

Atleti e carriera: la partita si gioca anche fuori dal campo

di Dino Ruta e Luca Antonelli*



L'atleta è il protagonista della disciplina sportiva in tutti i suoi aspetti – competitivo, sociale ed economico. La carriera di un atleta, tuttavia, è costituita dall'acquisizione di competenze che, in parallelo, lo accompagnano nel percorso professionale. Il post-carriera deve essere costruito fin dagli albori del percorso sportivo.

Gli atleti sono il fulcro dell'intero sistema sportivo, sia in chiave sociale sia economica. I più grandi eventi sportivi sono tali perché partecipano i migliori atleti. Le carriere degli atleti, dai settori giovanili fino al cosiddetto post-carriera, rappresentano passaggi importanti dove diverse figure professionali intervengono e dove le scelte operate condizionano i risultati a medio-lungo termine.

Un esempio emblematico è quello di Messi, scartato dal River Plate perché l'allenatore non vedeva in lui i giusti requisiti fisico-muscolari. La cura per il piccolo Lionel richiedeva, purtroppo, un impegno economico che la famiglia non poteva permettersi in quel momento. A tredici anni sostiene un provino con il Barcellona che da quel momento lo prende sotto la propria ala protettiva, pagandogli anche le cure necessarie a risolvere il suo disturbo della crescita. Lionel crescerà poi di ben 23 cm dall'arrivo nel vecchio continente. Il resto è storia.

** Dino Ruta è Professor of Practice di Leadership in Sports and Events e Direttore dello Sport and Entertainment Knowledge Center presso SDA Bocconi School of Management.*

Luca Antonelli è PhD Candidate LIUC Università Cattaneo e Fellow Sport and Entertainment Knowledge Center SDA Bocconi School of Management.

© Egea SpA - TUTTI I DIRETTI SONO RISERVATI

LE DIMENSIONI COGNITIVA, MENTALE ED EMOTIVA

La prestazione degli atleti può essere letta secondo diverse dimensioni: la dimensione tecnica (passaggio/tiro), tattica (senso della posizione) e fisica (forza, velocità) che sono quelle che si riferiscono maggiormente all'attività sul campo e di solito sono allenate dallo staff tecnico e dallo staff atletico.

Altre dimensioni si riferiscono alle sfere cognitiva, mentale ed emotiva, e amplificano e completano quelle precedenti. Queste dimensioni costituiscono un elemento differenziante tra chi possiede un talento sportivo e chi riesce a sfruttare al meglio tutto il potenziale in proprio possesso. L'atleta deve avere il giusto controllo delle emozioni, il giusto approccio alle situazioni con adeguate capacità comportamentali e una mentalità vincente. La parte tecnica, quindi, è una componente necessaria ma non sufficiente per essere competitivi in ambito sportivo.

La Red Bull, famosa azienda di Energy Drink, è al tempo stesso un'azienda che «mette le ali» ad atleti e artisti che vogliono realizzare una carriera di successo. Oltre a seguire tanti atleti, la Red Bull gestisce una Scuderia di Formula 1 e ha acquistato diversi club di calcio, tra cui il Salisburgo in Austria e il Lipsia in Germania. Proprio in queste Academy di calcio i giovani calciatori si allenano su: capacità di darsi delle priorità, velocità di pensiero, attitudine nell'assumersi rischi calcolati, capacità di prendere decisioni strategiche, di adattarsi a nuove situazioni e di mantenere alta l'attenzione. Abilità che sono richieste anche a un imprenditore, un economista o un ingegnere.

I grandi atleti sono spesso grandi persone, donne o uomini, che esprimono una personalità definita e spesso anche un certo carisma. Per questo motivo, i settori

giovanili mirano a lavorare sempre più sulla dimensione cognitiva e della mentalità, facendo così leva sulla predisposizione alla disciplina sportiva con il fine di migliorare la prestazione e la crescita nel complesso.

