, incidono in maggior misura nella determinazione del prezzo massimo che un club è disposto a sostenere per un calciatore. In particolare fa riferimento all'influenza indotta dalla consistenza delle prestazioni, dall'età, dalla durata residua del contratto, dalla partecipazione a competizioni internazionali, dalla pressione della domanda concorrente e dalla capacità del calciatore di generare eventuali ricavi indiretti per il club. In aggiunta a ciò, Luisi sostiene che la fascia d'età ottimale per il mercato è quella dei calciatori tra i 24 e i 28 anni, i quali *“sono spesso i più costosi in quanto offrono un mix di rendimento immediato e un potenziale di rivendita futura”*. La presente osservazione si mostra come un'importante opportunità per quei club che si distinguono dagli altri per le elevate capacità di scouting che detengono all'interno, infatti, il talento considerato “grezzo” di 19 o 20 anni, è ancora troppo incerto per il mercato ed è quindi acquistabile ad un prezzo che non incorpora ancora alcun premio per la performance futura attesa, offrendo di conseguenza la possibilità di massimizzare il rapporto tra costo d'acquisto e prezzo di cessione.

⁶⁰ Studio legale, Profilo dell'avvocato Giacomo Luisi: <https://avvocato360.it/avvocati/giacomoluisi>

Dal punto di vista contrattuale, Luisi conferma la crescita della presenza anche in Italia di contratti con una componente variabile significativa e identifica due scenari di applicazione principali, quello per i giovani talenti ad alto potenziale e quello per i calciatori che si trovano al giro di boa della propria carriera o reduci da infortuni. Tuttavia, Luisi sostiene che *“Dal punto di vista negoziale, una proposta con parte fissa ridotta e bonus più ampi viene preferita di meno da parte dei calciatori. Questo accade perché si cerca la massima certezza economica. La parte fissa rappresenta la garanzia, mentre i bonus, per quanto potenzialmente elevati, sono percepiti come meno sicuri perché legati al verificarsi di determinate condizioni.”* La presente affermazione rimane coerente dal punto di vista razionale della teoria economica riguardante le scelte in condizioni di incertezza, però potrebbe essere mitigata a patto che i KPI usati come metodo di valutazione nella determinazione dei bonus siano realistici e concordati in maniera chiara ex ante con il calciatore e il suo agente. Lo stesso Luisi riconosce la possibilità di individuare la bravura del procuratore e del club nel trovare un equilibrio profittabile che sia in grado di trasformare la componente variabile da fonte di resistenza a strumento di ambizione condivisa.

Dal punto di vista giuridico, Luisi commenta l'introduzione del D.L. 96/2025, poi convertito in legge, affermando che *“Un contratto di 8 anni riduce drasticamente il potere contrattuale del giocatore in caso di trattativa per il rinnovo, a meno di una cessione, garantendo al club un controllo a lungo termine sulle performance e sul valore di rivendita del cartellino.”* Tale osservazione amplifica il terzo pilastro proposto nell'elaborato, inerente il reinvestimento nelle attività di supporto. Infatti, dato che con dei contratti più lunghi è possibile distribuire il costo dell'investimento su un periodo più ampio e di costruire piani di incentivi progressivi, l'efficacia di questa struttura deve essere garantita anche da una catena di supporto valida, che sia in grado di incentivare i calciatori a stipulare contratti di durata così lunga. Se questa strategia riesce ad essere attuata, sarà possibile garantire la massima protezione dell'investimento, la massimizzazione del valore di rivendita e il rafforzamento della competitività italiana rispetto alle altre leghe europee.

Infine, ultima domanda che è stata posta a Giacomo Luisi, riguarda quale strategia egli ritiene che sia più sostenibile da seguire nel medio-lungo periodo nel momento in cui un club italiano volesse costruire una rosa competitiva senza però possedere le

risorse per competere sui prezzi massimi. A tal proposito la risposta di Luisi converge con la ricerca condotta ai fini di questo elaborato, infatti l'avvocato e agente FIFA sostiene che *“la via più efficace nel medio-lungo periodo sia porre attenzione alla crescita di giovani talenti.”*, con particolare riguardo al concetto che *“Il club non deve limitarsi a un buon settore giovanile, ma deve investire per renderlo un centro di eccellenza. Questo significa dotarsi delle migliori infrastrutture, staff tecnico e metodologie per lo sviluppo. Il giovane talento deve essere percepito come l'asset primario e più economico. [...] La strategia non deve puntare sui nomi più in voga e costosi, ma sull'identificazione precoce di giocatori in campionati minori o fuori dai riflettori, il cui potenziale non è ancora pienamente quotato.”*

Il riscontro fornito da Giacomo Luisi ha confermato che il mercato calcistico è strutturalmente miope e che questa miopia potrebbe trasformarsi in opportunità per quei club che sono disposti ad investire nella capacità di individuare il talento prima ancora che questo sia certificato dal mercato, in modo tale da svilupparlo internamente e strutturare il proprio contratto allineando gli incentivi di tutte le parti interessate nel lungo periodo.

3.6.2 Guglielmo Stendardo e l'esperienza diretta tra campo, diritto ed identità

Guglielmo Stendardo è una figura che raggruppa tre dimensioni raramente compresenti in un solo professionista del calcio italiano, essendo un ex calciatore di Serie A, con particolare riguardo alla sua esperienza pluriennale all'Atalanta; un avvocato specializzato in diritto civile e sportivo; un tecnico che, al momento della stesura della ricerca corrente e dell'intervista effettuata, allena i giovani della Primavera della Salernitana, chiamata ufficialmente “U.S. Salernitana U19”, oltre ad essere un docente presso l'Università LUISS Guido Carli⁶¹. Questa triplice prospettiva rende la sua testimonianza una componente preziosa per l'elaborato, in quanto permette di ricevere un punto di vista di chi ha vissuto le strategie di valorizzazione dei giovani come atleta, le analizza come giurista e le ripropone ogni

⁶¹LUISS, *Guglielmo Stendardo: un campione nella squadra di calcio LUISS*: <https://www.luiss.it/it/news/2018/12/07/guglielmo-stendardo-un-campione-nella-squadra-di-calcio-luiss>

giorno come allenatore. Nello specifico Guglielmo Stendardo ha fornito un approfondimento per il presente studio per quanto riguarda la cultura dell'Atalanta intesa come un possibile modello replicabile; la variabile determinante rappresentata dalla giusta mentalità; la struttura del vivaio e dell'Under 23 come abilitatore strategico; un suo riscontro giuridico per quanto riguarda la componente variabile del contratto proposta con questo elaborato e la sua fattibilità giuridica con le annesse tensioni operative.

In primo luogo Guglielmo Stendardo è stato intervistato in merito alla sua esperienza a Bergamo, dal momento che ha rivestito il ruolo di difensore dell'Atalanta dal 2012 al 2017, esattamente negli anni più determinanti della fase di transizione del club. Nel momento in cui gli è stato chiesto se già da allora fosse presente una cultura interna riconoscibile, Stendardo conferma che ancor prima che i risultati europei rendessero l'Atalanta visibile all'esterno, era già consolidata una forte identità organizzativa. In particolare l'intervistato afferma che, nei suoi cinque anni a Bergamo *“si percepiva chiaramente che l'Atalanta avesse una forte identità interna: una cultura del lavoro molto concreta, grande organizzazione e una visione chiara sul percorso di crescita dei giocatori. A Bergamo il settore giovanile era il cuore del progetto tecnico”*. Spostando l'attenzione proprio sull'appena nominato settore giovanile, Stendardo richiama il cosiddetto “Modello Zingonia” sostenendo che questo sistema si fonda su tre pilastri essenziali: continuità, programmazione e attenzione ai dettagli. Contemporaneamente l'ex calciatore sottolinea una peculiarità fondamentale per l'elaborato in questione, specificando che questo sistema non produce solamente calciatori più preparati dal punto di vista tecnico, ma forma persone che siano in grado di sostenere la pressione competitiva nel lungo periodo. Riportando le sue parole *“I ragazzi del vivaio venivano accompagnati con equilibrio, senza caricarli di pressioni eccessive, crescendo prima come persone e poi come calciatori.”*. In aggiunta a ciò Stendardo fornisce anche un'osservazione giuridica della governance della famiglia Percassi, sottolineando che quest'ultima si contraddistingueva per la chiarezza contrattuale, per la sostenibilità e per la meritocrazia, tutti elementi che, nella sua analisi, erano strutturali e non meramente accessori per la costruzione del vantaggio competitivo. A conferma di quanto detto da Guglielmo Stendardo si presentano, d'altronde, i bilanci dell'Atalanta analizzati nella sezione 3.2 che attestano la

presenza di un modello di autofinanziamento coerente e privo di tutte quelle distorsioni contabili che caratterizzano il restante scenario italiano.

