

Federazione Italiana Giuoco Calcio
Settore Tecnico

Corso Allenatore Uefa Pro

Tonda Eckert

**La scelta dell'allenatore:
uno sguardo al futuro**

Relatore: Felice Accame

Annata sportiva 2023-2024

Indice dei contenuti

1	Introduzione	1
1.1	Motivazione	1
1.2	Obiettivo	3
1.3	Procedura	4
1.4	Struttura.....	6
2	Considerazioni di ordine generale sulla scelta dell'allenatore	7
2.1	Procedura di selezione e processo decisionale	8
2.2	Preparazione delle decisioni	9
3	Esempio scelta allenatore - Liverpool FC	10
4	Analisi della personalità di un allenatore	18
4.1	Performance	19
4.1.1	Filosofia manageriale.....	19
4.1.2	Filosofia di gestione dei giocatori	20
4.1.3	Tattica	20
4.1.4	Il club	20
4.2	Persona	21
4.2.1	Personalità	21
4.2.2	Emozioni.....	21
4.2.3	Stile espressivo	22
4.3	Contesto	22
4.3.1	Acculturazione.....	23
4.3.2	I sostenitori	24
4.3.3	I rapporti con l'esterno.....	25
5	Requisiti e possibili approcci risolutivi al livello tattico	27
5.1	Raccolta dati attuale nel calcio	27
5.2	Indicatori di prestazione tattica nel calcio	27
5.2.1	Indicatori di prestazione semplici	27
5.2.2	Ottimizzazione dei dati attraverso metodi statistici	28

5.2.3	Indicatori di prestazione avanzati	28
5.3	Valutazione di allenatori tramite KPI	29
5.3.1	Stile di squadra	29
5.3.2	Creazione di occasioni da gol	31
5.3.3	Occasioni da gol subiti.....	31
5.3.4	Possesso palla.....	32
5.3.5	Non possesso palla	33
5.3.6	Percorso temporale e impatto	34
5.3.7	Tendenze specifiche - mantenere possesso sotto pressione.	35
5.3.8	Età dei giocatori utilizzati	38
5.3.9	Moduli usati	38
5.3.10	Elo	39
5.3.11	Condizioni economiche della società	40
5.3.12	Impatto dei cambi di giocatori durante la partita	41
5.3.13	Valorizzazione dei giocatori	42
6	Proposte di modellizzazione e implementazione	44
6.1	Parametri per la descrizione di un allenatore.....	44
6.2	Probabilità di successo	44
6.3	Contestualizzazione	45
7	Conclusione	46
8	Ringraziamenti	48

1 Introduzione

Pochi giorni prima delle amichevoli internazionali del marzo 2024, Julian Nagelsmann, allenatore della Nazionale tedesca, ha tenuto una conferenza stampa presso il Campus DFB, durante la quale il tecnico tedesco ha così commentato il reclutamento degli allenatori da parte delle squadre di club: "Molte società investono moltissimo nello scouting dei giocatori, ma quasi mai nello scouting degli allenatori. Tuttavia, si dice sempre che l'allenatore è la persona più importante del club, ma, stranamente, è sempre il primo a essere licenziato". Nagelsmann ha chiesto più pazienza per dare agli allenatori la possibilità di sviluppare giocatori e tattiche, citando Jürgen Klopp e Pep Guardiola come esempi: "Nessuno ha vinto la Champions League al primo anno. Hanno avuto rispettivamente cinque e sette anni per farlo." In un certo senso, il calcio professionistico è un riflesso della società: "Se qualcosa è difficile o complicato, lo si butta via e si fa qualcos'altro". Tutto è anche "alimentato" dal mondo dei media, "è un posto di lavoro sempre a rischio". Fermare questa tendenza è probabilmente solo una chimera. Tuttavia, è possibile utilizzare diversi metodi per creare processi che consentano di prendere le migliori decisioni possibili in materia di scelta dello staff. Questa tesi mira a evidenziare gli attuali processi di selezione degli allenatori e ad esaminare più da vicino le potenziali opzioni per il reclutamento di un allenatore adatto.

1.1 Motivazione

La motivazione di questo lavoro è analizzare il processo di selezione degli allenatori e fornire una prospettiva su come i club possano rafforzare il loro processo di reclutamento. Un annuncio di lavoro pubblicato dal City Group nella primavera di quest'anno mostra la direzione verso cui questa tendenza si muoverà nel futuro, ovvero che anche per raggiungere degli obiettivi a breve termine, è necessario preparare accuratamente un processo decisionale.