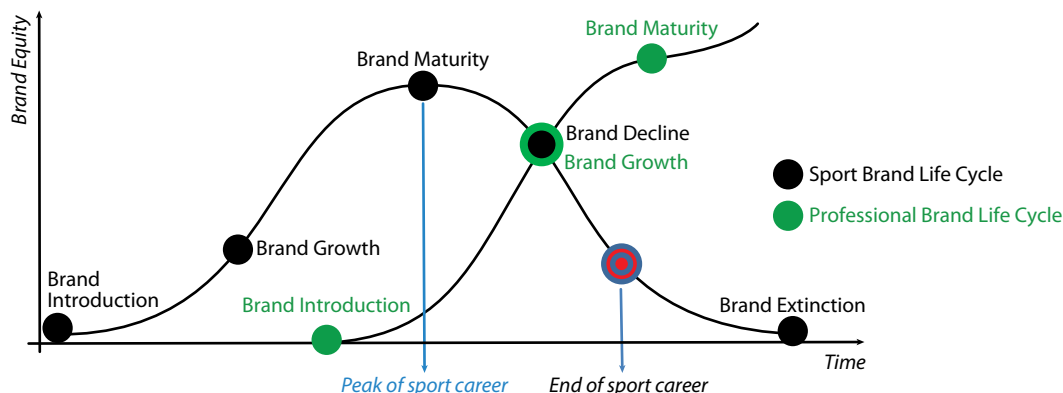
UNA CARRIERA

Dagli studi in tema di risorse umane emerge chiaramente che la carriera professionale è «una» per tutti. E quindi dovrebbe essere così anche per gli atleti per cui spesso si parla di «dual-career», una carriera sportiva e una professionale. Siamo fortemente convinti che la carriera sia unica, mentre le fasi che ogni persona può vivere sono tante e diverse.

L'atleta professionista è portato a giocare per i primi anni della propria carriera, mentre altre persone iniziano sin da subito a lavorare in modo subordinato, studiare, oppure avviare la propria attività imprenditoriale. La carriera dell'atleta professionista è ricca di esperienze uniche, emotive e non solo, che rappresentano un'opportunità imparagonabile per prepararsi alle fasi successive della propria carriera. Chi inizia a pensare alla fase post-sportiva solo dopo aver «appeso le scarpette al chiodo», si trova inevitabilmente in una fase di smarrimento, per certi versi simile a chi ha lavorato per vent'anni per la stessa azienda e non avrebbe mai pensato di essere licenziato.

Ogni fase di una carriera serve per creare nuove competenze, ma soprattutto per crearsi nuove opportunità. L'atleta professionista ha accesso a risorse che altre persone farebbero fatica a trovare e ottenere. Kobe Bryant, nel suo ultimo anno da giocatore, in ogni città in cui aveva occasione di giocare trovava il tempo di organizzare business meeting con C-level Executive per imparare da loro, ma anche per possibili futuri business da sviluppare nella fase successiva della sua car-

FIGURA 1 | ATLETI. BRAND SPORTIVO E BRAND PROFESSIONALE



Modello elaborato da Dino Ruta.

riera. Durante un'intervista televisiva Kobe dichiarò che il vero problema per un atleta è chiedersi «che cosa posso fare dopo? Qual è la prossima passione (dopo lo sport)?». Prepararsi per tempo e investire risorse è una risposta semplice, per certi versi banale, ma che non tutti mettono in pratica. La carriera sportiva è anche piena di incertezze e ossessioni e, a volte, gli atleti non hanno la giusta concentrazione o il necessario sostegno per iniziare a pensare ad altro.

IL PERSONAL BRANDING

Ogni atleta ha una carriera, ma può contare su almeno due brand: quello sportivo e quello professionale, i cui andamenti possiamo leggere in Figura 1.

Essere consapevoli che il brand professionale è indipendente da quello sportivo consente di evitare uno dei classici errori che alcuni atleti commettono: pensare che aver vinto coppe e trofei sia sufficiente per ricevere riscontri o dimostrare di valere anche sul mercato professionale. Passare da atleta ad allenatore o direttore sportivo in pochi giorni, oppure da atleta a manager o imprenditore, è qualcosa di complesso che spesso però viene vissuto come un passaggio naturale. Spesso è opportuno ricordare agli atleti che le ore necessarie a diventare professionisti sono comparabili a quelle necessarie per imparare qualsiasi altra professione di livello, e quindi è opportuno dedicare tempo alla preparazione in ogni campo.