Passando poi alla sezione dell'intervista dedicata alla sua attuale esperienza come allenatore della Primavera della Salernitana, Stendardo sviluppa una riflessione di notevole calibro per il modello proposto. Infatti, alla domanda che gli è stata posta riguardo la capacità di saper distinguere un giovane calciatore che diventerà un asset valorizzabile da uno che non lo diventerà, Stendardo privilegia la distinzione tra talento tecnico e predisposizione alla crescita come fattore determinante nella valutazione dei giovani calciatori sostenendo che *“Il ragazzo bravo tecnicamente lo vedi subito, ma quello che può diventare un giocatore pronto per il professionismo lo capisci nel tempo: da come si allena, da come reagisce a una critica, da come si presenta il giorno dopo una partita in cui è rimasto fuori. Le componenti non tecniche pesano tantissimo, e più faccio questo lavoro più mi convinco che spesso pesino quanto il talento puro, se non di più.”*. La presente affermazione si pone come supporto fondamentale alla proposta di introdurre, nei contratti dei giovani calciatori, una forte componente variabile legata agli input, come la qualità dell'impegno, la continuità negli allenamenti e la disponibilità al miglioramento. Stendardo è, tuttavia, consapevole del problema della misurabilità, mostrando una netta differenza tra ciò che i dati riescono a certificare e ciò che è a mera discrezione dello staff garantire, riassunta nella sua affermazione secondo cui *“Alcune cose riesci a misurarle: i dati fisici, l'intensità in allenamento, i miglioramenti tecnici, la continuità nelle prestazioni. [...] Però le cose che fanno davvero la differenza spesso non stanno nei numeri.”* Tale osservazione è particolarmente coerente con la proposta di ripartizione della parte variabile dei contratti presentata nella sezione 2.4, nella quale vengono combinati indicatori quantitativi oggettivi con valutazioni qualitative dello staff, con lo scopo di ridurre il rischio di una selezione avversa determinata solamente da parametri statistici.

Stendardo poi argomenta ciò che distingueva l'Atalanta dagli altri club, quando lui era in rosa, sostenendo che a differenza degli altri ambienti in cui ha giocato, quali Lazio, Juventus, Napoli, Sampdoria e Lecce, *“a Bergamo c'era un elemento determinante: l'intensità di lavoro continua, che non calava mai, neanche per un giorno. Anche l'esercitazione più semplice veniva fatta a ritmi altissimi. E non era*

una forzatura: era proprio il modo naturale di lavorare lì dentro. La differenza concreta la vedevi nel modo di stare in campo. Il difensore non aspettava l'attaccante, gli andava incontro. Gli attaccanti erano i primi a pressare. Si correva tanto, ma soprattutto si correva con un senso: ogni movimento aveva una logica. [...] Il sistema veniva prima del singolo, sempre. A Bergamo o entravi nel meccanismo oppure, indipendentemente dal nome che avevi, facevi fatica. E chi riusciva a entrarci cresceva in modo impressionante.”. Esprime con chiarezza che il talento non diventa asset per effetto delle sole qualità individuali, ma grazie al sistema che lo circonda, in particolare ritiene che “La vera forza dell’Atalanta è stata creare una filiera completa. Il vivaio forma il giocatore, l’U23 copre quel salto enorme che c’è tra il calcio giovanile e quello vero e i prestiti vengono gestiti in modo intelligente.”.

Da questa affermazione emerge un aspetto che spesso viene trascurato nelle analisi di mercato, ovvero quello che concerne il rischio di bruciare dei talenti a causa di una gestione errata dei prestiti. Dal suo punto di vista, cedere dei calciatori giovani in prestito a dei club che però non sono stati selezionati con cura, può compromettere in maniera irreversibile la traiettoria di crescita del calciatore. Inoltre a Stendardo è stata posta una domanda strategica fondamentale, chiedendogli secondo lui quali potrebbero essere i principali ostacoli che un club potrebbe incontrare nel cercare di ricreare il modello dell’Atalanta e la sua risposta non ha tardato ad arrivare. Infatti, egli con molta certezza afferma che “Se dovessi sceglierne solo due, dico governance e visione. Senza dubbio. I problemi culturali esistono, quelli normativi pure e anche sul piano contrattuale si potrebbe fare di più. Però alla fine tutto dipende da chi guida il club e dalla direzione che decide di dare.”. Da questa affermazione emerge un punto fondamentale della teoria economica che si pone come base dell’organizzazione di una qualsiasi società, perché dal momento in cui l’assetto culturale di una società continua a rimanere incardinato sui suoi principi, senza espandere il proprio punto di vista verso l’esterno, sarà difficile la realizzazione di un qualsiasi cambiamento. Al contempo, se si propone un cambiamento notevole nella strategia di un’impresa, ma questo non parte radicalmente dalla cultura della stessa, con molta probabilità si andrà a minare la stabilità della governance e di conseguenza non si arriverà ad un reale cambiamento, ma ad una crisi interna.

Dopo aver presentato a Guglielmo Stendardo la proposta del presente elaborato, egli assume il ruolo di giurista, passando in analisi la proposta da un punto di vista prettamente legale. Stendardo conferma la fattibilità di un modello contrattuale che prevede una parte fissa più contenuta rispetto al presente e, viceversa, una componente variabile più significativa, a patto che la proposta sia operante entro i vincoli stabiliti dall'Accordo Collettivo: *“Dal punto di vista teorico, un modello con parte fissa più contenuta e componente variabile più forte ha assolutamente senso. Bonus legati a presenze, rendimento, obiettivi sportivi o percorso formativo potrebbero allineare meglio gli interessi del giocatore e della società.”*. Passando però al punto di vista pratico, l'avvocato introduce un elemento critico che è necessario considerare preliminarmente, ovvero la percezione soggettiva del calciatore, perché il contratto nella cultura calcistica non è un semplice atto giuridico, ma è un atto anche comunicativo *“perché dice al giocatore quanto la società crede in lui, che ruolo gli attribuisce e che tipo di rapporto vuole costruire.”*. Per questo motivo, Stendardo suggerisce di modulare la proposta contrattuale in funzione del momento di carriera dell'atleta, proprio come è stato proposto nella già citata sezione 2.4, dal momento che per un giovane talento i bonus possono essere considerati come dei veri e propri stimoli positivi se percepiti come parte integrante di un percorso di crescita al quale sta decidendo di sottoporsi, ma, al contempo, per un calciatore affermato la riduzione della parte fissa potrebbe essere interpretata come una mancata riconoscenza del proprio status, o, per un profilo da rilanciare dopo un infortunio, la parte variabile può essere considerata come uno strumento intelligente di condivisione del rischio, purché sia gestita con sensibilità.

3.6.3 Eric Farina e il contesto pratico-operativo del vivaio

Infine, prospettiva preziosa e spesso trascurata nelle analisi del modello Atalanta, è quella fornita da Eric Farina⁶². Difatti, intervistando il dirigente accompagnatore e allenatore dell'Under 15 femminile dell'Atalanta, è possibile ottenere un riscontro diretto da parte di chi lavora quotidianamente nel settore giovanile femminile, riuscendo ad esplorare le dinamiche della metodologia formativa, della valutazione

⁶²Atalanta B.C., Rosa dell'Under 15 femminile: <https://www.atalanta.it/squadre/youth-academy/under-15-femminile/squadra>

dei talenti e del sistema di supporto che il club mette a disposizione di ogni sua categoria, comprese quelle che, come purtroppo accade per il settore femminile, sono meno visibili mediaticamente ma che fortunatamente con il tempo stanno iniziando ad avere sempre più seguito. Con la testimonianza di Eric Farina è possibile verificare che i principi organizzativi che emergono dai bilanci consolidati e dalle analisi di mercato, sono effettivamente applicati al settore giovanile nelle pratiche quotidiane del club.

