

# Perché investire nel calcio Italiano.

Jesse Fioranelli

Relatore: Paolo Piani, Federazione Italiana Giuoco Calcio

Corso Direttore Sportivo 2016/17

# Indice

Prefazione .....	3
1. Perché partire dal 'PERCHÉ'? .....	5
2. Come mai il calcio Italiano dovrebbe partire dal 'PERCHÉ'? .....	7
3. Perché investire nel calcio Italiano. ....	13
4. Perché giochiamo a calcio? .....	17
5. Perché formiamo giocatori? Perché abbiamo bisogno di seconde squadre? .....	21
5b Cosa hanno i Tedeschi, gli Inglesi e i Giapponesi in comune? .....	26
6. Perché compriamo giocatori? .....	29
7. Perché investire in un metodo? .....	37
8. Perché assumere quelli che credono nel tuo 'PERCHÉ è così importante	40
9. Perché vogliamo trasferire il nostro know-how .....	43
9b. Sviluppo focalizzato sul giocatore .....	46
10. Perché abbiamo bisogno dei "big data"? .....	49
11. Perché l'Italia può capitalizzare da un suo proprio metodo. ....	52
Bibliografia	

## Prefazione

Può una tesi iniziare con un "PERCHÉ" e non formulare una domanda? Certo!  
"Perché investire nel calcio Italiano" ha un significato più rilevante affinché le diverse parti interessate riescano ad identificarsi. Nonostante le difficoltà che il calcio Italiano ha vissuto negli ultimi 10 anni, ci sono diverse motivazioni perché gli "stakeholders", ovvero le persone interessate al benessere del club identificabile in questa tesi, come il Presidente, il Direttore Sportivo, l'allenatore e il giocatore, possono investire nel calcio Italiano.

Così come quel "PERCHÉ" ha la funzione ad aumentare l'attenzione del lettore, così lo dovrebbe catalizzare il messaggio al quale è indirizzato il suo scopo.

La tesi, logicamente, non si basa sulla mia opinione. Il titolo non vuole dire "perché investo io nel calcio Italiano", nè "perché investe un potenziale acquirente nel calcio Italiano". Il titolo, il pensiero, l'analisi sono indirizzati verso l'allenatore (e il suo staff), il Direttore Sportivo (e i suoi scouts), il responsabile del settore giovanile (ed i suoi allenatori), un atleta (dilettante o professionista), e particolarmente il tifoso.

Ci sono motivi per cui la tesi esamina il "PERCHÉ" dal punto di vista degli "stakeholders", le figure chiavi senza le quali l'azienda non sopravvive.

La logica e la storia insegnano che il successo di qualunque prodotto, dallo smart-phone alla società calcistica, dipende dalla totalità di tutti i suoi elementi. Così come esiste un motivo per il quale un iPhone ha avuto successo, c'è un motivo perché il calcio Tedesco è riuscito ad avere successo nel corso degli ultimi 10 anni.

Visto che il calcio, soprattutto in Italia, sembra allontanarsi, pian piano, dalla nostra realtà quotidiana, il suo impatto e la sua rilevanza in termini sociologici ed economici

sottolineano l'importanza per cui dovremmo evitare di cadere nella trappola di pensare che uno stadio pieno o uno scudetto vinto non abbia avuto un suo motivo e un suo percorso. E vice versa, non cadiamo nella trappola quando notiamo la loro mancanza.

Infine, avendo avuto l'opportunità di leggere un libro, a dir poco trascinate, "*Partire dal PERCHÉ*" di Simon Sinek, mi riconosco nel significato del "PERCHÉ". So perché investo nel calcio. Anche se le mie motivazioni hanno una rilevanza marginale, la tesi tenta ad incoraggiare il lettore a considerare le opinioni, le convinzioni e le tesi di professionisti di alto spessore professionale. Li considero "leaders" nel loro rispettivo ruolo che ricoprono.

Le loro risposte, prive di filtri alle mie domande, spesso critiche e provocatorie, sono la prova della loro dedizione verso il calcio. Sono molto riconoscente della fiducia riversata in me e nella mia tesi. Queste persone mi hanno aiutato a sviluppare e radicare le mie convinzioni negli ultimi 10 anni, in un modo o l'altro, lavorando con o per loro:

**Sig. Walter Sabatini**, Ex- Direttore Sportivo AS Roma

**Sig. Stefano Pioli**, Allenatore FC Internazionale Milan

**Sig. Paco D'Onofrio**, Esperto di Diritto Sportivo, Ricercatore confermato presso Dipartimento di Scienze per la Qualità della Vita — QUVI, Università di Bologna

**Sig. Oliver Bierhoff**, Campione del Mondo e Direttore Sportivo Deutscher Fussball Bund, Campione d'Europa con la Nazionale A Tedesca, Campione d'Italia con l'AC Milan.

**Sig. Stefan Reuter**, Direttore Sportivo del FC Augsburg, ex giocatore della Nazionale A della Germania, Campione Champion's League con il BVB Dortmund, FC Juventus.

**Sig. Max Eberl**, Direttore Sportivo del VfL Borussia Mönchengladbach

## 1. Perché partire dal PERCHÉ?

Con *"Perché investire nel Calcio Italiano."*, l'obiettivo principale della mia tesi è quello di provocare ed animare il lettore nel trovare risposte al "perché delle nostre proposte" e di vedere se il lettore si può identificare con la direzione, il cammino, le strategie intraprese dal calcio Italiano.

Chiedersi il 'PERCHÉ' a volte può essere sconfortante. Potrebbe provocare un potenziale acquirente a verificare la validità di una proposta o di una riforma, ad inquadrare il suo valore e la sua motivazione. "Perché mi serve un responsabile della metodologia?" o "perché serve un team di analisti per il settore giovanile?"

Il "PERCHÉ" può anche incoraggiare il "Mister", a riconoscere maggiormente il valore del "perché trasferire il proprio know-how" o "perché prolungare il contratto nonostante una offerta migliore".

Anche se Sinek spiega con grande umiltà che *"Partire dal PERCHÉ"* è da considerarsi solo uno strumento, è sempre questo strumento che ci circonda al "90% delle persone che rientrano a casa alla fine della giornata scontenti del lavoro svolto."<sup>1</sup>

Indipendentemente dal fatto che questi numeri varieranno nell'ambito calcistico Italiano, scavando ancor più in profondità, è sempre utile e legittimo chiedersi e scoprire il "PERCHÉ". In fondo, il lavoro di Sinek ha attratto centinaia di imprese e imprenditori a rivolgersi alla sua consulenza negli Stati Uniti e non solo, nel settore pubblico e privato.

Quando mi sono imbattuto nella domanda "perché devo interessarmi io del 'PERCHÉ'?" Sinek mi/ci risponde in maniera schietta: "Nessuno deve interessarsi. Quelli che si interessano, tendono a rientrare più soddisfatti. Quelli che si interessano, tendono ad

---

<sup>1</sup> Sdins66. "Simon Sinek Start With Why Interview: Arguably the Single Most Powerful Principle in Business." YouTube. YouTube, 15 Feb. 2012. Web. 15.7.2016.

essere più ispirati quando si alzano la mattina. Quelli che si interessano, hanno una capacità di ispirare le persone intorno a loro.”<sup>2</sup>

Questo è il motivo perché un allenatore o un proprietario vuole (forse) considerare di *Partire dal “PERCHÉ”* più spesso. Inoltre, visto che la tesi cercherà di delineare i motivi di proposte particolari e eventuali riforme nel calcio Italiano, bisogna considerare che le iniziative dipendono non solo dell’esperienza, dalla conoscenza e dall’intuito, ma anche e soprattutto del coraggio di insistere sul ‘PERCHÉ’, anche se questo comporta rompere il ghiaccio o sacrificare qualcosa per il bene del cambiamento o della causa a lungo termine.

In altre parole, sapere perché si fa ciò che si fa da fruitore / persona interessata al calcio Italiano, potrebbe permetterti di identificare i motivi per i quali le persone vicine a te crederanno nello scopo, anche se quest’ultimo induce sfidare lo status quo.

L’intervista di Sinek propone ulteriori spunti:

D: “Perché allora sembra così difficile, per persone o per società, *partire dal ‘PERCHÉ’*? Quale è la difficoltà?”

R: Ci sono due motivi. Per primo, è difficile da misurare. Come si misura la cultura di lavoro? È più facile misurare numeri. Allora preferiamo fidarci dei numeri. Spesso va deriso come fuffa nel peggiore dei casi, altrimenti ricevi un “capisco, ma non so come implementarlo.”

“Il secondo ostacolo è che chiedere il ‘PERCHÉ’ richiede coraggio. Chi parte dal ‘PERCHÉ’ ha una predisposizione nel saper soffrire nell’immediato per il bene a lungo termine.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Sdins66. "Simon Sinek Start With Why Interview: Arguably the Single Most Powerful Principle in Business." YouTube. YouTube, 15 Feb. 2012. Web. 15.7.2016.

<sup>3</sup> Sdins66. "Simon Sinek Start With Why Interview: Arguably the Single Most Powerful Principle in Business." YouTube. YouTube, 15 Feb. 2012. Web. 15 July 2016.

## 2. Come mai il calcio Italiano dovrebbe *partire dal 'PERCHÉ'?*

Stimolato dallo stesso fascino che ha attratto gli egiziani, Pitagora e Leonardo da Vinci a voler studiare la sezione aurea / la proporzione divina, Sinek analizza il punto di partenza: "la sezione aurea trova talmente tante aree di applicabilità. La sezione aurea ha inoltre proposto una formula che riusciva a produrre risultati ripetibili e prevedibili in posti dove questi risultati avrebbero potuto essere considerati casuali o un'occorrenza di fortuna."<sup>4</sup>

Spinto da ciò che Sinek chiama il 'cerchio d'oro', lui ritiene "che ci sono prove incoraggianti su quanto di più possiamo raggiungere se ci ricordiamo di partire sempre chiedendoci prima il 'PERCHÉ'." <sup>5</sup>

Con l'obiettivo di arrivare a proposte basate su paragoni tra il calcio Tedesco e quello Italiano relativo all'andamento, piuttosto ciclico, degli ultimi 30 anni, la tesi incoraggia le persone interessate a considerare il cerchio d'oro, o meglio, la domande del 'PERCHÉ', come una guida alternativa per sollecitare l'azione su argomenti attuali e specifici - un "investitore" alla volta.

Oliver Bierhoff, che ricorda i tempi della "Dolce Vita" del calcio Italiano da giocatore del Milan, avendo vinto lo scudetto nel 1999 – attualmente rappresenta la federazione Tedesca in qualità di Direttore Sportivo e uno dei movimenti calcistici che hanno alzato l'asticella su diversi fronti – può familiarizzarsi con alti e bassi del calcio. Lui ci ricorda che l'Italia ha valori unici e potenzialità importanti. Avendo guidato la Germania, anche verso la vittoria della Coppa del Mondo nel 2012, non significa aver dimenticato lo stato critico nel quale si trovava la Bundesliga negli anni '90. In linea con la premessa della tesi, anche Oliver Bierhoff pensa che il destino del calcio è nelle mani di chi lo rappresenta.

---

<sup>4</sup> Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011. 38. Print.

<sup>5</sup> Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011. 38. Print.

“La Serie A negli anni ’90 attirava i migliori giocatori del mondo per diversi motivi. Oltre al fatto che avevate gli stadi più moderni, gli stipendi più alti e un stile di vita incomparabile, c’è stato un altro fattore determinante che i giocatori apprezzavano: una ricca cultura calcistica. Dal lato tecnico e tattico l’Italia ha dato ai giocatori la possibilità di capire ciò che significa l’attenzione al dettaglio in un modo differente. Noi in Germania non avevamo preparatori atletici che curavano la parte individuale, l’Italia invece si ed erano i primi ad investire in questa direzione. Chi pensa che i Tedeschi sono disciplinati avrebbe dovuto vedere gli Italiani! Ogni dettaglio era preparato. Inoltre, l’Italia ha una passione per il calcio che è unica. Il calcio in quei tempi sembrava essere di proprietà loro.”<sup>6</sup>

Il successo dell’Italia era un fenomeno casuale? Era fortuna? È ripetibile?

Non troppi anni fa, l’Italia rappresentava l’epicentro del calcio mondiale. Attirava l’attenzione mediatica, degli spettatori sugli spalti e dei migliori giocatori del mondo. Il calcio era guidato da mecenati, dagli imprenditori e dalle famiglie patriarcali, come per esempio la famiglia Agnelli, il tycoon della televisione Silvio Berlusconi, Angelo Moratti prima e suo figlio Massimo dopo, i quali erano tutti incapaci a resistere alla passione del calcio. Prima dell’introduzione delle PayTV, il calcio era considerato l’arteria principale dell’espressione sociologica, politica ed imprenditoriale.

Per motivi legati all’efficienza, la tesi compara il calcio di oggi con paragoni del passato e quelli Tedeschi, però sarebbe negligente non riconoscere gli artefici e le radici, i valori del calcio. Certamente i principi evoluti a livello difensivo sono tracciabili al vero catenaccio’ adottato da Nereo Rocco nel dopo guerra. La stessa importanza può essere riconosciuta, per esempio, al padre del “grande Torino”, Ferruccio Novo. Non era soltanto per la sua determinazione nel voler introdurre il “sistema”, una filosofia di gioco diversa rispetto al “metodo”, ma anche per le sue capacità imprenditoriali che gli hanno

---

<sup>6</sup> "Oliver Bierhoff." Telephone interview. 17 Nov. 2016.

permesso di prendere in mano il Torino da giocatore fino a diventarne il suo Presidente, ottenendo ben 5 campionati dal 1943 al 1949.