Il timing è un concetto essenziale per gli atleti: quando e come devo iniziare a pensare alla fase successiva? Dalle nostre evidenze risulta indispensabile iniziare a lavorare quando si è giunti a una fase consolidata della propria carriera, quando si comprendono chiaramente i ritorni economici, i livelli agonistici che si possono raggiungere e si può fare una stima degli anni rimanenti. Un discorso molto simile a quando una persona inizia un lavoro prestigioso e dopo i primi tempi inizia a proiettarsi verso il futuro, verso nuove opportunità. Non è pensabile che durante il primo contratto da professionista un giovane atleta abbia già le capacità per gestire la propria vita di atleta e anche altro.

Sapersi costruire un brand professionale è una scelta lungimirante. Per esempio, Andre Iguodala (giocatore NBA) ama definirsi investitore che gioca a basket. Lo sport diventa quindi uno strumento per crearsi un capitale economico, sociale e umano unico. È molto di più di una breve carriera.

Lo sport per un atleta non deve essere totalizzante, non deve significare spendere gran parte dei propri introiti per esperienze lussuose. Lo sport, piuttosto, diventa un trampolino per entrare in una nuova rete di contatti, per comprendere come poter investire i propri soldi e come elevarsi. Mario Draghi, Primo Ministro italiano al rientro dalle Olimpiadi di Tokyo 2020 (estate 2021) accoglie gli atleti medagliati definendo lo sport «il più grande ascensore sociale dei nostri tempi». Parole puntuali che meritano una grande riflessione sul concetto di «ascensore» e rispetto ad atleti che scalano molti piani in pochissimo tempo ma spesso non hanno le capacità per affrontare questa ascesa, spesso improvvisa, sebbene da sempre sognata. Questa incapacità può giocare brutti scherzi, comportando bruschi e repentini passaggi a vuoto, sportivamente e professionalmente parlando.

LA CULTURA ECONOMICA DEGLI ATLETI

Sempre di più occorre incoraggiare gli atleti a essere più consapevoli, curiosi, conoscitori del mondo nel quale si trovano. Perché ciò avvenga occorre fornire agli atleti una preparazione adeguata, ciò che possiamo chiamare genericamente «cultura economica».

Gli atleti devono saper utilizzare il proprio tempo libero per iniziare a diventare conoscitori del mondo che va oltre lo sport, sia quando diventano campioni sia quando rimangono atleti non di primo piano che, a un certo punto, devono saper trovare una ricollocazione di qualità nel mercato del lavoro.

In SDA Bocconi abbiamo creato la «1to1 Academy in Management and Entrepreneurship», pensata per atleti e artisti che all'età di diciotto anni avevano mille ragioni per non proseguire gli studi con una laurea. Il percorso proposto si articola in quattro moduli da svolgere mentre già lavorano, per un periodo

complessivo che può coprire tre o quattro anni.

Parliamo di atleti, ma anche di attori, musicisti, cantanti, chef che dopo i trent'anni possono vantare una carriera professionale da diversi milioni di euro e di follower. Il percorso formativo degli atleti professionisti non può essere assimilato a quello dei C-level, che sono stati abituati a studiare testi universitari o assistere a otto ore di lezione in una stessa giornata. Per diventare un atleta di successo non c'è un libro da studiare, ma vi sono allenatori, competizioni, avversari e compagni che aiutano a comprendere come si diventa campioni. Lo stesso vale in altre industrie.



Javier Zanetti nel 2014, dopo la nomina a Vice Presidente di FC Internazionale, ha chiesto a SDA Bocconi un percorso personalizzato, caratterizzato da contenuti teorici 1to1, corsi online, visite e incontri con C-level, partecipazione alle aule di SDA Bocconi (altri corsi master, per esempio), con l'obiettivo ultimo di acquisire un nuovo linguaggio e una visione del sistema economico più ampia. Il percorso 1to1 può avere diversi contenuti, può essere disegnato per una carriera sportiva o totalmente fuori dallo sport (imprenditore, talent televisivo e così via). Gli atleti trovano in SDA Bocconi un luogo per la propria crescita, dai docenti ai tanti Alumni che diventano rapidamente parte del nuovo network di contatti, ma

soprattutto il programma prevede un direttore e un facilitatore sempre a disposizione per integrare ogni esperienza del loro percorso professionale nell'Academy.

I GIOCATORI NBA E UEFA

Dal 2017, 65 giocatori NBA con un contratto negoziato complessivo di 4 miliardi di dollari hanno partecipato a un programma formativo in SDA Bocconi, ideato da Dino Ruta e Matteo Zuretti della National Basketball Players Association, con sede a New York.