Per quanto riguarda la centralità attribuita alla crescita personale del giovane come condizione abilitante per la crescita sportiva, fattore che contraddistingue l'Atalanta dalla maggior parte degli altri club italiani, come spesso è stato ripetuto nel corso dell'elaborato, Farina presenta un sistema di valutazione che si spinge oltre le metriche tecnico-atletiche. Infatti egli garantisce che *“l'Atalanta punta moltissimo sull'extra campo: ad ogni quadrimestre vengono girate le pagelle a uno staff psico-educativo che analizza i voti scolastici. A fine anno viene assegnato un premio, il Premio Brembo⁶³, che premia i migliori atleti-studenti per media e impegno calcistico.”*. In questo modo emerge come il monitoraggio extra-sportivo sia in realtà una componente fondamentale per la crescita dell'atleta e allo stesso tempo rappresenta un esempio concreto degli indicatori di condotta previsti nel modello proposto. Farina aggiunge anche che il club organizza degli incontri dedicati alla gestione dei comportamenti adolescenziali, che vanno dalla prevenzione dei disturbi alimentari alla gestione delle dipendenze, confermando ancora una volta l'approccio olistico alla formazione di un atleta che si sviluppa nell'Atalanta, che vede integrare la dimensione psico-educativa a quella prettamente sportiva.

Anche ad Eric Farina è stata posta la medesima domanda fatta a Stendardo, riguardante la determinazione di ciò che distingue una giovane promettente da una realmente valorizzabile nel lungo periodo ed in questo caso Farina introduce una variabile che i modelli esclusivamente quantitativi fanno fatica a catturare per il calcio femminile. Egli dichiara che *“Per quanto riguarda il mondo femminile, oltre all'aspetto tecnico conta tantissimo il fattore psicologico: una ragazza magari meno*

⁶³Bergamo News, Premio Brembo, Luca Percassi sui giovani dell'Atalanta: <https://www.bergamonews.it/2026/05/20/premio-brembo-la-persona-prima-del-talento-luca-percassi-i-ragazzi-dellatalanta-sono-diversi-dagli-altri/894841/>

dotata tecnicamente ma con grande voglia di arrivare e di non mollare mai, ha molta più possibilità di arrivare di una calciatrice dotata ma con meno stimoli.”. Questo dimostra che la resilienza, la motivazione intrinseca e la gestione dello stress competitivo sono al giorno d’oggi delle variabili strategiche per la valutazione dell’asset, generando delle conseguenze dirette nella strutturazione dei contratti, i quali dovrebbero premiare non solo i risultati ma anche i processi. A supporto dello sviluppo del talento, ciò che conta in maniera rilevante è la già citata continuità dello staff, in quanto solo uno staff stabile, che conosce a fondo le caratteristiche di ogni atleta, è in grado di calibrare gli stimoli e gestire le crisi motivazionali, creando dei percorsi ad hoc per ogni singolo atleta finalizzati alla crescita sportiva e non solo. Riportando le parole di Eric Farina: *“La struttura dello staff conta moltissimo. Lavorando in sinergia si riesce a portare le ragazze a un livello alto e competitivo. [...] Io sono da quattro anni con le stesse ragazze e ci conosciamo a memoria.”*

Infine, un elemento per certi versi emblematico che emerge dall’intervista, è quello che approfondisce la condizione strutturale del settore giovanile femminile dell’Atalanta, perché a causa dell’assenza di una Prima Squadra femminile, le calciatrici che vengono sviluppate nel vivaio vengono poi cedute, al termine del proprio percorso formativo, con l’obiettivo di rinforzare altri grandi club. Lo stesso Eric Farina afferma a tal proposito che *“Non avendo una Prima Squadra femminile, l’Atalanta dopo il settore giovanile libera tutte le ragazze. Questa settimana⁶⁴ tre ragazze che allenavo hanno vinto il campionato Primavera con il Milan e altre due erano nella formazione del Sassuolo, altra finalista.”.* Questa situazione si presenta apparentemente come un limite al modello, ma costituisce in realtà una ulteriore prova della qualità del processo formativo che consente al club di generare valore sportivo certificato dal mercato, traducendosi poi in corrispettivo economico per il club grazie alla selezione che viene effettuata da parte degli altri club femminili di Serie A e Serie B.

⁶⁴ L’intervista ad Eric Farina è stata realizzata dall’autrice in data 13/05/2026 e si fa riferimento alla partita della categoria Final Four Primavera Femminile tra Sassuolo e Milan, disputata in data 11/05/2026, che ha visto trionfare ai rigori le rossonere con due rigori di vantaggio.
<https://www.figc.it/it/serie-a-women/news/il-milan-centra-il-bis-le-rossonere-superano-il-sassuolo-ai-rigori-e-vincono-il-secondo-scudetto-della-loro-storia-erfn4um3>

Mediante queste tre interviste, seppur provenienti da diversi ambiti del calcio, è possibile dedurre alcuni punti di convergenza con i tre pilastri che caratterizzano il modello proposto. In particolare, le tre testimonianze confermano che la valorizzazione del giovane talento non sia frutto solamente delle qualità individuali dell'atleta, ma dipende anche dalla qualità del sistema organizzativo che lo circonda. È anche emerso che il contratto sportivo non si presenta come un mero strumento giuridico-economico, ma è soprattutto uno strumento comunicativo in grado di indirizzare le parti interessate verso una fiducia più stabile. La parte variabile affinché sia efficace, deve essere percepita dal calciatore come un'opportunità di crescita e non come un modo per trasferire il rischio solo verso una delle due parti. Infine, ciò che emerge dalle tre testimonianze, e che risulta fondamentale tener presente ai fini dell'interpretazione del presente elaborato, è che le variabili chiave, dalle quali può partire un eventuale cambiamento verso questa nuova strategia, sono incarnate da una struttura di governance stabile e una continuità delle figure tecniche all'interno del sistema. Infatti, prendendo come esempio il caso studio trattato nel presente capitolo, il modello dell'Atalanta non è replicabile solamente nel caso in cui la società che sta provando a instaurarlo non è in grado di mantenere nel tempo una coerenza di visione che sia in grado di attraversare in egual modo tutti i livelli organizzativi, dal settore giovanile fino alla Prima Squadra.

Conclusioni

La ricerca effettuata nel presente elaborato ha avuto origine dalla constatazione che il calciomercato italiano si presenta come un mercato strutturalmente imperfetto, alimentato da una notevole asimmetria informativa tra club cedente e club acquirente, da una pressione mediatica e sociale sui risultati immediati e da una crescente influenza di capitali esterni nelle operazioni. Per questi motivi il prezzo di vendita dei calciatori non sempre rispecchia in modo proporzionale il loro valore effettivo e, con particolar riguardo al contesto italiano, numerosi club sono costretti ad operare in una posizione di debolezza competitiva rispetto ai principali campionati europei, detenendo una minore capacità di spesa e una maggiore necessità di trovare una soluzione per mantenere l'equilibrio economico-finanziario.

L'analisi condotta nel primo capitolo ha permesso di ricostruire l'evoluzione storica del calciomercato italiano, dimostrando come il ruolo del prezzo sia cambiato nel tempo passando dall'essere un semplice indicatore di qualità individuale, a diventare una vera e propria leva strategica, condizionata da fattori economici, contrattuali, reputazionali e geopolitici. Conducendo un'attenta analisi di sei stagioni di calciomercato, che a coppia raffiguravano le stagioni di calciomercato prima e dopo determinati shock esogeni ed endogeni, quali l'entrata di Silvio Berlusconi nel settore del calcio imprenditoriale, il passaggio dalla lira all'euro come moneta ufficiale del nostro Paese e l'ingresso di nuovi competitor nel mercato, con particolar riferimento all'Arabia Saudita, è emersa una crescita significativa dei prezzi medi di trasferimento, accompagnata da una progressiva diminuzione dell'età media dei calciatori coinvolti nelle operazioni di calciomercato. Dai dati raccolti è stato possibile constatare come il mercato stia iniziando a spostare la propria attenzione verso i calciatori più giovani ma, al tempo stesso, non sempre è in grado di attribuire il giusto prezzo a ciascuno di essi.