Fondato nel 2013, City Football Group (CFG) è il principale proprietario e operatore privato a livello di club calcistico al mondo, avendo la proprietà totale o parziale di tredici squadre in tutto il mondo. La società è alla ricerca di un “Coach Surveillance Manager” che guiderà il processo di monitoraggio del mercato globale degli allenatori di calcio e di monitoraggio delle prestazioni degli allenatori in tutto il gruppo. Il *group* sta cercando di creare e di mantenere un database di allenatori attuali e futuri per tutti i club. Il compito è quello di lavorare a stretto contatto con il responsabile della metodologia di coaching per fornire informazioni innovative e attuabili al fine di influenzare le decisioni relative alla selezione degli allenatori, alla loro conferma e alla chiusura del rapporto di lavoro (Vacancy Coach Surveillance Manager, 2024).

La descrizione che segue mostra in dettaglio il ruolo del Coach Surveillance Manager e i suoi compiti:

- Gestire il database di monitoraggio degli allenatori del gruppo
- Monitorare il lavoro degli allenatori all'interno del gruppo CFG e monitorare gli allenatori di calcio esterni
- In collaborazione con Football Insights, costruire e monitorare le metriche dei dati chiave per valutare il progresso degli allenatori di calcio all'interno del database di monitoraggio degli allenatori del gruppo
- Gestire nel dettaglio le valutazioni degli allenatori dei club del gruppo e analizzarne il percorso
- Fornire approfondimenti e risultati dettagliati al responsabile della metodologia di allenamento e alla dirigenza del gruppo in relazione al reclutamento degli allenatori
- Ricerca delle tendenze in tutte le aree del coaching calcistico
- Costruire e sviluppare relazioni con gli organi di governo del calcio nazionale

I requisiti del Coach Surveillance Manager comprendono le seguenti competenze:

- Ampia esperienza nel calcio professionistico nell'area dell'allenamento, dell'analisi o del reclutamento
- Conoscenza dello sviluppo e della valutazione degli allenatori
- Capacità dimostrata di comunicare con allenatori di calcio provenienti da ambienti e culture diverse
- Capacità di gestire big data e di interpretare dati e visualizzazioni
- Capacità di codifica Sportscode, di elaborazione dati e di video editing
- Capacità di creare report informativi e comprensibili per supportare il processo di reclutamento degli allenatori
- Capacità di comunicare efficacemente con i principali stakeholder all'interno del gruppo e di costruire relazioni positive con più interlocutori
- Competenze informatiche approfondite, compresi i software Microsoft e Apple
- Conoscenza di un software per la visualizzazione dei dati
- Qualifiche UEFA A (o equivalenti) di allenatore di calcio
- Conoscenza dei diversi livelli del calcio mondiale
- Competenze linguistiche
- Esperienza accademica pertinente in un campo correlato allo sport

L'annuncio di lavoro sopra citato rivela in modo inequivocabile il desiderio di trovare criteri di valutazione dettagliati per poter prendere le migliori decisioni possibili nella scelta dello staff. Le opzioni utilizzate a questo scopo saranno analizzate in modo più approfondito nei capitoli successivi e costituiscono la motivazione per questa tesi. È auspicabile capire come vengano prese le decisioni a questo livello non solo dal punto di vista della società ma anche da quello degli allenatori.

1.2 Obiettivo

Questa tesi mira a fornire un livello quantitativo di spiegazione della complessità nel processo di scelta dell'allenatore più adatto a una certa posizione, mentre la tendenza in atto da anni di norma quantifica i parametri

di prestazione per selezionare i giocatori più adatti. In alcuni club, come il Brighton sotto la gestione di Tony Bloom, questo processo di selezione non avviene solo per i giocatori, ma anche nella stessa misura per gli allenatori. È importante per me sottolineare che i dati da soli non dovrebbero mai essere l'unico fattore decisionale: tuttavia, essi possono rappresentare un valido supporto al processo di selezione. Esistono indubbiamente tratti caratteriali, soprattutto negli allenatori, che non possono essere parametrati: l'empatia, l'identificazione, l'umiltà, la modestia e molte altre componenti umane saranno sempre difficili da quantificare. Nonostante ciò, non dobbiamo chiudere gli occhi di fronte al fatto che il calcio professionistico è soggetto a un'idea di prestazione che si misura in gran parte con i risultati. Seguendo quest'idea, il presente lavoro tenta di modellare un sistema che, sulla base di varie caratteristiche, tenga conto della qualità e, soprattutto, di quanto un allenatore sia adatto a un determinato club. A tal fine, vengono presentati modelli che categorizzano le più svariate caratteristiche degli allenatori.