Sia per la quantità di titoli vinti all'estero da tecnici Italiani che per la filosofia di gioco introdotta in Italia da Arrigo Sacchi - proponendo un 4-4-2 difendendo a zona con un pressing alto e una linea difensiva che accorciava costantemente provocando il fuorigioco come poche altre squadre in Europa - l'Italia ha dimostrato continuamente che è ricca di risorse tecniche e tattiche. "I grandi leader sono quelli che ascoltano lo stomaco. Sono loro che comprendono l'arte prima della scienza. Vincono i cuori prima delle menti. Sono quelli che partono dal 'PERCHÉ'."<sup>7</sup> Come illustrato nell'articolo della Gazzetta dello Sport, l'influenza dei tecnici Italiani sui campi esteri non è seconda a nessuno.

Tabella 1: Allenatori Italiani, Campioni all'estero

**Giovanni Trapattoni** : 3 - Bayern M. (Germania) '96-97, Benfica (Portogallo) '04-05, Salisburgo (Austria) '06-07.

**Marcello Lippi**: 3 - Guangzhou Evergrande (Cina) 2012-13-14

**Mario Astorri**: 2 - AB (Danimarca) 1967, KB (Danimarca) 1974

**Fabio Capello**: 2 - Real Madrid (Spagna) '96-97 e '06-07

**Walter Zenga**: 2 - Steaua Bucarest (Romania) '04-05, Stella Rossa (Serbia-Montenegro) '05-06.

**Luciano Spalletti**: 2 - Zenit (Russia) '09-10 e '11-12

**Carlo Ancelotti**: 2 - Chelsea (Inghilterra) '09-10, PSG (Francia) '12-13

**Alberto Bigon**: Sion (Svizzera) '96-97

**Nevio Scala**: Shakhtar Donetsk (Ucraina) '01-02

**Beppe Dossena**: Al-Ittihad (Libia) '02-03

**Mauro Bencivenga**: KF Tirana (Albania) '08-09

**Andrea Mandorlini** : Cluj (Romania) '09-10

**Roberto Mancini**: Manchester City (Inghilterra) '11-12

**Salvatore Nobile**: Africa Sports (Costa d'Avorio) 2008

**Stefano Cusin**: Al-Ittihad (Libia) '08-09

**Danilo Pileggi**: Saint-George (Etiopia) '11-12

**Marco Materazzi**: Chennaiyin (India) 2015

**Claudio Ranieri**: Leicester (Inghilterra) '15-16

**Gasport**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Resource : "Ranieri E L'impresa Leicester: Ora Sono 18 Gli Italiani Con Scudetto Estero." La Gazzetta Dello Sport - Tutto Il Rosa Della Vita. Gasport, 03 May 2016. Web. 19 Oct. 2016.

<sup>7</sup> Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011. 60. Print.

Così come non esiste una nazione che ha prodotto tanti allenatori scudettati come l'Italia all'estero, non esiste un campionato che detiene anche il record per giocatori che hanno militato in squadre della nostra massima serie vincendo il Pallone d'Oro. Il palmares include giocatori come Gianni Rivera, Michel Platini, Marco van Basten, Roberto Baggio e nell'ultimo ventennio, Zinedine Zidane, Fabio Cannavaro, Ronaldo, Andriy Shevchenko, Pavel Nedved e Kaka.

Benché il Pallone d'Oro è stato discontinuato nel 2009, i vincitori contano ben 18 giocatori, mentre il Milan e la Juventus guidavano la classifica nel ranking Europea nei quali militavano i vincitori.

È ripetibile questo successo?

"Il segreto del calcio è la semplicità"<sup>8</sup> argomenta Walter Sabatini, l'ex Direttore Sportivo della AS Roma. Aggiunge inoltre che "il calcio è ciclico. I tedeschi avevano gli stessi problemi nostri, però sono riusciti a riscattarsi riscoprendo l'indirizzo nelle proprie radici del loro calcio."<sup>9</sup>

"Per decenni nel dopo guerra, noi in Italia, i club, i tifosi, gli allenatori ed i giocatori, sono migliorati grazie alla semplicità del gioco. Per esempio, uno dei motivi principali perché abbiamo formato tanti talenti era perché i ragazzi passavano tutta la giornata giocando a calcio. Il calcio era selvaggio, era puro. È anche per questo motivo che dobbiamo avere più coraggio nel formare e lanciare i nostri talenti."<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> "Walter Sabatini." Personal interview. 08 Nov. 2016.

<sup>9</sup> "Walter Sabatini." Personal interview. 08 Nov. 2016.

<sup>10</sup> "Walter Sabatini." Personal interview. 08 Nov. 2016.

Continua: "Hai visto il ragazzo allo stadio San Paolo quando la Roma ha segnato il terzo gol contro il suo Napoli? È da lì che dove dobbiamo (ri)partire. Dobbiamo rivolgerci a lui. Le risposte le troviamo lì. Dobbiamo spiegare a lui il futuro del calcio."<sup>11</sup>

Immagine 1: Bambino al 3° gol della Roma sul suo Napoli



Resource : De Martino, Dario. "FOTOGALLERY - La Roma Viola Il San Paolo, Le Lacrime Di Un Bambino Tifoso Azzurro." Tutto Napoli. N.p., 15 Oct. 2016. Web. 11 Nov. 2016.

Cosa voleva dire Sabatini? Ci voleva spiegare che il calcio ha un importanza sociologica talmente radicata nella cultura Italiana che gli addetti al lavoro del calcio Italiano, partendo dall'allenatore, dal Direttore Sportivo al proprietario, hanno una responsabilità e nel contempo una opportunità: quella **"di ascoltare e di ispirare chi ci segue"**.

Chi segue l'allenatore? Il giocatore, il suo staff e la squadra intorno alla squadra.

Chi segue il DS? L'allenatore della prima squadra e quello delle giovanili. Gli scouts.

Magari un giorno anche il responsabile della metodologia, un ruolo che oggi spesso non figura nell'organigramma dell'area tecnica.

Chi segue il CEO o il proprietario? Tutti coloro che si identificano con la visione a lungo termine espressa dalla società.

Chi segue il club? I tifosi, piccoli e grandi, i loro genitori e i loro nonni.

Questo ragionamento si allinea perfettamente con l'argomento di Sinek:

**"la leadership non è una questione di potere o di autorità. La leadership è decisamente più umana. Essere un leader richiede una cosa, e una cosa solo: adepti,**

---

<sup>11</sup> "Walter Sabatini." Personal interview. 08 Nov. 2016.

o meglio fedeli. Un fedele è colui che si offre di percorrere la strada che tu percorri. I fedeli scelgono di percorrere la strada non perché sono obbligati, non perché sono incentivati di farlo, ma perché ci tengono a farlo. **La domanda è, perché qualcuno vuole seguirti.**"<sup>12</sup>

Questa domanda basilare, ma potente, in realtà, verte sul perché il calcio ha o non ha, avrà o non avrà fedeli che lo seguono. Ci permette di puntare verso la leadership e gli addetti al lavoro e il 'PERCHÉ' delle loro proposte.

Il Presidente può puntare il dito verso gli stadi. Esiste una carenza evidente.

Forse però, vorremmo partire dal 'PERCHÉ': ascoltare con l'intenzione di saper ispirare i nostri fedeli.

L'allenatore del settore giovanile può puntare il dito verso la mancanza di giocatori offensivi. Forse però, vogliamo partire dal 'PERCHÉ'. Magari vorremmo incoraggiare il nostro talento a leggere il gioco, anziché memorizzarlo.

Il Direttore Sportivo può puntare il dito verso la mancanza di giocatori Italiani in Serie A. Ce ne sono troppo pochi. Forse però, vogliamo partire dal 'PERCHÉ'. Magari ci fermiamo un momento per vedere se veramente stiamo "formando" il nostro talento "valorizzandolo", affidandolo e prestandolo in squadre di Lega Pro.

Se scaviamo più a fondo, realizziamo che ogni "stakeholder" dipende dai suoi 'PERCHÉ', così come dai suoi fedeli. **Ogni allenatore, ogni Presidente e ogni società ha la responsabilità e l'opportunità di partire dal 'PERCHÉ'.** Per questo motivo, "*perché investire nel calcio Italiano*" esamina circostanze attuali e talvolta anche critiche e con scetticismo, seppur basilari e logiche, che il calcio Italiano sta confrontando oggi.

---

<sup>12</sup> Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011. 226. Print.

### 3. Perché investire nel calcio Italiano.

Ogni tipo di calcio ha le sue radici e ha una sua identità. L'identità del gioco della Germania si è sempre contraddistinta per la sua alta intensità. Eppure, i tempi della "palla lunga, alla prima punta, forte nel gioco aereo" sono secondo Max Eberl, Direttore Sportivo del Borussia Mönchengladbach, ricordi del passato.

Oggi il calcio Tedesco si è evoluto da diversi punti di vista. "Non solo abbiamo investito ed insistito sulla tecnica, stiamo aprendo nuovi capitoli su come possiamo evolvere maggiormente i nostri principi di gioco. Vogliamo essere in grado di "armare" un giocatori dopo l'altro, dal punto di vista conoscitivo, quindi trasferire il nostro know-how, incoraggiandolo ad investire in se stesso dal punto di vista individuale." <sup>13</sup>

Cos'è cambiato negli ultimi 20 anni? "Negli anni '80 e '90 guardavamo verso l'Italia dove le squadre erano più preparate a livello tecnico-tattico" ammette Stefan Reuter, il quale oltre ad aver giocato con la Juventus, ha anche vinto il mondiale nel '90 proprio in Italia. "Quando arrivai, Giovanni Trapattoni mi ha insegnato su come ragionare tatticamente in un modo che in Germania nessuno mi aveva trasmesso. Mi ha ispirato dal punto di vista tattico. Ci teneva per mano, uno per uno, come lo faceva mio nonno, e ci ha permesso di capire perché è meglio posizionarsi in quella determinata posizione rispetto ad un'altra. Oggi però, non dobbiamo andare in Italia per migliorare tatticamente. Il programma lanciato dalla Federazione Tedesca, oltre 15 anni fa, ci ha dato un indirizzo chiaro, in quanto ci ha permesso di formare allenatori e giocatori, verso una propria conoscenza della nostra identità, anche quella tattica." <sup>14</sup>

Infatti, è stato questo programma, lanciato in vista del mondiale 2006, che rappresenta la rinascita del calcio Tedesco.

---

<sup>13</sup> "Max Eberl." Personal interview. 10 Nov. 2016.

<sup>14</sup> "Stefan Reuter." Personal interview. 21 Oct. 2016.

“Der weite Weg zum Erfolg”<sup>15</sup>, uno studio, o meglio un dossier con messaggi chiari, identificabili ed inclusivi, rivolti allo sviluppo del calcio Tedesco, pubblicato nel 2007 nel quale Matthias Sammer, il neo Direttore Sportivo del DFB, esibisce “il lungo percorso verso il successo” con un orizzonte di passaggi gradualissimi, lungo 20 anni, mirati allo sviluppo di crescita. In altre parole, questo studio rappresentava una visione omnicomprensiva come la Germania ridefiniva la sua proposta calcistica.

Come illustrato in basso, si partiva da una piramide a 7 scalini prendendo in considerazione la partecipazione, o meglio l’investimento, di ogni “stakeholder” partendo dal sistema scolastico, dall’asilo alle scuole, ai centri formativi fino ad arrivare alla Nazionale Tedesca.

Immagine 2: Der Weite Weg zum Erfolg, il lungo percorso al successo

**Ausbildungsstrukturen**

A-Nationalmannschaft	7	
Internationale Vereinswettbewerbe	6	
Bundesliga, 2./3. Liga	5	
Lizenzvereine	Nationalmannschaften U19, U20, U21	Höchster Amateurbereich
Leistungszentren/Elfteschulen des Fußballs	Juniorennationalmannschaften U15, U16, U17, U18	Talentförderung der LV und Vereine
Leistungszentren	DFB-Talentförderprogramm	Vereins-Jugendfußball
Vielseitige Sportaktivitäten und Fußballspielen in Verein und Schule	2	
Bewegungen und vielseitiges Spielen in Verein, Kindergarten und Schule	1	

**Merkmale und Ziele der Ausbildungsstrukturen**

- Jede Ausbildungsebene hat eine spezielle Funktion im Ausbildungsprozess!
- Ausbildungsstufen und -strukturen müssen aufeinander abgestimmt werden!
- Durchlässigkeit und Offenheit für individuelle Ausbildungswege sind zentrale Qualitätsmerkmale!
- Die Optimierung der Ausbildungsstrukturen ist eine permanente Aufgabe!