Questa criticità ha posto le basi della proposta presentata all'interno del secondo capitolo, nel quale, mediante il framework della Resource-Based View è stato analizzato il tipo di vantaggio competitivo che può generare l'investimento sui

giovani talenti ad alto potenziale. Da questa analisi è emerso che il giovane calciatore può rappresentare una risorsa strategica solo se è inserito in un'organizzazione che sia in grado di valorizzarlo. Il talento non necessariamente genera vantaggio competitivo, ma è fondamentale che in suo aiuto intervengano un servizio di scouting efficiente, staff tecnico, infrastrutture, cultura organizzativa e strumenti contrattuali adeguati, altrimenti si corre il rischio di farlo rimanere una promessa inespresa. A seguito di ciò è nata la strategia di pricing proposta nel medesimo capitolo, la quale è orientata al lungo periodo e si articola su tre direttrici: acquisizione dei giovani talenti sottovalutati, strutturazione di contratti con una componente variabile più rilevante rispetto al passato e parte delle plusvalenze automaticamente destinate ad essere reinvestite nella catena di supporto.

Con particolar riguardo alla struttura contrattuale proposta, si è voluto preliminarmente intendere come il contratto rappresenti una delle motivazioni che spinge il calciatore ad accettare o meno la proposta di mercato ed è di conseguenza direttamente inerente alla materia del calciomercato presa in analisi. Inoltre, questa sezione dell'elaborato rappresenta uno degli elementi più innovativi della proposta, ponendosi come obiettivo quello di creare delle proposte contrattuali che siano maggiormente coerenti con il valore effettivamente generato dal calciatore. Ciò che si intende proporre è la formazione di strutture contrattuali divise in parte fissa e parte variabile, con particolare attenzione a quest'ultima che, collegata a KPI di output, input, condotta e traguardi collettivi, permetterebbe di distribuire meglio il rischio tra società e atleta dando al calciatore la possibilità di accrescere la propria remunerazione in base alle sue reali abilità maturate nel tempo, adoperando come supporto normativo sia l'Accordo Collettivo sia l'estensione della durata massima dei contratti a 8 anni introdotta dal D.L. 96/2025.

Il terzo capitolo ha avuto il ruolo di verificare la plausibilità empirica della proposta, prendendo come riferimento la società dell'Atalanta B.C., individuata come uno dei casi italiani che meglio valorizza il giovane talento continuando a detenere sostenibilità economico-finanziaria. L'analisi si è articolata su due punti di osservazione: da un lato è stata condotta una ricerca storica e contabile che, grazie al supporto fornito dai bilanci dell'Atalanta B.C. del quinquennio 2021-2025, ha

mostrato come il modello dell'Atalanta sia organizzato su una progressiva stratificazione fondata su vivaio, scouting, continuità gestionale, infrastrutture, Under 23, prestiti e cultura organizzativa che consegnano al club la possibilità di generare utili rafforzando il patrimonio netto e di monetizzare il valore dei calciatori tramite plusvalenze, premi e indennizzi proprio grazie alla loro precedente formazione in una catena di supporto stabile. Dall'altro lato è stata condotta un'indagine qualitativa attraverso tre interviste ad esperti del settore per vie differenti quali Giacomo Luisi, Guglielmo Stendardo ed Eric Farina. Da queste interviste è emersa la conferma pratica che la valorizzazione del giovane calciatore non derivi solamente dalle sue abilità individuali, ma anche e soprattutto dall'ambiente che lo circonda, presentando dunque l'Atalanta come una conferma importante, seppur non integrale, della possibilità di attuazione del modello proposto.

Alla luce dell'intero percorso svolto è quindi possibile rispondere positivamente alla domanda che è stata posta all'inizio della ricerca. È infatti possibile che una strategia di pricing orientata al valore, fondata sui giovani talenti, con contratti a componente variabile e un reinvestimento sistematico nella catena di supporto, possa rappresentare una corretta soluzione per trovare un'alternativa più sostenibile alla competizione sui prezzi massimi di mercato. Tuttavia, tale modello non si deve presentare come una forma automatica da adottare anzi, la sua efficacia dipende da prerequisiti organizzativi stringenti, che vedono in primo luogo la presenza di una governance stabile, continuità tecnica, infrastrutture sempre all'avanguardia e una cultura manageriale che sia orientata al lungo periodo. Nonostante queste limitazioni per l'immediata generalizzabilità del modello proposto, ciò che è emerso è che la crisi del calcio italiano non risiede nella spesa elevata che si sostiene per un acquisto, ma nella capacità di costruire passo dopo passo il valore del calciatore in quanto questo non è un asset per natura, ma lo diventa solamente se è inserito in un contesto che sia in grado di trasformare il suo potenziale in rendimento sportivo ed economico. In questa prospettiva, la sfida per i club non è semplicemente quella di cercare di acquistare meglio, ma è soprattutto quella di riuscire ad evolversi verso un modello industriale di valorizzazione che sia in grado di gestire al meglio le inefficienze del mercato grazie alla propria organizzazione stabile e solida.

Bibliografia

Akerlof G. A., 1970, *The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, in “The Quarterly Journal of Economics”, 84(3), pp. 488-500.

Barney J. B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in “Journal of Management”, 17(1), pp. 99-120.

Beha O., Di Caro A., 2013, *Indagine sul calcio*. Rizzoli, versione digitale.

Benson J. K., 1988, *Innovazione e crisi nell’analisi delle organizzazioni*, in “Logiche di azione organizzativa”, a cura di S. Zan, Il Mulino, pp. 141-158.

Bewley T. F., 1999, *Why Wages Don’t Fall During a Recession*. Harvard University Press.

Caricasulo S., Nardinocchi M., 2025/2026, *Lo sport profit: Il Bilancio delle società calcistiche*. Materiale didattico non pubblicato del corso di Economia Aziendale dello Sport, LUISS Guido Carli.

Caricasulo S., Nardinocchi M., 2025/2026, *Lo sport profit: La Corporate Governance*. Materiale didattico non pubblicato del corso di Economia Aziendale dello Sport, LUISS Guido Carli.

Caroli M., 2021, *Economia e gestione sostenibile delle imprese*. McGraw-Hill Education.

Carroll A. B., 1979, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, in “Academy of Management Review”, 4(4), pp. 497-505.

Cataliotti J., Fabretti T., 2015, *Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*. Ugo Mursia Editore.

Corte di giustizia CE, 15 dicembre 1995, causa C-415/93, *Union royale belge des sociétés de football association ASBL e altri c. Jean-Marc Bosman*.

Cortinovis G., 2024, *Il «modello Atalanta»: conti a confronto con le big del calcio europeo. Ecco perché senza plusvalenze non si compete*, in “L’Eco di Bergamo – Corner”, 26 gennaio 2024

Daft R.L., 2021, *Organizzazione Aziendale*, 7ª ed.. Maggioli - Apogeo.

Deloitte, 2025, *Deloitte Football Money League 2025*. Sports Business Group.

Ekstrand J., Bengtsson H., Waldén M., Davison M., Khan K. M., Häggglund M., 2023, *Hamstring injury rates have increased during recent seasons and now constitute 24%*

of all injuries in men's professional football: the UEFA Elite Club Injury Study from 2001/02 to 2021/22, in "British Journal of Sports Medicine", 57, pp. 292-298.

Elias, N., Dunning, E., 1986, *Quest for Excitement: Sport and Leisure in the Civilising Process*. Basil Blackwell.

English, V., Brunskill, I., 2025, *Fringe Players as Strategic Assets: A Resource Based Analysis of Squad Depth and Sustained Competitive Advantage in Professional Football*, in "Open Access Journal of Economic Research", 2(2), pp. 1-11.