Il programma dal titolo «One Court Milan» espone giocatori, attuali e non, diventati «ex» per tutti motivi già esposti, ai temi del branding personale e alle storie

BOX

Javier Zanetti

Javier Zanetti, storico capitano dell'FC Internazionale (858 presenze) e della Nazionale Argentina (145 presenze), ha disputato la sua ultima partita da giocatore il 18 maggio 2014 ed è stato subito chiamato a intraprendere un percorso dirigenziale sempre all'interno del club come Vice-President della società a riporto del Presidente Erick Thohir e oggi di Steven Zhang.

Javier, con grande lungimiranza e a dimostrazione delle sue straordinarie caratteristiche umane e professionali, ha deciso nel 2015 di prepararsi a questo passaggio dal campo agli uffici attivando un percorso di sviluppo manageriale in SDA Bocconi School of Management. Voleva allenarsi per questo nuovo ruolo così come faceva da giocatore. Il programma si è focalizzato sui temi del management del calcio, attraverso sessioni di coaching, analisi del potenziale, corsi online e visite sul campo, al fine di gestire la transizione dal campo alla scrivania.

Attualmente, Javier sta svolgendo l'ultimo modulo di questo percorso e nei prossimi mesi potrà a termine la sua esperienza nella 1-to-1 Academy in Management and Entrepreneurship.

Lo Sport and Entertainment Knowledge Center di SDA Bocconi ha anche sviluppato un *case study* analizzando la sua carriera professionale dentro e fuori dal campo, evidenziando il progetto della sua Fondazione PUPU in Argentina, i ruoli che ha in FIFA e UEFA e il suo grande valore in ambito internazionale. Javier è uno degli speaker chiave di tutte le iniziative formative del centro in tema di management degli atleti e del calcio. Da un campione come Javier si impara sempre, soprattutto per la sua mentalità. Nel 2018 ha scritto il libro *Vincere, ma non solo* che sintetizza questo suo percorso unico e originale, così come le sue giocate.

BOX

I giocatori NBA in SDA Bocconi

One Court Milan è un programma di sviluppo manageriale creato dalla National Basketball Players Association (NBPA), il sindacato dei giocatori NBA, in collaborazione con SDA Bocconi School of Management ed è l'unica iniziativa di questo tipo che NBPA fornisce ai propri giocatori al di fuori degli USA. Il programma è stato ideato da Matteo Zuretti, Chief International Relations & Marketing di NBPA, e dal Professor Dino Ruta, fondatore e direttore dello Sport and Entertainment Knowledge Center di SDA Bocconi, nel 2017.

Lo scopo di questa iniziativa è quello di fornire una formazione di business globale ai giocatori NBA, il campionato di basket americano cresciuto fino a diventare globale con quasi la metà dei giocatori di provenienza internazionale (rispetto agli USA). I giocatori NBA sono essi stessi brand internazionali e l'obiettivo del programma è quello di fornire loro gli strumenti chiave per comprendere come sviluppare e come investire su brand di valore, creando connessioni con aziende di successo in diversi mercati come, per esempio, LVMH, Ferrari, Lamborghini, Bulgari, Ferrero, Illy Café, Moncler, Campari, Frescobaldi Vini, Cantine Ferrari, New Guard Group, Missoni, Sorare, FAY, GCDS e Dolce & Gabbana. Nelle cinque edizioni hanno partecipato giocatori NBA di primo piano come Danilo Gallinari, Boris Diaw, Gary Harris, Jordan Clarkson, Nikola Vucevic, Karl-Anthony Towns, Damjan Rudez, Thabo Sefolosha, Zaza Pachulia, José Manuel Calderon, Bogdan Bogdanovic, Al-Farouq Aminu, Evan Turner, Kyle Anderson, Rudy Gay, Jusuf Nurkic, Jonas Valanciunas, Bismack Biyombo, Immanuel Quickley, De'Andre Hunter, Michael Porter Jr., Lu Dort, Mason Plumlee, Patty Mills, Isaiah Thomas, Jarred Vanderbilt, JaVale McGee, Myles Turner, Terrance Mann e tanti altri.