**DFB-AUSBILDUNGSKONZEPTION**

**Wir fördern unsere Talente zukunftsorientiert und individuell!**

**AUSBILDUNGSSTUFEN DES DFB**

- Hochleistungstraining - Stabilisierung
- Hochleistungstraining - Perfektionierung
- Balastungsgerechtes Übergangstraining
- Beginnendes Spezialisierungstraining
- Fußballspezifisches Grundgentraining
- Technisch-sportliche Vielseitigkeitsschulung
- Umfassende Bewegungsschulung

**Unsere Nationalspieler für 2026 leben bereits unter uns und warten auf Förderung!**

WM 2026	HEUTE 3- BIS 6-JÄHRIGE
WM 2022	HEUTE 7- BIS 10-JÄHRIGE
WM 2018	HEUTE 11- BIS 14-JÄHRIGE
WM 2014	HEUTE 15 BIS 18 JAHRE
WM 2010	HEUTE 19 BIS 21 JAHRE

Tuttavia, è stato il Mondiale a far nascere l’entusiasmo in Germania verso un cambiamento di paradigma. Con 4-5 anni all’inizio del torneo più rappresentativo a livello mondiale, il Presidente della Federazione Tedesca, Gerhard Meyer Vorfelder, si era

<sup>15</sup> Sammer, Matthias / DFB. "Der Weite Weg Zum Erfolg – Ausbildungskonzeption des DFB." *DFB-Trainermedien*. Deutscher Fußball-Bund, n.d. Web. 17 Aug. 2016.

confrontato con il compito di rianimare l'immagine del suo calcio. Con l'obiettivo di distanziarsi dai pregiudizi, presenti e passati, la sua Federazione ha voluto mandare un messaggio forte, chiaro ed inclusivo: la Germania non solo ha imparato dalla sua storia ma vuole investire verso una realtà calcistica all'avanguardia lanciando lo seguente slogan: "Die Welt zu Gast bei Freunden"<sup>16</sup> che significa in Italiano "Il mondo, ospite da amici".

In fondo, negli 20 anni che precedevano il Mondiale, il calcio Tedesco aveva avuto un ruolo marginale nel calcio Europeo. Un articolo dello *Spiegel* del giugno 2000 riassume una condizione poco promettente: "L'Under 21 Tedesca non si è qualificata per la fase finale dell'Europeo. Inoltre, non siamo riusciti a qualificarci ai Giochi Olimpici."

Non è la mancata qualificazione che deve tirare l'attenzione ma lo è il preciso parallelo con la precisazione dell'allora responsabile del settore giovanile, Ralf Minge, del Bayer Leverkusen: **"Mi augurerei più coraggio da parte degli allenatori nell'investire sui giovani. Però la pressione di dover vincere è talmente alta che compromette le sue scelte. Nessuno è disposto a mettere in pericolo il proprio posto di lavoro."**<sup>17</sup>

Questo commento mette il dito nella piaga – che avrebbe dato probabilmente fastidio anche a Sinek e Sabatini. Nel suo libro, Sinek pone a confronto un trapezista al circo che si allena per un salto mortale. **"Se gli togli la rete, non oserà di rischiare. Le sue capriole saranno limitate a quelle più semplici e sicure. Più si fida della qualità della rete, più sarà disposto di assumersi un rischio per migliorare la sua performance. La fiducia che i dirigenti del circo investono in lui nel provvedere che ci sia una rete salvavita, verrà messa a disposizione anche**

---

<sup>16</sup> "Klub 2006: Erster WM-Tag "Die Welt Zu Gast Bei Freunden" " FIFA.com. FIFA, 22 Apr. 2004. Web. 17 Nov. 2016.

<sup>17</sup> Reichelt, Ines. Germany, SPIEGEL ONLINE Hamburg. "Nachwuchs misere: "Zu Tode Gefördert" - SPIEGEL ONLINE." SPIEGEL ONLINE. N.p., 29 June 2000. Web. 14 Nov. 2016.

ad altri artisti. Presto tutti saranno più fiduciosi e consapevoli dei loro mezzi e tenteranno di alzare l'asticella."<sup>18</sup>

È qui che si vede il vero leader, che sia il direttore Bierhoff o l'allenatore Pioli. Non solo forniscono le reti di sicurezza per gli allenatori o per i loro giocatori. Loro incoraggiano le persone intorno a loro ad accettare rischi e errori come parte integrale della loro crescita.

Infine, c'è un aspetto che anche al proprietario del club dovrebbe interessare. Non solo sono loro che scrivono e trasmettono la visione del nostro calcio verso l'interno e l'esterno. I proprietari sono anche ideatori, coloro che definiscono il contesto del prodotto calcio in termini d'immagine: cioè determinano la concezione del brand, il marchio.

Sembra ovvio, eppure, considerando i prossimi due esempi, si percepirà perché in Germania ed in Inghilterra sono riusciti ad attaccare la linea difensiva della Serie A – dentro e fuori dal campo di gioco.

---

<sup>18</sup> Reichelt, Ines. Germany, SPIEGEL ONLINE Hamburg. "Nachwuchs misere: "Zu Tode Gefördert" - SPIEGEL ONLINE." SPIEGEL ONLINE. N.p., 29 June 2000. Web. 14 Nov. 2016.

#### 4. Perché giochiamo al calcio?

Anche questa domanda sembra scontata. D'altro canto, siamo pienamente consapevoli del "PERCHÉ" si gioca a calcio? Non importa il contesto, se è una partita o un campionato, nel calcio esiste una costante. C'è sempre un vincitore e un perdente; sì, anche quando si pareggia.

Approfondiamone. Se la Juventus dovesse continuare a vincere lo scudetto anche la prossima stagione, ovviamente si suppone che aumenti il rischio che prima o poi la Serie A perderebbe di valore. Quindi la Serie A si allontanerebbe dal vero senso del nostro sport, quello della competizione. Si può anche presumere che se c'è poca competizione, il campionato ne risentirebbe e la gente si allontanerebbe dagli stadi.

Davvero? Il Bayern Monaco ha vinto la stagione scorsa il quarto titolo di seguito. Allora come mai nella Bundesliga gli stadi registrano una affluenza e incassi record a differenza dell'Italia? È un problema di infrastrutture? Sicuramente incide.

D'altronde, le altre squadre competono senza ragione? Invece la ragione esiste. In Germania e in Inghilterra, esiste un senso profondo di responsabilità e di rendicontabilità collettiva nel governare e promuovere il prodotto calcio. Si parte da un 'PERCHÉ', quello dell'equilibrio di potere al fine di evitare conflitti d'interesse.

Scaviamo più a fondo partendo dai fatti. Il VfB Stuttgart, attualmente tentando di risalire nella 1. Bundesliga, si sta avvicinando a un nuovo traguardo, quello di raggiungere la soglia record di 50'000 spettatori a partita nella 2. Bundesliga. Il Borussia Mönchengladbach è una delle quattro squadre che compete nella fase dei gironi della Champions League di questa stagione. Nel 2013, per la prima volta nella sua storia, tutte le quattro squadre Tedesche si sono qualificate per i quarti di finale nella competizione Europea più prestigiosa.

In Germania è la Deutsche Fussball Liga (DFL) che definisce i criteri delle licenze nazionali. Inoltre, la DFL regola i campionati della 1a e 2a Bundesliga e promuove il loro marchio. La DFL è stata costituita nel 2000 e viene considerata il catalizzatore del calcio Tedesco. In Germania, per esempio, non è fallita nemmeno una società calcistica negli ultimi 50 anni. C'è fiducia nell'operato della DFL non solo per come salvaguarda l'operatività e l'interesse delle competizioni, grazie ai criteri più rigorosi di licenziamento in Europa, ma anche per la loro continua ricerca e ottimizzazione delle fonti di ricavi. **La DFL è uno degli organi più rispettati dello sport mondiale nel promuovere il suo prodotto, agendo da ente super-partes, quindi in piena autonomia.**

In Italia, esiste una Lega di Serie A, una Lega di Serie B e una Lega Pro. Non solo governano e gestiscono le tre leghe i loro rispettivi campionati in maniera indipendente, ma le tre leghe spesso concorrono per le medesime fonti di entrate e altrettanto spesso competono tra di loro per raggiungere un quorum di voti favorevole all'ottenimento di un proprio vantaggio, sia per le riforme calcistiche, nonché sulla distribuzione dei ricavi generati dai diritti televisivi e di marketing. La domanda si pone, a cosa serve un organo 'autonomo' promotrice di un unico calcio se la sua propria funzione è compromessa da evidenti scontri d'interesse tra le società appartenenti alle loro rispettive leghe?

In un'intervista con il quotidiano *die Zeit*, Andrea Agnelli, Presidente della Juventus alza la mano: "Credo che la Serie A in Italia come la Premier League in Inghilterra dovrebbe essere fatta da persone che intendono l'intero campionato come un prodotto. Con un piano aziendale per lo sviluppo e l'esportazione del nostro calcio."<sup>19</sup> "Da noi non succede nulla senza l'assemblea dei presidenti. La Lega è debole, non ha alcun potere decisionale, non c'è nessuna vera gestione. Questo porta ad una mancanza di trasparenza, come nel caso dei diritti TV. La loro commercializzazione è affidata alla società di marketing sportivo Infront. Che contemporaneamente si occupa anche di

---

<sup>19</sup> Oliva, Alessandro. "L'intervista Integrale Di Andrea Agnelli a Die Zeit | Calcio E Finanza." *Calcio E Finanza*. N.p., 17 Mar. 2015. Web. 14 Nov. 2016.

diversi club di Serie A e della Nazionale. Questo provoca inevitabilmente conflitti di interesse.”<sup>20</sup>

Insistere sulla necessità di nuovi impianti sportivi non dovrebbe essere nemmeno il motivo primario per il quale la gente non va allo stadio. Anche se è evidente che il calcio necessita nuovi stadi, in realtà, non è certo questo il motivo primario. Il primo interrogativo che dovrebbe sorgere è perché la gente va allo stadio?!?

La gente “non frequenta” lo stadio, la gente ci va per un motivo più grande, perché si identifica ad un proprio sentimento, al loro sentimento. Anche se il viaggio del treno dura 7 ore e la sua squadra perde, il sacrificio del tifoso è la cosa più vicina al principio ad una manifestazione di affetto che esiste in termini di lealtà. Una analogia a questo principio sarebbe il motivo “per il quale una persona si tatua il logo della Harley-Davidson sul corpo.”<sup>21</sup> “Quel simbolo non a niente a che fare con Harley. Il logo rappresenta unicamente un credo dei valori – il suo credo. Il simbolo non ha niente a che fare con la Harley, bensì con la persona che lo porta con se.”<sup>22</sup>

**Esiste più di una opportunità per il calcio Italiano di risollevarsi e gli addetti al lavoro lo sanno benissimo. Nessuno lo sa meglio dell'Italia. Sappiamo perché si gioca a calcio, ma il nostro 'PERCHÉ' è diventato molto sfuocato. “Sapere il tuo 'PERCHÉ' non è l'unico modo per avere successo, ma è l'unico modo per mantenere il successo e avere un mix di innovazione e flessibilità. Quando un tuo 'PERCHÉ' diventa sfuocato diventa molto più difficile incrementare la crescita, la lealtà e l'ispirazione che erano le fonti del successo passato. Non è destino o qualche ciclo misterioso che trasforma società**

---

<sup>20</sup> Schönau, Birgit. "Juventus Turin: "Unser Produkt Sind Tore" " ZEIT ONLINE. ZEIT ONLINENachrichten Auf ZEIT ONLINE, 26 Mar. 2015. Web. 14 Nov. 2016.

<sup>21</sup> Sinek, Simon. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. London: Portfolio Penguin, 2011. 38. Print.

<sup>22</sup> Sinek, Simon. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. London: Portfolio Penguin, 2011. 162. Print.

vincenti in colossi privi di personalità. Sono le persone.”<sup>23</sup> Gli addetti al lavoro si ricordano i tempi quando il calcio Italiano incarnava i valori che ispiravano la gente. In fondo, stiamo parlando del calcio di 20 anni fa. Solo 20 anni fa.

Tuttavia, per rianimare il paziente, i nostri sforzi, gli sforzi degli addetti al lavoro, devono essere svincolati da interessi propri. La Lega, in primo luogo, deve essere potenziata e affidata a (poter) compiere il suo mandato in maniera sovrana e senza compromessi per poter operare, come l’arteria principale, al fine di (poter) tutelare, (poter) governare e (poter) promuovere l’immagine e i diritti del calcio nella sua totalità. Dobbiamo conoscere il nostro ‘PERCHÉ’ dall’ esponente più in alto a quello più in basso quando riformiamo il calcio, nell’intenzione e ricerca di trovare la trazione necessaria e per ridefinire un nostro movimento dentro e fuori il campo.

Il messaggio che la Lega e i Presidenti mandano deve essere basarsi ad progetto, una visione con il quale i sostenitori possono identificarsi (di nuovo). Il messaggio deve essere chiaro, inclusivo e credibile verso i sostenitori, gli impiegati, i giocatori, i suoi allenatori e Direttori Sportivi. Pertanto deve essere pragmatico e compatibile con l’intero mondo del calcio Italiano.

Questo è il primo investimento di cui il calcio ha bisogno. È il primo ‘PERCHÉ’ io, Presidente di Lega o di società di Serie A, di B o di Lega Pro, decido di investire nel calcio Italiano.

---

<sup>23</sup> Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011. 50. Print.

## 5. Perché formiamo giocatori? Perché abbiamo bisogno di seconde squadre?

La DFL ha dimostrato che il successo ripetibile e sostenibile è basato su principi semplici. Come delineato prima, una delle arterie principali di un sistema calcistico sano e sostenibile dipende fortemente dal programma del settore giovanile. Prima di chiedere perché il calcio Italiano ha bisogno di seconde squadre, la domanda ovvia nasce, perché formiamo giocatori?