Eurostat, 2008, *Definition of Sport - Vilnius Definition 2.0 according to CPA 2008*. Eurostat.

Farina, E., 2026, *Intervista realizzata dall'autrice*, dirigente accompagnatore e allenatore dell'Atalanta Under 15 femminile, 13 maggio 2026.

Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2025, *Comunicato Ufficiale n. 6/A*, 1° luglio 2025, Allegato A, art. 28, comma 2 N.O.I.F.. FIGC.

FIGC, AREL, PwC, 2023, *ReportCalcio 2023. Il profilo economico del calcio italiano*. FIGC.

FIGC, AREL, PwC, 2025, *ReportCalcio 2025*. FIGC.

Gardiner S., O'Leary J., Welch R., Boyes S., Naidoo U., 2012, *Sports Law*, 4^a ed.. Routledge.

Goldman M., Johns K., 2009, *Sportainment: changing the pace of limited-overs cricket in South Africa*, in "Management Decision", 47(1), pp. 124-136.

Guttmann, A., 1978, *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*. Columbia University Press.

IFRS Foundation, 2025, *IAS 38 Intangible Assets*. IFRS Foundation.

Jensen M.C., Murphy, K.J., 1990, *Performance Pay and Top-Management Incentives*, in "Journal of Political Economy", 98(2), pp. 225-264.

Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., 2004, *Il Business del Calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari*. Egea.

Lai M., 2012, *Dal fair play finanziario all'azionariato popolare: criticità nella dimensione istituzionale del calcio professionistico*, in "Rivista di Diritto ed Economia dello Sport", 8(1), pp. 101-128.

Lala P., Nichil R.L., 2021, *Invasione di campo. Il gioco del calcio nel linguaggio e nel racconto della politica*, Manni Editori.

Lazear E. P., 1999, *Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions*, in "Journal of Labor Economics", 17(2), pp. 199-236.

Lega Nazionale Professionisti Serie A, Associazione Italiana Calciatori, Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2025, *Accordo Collettivo per i rapporti di prestazione sportiva tra Calciatori Professionisti e Società professionistiche della Lega Serie A*, 31 luglio 2025.

Legge 18 novembre 1996, n. 586, *Conversione in legge, con modificazioni, del Decreto Legge 20 settembre 1996, n. 485, recante disposizioni urgenti per le società sportive professionistiche*, in “Gazzetta Ufficiale”, n. 272.

Luisi, G., 2026, *Intervista realizzata dall'autrice*, avvocato specializzato in diritto sportivo, consulente per società calcistiche e agente FIFA, 3 aprile 2026.

Nicoliello M., 2008, *Reddito e capitale nelle società di calcio: la massima serie italiana 1998-2007*, in “Rivista di diritto ed economia dello sport”, 4(2), pp.67-94.

Nosvelli M., Colzato M., 2025, *Dispersione salariale e performance nel calcio in Italia: un'analisi degli incentivi tra sforzo e risultato nella Serie A (2010-2022)*. CNR-IRCrES Working Paper n. 6/2025.

Papa A., Panico G., 2002, *Storia sociale del calcio in Italia*, Il Mulino.

Peeters T., Szymanski S., 2014, *Fair play finanziario nel calcio europeo*, in “Economic Policy”, 29(78), pp. 343-390.

Poli, R., Besson, R., Ravenel, L., 2024, *Statistical Modeling of Football Players' Transfer Fees Worldwide*, in “International Journal of Financial Studies”, 12, art. 93.

Porro N., 2004, *Le metamorfosi del calcio come fenomeno sociale*, in “Quaderni di Sociologia”, n. 34, pp. 9-18.

Porro N., 2006, *Stelle di fango. Calcio, scandali e stakeholder*, in “Quaderni di Sociologia”, n. 42, pp. 159-194.

Porter M. E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Rohde M., Breuer C., 2017, *The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football*, in “European Sport Management Quarterly”, 17(3), pp. 265-289.

Ruta A., 2025, *La storia dell'Atalanta*. Diarkos.

Sanguigni V., Nigro C., Lubrano E., 2025, *Il Sistema Calcio. Elementi istituzionali, economici, manageriali e giuridici*. Cacucci Editore.

Selznick P., 1957, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row.

Stendardo G., 2026, *Intervista realizzata dall'autrice*, ex calciatore dell'Atalanta B.C., avvocato specializzato in diritto civile e sportivo, docente LUISS e allenatore della Primavera della Salernitana, 19 maggio 2026.

Szymanski S., 2015, *Money and Football: A Soccernomics Guide*. Nation Books.

Tienza-Valverde A. et al., 2023, *Analysis of individual performance indicators of football goalkeeper*, in "Apunts Sports Medicine", 58, art. 100420.

Turano G., 2012, *Fuori gioco. Calcio e potere. Da Della Valle a Berlusconi, da Preziosi a Moratti. La vera storia dei presidenti di Serie A*. Melampo.

Woratschek H., Horbel C., Popp B., 2012, *The sport value framework - a new fundamental logic for analyses in sport management*, paper presentato al workshop ESMQ 2013 Special Issue: Value co-creation in sport management, Aalborg, 18-21 settembre 2012.

Documenti societari

Atalanta Bergamasca Calcio, *Bilancio consolidato 2021*, Bergamo, 2022, disponibile su: https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/evewhajwgtfyqntg62sh.pdf

Atalanta Bergamasca Calcio, *Bilancio consolidato al 30 giugno 2022*, Bergamo, 2022, disponibile su: https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/lifuyruxlsphsjmcw1ma.pdf

Atalanta Bergamasca Calcio, *Bilancio consolidato al 30 giugno 2023*, Bergamo, 2023, disponibile su: https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/favbnbb5mutgujuul648.pdf

Atalanta Bergamasca Calcio, *Bilancio consolidato al 30 giugno 2024*, Bergamo, 2024, disponibile su: https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/oalv96rlbtaq8clj1lal.pdf

Atalanta Bergamasca Calcio, *Bilancio consolidato al 30 giugno 2025*, Bergamo, 2025, disponibile su: https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/rathggpreuaydapodvh9.pdf

Atalanta Bergamasca Calcio, *Documentazione supplementare predisposta per l'adozione dell'Appendice VII – Basi per la predisposizione del bilancio/semestrale del Manuale delle Licenze UEFA – Edizione 2023. Bilancio al 30 giugno 2024*, Bergamo, 2024, disponibile su: https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/euz4eqyzu9l5sct6wbwy.pdf

Atalanta Bergamasca Calcio, *Documentazione supplementare predisposta per l'adozione dell'Appendice VII – Basi per la predisposizione del bilancio/semestrale del Manuale delle Licenze UEFA – Edizione 2024. Bilancio al 30 giugno 2025*, Bergamo, 2025, disponibile su: https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/fnjrlforhhh59oay5biu.pdf

Atalanta Bergamasca Calcio, *Documentazione supplementare predisposta per l'adozione dell'Appendice VIII – Basi per la predisposizione del bilancio/semestrale del Manuale delle Licenze UEFA – Edizione 2020. Esercizio chiuso al 30 giugno 2022*, Bergamo, 2022, disponibile su: https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/xrh3zedgvo9b8kclkv1.pdf

Atalanta Bergamasca Calcio, *Documentazione supplementare predisposta per l'adozione dell'Appendice VIII – Basi per la predisposizione del bilancio/semestrale del Manuale delle Licenze UEFA – Edizione 2020. Esercizio chiuso al 31 dicembre 2021*, Bergamo, 2022, disponibile su: https://images.atalanta.it/image/private/t_q-good/prd/lmpay5uryixkikgrzkmu.pdf

Sitografia

ANSA, Gasperini: “Errore chiedere subito risultati ai giovani”:

https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2025/05/20/calcio-gasperini-errore-chiedere-subito-risultati-ai-giovani_9af6cefb-a500-4e83-856e-76cb999c8875.html

ANSA, Ruggeri dall’Atalanta all’Atlético Madrid, è ufficiale:

<https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2025/07/01/calcio-ruggeri-dallatalanta-allatletico-madrid-e-ufficiale>

Asana, Guida alla SWOT analysis: <https://asana.com/it/resources/swot-analysis>

Assocalciatori, Nuova disciplina sulle cessioni di contratto e i prestiti:

<https://www.assocalciatori.it/news/nuova-disciplina-cessioni-di-contratto-titolo-temporaneo-prestiti>

Assocalciatori, Tabella dei minimi federali per i contratti:

<https://www.assocalciatori.it/sites/default/files/attachment/pagina/Minimi%20federali.pdf>

Atalanta B.C., Esordio in Serie A di Giorgio Scalvini:

<https://www.atalanta.it/news/esordio-in-serie-a-per-giorgio-scalvini>

Atalanta B.C., Inaugurazione ufficiale dell’Accademia Favini:

<https://www.atalanta.it/news/inaugurata-ufficialmente-laccademia-favini>

Atalanta B.C., Notizia sull’ampliamento del centro sportivo Bortolotti:

<https://www.atalanta.it/news/ampliamento-centro-sportivo-bortolotti>

Atalanta B.C., Organigramma societario: <https://www.atalanta.it/organigramma>

Atalanta B.C., Pagina licenze UEFA del club: <https://www.atalanta.it/licenze-uefa/index>

Atalanta B.C., Rosa dell’Under 15 femminile:

<https://www.atalanta.it/squadre/youth-academy/under-15-femminile/squadra>

Atalanta B.C., Sede ufficiale del club: <https://www.atalanta.it/sede/index>

Atalantini.online, Approfondimento sull’Atalanta U23, struttura e informazioni generali: <https://atalantini.online/blog/atalanta-u23-tutto-quello-che-ce-da-sapere>

Awario, Panoramica degli strumenti di sentiment analysis:

<https://awario.com/blog/sentiment-analysis-tools/>

Bergamo News, Premio Brembo, Luca Percassi sui giovani dell’Atalanta:

<https://www.bergamonews.it/2026/05/20/premio-brembo-la-persona-prima-del-talento-luca-percassi-i-ragazzi-dellatalanta-sono-diversi-dagli-altri/894841/>

Blog Kama Sport, La metrica della minaccia attesa (xT) nel calcio:
<https://blog.kama.sport/it/cos-e-la-metrica-della-minaccia-attesa-nel-calcio-e-perche-e-importante>

Blog Moneyfarm, Calciomercato e investimenti: strategie a confronto:
<https://blog.moneyfarm.com/it/investimenti/calciomercato-e-investimenti-strategie-a-confronto/>

Blog Performance Lab 16, Le KPI nel calcio: <https://blog.performancelab16.com/le-kpis-nel-calcio-quali-sono/>

Brocardi, Testo dell'art. 2426 del Codice Civile (criteri di valutazione):
<https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-v/capo-v/sezione-ix/art2426.html>

BSC Designer, Analisi VRIO: guida e applicazione: <https://bscdesigner.com/it/vrio-analysis.htm>

Business Weekly, Il valore economico dello sport in Italia:
<https://businessweekly.it/quanto-vale-lo-sport-in-italia/>

Calcio Atalanta, L'Atalanta è il club italiano che incassa di più dalle cessioni del vivaio: <https://www.calcioatalanta.it/2025/11/16/atalanta-e-il-club-italiano-che-incassa-piu-soldi-grazie-alle-cessioni-dal-vivaio/>

Calcio e Finanza, Bilancio Atalanta 2025: ricavi, costi e utile:
<https://www.calcioefinanza.it/2025/11/20/atalanta-bilancio-2025-ricavi-costi-utile/>

Calcio e Finanza, Il modello Atalanta: un progetto che parte dal basso e dalle giovanili: https://www.calcioefinanza.it/2021/09/20/modello-atalanta-un-progetto-che-parte-dal-basso-e-dalle-giovanili/?refresh_ce

Calcio Tech, GPS tracker e sensori nel calcio professionistico:
<https://calciotech.it/gps-tracker-e-sensori-calcio/>

Capology, Estensioni di contratto in Serie A: <https://www.capology.com/it/serie-a/contract-extensions/>

Catapult, Sei ragioni per cui gli allenatori usano il monitoraggio GPS degli atleti:
<https://www.catapult.com/it/blog/6-reasons-coaches-using-gps-athlete-monitoring>

CIES Football Observatory, Global rankings of club-trained players: <https://football-observatory.com/Global-rankings-of-club-trained-players>

CIES Football Observatory, Monthly Report n. 82: <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr82/en/>

CIES Football Observatory, Monthly Report n. 99: <https://football-observatory.hflip.co/MonthlyReport99#page/6>

CIES Football Observatory, Raccolta dei report ufficiali: <https://football-observatory.com/-Reports->

CIES Football Observatory, Working Paper n. 523 (2025): <https://football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2025/wp523/en/>

Corriere Azzurro, La formula scientifica che svela il prezzo nel calciomercato: <https://www.corriereazzurro.it/la-formula-scientifica-che-svela-il-vero-prezzo-nel-calciomercato/>

Corriere di Bergamo, Roberto Samaden, responsabile del vivaio nerazzurro: https://bergamo.corriere.it/notizie/sport/atalanta/26_marzo_30/atalanta-roberto-samaden-capo-del-vivaio-i-nerazzurri-sono-il-mio-regalo-972c8157-f017-48f9-89db-495549b59x1k.shtml

DAZN, La Serie A su DAZN fino al 2029: <https://www.dazn.com/it-IT/news/altro/la-serie-a-su-dazn-fino-al-2029/uytcy27n088o1u6npqzi7ry31>

DAZN, Storia, trofei e aneddoti dell'Atalanta B.C.: <https://www.dazn.com/it-IT/news/calcio/atalanta-storia-trofei-aneddoti-e-prossime-partite-del-club-nerazzurro/19zzg0rf5p2vs1ctrqflvs77tm>

Deloitte, Annual Review of Football Finance 2025: <https://www.deloitte.com/it/it/Industries/tmt/perspectives/annual-review-of-football-finance-2025.html>

Diario di un consulente, Strategie di prezzo: approfondimento teorico: <https://diariodiunconsulente.it/2014/10/06/strategie-di-prezzo/>

Eco di Bergamo, Il modello Atalanta a confronto con le grandi del calcio europeo: https://www.ecodibergamo.it/stories/premium/corner/Calcio-business/il-modello-atalanta-conti-confronto-big-del-calcio-europeo-ecco-perche-o_1969958_11/

Economia e Politica, Il profit sharing all'italiana: aiuti alle imprese e tagli ai salari: <https://www.economiaepolitica.it/primo-piano/il-profit-sharing-allitaliana-aiuti-alle-imprese-tagli-ai-salari/>

FIFA, Comunicato ufficiale: Cristiano Ronaldo firma con l'Al Nassr: <https://www.fifa.com/it/articles/cristiano-ronaldo-firma-con-al-nassr>

FIFA, Dodici giocatori che si sono presi la scena: <https://www.fifa.com/it/articles/dodici-giocatori-che-si-sono-presi-la-scena>

FIFA, Sito ufficiale della Federazione Internazionale del Calcio: <https://www.fifa.com/it>

FIGC, Il Milan vince il secondo scudetto femminile della storia: <https://www.figc.it/it/serie-a-women/news/il-milan-centra-il-bis-le-rossonere-superano-il-sassuolo-ai-rigori-e-vincono-il-secondo-scudetto-della-loro-storia-erfn4um3>

FIGC, Pubblicazione della 15ª edizione del ReportCalcio 2025:
<https://www.figc.it/it/federazione/news/pubblicata-la-15-edizione-del-reportcalcio-gravina-strumento-di-trasparenza-e-di-analisi-senza-eguali-vogliamo-k4xnt36x>

FIGC, ReportCalcio 2025 (documento integrale):
<https://www.figc.it/media/277126/report-calcio-2025.pdf>

FIGC, Sito ufficiale della Federazione Italiana Giuoco Calcio: <https://www.figc.it/it>

FIGC, Ultime modifiche al Regolamento sullo status e il trasferimento dei calciatori:
<https://www.figc.it/media/194995/2-latest-changes-of-the-regulations-on-the-status-and-transfer-of-players.pdf>