1.3 Procedura

Gli allenatori devono essere profilati secondo diversi livelli. Di seguito, vengono presentati tre livelli che forniscono una buona panoramica della persona e del suo lavoro come allenatore. In primo luogo, il curriculum professionale rappresenta il livello più semplice: età, luogo di nascita, esperienze precedenti, lingue parlate e abilità. Anche un semplice filtro può aiutare a selezionare possibili candidati.

Analisi del carattere

In secondo luogo, il lavoro si concentrerà sul carattere. Questa sezione è trattata in dettaglio nel capitolo 4. La valutazione del carattere può basarsi su incontri personali o su resoconti di esperienze. È anche possibile trarre conclusioni dalle numerose interviste e conferenze stampa rilasciate. Per analizzare il carattere di un allenatore attraverso le interviste è necessario prestare attenzione a diversi fattori:

1. **Coerenza:** cercare la coerenza nelle dichiarazioni e nel comportamento di un allenatore in diverse interviste. Le incoerenze potrebbero indicare una mancanza di autenticità o di affidabilità.
2. **Linguaggio del corpo:** prestare attenzione al linguaggio del corpo, alle espressioni facciali e al tono di voce. Gli indizi non verbali possono fornire indicazioni sulle emozioni e sugli atteggiamenti della persona in esame.
3. **Scelta delle parole:** analizzare le parole che l'allenatore in questione usa e il modo in cui si esprime. Questo può rivelare i suoi valori, le sue convinzioni e i suoi atteggiamenti nei confronti di vari argomenti.
4. **Contesto:** considerare il contesto dell'intervista, comprese le domande dell'intervistatore e l'ambiente. Alcune risposte possono essere influenzate dalla situazione specifica.
5. **Notare eventuali contraddizioni o incoerenze** nelle sue dichiarazioni. Queste discrepanze possono indicare aspetti del suo carattere che possono essere complessi o contraddittori.
6. **Reazioni:** osservare come risponde a domande impegnative o inaspettate. Le sue reazioni possono far luce sulla sua capacità di gestire la pressione e sul suo livello di autoconsapevolezza.

Sintetizzando queste osservazioni, è possibile sviluppare una comprensione sfumata del carattere e della personalità di un allenatore. Tuttavia, è essenziale affrontare questa analisi con spirito critico ed evitare di dare giudizi troppo semplicistici.

Analisi dei dati di performance (KPI)

Il quinto capitolo analizza in dettaglio gli indicatori chiave di performance. In linea di massima, la valutazione di un allenatore tiene conto della valutazione media di squadra dei club che l'allenatore ha gestito e in quale categoria l'allenatore sta allenando al momento. Si considera anche l'impatto nella valorizzazione dei singoli giocatori e se le squadre dell'allenatore hanno avuto un budget per il calciomercato più o meno ampio rispetto alle altre

squadre dello stesso campionato, poiché la struttura salariale di una squadra è il miglior indicatore della sua posizione alla fine di una stagione e può servire come indicatore del lavoro dell'allenatore. Tutte queste metriche sono ponderate in modo che le partite più recenti e i ruoli manageriali contribuiscano maggiormente alla valutazione complessiva.

A un livello più profondo, vengono analizzati i profili tecnico-tattici che possono essere allineati alla composizione di una squadra. Prendendo come esempio De Zerbi, il KPI "punteggio di come si riesce a mantenere la palla sotto pressione" è sempre stato molto positivo ed è stato sicuramente un fattore decisivo nella ricerca del successore di Graham Potter quando il Brighton ha dovuto decidere il suo nuovo allenatore. Nei capitoli successivi, la decisione relativa all'ingaggio dell'allenatore del Liverpool FC per la stagione 2024/25 verrà discussa in modo più approfondito.