È vero che ci sono diverse strade che portano a Roma. Eppure sembra come se la bussola del calcio Italiano stia indirizzando gli "stakeholders" fuori strada nonostante i sforzi intrapresi. L'approccio Tedesco non deve essere copiato, né uguagliato, però vale comunque la pena capire perché gli "stakeholders" nel calcio Tedesco stanno insistendo sulle seconde squadre ed hanno dimostrato che queste rappresentano la piattaforma ideale per giovani talenti in ricerca di fare il salto di categoria. Per questo motivo è importante precisare che non solo la Germania, ma anche la Francia, la Spagna, l'Inghilterra (con la Premier League 2), l'Olanda, e persino campionati più piccoli, come la Svizzera e l'Austria, hanno introdotto le seconde squadre, al fine di permettere ai talenti aspiranti di testare le acque tra gli adulti nelle divisioni inferiori prima di esordire nelle loro rispettive prime squadre.

I settori giovanili probabilmente deluderebbero Simon Sinek. Probabilmente metterebbe in forte discussione la sua sostenibilità e questo per diversi motivi. A differenza di altre competizioni competitive, esiste una scarsa comunicazione tra gli esponenti e gli "stakeholders": la Federazione/ le Leghe, i vari club ed i responsabili del settore giovanile. Scarso è anche il numero di responsabili della metodologia, quindi di formatori di allenatori. Sembra quasi che allenatori e giocatori nei settori giovanili siano protetti da una rete di trapezio piena di buchi.

A prescindere dall'unità di misura per validare come le società di A e B formino il talento, è un dato di fatto, che un giocatore nel settore giovanile, per quanto sia talentuoso, abbia di fronte un percorso in salita per arrivare nelle prime squadre di Serie A o Serie B.

Le prossime due illustrazioni presentate da Federico Cherubini, Direttore Sportivo (della Primavera / Prestiti) della Juventus, al corso per Direttori Sportivi pone in risalto alcune domande fondamentali: cosa succede con il talento quando ha terminato il suo percorso con la primavera / con il settore giovanile? Che fine fanno?

Ogni stagione un'altra categoria di giovani calciatori conclude il suo percorso e va in ricerca di una società interessata.

La 'vendemmia' di questa stagione ha prodotto ben 479 giocatori dei quali solo il 2.29% sono riusciti a rimanere nelle prime squadre di Serie A. La cosa più peculiare però è che le squadre di Serie A e la Serie B, anziché essere compensati per il talento che danno in prestito alla società 'formatrice', li sovvenzionano in forma di valorizzazione per la sua crescita.

Questo fenomeno sembra logico. Spesso si pone la domanda quale beneficio abbia il giovane calciatore considerando che la motivazione di formarlo e di farlo giocare non è basata sul suo talento ma sull'incentivo remunerativo?

Tabella 2: la 'vendemmia' di questa stagione, classe 1997



	giocatori	percentuale
Serie A	11	2.29%
Serie B	34	7.09%
Lega Pro	89	18.58%
Serie D	188	39.24%
svincolati	40	8.35%
All'estero	23	4.80%
U19 fuori quota	94	19.62%

Resource : Cherubini, Federico. "Il Passaggio Dal Settore Giovanile Alla Prima Squadra." Sports Director Course. Italy, Florence. 25 Oct. 2016. Lecture.

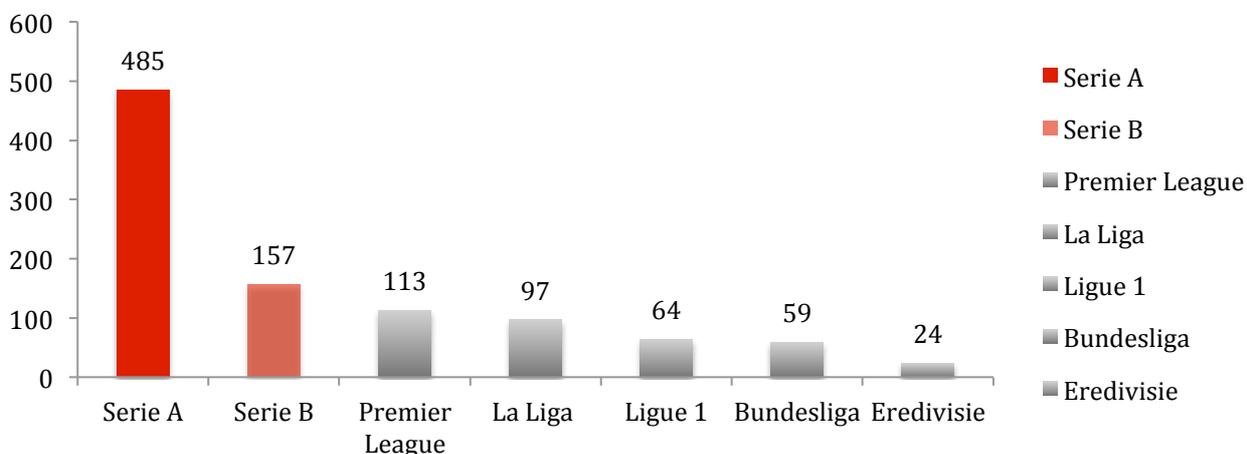
Inoltre, in questa stagione 2016/17 ci sono 485 giocatori professionisti che sono in prestito da squadre di Serie A. L'ammontare totale dei giocatori in prestito in Premier League, la Liga, Ligue 1, la Bundesliga e l'Eredivisie messi insieme arriva a 357 giocatori, in circa il 25% in meno.

Comparando velocemente constatiamo che la Bundesliga presta una media di 3 giocatori a squadra, la Premier League 6 giocatori mentre la Serie A manda in prestito non meno di 24 giocatori per squadra!

Tabella 3: Comparazione giocatori in prestito Serie A & B vs mercati elite Europei

## Player Loans

### Elite Championships Europe (Season 2016/17)



Resource : Cherubini, Federico. "Il Passaggio Dal Settore Giovanile Alla Prima Squadra." Sports Director Course. Italy, Florence. 25 Oct. 2016. Lecture.

Ci sono due problemi che nascono. Considerando che i giocatori in prestito non sono di proprietà di chi li assorbe, inoltre spesso a breve termine, ci sono pochi dubbi che il club che li accoglie sarà più incentivato ad investire in favore di un giocatore del quale detiene i diritti sportivi, o in gergo, il suo cartellino. Inoltre, considerando che la formazione del giocatore è condizionata da un incentivo remunerativo, la valorizzazione, come discusso precedentemente, si pone un problema strutturale.

I club in ricerca di piazzare il loro talento 'per motivi di formazione' sono obbligati a ripercorrere a un mercato già saturo con giocatori spediti in prestito. Nasce un surplus di offerta che difficilmente le squadre più piccole avrebbero assorbito se non ci fosse stato l'incentivo "formativo- remunerativo".

Non avendo introdotto le seconde squadre, al fine di creare un ponte di collegamento tra il settore giovanile e la prima squadra, questo sistema contribuisce ad un scarso bacino di giocatori di talento nella massima serie calcistica Italiana. Tuttavia, aspetto più

importante, questo eco-sistema piuttosto favorevole ai prestiti, rappresenta un fallimento dell'obiettivo principale per il quale si forma un giocatore. L'esigenza di dover capitalizzare economicamente a breve termine significa che i talenti caderanno dal loro nido. E questo, simile come l'artista sul trapezio, spesso senza avere una rete che li protegge.

## 5b. Cosa hanno i Tedeschi, gli Inglesi e i Giapponesi in comune?

Mentre è inutile ribadire che l'offerta sopravanza la richiesta stagione per stagione, ci devono essere delle parallele da considerare secondo la teoria di Sinek che ci possono aiutare ad identificare le difficoltà strutturali che si presentano nel calcio Italiano.

“C'è una storia meravigliosa di alcuni dirigenti di un gruppo automobilistico provenienti dagli Stati Uniti che si sono recati in Giappone per conoscere la linea di montaggio di un'azienda automobilistica giapponese. Alla fine della linea, le porte sono state montate sulla cerniera nella stessa maniera come negli Stati Uniti. Ma un particolare era diverso. Negli Stati Uniti, un meccanico prendeva un martello di gomma per assestare i bordi della porta e per garantire che si adattino perfettamente. In Giappone, quel lavoro non sembrava esistere. Storditi, i dirigenti Americani hanno chiesto dove e quando si verificava se la porta si incastrava perfettamente. La guida giapponese li guardò con imbarazzo. “Noi ci assicuriamo che la porta si incastra quando la disegniamo.”<sup>24</sup>

Questo è un motivo perché guardare oltre il confine ogni tanto potrebbe offrire dei suggerimenti validi.

Considerando che nel 2008 è stata ratificata la riforma sulle squadre di riserva in Germania introducendole nella 3a e 4a divisione, Max Eberl e Stefan Reuter intervengono sui benefici che ha portato la proposta. “Giocatori come Marc-André ter Stegen, Tony Jantschke, Patrick Herrmann e Mahmoud Dahoud hanno approfittato molto dal fatto che potevano giocare nella squadra di riserva. Insieme avranno disputato oltre a una centinaia di partite facendo esperienze fondamentali nella 4a Bundesliga. Non solo hanno potuto mettere a prova il loro talento in una competizione che era più indulgente

---

<sup>24</sup> Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011. 14. Print.

rispetto alla 1a Bundesliga, loro hanno disputato gare vere tra adulti davanti a 5-6'000 spettatori quando affrontavano squadre come l'Allemania Aachen o Rot-Weiss Essen."<sup>25</sup>

Durante il corso di quest'anno ci sono state diverse sollecitazioni all'assemblea di Lega di introdurre le 2e squadre con lo scopo di riformare il campionato Primavera Under 19. La Juventus, la Roma, il Napoli e la Fiorentina presentarono la proposta di riforma la quale ad oggi non ha ancora pienamente convinto il Presidente della FIGC, Carlo Tavecchio. Piuttosto l'assemblea ha optato per passare una soluzione "transitoria" che permette a tutte le squadre di Primavera di affrontarsi nel rispettivo girone sulla base del ranking nazionale ai fini di aumentare la competitività, anziché sulla base del criterio geografico. Questa riforma in realtà rappresenta una bella retromarcia rispetto all'iniziativa precedente. Sì, la verità è che fino all'ultimo campionato la Roma, la Juve, l'Inter, il Milan e il Napoli spesso non si affrontavano.

Secondo l'articolo della Repubblica del 4 novembre 2016, la chiusura di Tavecchio verso la proposta di 2e squadre sembra essersi ammorbidita. "Ora Tavecchio si è detto disponibile a discuterne, e ha invitato Agnelli, col quale ha ritrovato un certo feeling, a presentare il suo progetto. La Juve ha sempre spinto molto sulle seconde squadre, ma, almeno al momento, pare abbia solo quattro club (Napoli, Roma, Fiorentina e Milan) che condividono questa battaglia."<sup>26</sup>

Il dubbio rimane se questo processo decisionale politicamente altamente volatile influenzato "dai principali funzionari che hanno 60, 70 anni"<sup>27</sup> si traduce in un eventuale salvataggio o in un ulteriore deperimento a discapito della formazione del talento in Italia.

---

<sup>25</sup> "Max Eberl." Personal interview. 10 Nov. 2016.

<sup>26</sup> "Agnelli: "Lega Senza Potere: Comandano I Presidenti. E Hanno 60-70 Anni"" La Gazzetta Dello Sport - Tutto Il Rosa Della Vita. Gasport, 12 Mar. 2015. Web. 14 Nov. 2016.

<sup>27</sup> "Agnelli: "Lega Senza Potere: Comandano I Presidenti. E Hanno 60-70 Anni"" La Gazzetta Dello Sport - Tutto Il Rosa Della Vita. Gasport, 12 Mar. 2015. Web. 14 Nov. 2016.

Per quanto riguarda la volatilità di natura regolamentare e organizzativa si trova d'accordo anche il Prof. Paco D'Onofrio, esperto di diritto sportivo: "È necessario segnalare come gli imprenditori sportivi vecchi e nuovi, si trovino costantemente a confrontarsi, nonché a subire, una serie di regole di tipo organizzativo e disciplinare, che non sempre risultano convincenti, efficaci e soprattutto utili."<sup>28</sup>

In chiusura, la tesi appositamente evita di parafrasare il pensiero di Sinek. Le sue parole, in fondo, si adattano, come la porta nella cerniera della vettura in Giappone perfettamente.

"Quello che hanno fatto gli Americani con i loro martelli di gomma è una metafora relativa a tante persone e imprese che dirigono la loro realtà. Quando il risultato finale è in disaccordo con le aspettative, spesso vengono utilizzate tattiche a corto termine affinché il risultato inizialmente desiderato si realizzi. Che logica hanno queste soluzioni? Troppe imprese battono con il martello di gomma per raggiungere gli obiettivi desiderati." **"Anche se il risultato finale sembra uguale, i veri leader capiscono il valore intrinseco nelle proposte che noi non vediamo."**<sup>29</sup>

In termini di cultura di lavoro, è questo il valore che il Tedesco, l'Inglese ed il Giapponese hanno in comune.

---

<sup>28</sup> "Prof. Paco D'Onofrio" Personal interview. 18 Nov. 2016.

<sup>29</sup> Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011. 15. Print.

## 6. Perché compriamo giocatori?

L'Italia è l'unico paese che ha le licenze per i Direttori Sportivi. Questo corso conta 144 ore di classe per un periodo di 2 mesi e mezzo. Le classi sono ricche di contenuti e spunti che sono fondamentali per la formazione dei Direttori Sportivi. Tra gli ospiti relatori ci sono stati alcuni gli "stakeholders" più influenti nel calcio italiano che vanno dal Direttore Generale della FIGC a eminenti esperti legali e di marketing ad altri personaggi chiave, quali Direttori Sportivi, Direttori di Accademie giovanili fino ad arrivare a specialisti dello Scouting.