Filippo Galli, Approccio fenomenologico ed enattivo nella costruzione dei significati nel calcio: <https://www.filippogalli.com/2025/07/21/l-approccio-fenomenologico-enattivo-costruzione-dei-significati-comuni-agendo-nella-realta-autentica-del-gioco/>

Fininvest, Profilo del fondatore Silvio Berlusconi: <https://fininvest.it/il-gruppo/il-fondatore/>

Futbollab, Analisi dei passaggi e della creazione di opportunità: metriche chiave:
<https://www.futbollab.com/it/notizie/analisi-dei-passaggi-e-della-creazione-di-opportunita-metriche-per-valutare-precisione-creativita-e-influenza-sul-gioco>

Gazzetta Ufficiale, Decreto 9 agosto 2025, n. 25A04550:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2025/08/09/25A04550/sg>

Gazzetta Ufficiale, Legge n. 91/1981 sull'ordinamento delle società sportive professionistiche: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2005/03/21/005G0061/sg>

GO Blog, EF Blog Italia, Calcio e inglesi: perché il calcio in Inghilterra è un'istituzione tanto quanto in Italia: <https://www.ef-italia.it/blog/language/calcio-e-inglesi-perche-il-calcio-in-inghilterra-e-un-istituzione-tanto-quanto-in-italia/>

HDblog, Samsung, BT Sport e il calcio in 8K:
<https://www.hdblog.it/samsung/articoli/n517478/samsung-bt-sport-8k-calcio/>

Headvisor, Definizione e utilizzo dei KPI (Key Performance Indicator):
<https://www.headvisor.it/kpi-key-performance-indicator>

Humanitas, Scheda clinica sul Covid-19: <https://www.humanitas.it/malattie/covid-19/>

Il Canovaccio di Luciano, Substack, Luciano Canova, Statistiche e calcio: leggere il gioco oltre i gol e gli assist: <https://lucianocanova.substack.com/p/statistiche-e-calcio-leggere-il-gioco>

Il Sole 24 Ore, Econopoly: la finanza nel calcio genera mostri:
<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/02/25/finanza-calcio-genera-mostri/>

Il Sole 24 Ore, Silvio Berlusconi: trent'anni di storia politica italiana (video):
<https://stream24.ilsole24ore.com/video/italia/silvio-berlusconi-trent-anni-storia-politica-italiana/AEwx5neD>

IFRS Foundation, Sito ufficiale degli standard internazionali di rendicontazione finanziaria: <https://ifrs.org>

Ingegneria del Calcio, Calciomercato in Serie A: soldi o scouting?:
<https://ingegneriadelcalcio.com/calciomercato-serie-a-soldi-o-scouting/>

IRPI Media, Plusvalenze: il doping dei bilanci nei club di calcio:
<https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-plusvalenze-doping-dei-bilanci-club/>

Italia Oggi, Calcio italiano in rosso ma in crescita: i numeri del ReportCalcio FIGC:
<https://www.italiaoggi.it/settori/sport/calcio-italiano-in-rosso-ma-in-crescita-tutti-i-numeri-nel-report-figc-in-17-anni-l80-dei-bilanci-chiuso-in-perdita-t3vcsrgl>

IVG.it, L'Atalanta, società regina dei giovani calciatori:
<https://www.ivg.it/2015/01/calcio-lo-speciale-settore-giovanile-del-ct-vaniglia-latalanta-societa-regina-dei-giovani-calciatori/>

La Gazzetta dello Sport, Atalanta: soci USA in crescita e nuovi investimenti:
https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Atalanta/08-01-2025/atalanta-salgono-i-soci-usa-e-arrivano-nuovi-investimenti_preview.shtml

La Gazzetta dello Sport, Football Leaks: clausole, contratti e tasse nel calcio:
<https://www.gazzetta.it/Calciomercato/09-12-2016/football-leaks-clausole-folli-contratti-sputi-tasse-figurine-1701184939837.shtml>

La Gazzetta dello Sport, Kean, Zaniolo e il ritardo: Di Biagio esclude il bianconero contro il Belgio: <https://www.gazzetta.it/Calcio/Nazionali/EuroU21/22-06-2019/kean-zaniolo-ritardo-biagio-s-infuria-ed-esclude-bianconero-col-belgio-340285168621.shtml>

La Giovane Italia, Approfondimento sull'Atalanta e il suo modello:
https://www.lagiovaneitalia.net/2026/02/13/atalanta/?srsltid=AfmBOopdaVE_X7JY0f0CWopLnuLyB6Rkox3P_ybBRz71EQrDxjC7bNGc

La Repubblica, FIGC: nuovo protocollo Covid, capienza stadi al 75%:
https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/2021/10/14/news/figc_ecco_il_nuovo_protocollo_covid_capienza_stadi_al_75_-322242118

La Repubblica, Industria del calcio: fatturato record nel 2018-19 prima del Covid:
https://www.repubblica.it/sport/calcio/2020/06/11/news/industria_calcio_fatturato_record_nel_2018-19_prima_dell_incubo_coronavirus-258926919/

La Source, La catena del valore nei dati sportivi:
<https://www.lasource.io/news/sports-data-value-chain>

L'Espresso, Il modello Atalanta: vendere in fretta con plusvalenze stellari:
<https://lespresso.it/c/attualita/2023/7/31/vendere-in-fretta-con-plusvalenze-stellari-il-modello-atalanta-detta-legge/2473>

LUISS, Guglielmo Stendardo: un campione nella squadra di calcio LUISS:
<https://www.luiss.it/it/news/2018/12/07/guglielmo-stendardo-un-campione-nella-squadra-di-calcio-luiss>

Medium, Calcio Datato: cosa si intende per expected threat (xT):
<https://medium.com/calcio-datato/di-cosa-parliamo-quando-parliamo-di-expected-threat-7a854051a356>

Medium, Pitch control: trovare il passaggio giusto nel calcio analitico:
<https://medium.com/@ishdeepsinghchadha/pitch-control-finding-the-right-pass-40e42323ceab>

Mrkt Insights, Analisi del rischio nel calciomercato:
<https://mrktinsights.com/index.php/2024/02/29/whose-risk/>

MWM.ai, Applicazione Wyscout per l'analisi e lo scouting calcistico:
<https://mwm.ai/it/apps/wyscout/562191381>

Nicolas Parano, Italia, addio: Insigne e Bernardeschi tornati a Toronto:
<https://www.nicolasparano.com/articoli/italia-addio-insigne-e-bernardeschi-tornati-a-toronto>

Nicholas Rubini, Il ruolo del difensore centrale nel calcio moderno:
<https://www.nicholasrubini.it/difensore-centrale-calcio/>

Pianeta Lecce, Cosa c'è davvero dietro una trattativa di calciomercato:
<https://www.pianetalecce.it/news/31548935686/e-iniziato-il-calciomercato-sapete-davvero-cosa-c-e-dietro-ad-una-trattativa>

PIF, Sito ufficiale del Public Investment Fund dell'Arabia Saudita:
<https://www.pif.gov.sa>

Premier League, Il nuovo sistema finanziario della Premier League spiegato:
<https://www.premierleague.com/en/news/4467022/new-premier-league-financial-system-explained>

Premier League Now, Clausole e bonus nei contratti dei giocatori di Premier League:
<https://premierleaguenow.co.uk/2025/04/15/clauses-and-bonuses-in-premier-league-player-contracts/>

Rai News, Extracomunitari in Serie A: cambiano le regole di tesseramento dal 2024-25:
<https://www.rainews.it/articoli/2024/05/extracomunitari-dal-2024-2025-si-cambia-2-tesseramenti-senza-sostituzioni-2d82d965-9f4c-4dbb-8fc8-6f317b170ce2.html>

ResearchGate, Modellazione statistica delle quote di trasferimento dei calciatori nel mondo:

https://www.researchgate.net/publication/384151139_Statistical_Modeling_of_Football_Players'_Transfer_Fees_Worldwide

Reuters, DAZN si aggiudica i diritti televisivi della Serie A in Italia:

<https://www.reuters.com/sports/dazn-grabs-broadcast-rights-serie-italy-2021-03-26/>