Poter insegnare a questi partecipanti-studenti così speciali è un privilegio, perché ci consente di servire un target diverso dalle tradizionali aziende, ma di grande valore per i giovani e per l'ecosistema sportivo in generale. Questo programma aumenta la visione di globalità e di inclusività che SDA Bocconi ha nel mondo dello sport.

di successo di aziende legate al mondo del fashion e del luxury. L'obiettivo è capire come vedere se stessi come un brand, come investire su se stessi e come investire in altri brand. Matteo Zuretti parla di «Travel with Purpose» che significa non viaggiare solo per giocare, ma anche per capire quanto si può apprendere e che impatto si può generare nella società. Molti giocatori creano fondazioni o avviano iniziative di «impact investing» perché sono consapevoli di vivere una fase unica della propria vita e tengono a restituire qualcosa di tangibile alla comunità, aiutando chi ne ha più bisogno.

Discorso simile per i calciatori: la UEFA Academy ha avviato da alcuni anni il corso Career Transition Program (CTP) orientato a supportare le scelte di chi

è prossimo al termine della carriera sportiva, avvalendosi di strumenti per misurare il potenziale, i tratti della personalità, gli stili di leadership e il proprio profilo professionale. Dino Ruta è stato chiamato come esperto e ha avuto modo di incontrare giocatori con una grande carriera alle spalle, tante presenze nelle Nazionali, campionati vinti e non solo. Al termine del programma, la testimonianza più consueta risuonava in queste parole: «nella mia carriera non avevo mai incontrato nessuno per parlare di transizione e per ragionare sul mio brand professionale». Può sembrare un punto di merito del programma, ma forse è ancora di più un punto di partenza per il sistema sportivo in generale.

BOX

Federico Vismara

Federico Vismara, nato nel 1997, è campione di scherma specializzato nella spada, dove ha ottenuto diverse medaglie: tra tutte, ricordiamo l'argento a squadre nei mondiali del 2022 a Il Cairo e l'oro in quelli del 2023 a Milano. Federico, oltre ad aver ottenuto questi grandi risultati sportivi, non ha smesso di dedicarsi a se stesso e alla propria formazione, laureandosi nel 2020 con il Professor Ruta nel Master of Science of Economics and Management of Government and International Organizations dell'Università Bocconi con una tesi dal titolo *L'evoluzione dei data analytics nell'industria dello sport d'élite: uno studio sulla situazione attuale e sulle potenzialità nel mondo della scherma*.

Federico è stato selezionato anche tra i Bocconi Sport Talent, gli atleti di alto profilo che sono seguiti dall'Università al fine di combinare in modo virtuoso gli obiettivi sportivi e quelli accademici. L'Università Bocconi promuove lo sport a trecentosessanta gradi, sostenendo l'istruzione e la ricerca, con l'obiettivo di incoraggiare gli studenti a seguire le proprie passioni e i propri sogni anche durante la carriera di atleti e manager del futuro. La ricerca ha dimostrato che la formazione di un atleta determina risultati sportivi migliori sul campo in quanto aumenta la consapevolezza e la capacità di vedere il futuro prossimo. Pensando a Federico, sarà bello vedere come applica e applicherà la sua tesi di laurea per sfruttare appieno il potenziale della scherma, sport numero uno per numero di medaglie olimpiche italiane.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Agassi, A. (2015), Open. La mia storia, Torino, Einaudi.

Guenzi, P. & Ruta, D. (2010), Team Leadership. Idee e azioni tra sport e management, Milano, Egea.

Zanetti, J. (2018), Vincere, ma non solo, Milano, Mondadori.

IN SINTESI

- La carriera dell'atleta professionista deve essere costituita da competenze tecniche e specifiche, relative alla disciplina praticata, a fianco di soft skills tipiche di qualsiasi professione (come la capacità di calcolare i rischi, la velocità nel cambiare strategia o l'abilità previsionale). Ciò al fine di consentire al percorso professionale di un atleta l'opportunità di proseguire con una carriera o con ruoli diversi, seppure nel perimetro del mondo sportivo.
- Ogni atleta deve quindi saper costruire un duplice brand: sportivo e professionale. Queste due caratteristiche, sebbene complementari, devono crescere parallelamente.
- È dunque fondamentale che gli atleti possano acquisire una cultura economica da affiancare all'abilità sportiva e sulla quale poter contare per un percorso professionale che vada oltre l'esperienza atletica.