Tenendo presente il numero dei giocatori che vengono acquistati ogni stagione, non sorprende che i nuovi Direttori Sportivi devono essere assecondati dai migliori strumenti per gestire il loro club.

Poiché il corso ha sottolineato i principi di scouting e reclutamento in maniera molto accurata, la tesi intende espandere il tema di reclutamento dei talenti chiedendo: "perché dobbiamo acquistare giocatori in primo luogo?" Un po' meno di compra-vendita di cartellini potrebbe generare un po' più di qualità? Se è così, perché?

Il Calciomercato, che è il mercato dei trasferimenti annuali, che si svolge a Milano, è unico in Europa. C'è una lunga tradizione in Italia, dove squadre e procuratori del giocatore si incontrano durante la finestra di trasferimento per negoziare trasferimenti, prestiti e contratti dei giocatori. Questo fenomeno dovrebbe o potrebbe far alzare un sopracciglio o due, soprattutto tra i futuri Direttori Sportivi. Potrebbe darsi che la tradizione caratterizzata da estemporaneità per non dire affarismo, potrebbe pesare sullo sviluppo dei giocatori? In confronto con altri campionati, notiamo una notevole differenza nelle abitudini di mercato. La scorsa stagione 2015/16, la Serie A, ha avuto una massiccia quantità di transazioni: 1026 giocatori in partenza e 984 arrivi secondo la stima di [transfermarkt.de](http://transfermarkt.de)

Tabella 4: Comparazione compra-vendite di giocatori Serie A vs Bundesliga e LaLiga

 Serie A

TRANSFER RESULTS 15/16

Departures: **1026**

 Transfer revenues: **629.075.000 €**  
 Income per club: **31.453.750 €**  
 Expenditures per club: **613.134 €**

Arrivals: **984**

 Transfer expenses: **671.239.000 €**  
 Expenditures per club: **33.561.950 €**  
 Expenditures per player: **682.153 €**

Total balance

 Total balance: **-42.164.000 €**  
 Balance per club: **-2.108.200 €**  
 Balance per player: **-69.020 €**

L'ammontare totale di transizioni in Bundesliga e LaLiga è inferiore del 60-75%.

 Bundesliga  LaLiga

TRANSFER RESULTS 15/16

Departures: **276**

 Transfer revenues: **521.370.000 €**  
 Income per club: **28.965.000 €**  
 Expenditures per club: **1.889.022 €**

Arrivals: **298**

 Transfer expenses: **467.471.443 €**  
 Expenditures per club: **25.970.636 €**  
 Expenditures per player: **1.568.696 €**

Total balance

 Total balance: **53.898.557 €**  
 Balance per club: **2.994.364 €**  
 Balance per player: **320.326 €**

TRANSFER RESULTS 15/16

Departures: **357**

 Transfer revenues: **468.200.000 €**  
 Income per club: **23.410.000 €**  
 Expenditures per club: **1.311.485 €**

Arrivals: **371**

 Transfer expenses: **604.828.885 €**  
 Expenditures per club: **30.241.444 €**  
 Expenditures per player: **1.630.267 €**

Total balance

 Total balance: **-136.628.885 €**  
 Balance per club: **-6.831.444 €**  
 Balance per player: **-318.782 €**

Resource : "Serie A - Transfers 16/17 | Transfermarkt." European Leagues and Cup Competitions. Transfermarkt, n.d. Web. 15 Nov. 2016.

Anche se questi numeri e percentuali certamente evidenziano due diversi approcci di reclutamento, c'è una domanda ricorrente che incombe. Perché investire in un giocatore?

La logica ci direbbe che lo scopo di un investimento su un giocatore ha lo scopo di migliorare le prestazioni della squadra, sotto l'aspetto sportivo/ tecnico ed economicamente. Considerando che anno dopo anno durante l'ultimo decennio nel mercato di trasferimento in Italia si registra un deficit, è giusto ritenere, pertanto, che l'obiettivo principale degli investimenti debba essere centrato sullo sviluppo sportivo. Infondo si acquista un giocatore per migliorare la squadra.

Con tutti questi acquisti sarebbe quindi logico supporre che le squadre in Italia starebbero dominando tutte le competizioni europee. Purtroppo, questo è lontano dalla realtà. Negli ultimi 5 anni il ranking UEFA evidenzia che 18 dei primi 20 club competono in altri campionati, ma non in quello italiano.

Tabella 5: attuale UEFA Club Ranking, ultimi 5 anni, solo 2 squadre Serie A presenti

Clubs	Country	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	Pts
1 Real Madrid CF	ESP	29.542	39.600	33.042	37.785	11.514	151.485
2 FC Bayern München	GER	36.585	29.942	31.171	32.285	11.428	141.413
3 FC Barcelona	ESP	27.542	28.600	38.042	30.785	11.514	136.485
4 Club Atlético de Madrid	ESP	13.542	37.600	26.042	32.785	13.514	123.485
5 Juventus	ITA	25.883	25.833	32.800	20.300	11.216	116.033
6 Paris Saint-Germain	FRA	27.350	26.700	23.183	26.216	12.350	115.799
7 Borussia Dortmund	GER	33.585	24.942	21.171	20.285	12.428	112.413
8 Chelsea FC	ENG	30.285	28.357	23.714	20.850	1.385	104.592
9 SL Benfica	POR	28.350	30.983	9.816	24.100	9.983	103.233
10 Sevilla FC	ESP	3.542	26.600	32.042	27.785	12.514	102.485
11 Arsenal FC	ENG	21.285	21.357	22.714	17.850	12.385	95.592
12 FC Porto	POR	22.350	17.983	26.816	13.100	9.983	90.233
13 Manchester City FC	ENG	10.285	22.357	17.714	28.850	10.385	89.592
14 FC Schalke 04	GER	22.585	18.942	20.171	14.285	7.428	83.413
15 Bayer 04 Leverkusen	GER	12.585	18.942	21.171	17.285	10.428	80.413
16 FC Zenit	RUS	14.950	18.083	18.933	21.300	7.120	80.386
17 FC Shakhtar Donetsk	UKR	18.900	12.566	19.000	21.960	6.620	79.046
18 SSC Napoli	ITA	8.883	18.833	25.800	15.300	10.216	79.033
19 Valencia CF	ESP	22.542	26.600	4.042	18.785	1.514	73.485
20 FC Basel 1893	SUI	17.675	20.440	16.380	13.060	5.620	73.175

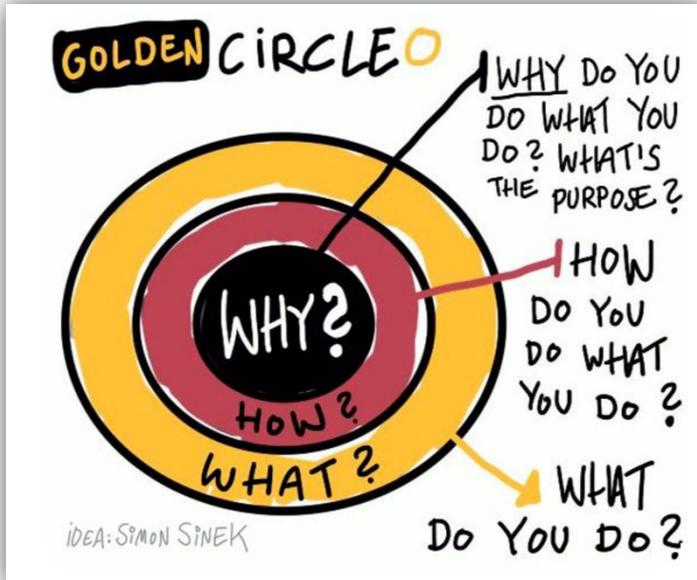
Resource : "Member Associations - UEFA Rankings - Club Coefficients – UEFA.com." UEFA.com. UEFA, n.d. Web. 15 Nov. 2016.

Questo è dove il 'PERCHÉ' entra in gioco nuovamente. I club in Serie A, anche se ci sono eccezioni che sono contrari alla regola, sembrano aver confuso il 'PERCHÉ' con il 'COME' e il che 'COSA'.

I giocatori non sono numeri. Un maggior numero di giocatori non significa generare un profitto più elevato, né che si abbia più successo. **Al contrario, se gli altri campionati sono degli indicatori di un successo sostenibile, un minor numero di trasferimenti si tradurrebbe in un po' più di stabilità.**

Questi numeri raccontano sicuramente una storia, però, non spiegano il motivo. Essi confermano che i club di Serie A hanno posto maggiormente l'accento su ciò che si investe IN, piuttosto che il MOTIVO per cui si investe. Tenendo presente, la quantità di giocatori che viene ceduto in prestito ad altri club, l'investimento sui giocatori può e deve essere analizzato in maniera approfondita.

Grafico 1: The Golden Circle / il Cerchio d'Oro di Simon Sinek



Resource : "People Don't Buy What You Do, They Buy Why You Do It." Pinterest. Countr's Culture, n.d. Web. 15 Nov. 2016.

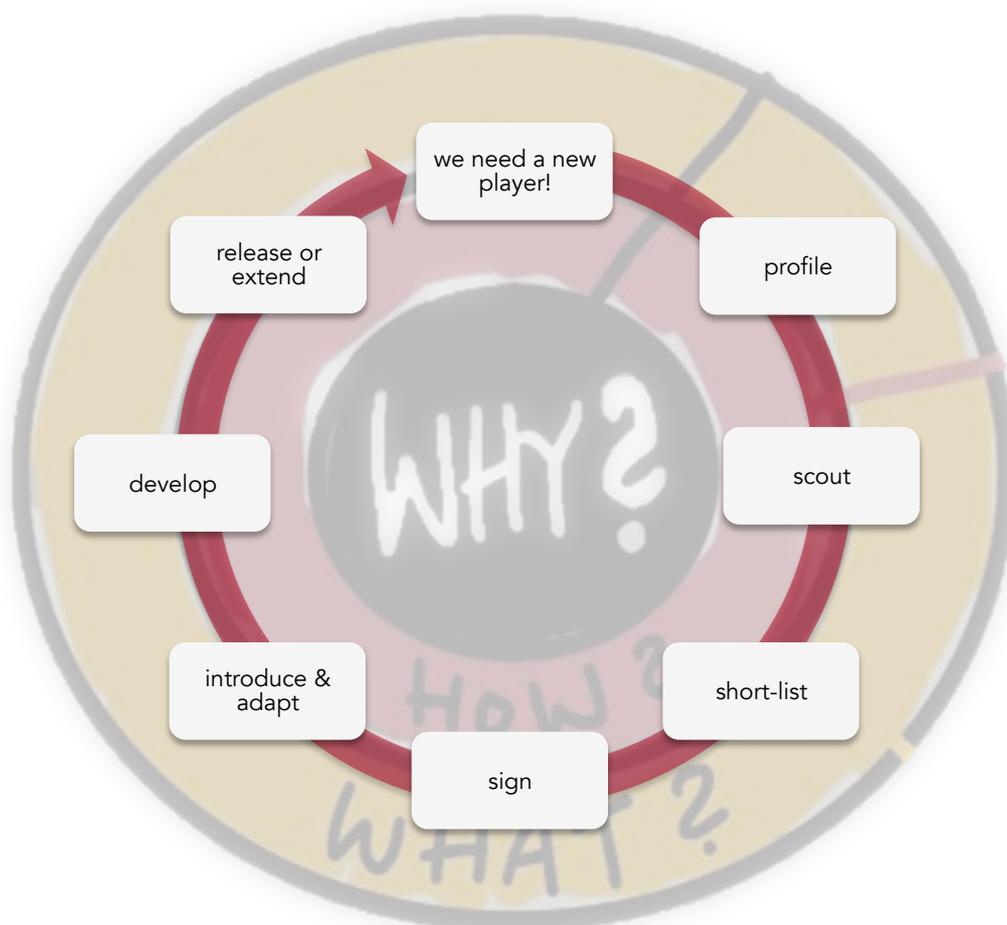
E' in questo frangente che la tesi può andare a scavare sul 'PERCHÉ' in maniera profonda. Questo 'PERCHÉ' riapparirà anche quando si affrontano i problemi attuali sul trasferimento di know-how, sull'identità di gioco e la metodologia cosò come nel capitolo

che ruota attorno al big data vs dati rilevanti. Sono tematiche attuali e attinenti al centro del 'PERCHÉ': lo sviluppo del giocatore.

Lo sviluppo del giocatore colpisce con diversi investimenti tutte le parti interessate nel mondo del calcio; dal proprietario Presidente / club, il Direttore Sportivo, l'allenatore per il giocatore stesso / o giocatrice stessa. Si sta creando un cerchio d'oro, uno strumento, che i club di Serie A potrebbero tenere in maggiore considerazione pur perseguendo una rinnovata convinzione e promessa.

Prima di toccare il tema del cerchio d'oro, però, la tesi vuole coinvolgere il lettore sul reclutamento introducendo un cerchio diverso che prevede un processo di reclutamento all'interno del club che coinvolge tutti gli "stakeholders".

Grafico 2: Processo di reclutamento e sviluppo



L'illustrazione sottolinea meglio la correlazione tra il WHAT? (cosa?), il How? (come?) e il WHY (il perché). Pertanto al centro si posiziona il perché investiamo in un giocatore. Anche Sinek conferma che ogni stakeholder deve essere in grado di identificarsi con l'obiettivo e/o lo scopo. Persone e processi devono allinearsi al fine di diventare una grande organizzazione.

**Le decisioni devono essere subordinate al 'PERCHÉ'.** Pertanto servirà l'allenatore giusto, applicare un metodo (il come) identificabile, con cui i giocatori, scout ed altri "stakeholders" si possono riconoscere. Senza un "PERCHÉ" comune e una "rete trapezio", non potrà esistere nessuna proposta reale.