Scout Decision, La catena del valore del calcio: flussi di transazione tra Brasile, Portogallo e paesi terzi: <https://www.scoutdecision.com/it/blog/catena-del-valore-del-calcio-centrata-sulla-sequenza-di-transazioni-tra-brasile-portogallo-giocatori-di-paesi-terzi/>

Sisal, Le Sette Sorelle del calcio italiano: <https://www.sisal.it/scommesse-matchpoint/blog/fuori-campo/sette-sorelle-calcio>

Sky Sport, Atalanta campione d'Europa: le reazioni dei giocatori dopo la vittoria dell'Europa League: <https://sport.sky.it/calcio/europa-league/2024/05/23/atalanta-europa-league-reazioni-giocatori>

Sky Sport, Atalanta, Palladino nuovo allenatore: le ultime notizie:

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2025/11/11/atalanta-palladino-allenatore-news>

Sky Sport, I giocatori italiani più costosi della storia del calciomercato:

<https://sport.sky.it/calciomercato/calciomercato-giocatori-italiani-piu-costosi>

Sky Sport, I migliori acquisti del calciomercato di Serie A del 1984:

<https://sport.sky.it/calciomercato/calciomercato-serie-a-1984-migliori-acquisti#15>

Sky Sport, Juventus, Sarri esonerato: le notizie:

<https://sport.sky.it/calciomercato/2020/08/08/sarri-esonerato-juve-news>

Sky Sport, Mino Favini, il padre del vivaio dell'Atalanta:

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2019/04/23/morto-mino-favini-atalanta>

Soccer Edu, Calcio e analytics: introduzione all'analisi dati nel football:

<https://www.socceredu.com/en-US/blog/soccer-analytics>

Soccerment, Misurare il pressing: il Buildup Disruption Percentage (BDP):

<https://soccerment.com/measuring-pressing-success-buildup-disruption-percentage-bdp/>

Social Football Summit, Quanto costa seguire la Serie A:

<https://www.socialfootballsummit.com/en/serie-a-how-much-will-it-cost-you/>

Social Media Soccer, I club di Serie A con più interazioni sui social:

<https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/quali-sono-i-club-di-serie-a-con-piu-interazioni-sui-social.html>

Social Media Soccer, La crescita del sistema Bundesliga: un modello tra sostenibilità e trasparenza: <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/la-crescita-del-sistema-bundesliga-un-modello-tra-sostenibilita-e-trasparenza.html>

Sport Economy, Bundesliga: la stabilità assicurata dalla regola del 50+1: <https://www.sporteconomy.it/bundesliga-la-stabilita-del-sistema-assicurata-dalla-regola-501/>

Sport Economy, Serie A: i diritti TV potrebbero generare 1 miliardo di euro: <https://www.sporteconomy.it/serie-a-i-diritti-tv-assegnati-ai-broadcaster-potrebbero-generare-1-miliardo-di-euro/>

Sport Mediaset, Storia di un torneo mai giocato: cosa prevedeva la Superlega: https://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/storia-di-un-torneo-mai-giocato-ecco-cosa-prevedeva-la-superlega_108905650-202602k.shtml

Stats Perform, Introduzione all'expected goals on target (xGOT): <https://www.statsperform.com/resource/introducing-expected-goals-on-target-xgot/>

Studio Legale Pritoni, Gli accordi collettivi della Lega Nazionale Professionisti di Serie A e Serie B: <https://www.studiolegalepritoni.it/2021/02/20/gli-accordi-collettivi-della-lega-nazionale-professionisti-serie-a-e-serie-b/>

Studio legale, Profilo dell'avvocato Giacomo Luisi: <https://avvocato360.it/avvocati/giacomoluisi>

Transfermarkt, Andamento del valore di mercato di Giorgio Scalvini: <https://www.transfermarkt.it/giorgio-scalvini/marktwertverlauf/spieler/571604>

Transfermarkt, Database ufficiale del calciomercato internazionale: <https://www.transfermarkt.it/>

Transfermarkt, Profilo di Ademola Lookman: <https://www.transfermarkt.it/ademola-lookman/profil/spieler/406040>

Transfermarkt, Profilo di Charles De Ketelaere: <https://www.transfermarkt.it/charles-de-ketelaere/profil/spieler/435772>

Transfermarkt, Profilo di Mateo Retegui: <https://www.transfermarkt.it/mateo-retegui/profil/spieler/554903>

Transfermarkt, Profilo di Teun Koopmeiners: <https://www.transfermarkt.it/teun-koopmeiners/profil/spieler/360518>

Transfermarkt, Record di trasferimenti in Serie A nella stagione 1987-88: https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/plus/1/galerie/0?saison_id=1987&land_id=alle&ausrichtung=alle&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&leihe=&ws=&zua=0

Transfermarkt, Record di trasferimenti in Serie A nella stagione 2000-01:
https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/plus/1/galerie/0?saison_id=2000&land_id=alle&ausrichtung=alle&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&leihe=&w_s=&zuab=0

Transfermarkt, Record di trasferimenti in Serie A nella stagione 2002-03:
https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/plus/1/galerie/0?saison_id=2002&land_id=alle&ausrichtung=alle&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&leihe=&w_s=&zuab=0

Transfermarkt, Record di trasferimenti in Serie A nella stagione 2021-22:
https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/plus/1/galerie/0?saison_id=2021&land_id=alle&ausrichtung=alle&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&leihe=&w_s=&zuab=0

Transfermarkt, Record di trasferimenti in Serie A nella stagione 2023-24:
https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/plus/1/galerie/0?saison_id=2023&land_id=alle&ausrichtung=alle&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&leihe=&w_s=&zuab=0

Transfermarkt, Record di trasferimenti in Serie A nella stagione 1984-85:
https://www.transfermarkt.it/serie-a/transferrekorde/wettbewerb/IT1/saison_id/1984/land_id/alle/ausrichtung//spielerposition_id//altersklasse/alle/leihe//w_s//zuab/0/plus/1

Transfermarkt, Statistiche di Ademola Lookman all'Atalanta:
https://www.transfermarkt.it/ademola-lookman/leistungsdatendetails/spieler/406040/saison/ges/verein/800#google_vignette

Transfermarkt, Statistiche di Charles De Ketelaere all'Atalanta:
<https://www.transfermarkt.it/charles-de-ketelaere/leistungsdatendetails/spieler/435772/saison/ges/verein/800/wettbewerb/0>

Transfermarkt, Statistiche di Giorgio Scalvini in Serie A:
https://www.transfermarkt.it/giorgio-scalvini/leistungsdatendetails/spieler/571604/verein_id/800/wettbewerb_id/IT1

Transfermarkt, Statistiche di Mateo Retegui all'Atalanta:
<https://www.transfermarkt.it/mateo-retegui/leistungsdatendetails/spieler/554903/verein/800>

Transfermarkt, Statistiche di Matteo Ruggeri all'Atalanta:
<https://www.transfermarkt.it/matteo-ruggeri/leistungsdatendetails/spieler/616631/plus/1/saison/ges/verein/800>

Transfermarkt, Statistiche di Teun Koopmeiners all'Atalanta:
<https://www.transfermarkt.it/teun-koopmeiners/leistungsdatendetails/spieler/360518/verein/800>

UEFA, Club Licensing: requisiti e procedure: <https://www.uefa.com/running-competitions/integrity/club-licensing/>

UEFA, Financial Sustainability Regulations: aggiornamenti ufficiali:
<https://it.uefa.com/news-media/news/0246-0e796c23daa9-41f78afb0c7a-1000--financial-sustainability/>

UEFA, Sito ufficiale dell'Unione delle Associazioni Europee di Calcio:
<https://it.uefa.com/>

Wikipedia, Guglielmo Stendardo: https://it.wikipedia.org/wiki/Guglielmo_Stendardo

Wired Italia, Il calciomercato tecnologico e il ruolo dell'intelligenza artificiale:
<https://www.wired.it/article/calciomercato-tecnologico-intelligenza-artificiale/>

Zona Mista Magazine, Atalanta: sempre più modello vincente e virtuoso:
<https://zonamistamagazine.com/atalanta-sempre-piu-modello-vincente-e-virtuoso/>