Supponendo che un club di Serie A esegue una media di circa 50 compravendite a stagione possiamo solo immaginare quanto sia difficile incentivare, per non parlare di capitalizzare la crescita dei giocatori. Se inoltre consideriamo che un giovane giocatore su due viene mandato in prestito, per di più spesso a breve termine, diventa evidente che lo scopo per il quale acquistiamo giocatori in Italia, evidenzia un processo confusionale in essere.

Non è solo un dilemma strutturale ma si tenta di capire se il calcio Italiano conosce attualmente quale siano le sua priorità.

Dove viene collocato, il giocatore, all'interno di questa equazione?

Max Eberl solleva un punto interessante: "nel 2011, quando Gladbach aveva bisogno di assumere un allenatore, abbiamo esaminato con attenzione diversi profili. La cosa più importante per noi era l'identificazione dell'allenatore che avrebbe sposato la nostra visione. Volevamo un allenatore che capiva l'importanza della crescita e dello sviluppo dei nostri giocatori. Alcuni grandi nomi sono stati accostati al nostro club, tuttavia, c'era un

solo candidato che si è distinto: Lucien Favre. Quello che spiccava era la sua passione per lo sviluppo del talento."<sup>30</sup>

Lo stesso vale quando il Borussia Mönchengladbach si avvicinava alla pausa di metà stagione: "Durante il periodo di trasferimento invernale tendiamo a non cercare una soluzione rapida. È un'eccezione piuttosto che una regola se ingaggiamo nuovi giocatori." In effetti, nelle ultime 4 stagioni solo 3 giocatori hanno firmato nella sessione invernale. Max Eberl, il DS del Borussia, preferisce porre l'accento sullo sviluppo del giocatore durante la stagione.

"Mentre sappiamo che prima o poi venderemo il nostro talento più grande ad una squadra d'élite ci impegniamo a non cedere a questa tentazione prima che il processo di sviluppo sia terminato. I nostri allenatori svolgono un ruolo chiave su quello in cui stiamo investendo. Quando compriamo un talento di 18 anni, egli è a conoscenza e consapevole che trarrà un grande beneficio dalla sua esperienza nella seconda squadra. Un giocatore richiede attenzione individuale a vari livelli e siamo ora in procinto di fare ulteriori investimenti per assicurare che i giocatori siano impegnati nel loro processo di crescita. Il giocatore, la sua famiglia e il suo agente, gli allenatori e il direttore si identificano con una tabella di marcia dal momento in cui firmerà e si impegneranno per il suo futuro sviluppo."<sup>31</sup>

"Le qualificazioni alle coppe europee sono solo il frutto del lavoro eccezionale che Favre aveva fatto nel corso degli ultimi 5 anni."<sup>32</sup> Le ragioni del successo sono abbastanza chiare: essi si trovano saldamente ancorati ai loro 'PERCHÉ'.

---

<sup>30</sup> "Max Eberl." Personal interview. 10 Nov. 2016.

<sup>31</sup> "Max Eberl." Personal interview. 10 Nov. 2016.

<sup>32</sup> "Max Eberl." Personal interview. 10 Nov. 2016.

Tutto questo non è oscurato dai numeri, nè nascosto nel processo, appare piuttosto evidente nella ricerca collettiva di uno obiettivo più grande. In altre parole, la firma di un giocatore per la maggior parte dei club rappresenta l'acquisto di un "valore aggiunto", mentre il loro obiettivo rimane sempre lo sviluppo dei giocatori, e definisce la loro intera organizzazione, compresi i loro processi.

Per definizione la funzione principale dei direttori in Italia consiste nella gestione di rapporti, tra cui anche i rapporti contrattuali, con giocatori e allenatori, nonché la conduzione di trattative con altri club con conseguente trasferimento di giocatori. Pertanto ed in considerazione di quanto detto, è preferibile che la prossima generazione di Direttori si focalizzi all'acquisizione di giocatori e allenatori solo se saranno compatibili alla filosofia aziendale.

Possiamo racchiudere in questo passaggio di Sinek il pensiero della necessità di creare ed avere una seconda squadra. "Ci sono quelli che decidono di manipolare il contesto adattando il contesto per raggiungere il risultato desiderato e ci sono quelli che partono da un posto molto diverso. **Anche se entrambe le linee di azione possono produrre simili risultati a breve termine, è ciò che non si riesce a vedere che produce il successo a lungo termine, ma lo vede solo uno di loro, colui, che ha capito perché la porta doveva entrare fin da subito sulla cerniera e non per default.**"<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Sinek, Simon. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. London: Portfolio Penguin, 2011. 15. Print.

## 7. Perché investire in un metodo?

Stefano Pioli, nuovo allenatore dell'Inter, è stato appena assunto da uno dei più prestigiosi club d'Italia e sarà molto impegnato a cambiare rotta.

"La prima cosa che voglio fare è quello di creare un ambiente inclusivo con la squadra, dove ogni membro si identifica dentro e fuori dal campo. Quando sono in campo, voglio giocatori in grado di sapere il motivo per cui facciamo questo piuttosto che quello in attacco, in difesa, su calci piazzati. La capacità di leggere il gioco è diventato critico e per raggiungere quello stato di consapevolezza ci vuole il trasferimento know-how che deve essere continuo."<sup>34</sup>

"Dal momento che vogliamo che i giocatori si identifichino con i nostri obiettivi di gioco, lo staff ed io abbiamo deciso di spiegare gli obiettivi di gioco il giovedì prima della prima partita. Stiamo individuando modi per creare un'identità di gioco, in difesa e in attacco. Vogliamo creare un denominatore comune e, così facendo, abbiamo scelto di includere alcune video clip anche della Nazionale tedesca. Proprio come nel Barca, nel Chelsea, dove si intravede una ragione nel loro tipo di gioco. Facendo sapere che siamo aperti ad altri punti di riferimento e che noi continuamente guardiamo come possiamo migliorare; questo è importante per me. Noi vogliamo raggiungere loro e loro arriveranno a conoscere il mio staff, Giacomo, Davide, Matteo, Francesco e mio figlio Giammi e, in particolare, ciò in cui crediamo."<sup>35</sup>

"Vorrei solo che ci si aprisse di più in Italia. Dobbiamo guardare oltre i nostri confini e dobbiamo cominciare a comunicare di più, essere aperti. Mi piacerebbe capire la direzione che la Federazione vuole intraprendere nello sviluppo dei giovani all'interno del club. Abbiamo molto di più da offrire."<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> "Stefano Pioli." Personal interview. 15 Nov. 2016.

<sup>35</sup> "Stefano Pioli." Personal interview. 15 Nov. 2016.

<sup>36</sup> "Stefano Pioli." Personal interview. 15 Nov. 2016.

In realtà, è questo il motivo per cui certe squadre dominano anno dopo anno. Questo è anche il motivo per cui alcune (poche) imprese sovrastano altri, indipendentemente da quale prodotto che introducono sul mercato. Sinek sostiene che "non é un caso che la cultura di Apple è spesso descritta come un culto. E' molto più che semplici prodotti, si tratta di sostenere una causa. E' una questione di fede."<sup>37</sup>

Miroslav Klose, il leader marcatore nella storia della Coppa del Mondo si è appena recentemente unito allo staff tecnico della Nazionale tedesca. Quando si fa riferimento al modo in cui la federazione tedesca fa le cose con un metodo identificabile applicata a tutte le Nazionali, dice semplicemente: " E' una direzione speciale per avere un metodo nella Nazionale A, ma ciò che più mi ha colpito di recente è stato come i giovani talenti della nazionale si identificano con i loro singoli e gli obiettivi collettivi. È fantastico." <sup>38</sup>

Christofer Clemens, Responsabile Scouting e Analisi della squadra nazionale tedesca, allude ad un filo comune che si manifesta sempre quando la Germania tenta di imporsi sul suo avversario. Questo filo è un'identità di gioco e il modo in cui viene trasferito dalla Federazione al giocatore e si basa su una metodologia, su un quadro di obiettivi. Questi non sono dettati dall'alto verso il basso, ma piuttosto arricchiti nel tempo da una conoscenza ottenuta. Ricerca e sviluppo, infatti, è una fonte primaria per arricchire la loro metodologia.

Ci sono club di tutto il mondo, che si distinguono per l'eccellenza metodologica: FC Barcellona e Ajax Amsterdam mi vengono in mente su tutti, oltre ad un altro club spagnolo come l'Athletic Bilbao. La tesi non esamina la loro metodologia, tuttavia Max Eberl parla di coincidenza sui riferimenti nello sviluppo europeo del talento giovanile,

---

<sup>37</sup> Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011. 63. Print.

<sup>38</sup> "Miroslav Klose." Personal interview. 15 Nov. 2016.

sottolineando come l'Athletic Bilbao, o la Roma anche, aveva preso in considerazione maggiormente l'apprendimento sul loro modo di allevare talenti.

"Gladbach ha iniziato ad avere un dialogo con loro perché lo sviluppo del talento è una parte fondamentale della nostra cultura. Il modo in cui questo club basco forma giocatori è unico, a partire dalla loro filosofia sulla formazione, al loro modo di comunicare tra staff e giocatori."<sup>39</sup>

"I bambini sono sollevati nell'aver un dialogo aperto e di accettare le critiche e gli errori come un modo fondamentale per migliorare collettivamente, piuttosto che obbligare il ragazzo a dover affrontare il problema da solo"<sup>40</sup>, dice Jose Manuel Sevillano, il responsabile della metodologia all'Aspire Conference 2016 di Amsterdam.

**Avvisando gli "stakeholders", misurare la fiducia o la cultura di una società è molto difficile. Anche se non è analiticamente misurabile, può rappresentare un cambiamento di paradigma. Ad ogni impresa si presenta questa opportunità, quella di poter aggiungersi alle poche società che insistono nel sapere il loro 'PERCHÉ'.**

---

<sup>39</sup> "Max Eberl." Personal interview. 10 Nov. 2016.

<sup>40</sup> Sevillano, Jose Manuel. "Communication and Feedback Athletic Bilbao." Aspire Conference. Netherlands, Amsterdam. 03 Oct. 2016. Lecture.

## 8. Perché assumere quelli che credono nel tuo “PERCHÉ” è così importante.

Considerando le opzioni di carriera di un giocatore della statura di Klose, deve esserci un motivo per cui ha scelto la squadra nazionale invece che una squadra di club una volta che ha concluso la sua carriera. Viceversa, ci deve essere una ragione perché la squadra nazionale tedesca ha scelto di lavorare con lui.

Sinek sarebbe d'accordo: “Così come non bisogna offrire i propri servizi a chiunque abbia interesse nelle attività che proponi, ma bensì a chi crede in ciò che tu credi, così anche è importante che vivi e lavori in un posto nel quale tu possa svilupparti perché le tue convinzioni si allineano con i valori e principi di quella cultura di lavoro.”<sup>41</sup>

Se c'è un nuovo prodotto realizzato da Apple, le persone non guardano le specifiche come fanno quando acquistano un prodotto concorrente, e per i seguaci Apple vale la pena il sacrificio di un accampamento-fuori al freddo davanti ad un negozio Apple. Lo stesso principio si percepisce nel tifoso allo stadio disposto a fare un lungo viaggio in treno per un amichevole di pre-campionato. Il club che si lega e ascolta quel tifoso, ha una probabilità che il tifoso sarà accompagnato da un altro sostenitore ispirato come lui lo è.

Trovare uno “stakeholder” disposto ad investire nella tua causa è fondamentale. Indirizzandoci verso la metodologia all'interno di un club, non c'è spazio per compromessi quando si assume una persona che agirà da megafono delle nostre dottrine. Non molto tempo fa, infatti, nel 2014, Miro vinse la Coppa del mondo con la Germania e i ricordi sono ancora freschi. I ricordi sono freschi, perché finora poco è cambiato. La Federazione Tedesca ha scelto di restare con una squadra vincente, includendo Miro Klose nello staff.

---

<sup>41</sup> Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011. 90. Print.

E' parte del loro modo, del loro metodo. "Credo che la squadra del 2014 ha superato tutti i suoi avversari grazie ad una specifica qualità chiave. Ci potrebbe essere stata anche un'altra squadra che magari aveva uno spessore tecnico ed individuale superiore. Una o due squadre infatti avevano un leggero vantaggio tattico su di noi. La componente chiave, tuttavia, dove nessuno ci poteva battere, era il nostro carattere e la fiducia nella nostra squadra"<sup>42</sup> dice Clemens.

"Era per giocatori come Miro, Lahm, Höwedes, Schweinsteiger, Toni (Kroos), Manuel Neuer, Thomas Müller, Boateng, e diversi altri con una mentalità vincente. In nazionale, anzi, la consideriamo un prerequisito. Avresti dovuto vedere come questi ragazzi si sono preparati per le partite, e come hanno contribuito attivamente nelle analisi delle partite. Quel gruppo di ragazzi era speciale".<sup>43</sup> "Oggi, avendo Miro come membro dello staff tecnico, permette agli attaccanti di trarre enormi benefici dalla sua esperienza. Il fatto di avere Miro Klose nello staff, sottolinea il nostro impegno alla nostra metodologia di trasferimento del know-how. Da un lato, il nostro modo di imporci sull'avversario in fase offensiva e, soprattutto, nell'investimento verso i leader che arricchiscono il nostro programma."<sup>44</sup>

L'Italia non ha di certo perso la sua abilità di poter guidare la metodologia come negli anni 80' e 90'. Infatti, come illustrato nei precedenti articoli, non esiste una nazione che ha tecnici così richiesti (e scudettati nei vari campionati) come l'Italia.

Qui ancora una volta, tuttavia, bisogna dare attenzione a un trend poco assicurante. Considerando che molti allenatori Italiani, oggi con appena una serie di buone stagioni, decidono di lasciare la Serie A, questo dovrebbe essere un segnale di avvertimento. Genera ancora più preoccupazione quando, tenendo in considerazione che allenatori italiani finiscono in altri campionati per motivi che vanno oltre il solo incentivo finanziario.

---

<sup>42</sup> "Christofer Clemens." Personal interview. 15 Nov. 2016.

<sup>43</sup> "Christofer Clemens." Personal interview. 15 Nov. 2016.

<sup>44</sup> "Christofer Clemens." Personal interview. 15 Nov. 2016.

Questo è il motivo per cui gli "stakeholders", i dirigenti societari e quelli federativi, dovrebbero essere più preoccupati.

"Mi diverto a chiedere alle imprese quali sono i parametri decisivi nell'assumere un collaboratore. Una delle risposte più frequenti che ricevo è: "Noi assumiamo soltanto persone con passione." Ma come sapete se la persona ha passione per il colloquio, ma poi magari non trova passione per il lavoro quotidiano? La verità è che quasi ogni persona al mondo ha passione, però non ognuno di noi ha la passione per la stessa causa. Partendo dal 'PERCHÉ' quando assumiamo una persona, aumenta notevolmente la nostra abilità di attirare quelli che sposano la nostra causa e quindi in ciò che noi crediamo. Assumere persone perché hanno un buon curriculum o una buona etica lavorativa non garantisce il successo. Il miglior ingegnere della Apple, per esempio, sarebbe frustrato lavorando per la Microsoft. Vice versa, il miglior ingegnere della Microsoft farebbe fatica a fiorire lavorando per Apple. Entrambi sono professionisti altamente qualificati e lavorano sodo. Entrambi avranno delle referenze importanti. Tuttavia, non è che ogni ingegnere si trova a suo proprio agio all'interno di una cultura lavorativa diversa. L'obiettivo è quello di assumere quelli che sono interessati al tuo 'PERCHÉ' e che hanno l'attitudine che si allinea alla tua cultura di lavoro. Una volta stabilito questo, e solo a quel punto, bisognerebbe esaminare le sue capacità e esperienza."

Considerando quanto erratico e imprevedibili sono le finestre di mercato in tutte le divisioni Italiane, la prossima volta che verrà assunto (o interrotto il rapporto) con un allenatore o un giocatore, ci sarà magari l'opportunità di partire dal 'PERCHÉ'. Questo stress test è importante per entrambe le parti. "La realtà è che la maggioranza delle imprese oggi nell'identificare i catalizzatori delle loro imprese, prendono decisioni in base a criteri incompleti o al più peggio completamente errati."<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011. 93. Print.

## 9. Perché vogliamo trasferire il nostro know-how.

Il trasferimento delle conoscenze è una risorsa chiave per le parti interessate nel mondo del calcio, verso cui stanno lentamente ma inesorabilmente investendo. Infatti, come indicato in precedenza, ci sono nuovi capitoli pronti ad essere scritti in termini di trasferimento di know-how ogni stagione. Mentre per il fenomeno dei "big data" ci occuperemo nel capitolo finale, c'è una nuova tendenza che, in particolare nel calcio Italiano, dobbiamo essere in grado di capitalizzare.

"Il problema è che l'Italia ha perso terreno in quanto si considerava, troppo a lungo, il centro del mondo nel calcio. Questa è, infatti, l'altra faccia della mentalità italiana. Gli italiani amano il loro cibo, la loro auto, la loro moda e tendono a perdere di vista ciò che accade intorno a loro. Le loro priorità sono ferme agli anni '80 e primi anni '90, come anche la loro attenzione ai dettagli stimolati dagli investimenti sbiaditi nel tempo e, mentre il calcio Italiano dormiva, altri paesi, come l'Inghilterra seguita a ruota dalla Spagna vanno ad evidenziare il distacco e la caduta del calcio italiano. Negli ultimi anni la Germania, una su tutte, è riuscita a creare una dinamica propria." <sup>46</sup>

È qui che il metodo perde la proposta di Sinek. Quando un metodo ha uno scopo con cui il giocatore si possa identificare, allora questo si può tradurre in fiducia, a seconda di quanto bene viene formulato, elaborato ed eseguito, e in definitiva in un modo sostenibile su come possiamo imporci.

Lavorare con un giocatore, nel tentativo di migliorare le sue capacità tecniche/ tattiche, non è una scienza, ma richiede una chiara definizione e comprensione dell'obiettivo. I giocatori di calcio sono guidati da obiettivi, oggi più che mai. I giocatori stanno capendo l'importanza di investire in se stessi.

---

<sup>46</sup> "Oliver Bierhoff." Telephone interview. 17 Nov. 2016.

Se l'obiettivo della formazione è quello di sviluppare continuamente le competenze, allora è tanto più importante che gli allenatori ed i giocatori abbiano aspettative realistiche. Ci sono stati libri pubblicati su questo argomento. Negli anni '60 ci fu una teoria del Dr. Maltz che ha sostenuto che una persona può costruire una nuova abitudine in 21 giorni.

Ispirato dai suoi risultati il suo libro è diventato un "best-seller". Un'ondata di speakers motivazionali e auto-aiuto guru arrivavano alla stessa conclusione con una rivendicazione che mai, in realtà, era stata dimostrata scientificamente. Ci sono addirittura applicazioni sull'"iTunes Store" che promettono una vita migliore in 21 giorni.

Nel tentativo di sfatare il mito, Philippa Lay, in un dottorato di ricerca del Medical Research Council, con il suo team di ricercatori hanno condotto uno studio approfondito con 96 volontari per un periodo di 84 giorni, che è stato pubblicato nel Journal of Social Psychology nel 2009. "Nel nostro studio, abbiamo esaminato quanto tempo hanno impiegato le persone a raggiungere un'automaticità referenziale per l'esecuzione di un comportamento inizialmente nuovo (ovvero, eseguire un'azione automaticamente).<sup>47</sup>

Secondo le sue ricerche necessitano dai 18 ai 254 giorni per raggiungere il 95% del loro asintoto di automaticità, o in parole povere, per formare una nuova abitudine. La loro ricerca ha concluso che in media ci vogliono 66 giorni per una persona, a seconda della persona e del contesto. Non vi era alcuna differenza significativa tra uomini e donne.

Sembra molto teorico, tuttavia, questo fenomeno che risale all'evoluzione. "La ragione per cui la razza umana ha avuto tanto successo non è perché siamo gli animali più forti. Dimensioni e forza da sole non garantiscono il successo. Abbiamo avuto successo come specie a causa della nostra capacità di formare delle culture. Le culture sono gruppi di

---

<sup>47</sup> Lay, Philippa. "How Long Does It Take to Form a Habit?" How Long Does It Take to Form a Habit? UCL, 04 Aug. 2009. Web. 15 Nov. 2016.

persone che si riuniscono intorno a un insieme comune di valori e credenze. **Quando condividiamo valori e le credenze con gli altri, formiamo la fiducia.** <sup>48</sup>

Immaginate due parti interessate all'interno della squadra: l'allenatore appena arrivato che nessuno in squadra conosce e 'capisce' e il giocatore curioso a capire su come migliorare il suo rendimento. Supponiamo che ogni giocatore ha l'abitudine profondamente radicata che per migliorare ha bisogno di lavorarci sopra. Supponendo che ci vogliono 50 giorni, per il primo giocatore, capire quando e dove attaccare uno spazio, per il secondo giocatore 40 giorni per sviluppare il giusto tempismo e la tecnica per il colpo di testa, 100 giorni per un portiere per costruire, in modo pulito, dal basso con i piedi mentre gioca sotto pressione, ect. Se si trattasse di 22 giocatori che stavamo cercando di aiutare, quanto tempo dovremmo avere? Quanti allenatori / analisti dovrebbe avere il club per sviluppare una nuova abitudine o uno 'sviluppo degli automatismi'?

La triste verità è che non c'è un solo club che attenderà 66 giorni in media per 22 giocatori ai fini di sviluppare una nuova abitudine. Il trasferimento di conoscenze e l'acquisizione di queste, nel calcio, è messo alla prova ogni volta che un allenatore inizia un nuovo lavoro. **La triste verità è che c'è poca pazienza nel calcio. Questo è il motivo per cui gli allenatori definiscono un metodo e delegano assistenti allenatori ed analisti per accompagnare i giocatori verso un obiettivo alla volta.**

Gli automatismi sono infatti, dei riferimenti ad una situazione in cui i giocatori sono in grado di riconoscere ed eseguire un'azione in maniera intuitiva. Sul campo, questo significa che (avendo la fiducia di) bisogna sapere cosa fare in una frazione di secondo, quando una specifica opportunità si svolge.

---

<sup>48</sup> Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Portfolio Penguin, 2011. 88. Print.

Perché si suppone di posizionarsi in modo favorevole per l'esito dello sviluppo del gioco? Questo può essere applicato a tutte le situazioni di calcio. È un dato di fatto, queste sono da considerarsi circostanziali. Sulla base della specifica circostanza che si presenta, io, giocatore devo rapidamente anticipare, capire cosa fare ed eseguire.

Come indicato da 'Coach Pioli', la sua intenzione era di coinvolgere e impegnare i suoi giocatori e condividere il 'PERCHÉ'. Perché vogliamo recuperare la palla nella metà campo avversaria? Perché vogliamo creare superiorità numerica quando si attacca?

Quando questi 'PERCHÉ' sono chiari e ben spiegati, allora c'è una buona probabilità che il giocatore raggiungerà l'obiettivo della proposta di gioco di 'Coach Pioli'.

## **9b Sviluppo centrato sul giocatore**

Ci siamo chiesti come mai i preparatori dei portieri allenano i portieri individualmente? E i preparatori atletici? Il calcio è anche identificato con la necessità del perché i giocatori devono avere il loro programma nutrizionale. Alcuni club assumono anche psicologi dello sport per le loro accademie giovanili!

Quindi tutti tranne l'allenatore si concentrano sullo sviluppo a livello individuale. La sorpresa è che solo poche società oggi, tuttavia, vanno ad esaminare e ad accompagnare uno sviluppo tecnico-tattico dei giocatori a livello individuale, per non parlare del supporto sulla comprensione del gioco ai giocatori, con l'analisi video.

Se si considera che, in media, in una partita di 90 minuti si producono almeno 60-80 giocate importanti, come per l'analisi che avevo eseguito in Serie A per diversi anni, è solo una questione di tempo prima che i club insisteranno sullo sviluppo del singolo giocatore. Ci dovrebbe essere un "buy-in" dalle parti in causa, come uno sforzo

collettivo, però, supportato da un modo, o meglio, un metodo, con cui ogni membro dello staff tecnico (compresi i preparatori fisici) contribuiscono alla crescita in un modo o nell'altro.

Più coerente sarà il messaggio, migliore sarà lo sviluppo del giocatore. Il metodo, ovviamente, varia da un club all'altro, tuttavia, ci sono domande importanti su come gli "stakeholders" trasferiscono il know-how, visivamente o verbalmente, dentro o fuori dal campo.

Quanti obiettivi sono troppi obiettivi?

Come si fa a parlare con il giocatore?

Chi mi accompagna durante la sessione?

Come si vuole incoraggiare il giocatore a trovare la risposta da solo?

Quanto spesso è troppo spesso?

Quanto lungo è troppo lungo?

Quale è il giusto equilibrio tra critica e di incoraggiamento?

L'allenatore vorrà affrontare con il suo staff queste domande per perfezionare e ottimizzare il processo in modo che si concentri su un approccio centrale e personalizzato. Queste domande sono importanti perché aumentano la probabilità che il messaggio possa arrivare. Tutto ciò che aiuta a sfruttare la comprensione del giocatore e interessi il suo sviluppo deve essere preso in considerazione. Nel momento in cui il giocatore identifica perché questo è utile, lui vedrà uno scopo sul quale "investire".

Max Eberl spiega come è vicino il 'Gladbach' al loro programma di sviluppo centrato sul giocatore, a differenza di altre società e confessa che poche società in Germania hanno riconosciuto l'importanza ed il potenziale. Spinto dalla missione, Eberl è uno dei pochi Direttori Sportivi ad aver individuato un'opportunità di investimento in merito.

Sotto questo aspetto l'Italia ha una enorme, una grandissima opportunità. Considerando il vuoto che c'è attualmente e la profonda conoscenza tecnica e tattica, radicata nella cultura degli allenatori in Italia, capitalizzando su un programma di sviluppo centrale, si potrebbe rivitalizzare e forse anche ridefinire il movimento di sviluppo del giocatore stesso.

## 10. Perché abbiamo bisogno dei big data?

Nel calcio c'è stata un'enorme pubblicità intorno ai Big Data che ha portato a diverse incomprensioni. È giusto dire che ha alimentato le aspettative inutilmente dal punto di vista degli obiettivi e della sua applicazione.

Considerando che il calcio sta scrivendo nuovi capitoli sull'analisi, molti "stakeholders" stanno ponendo attenzione al fatto che ci siano grandi quantità di dati, sproporzionati rispetto all'influenza che avranno sia sull'allenamento che sulla gara. Non c'è dubbio che ci sarà un giorno in cui i dati influenzeranno il processo decisionale del giocatore all'interno del campo, tuttavia, finché i dati non rifletteranno ciò che gli allenatori vedono con i loro occhi, nessuno sta aiutando loro facendo riferimento a "Money Ball" (film) quando si parla di calcio. L'Analisi predittiva non è ancora abbastanza intelligente per influenzare o determinare, figuriamoci per sostituire l'occhio dell'allenatore.

L'occhio dell'allenatore cosa vede che i dati non possono? Al fine di aiutare che i dati stessi siano allineati con situazioni specifiche di gioco ed essere in grado di riconoscere situazioni tattiche e gli aspetti tecnici specifici dal punto di vista qualitativo, **ci dovrà essere un allineamento in termini di capacità delle macchine sulla lettura del tempo e dello spazio in maniera precisa ed affidabile.** Che cosa significa e quanto lontano siamo? Siamo molto vicini, ma c'è molta conoscenza e competenza umana che deve insegnare alle macchine che cosa cercare.

Le aspettative su allenatori sono aumentate rispetto a 10 anni fa. Oggi un allenatore deve essere in grado di delegare compiti molto più agli specialisti dentro (e fuori) della zona sportiva. È diventato una sorta di capitano per la squadra intorno alla squadra.

Mentre gli allenatori nei campionati competitivi oggi non possono immaginare di lavorare senza un database dei video e un analista di partita, anche lui ha un "background" che

deve essere rispettato. Il suo "background", tranne poche eccezioni, inizia e finisce su ciò che accade sul campo verde- durante la settimana in allenamento e il giorno della partita.

Il computer portatile e il tablet sono diventati i loro compagni, ma il campo e la palla sono ancora e tuttavia, i loro migliori amici. L'analista può avere il "report" più completo, 20 pagine di analisi pre-gara all'inizio di ogni settimana, tuttavia, sarebbe fisicamente e mentalmente irrealistico aspettarsi che un allenatore (o suoi assistenti) riescano a mettere quelle statistiche in un contesto che è a) identificabile e b) utilizzabile da un punto di vista del giocatore.

Ecco perché gli allenatori oggi sono sempre più consapevoli dell'importanza al trasferimento del "know-how" da un punto di vista visivo per i giocatori. Infatti, i giocatori spesso, familiarizzano meglio con le analisi e riprese video, piuttosto che con i numeri. Questo cambierà? **Forse, ma fintanto che c'è ancora un divario in termini di trasferimento di "know-how" è indispensabile rispettare la lettura della partita dal punto di vista dell'allenatore.**

Tornando al punto relativo alla predizione del risultato con l'aiuto di grandi quantità di dati, c'è un grande vuoto che può essere riempito, mentre le macchine diventano più allineate sull'analisi del singolo giocatore.

Questo tipo di analisi, richiede una notevole quantità di tempo e attenzione al dettaglio, tuttavia, ha un forte impatto sulla capacità di capire che cosa si aspetta l'allenatore. È parte integrante di un programma di sviluppo centrato sul giocatore.

Il vantaggio è che anche gli allenatori possono padroneggiare una propria arte, a differenza degli algoritmi e dei dati grafici, per la comprensione. Gli allenatori desiderano integrare ulteriori dati nel loro sviluppo di gioco? Forse; però anche se le

statistiche sono sempre presenti sulla scrivania dell'allenatore, non dobbiamo dimenticare, che lo schermo televisivo offre ancora un po' più di intrattenimento.

Dati gli strumenti oggi disponibili, nonché l'esperienza provenienti da altri sport, in particolare U.S. Sports e Rugby, per esempio, ci sono opportunità, che la Serie A potrebbe prendere in ulteriore considerazione.

Come tale, gli allenatori di calcio delegano sempre di più ai loro assistenti di concentrarsi su aspetti specifici e chiedono loro di accompagnarli nel fornire le analisi video per supportare il loro input all'atleta.

**Se questa tendenza mantiene la sua validità, allora tra poco lo sviluppo focalizzato sul giocatore diventerà lo "status quo". E se i numerosi vantaggi di sviluppo personalizzati dovessero sotto la guida dei preparatori, dei nutrizionisti e degli psicologi dello sport, non dissolversi misteriosamente, anche questo andrebbe a rafforzare la sua ovvia utilità.**

La Serie A ha un'opportunità. Può guidare questo movimento proprio come nei primi anni '90 quando i giocatori avevano riconosciuto un'attenzione al dettaglio su aspetti tecnici e tattici.

## 11. Perché l'Italia può capitalizzare da un suo proprio metodo.

Sarebbe interessante misurare quante società di calcio in Italia, Germania, Spagna e Inghilterra hanno allineato la loro metodologia alla loro identità di club (anche intesa come identità di gioco). Le parentesi inserite, ancora una volta, potrebbero sollevare perplessità, ma è opportuno mettere in evidenza il legame tra l'identità del club che si percepisce ed il gioco che rappresenta. È facile sostenere che l'obiettivo di ognuno o di tutti è quello di vincere. È un po' più difficile sapere e spiegare perché le squadre realmente vincono.

Per illustrare nel modo migliore questo tema, possiamo benissimo fare alcuni confronti. Esiste una differenza evidente tra la Sampdoria, in termini di identità, di patrimonio e dei valori, rispetto alla realtà Genoa Cricket & Football Club, proprio come esiste una reale e comprensibile differenza tra il Bayern Monaco ed il mondo del Borussia Dortmund.

Infatti, il valore percepito dal brand del club è il motivo per cui ci sentiamo in contatto con il club, sia dentro che fuori dal campo. Così, ci chiediamo se il gioco espresso in campo può rappresentare questi valori in qualche modo e per quale motivo potrebbe essere utile?

Quando Bierhoff dimostra di avere per l'Italia un'attenzione ai dettagli sia sotto l'aspetto tecnico e tattico e ci ricorda che era così impressionato per quel qualcosa di nuovo degli anni '90, ci sta suggerendo sicuramente suggerendo qualcosa. E' anche evidente nel suo tono di voce. C'era qualcosa di più grande, di diverso, una nostalgia in lui che ha lasciato un segno durante la sua permanenza in Italia, qualcosa con cui solo lui può identificarsi come ex giocatore. E' una convinzione che l'Italia ha qualcosa di unico da offrire in termini di cultura calcistica.

Mentre Bierhoff dimostra in ogni caso cautela nello spiegare quanto possa essere pericoloso se l'orgoglio divide l'Italia, dagli italiani e dalla cultura del lavoro. Bierhoff non ha nessun dubbio che l'Italia potrebbe rialzarsi nuovamente.

Questa mia tesi si riferisce e si collega a questi esempi; trattando un argomento come la metodologia nel calcio, se tutto avviene in sintonia con la meta e gli obiettivi identificabili, e se tutte le componenti si allineano con l'identità del club. Solo così, avremmo l'arma perfetta e funzionale che sancisce il successo. Questa sua convinzione è il fondamento della fiducia e della cultura che Sinek mette in evidenza nel suo libro. In altre parole: le parti interessate si basano sulla loro ricerca quotidiana per realizzare il successo.

Nel libro "lunga strada per il successo" / "der weite Weg zum Erfolg"<sup>49</sup>, pubblicato nel 2008, si delinea una visione, poi un percorso e quindi i valori e le risorse da cui attingere. Si delinea il 'PERCHÉ', poi il come e infine il cosa. Questo libro mi sento di caldeggiare vivamente. Se il 'PERCHÉ' giochiamo in questo modo" è chiaramente definito e comunicato, si possono ispirare le parti interessate ad andare sempre più avanti per contribuire e difendere il COME. Essa influenzerà come ci alleniamo, come ci difendiamo dopo una perdita di possesso, come analizziamo, come ci impegniamo a far conoscere e comprendere ai giocatori la loro forma fisica e la loro nutrizione. Si può avere un impatto come scout e alla fine sul modo in cui reclutare talenti. Ci aiuterà ad accettare e trattare gli errori o sbagli come se fosse un'impresa collettiva.

**Questa realtà preziosa alla fine può conservare un senso di appartenenza in cui gli "stakeholders" potranno difendere il loro 'PERCHÉ'. Allo stesso modo di come Bierhoff si sente ancora connesso con la Serie A degli anni '90.**

---

<sup>49</sup> Sammer, Matthias / DFB. "Der Weite Weg Zum Erfolg – Ausbildungskonzeption des DFB." DFB-Trainermedien . Deutscher Fußball-Bund, n.d. Web. 17 Aug. 2016.

Esiste un'opportunità che si ri-presenta per i club italiani. Considerando le WHY's di tutta la tesi, la Serie A ha una strada alternativa, nel tentativo di ridefinire un obiettivo e attraverso il suo metodo può diventare di nuovo un esempio trainante. Soprattutto perché tutto ciò è radicato profondamente nella cultura del calcio Italiano.

## Bibliografia

Bierhoff, O. (2016, November 17). Telephone Interview. (J. Fioranelli, Interviewer)

Cherubini, F. (2016, October 25). Il Passaggio Dal Settore Giovanile Alla Prima Squadra. Sports Director Course . Florence, Italy.

Clemens, C. (2016, November 15). Personal Interview. (J. Fioranelli, Interviewer)

Eberl, M. (2016, November 10). Personal Interview. (J. Fioranelli, Interviewer)

Gasport. (2015, March 12). Agnelli: "Lega senza potere: comandano i presidenti. E hanno 60-70 anni". Retrieved November 14, 2016, from La Gazzetta dello Sport: <http://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Juventus/12-03-2015/agnelli-lega-senza-potere-comandano-presidenti-hanno-60-70-anni-11085970626.shtml>

Klose, M. (2016, November 2016). Personal Interview. (J. Fioranelli, Interviewer)

Klub 2006: Erster WM-Tag "Die Welt zu Gast bei Freunden" . (2004, April 22). Retrieved November 17, 2016, from de.fifa.com: <http://de.fifa.com/worldcup/news/y=2004/m=4/news=klub-2006-erster-tag-die-welt-gast-bei-freunden-28839.html>

Lay, P. (2009, August 04). UCL. Retrieved November 15, 2016, from www.ucl.ac.uk: <https://www.ucl.ac.uk/news/news-articles/0908/09080401>

L'intervista integrale di Andrea Agnelli a Die Zeit. (2015, March 15). Retrieved November 14, 2016, from www.calcioefinanza.it: <http://www.calcioefinanza.it/2015/03/17/intervista-agnelli-die-zeit-juventus/>

Martino, D. D. (2016, October 15). FOTOGALLERY - La Roma Viola Il San Paolo, Le Lacrime Di Un Bambino Tifoso Azzurro. Retrieved November 11, 2016, from www.tuttonapoli.net: <http://www.tuttonapoli.net/in-evidenza/fotogallery-la-roma-viola-il-san-paolo-le-lacrime-di-un-bambino-tifoso-azzurro-290554>

Member Associations - UEFA Rankings - Club Coefficients. (n.d.). Retrieved November 15, 2016, from www.uefa.com: <http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/>

People Don't Buy What You Do, They Buy Why You Do It. (n.d.). Retrieved November 15, 2016, from www.it.pinterest.com: <https://it.pinterest.com/pin/464855992763478011/>

Pioli, S. (2016, November 15). Personal Interview. (J. Fioranelli, Interviewer)

Ranieri e l'impresa Leicester: ora sono 18 gli italiani con scudetto estero. (2016, May 3). Retrieved October 19, 2016, from [www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it):  
<http://www.gazzetta.it/Calcio/Estero/03-05-2016/ranieri-impresa-leicester-ora-sono-14-italiani-scudetto-estero-150463078243.shtml>

Reichelt, I. (2000, June 29). "Zu Tode gefördert". Retrieved November 14, 2016, from [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de): <http://www.spiegel.de/sport/fussball/nachwuchsmisere-zu-tode-gefoerdert-a-83081.html>

Reuter, S. (2016, October 21). Personal Interview. (J. Fioranelli, Interviewer)

Sabatini, W. (2016, November 08). Personal Interview. (J. Fioranelli, Interviewer)

Sammer, M. (n.d.). Der Weite Weg Zum Erfolg – Ausbildungskonzeption Des DFB.

Retrieved August 17, 2016, from [www.fussballtraining.com](http://www.fussballtraining.com):  
<http://fussballtraining.com/blaetterfunktion/ausbildungskonzeption/files/assets/basic-html/toc.html>

Schönau, B. (2015, March 26). "Unser Produkt sind Tore". Retrieved November 14, 2016, from [www.zeit.de](http://www.zeit.de): <http://www.zeit.de/2015/11/juventus-turin-andrea-agnelli>

Sdins66. (2012, February 15). Simon Sinek Start With Why Interview: Arguably the Single Most Powerful Principle in Business. Retrieved July 15, 2016, from [www.youtube.com](http://www.youtube.com):  
<https://www.youtube.com/watch?v=KpqAfEPHRP8>

Serie A - Transfers 16/17 Transfermarkt European Leagues and Cup Competitions. (n.d.). Retrieved November 15, 2016, from [www.transfermarkt.com](http://www.transfermarkt.com):  
[http://www.transfermarkt.com/serie-a/transfers/wettbewerb/IT1/saison\\_id/201](http://www.transfermarkt.com/serie-a/transfers/wettbewerb/IT1/saison_id/201)

Sevillano, J. M. (2016, October 03). Communication and Feedback Athletic Bilbao. Aspire Conference . Amsterdam, Netherlands.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 38). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 17). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 93). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 90). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 15). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 50). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 162). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 104). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 226). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 60). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 63). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 14). London: Portfolio Penguin.

Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. In S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (p. 88). London: Portfolio Penguin.