1.4 Struttura

Nella sezione 2 "Considerazioni di ordine generale sulla scelta dell'allenatore", il presente documento fornisce una panoramica dei processi di selezione esistenti per gli allenatori nel calcio, oltre alle motivazioni e agli obiettivi. Il processo di selezione abituale viene descritto sulla base della mia esperienza, al fine di evidenziare successivamente gli aspetti carenti. Questi determinano i requisiti per il processo di modellazione e definiscono quindi il focus di questo lavoro. L'analisi possibile del tipo di personalità è esaminata in modo più dettagliato nel Capitolo 4. Dopo aver raccolto i requisiti e i possibili approcci risolutivi nella sezione 5 "Requisiti e possibili approcci risolutivi al livello tattico", la sezione 6 "Proposte di modellazione e implementazione" mostra concretamente come questi ultimi potrebbero essere implementati dal mio punto di vista. In particolare, in questa sezione vengono considerati in dettaglio l'automazione, la contestualizzazione e la conseguente valutazione qualitativa. Infine, il modello progettato viene esaminato e valutato criticamente nella sezione 7 "Conclusioni". Questa sezione fornisce ulteriori opzioni di valutazione e riassume ancora una volta il processo.

2 Considerazioni di ordine generale sulla scelta dell'allenatore

Se si guarda al bilancio dei tre principali campionati professionistici tedeschi della scorsa stagione, i risultati sono sconfortanti: di tutti gli allenatori considerati, solo uno su quattro è ancora in carica. In totale, si parla di 45 licenziamenti e 56 assunzioni in una sola stagione. Forse è il riflesso di un mondo che gira sempre più velocemente; tuttavia, non si presenta certamente come un buon bilancio da leggere. Inoltre, spesso, le società guardano davvero ai potenziali allenatori solo quando perdono fiducia nelle prestazioni di quello attuale. Di conseguenza, i colloqui con i potenziali successori avvengono sotto pressione, il che non è l'ideale per conoscersi nel dettaglio. La tendenza comunque mostra che sempre più aziende si stanno affermando per fornire supporto in questa decisione (Knutson, 2017). TransferRoom e Coachinside sono due delle aziende che in questo ambito stanno guadagnando un più ampio numero di follower. I dati compilati da TransferRoom, il mercato digitale del calcio, mostrano che la durata media di un capo allenatore è di 235 giorni, ovvero meno di otto mesi, mentre il 66% degli allenatori non ricoprirà più il proprio ruolo entro un anno. Ciò ha un prezzo elevato: i club devono pagare in media 22 mesi di uno stipendio di 30 mesi per un capo allenatore licenziato. Inoltre, un nuovo allenatore spende il 37% in più per i trasferimenti nel suo primo anno con il sostegno del Consiglio di amministrazione. Inoltre, qualora venisse licenziato per scarso rendimento, ciò potrebbe anche comportare la riduzione del valore di trasferimento totale atteso della squadra di una percentuale che arriva fino al 16%. Le cifre riflettono quindi la necessità che le società prendano delle buone decisioni.

Uno studio della Scuola di Management dell'Università di Liverpool fornisce nuove prove sul reclutamento nel calcio d'élite, rivelando i fondamenti teorici e la natura pratica di questo mercato unico nel settore calcistico. I dati dimostrano che, mentre normalmente nella selezione di nuovo personale i legami interpersonali deboli sono essenziali per ottenere un lavoro, nel calcio la fiducia e la conoscenza delle persone sono l'aspetto più critico del reclutamento e i reclutatori si affidano a legami forti. La selezione

di un allenatore limitata a una cerchia ristretta di conoscenze è alla base di diverse implicazioni indesiderate per il business e per le prestazioni. I risultati sollevano questioni importanti per i dirigenti coinvolti nel reclutamento dei talenti, poiché l'eccessiva dipendenza da reti chiuse può limitare il flusso di informazioni e l'innovazione e, in ultima analisi, limitare le prestazioni potenziali dell'organizzazione.

Nonostante la mia giovane età, ho maturato una certa esperienza come allenatore. Negli ultimi tredici anni ho fatto delle esperienze nel calcio di club e federale, sia nel settore giovanile che in prima squadra. Ho lavorato in Germania, Austria, Inghilterra e Italia. Da diverse prospettive, ho imparato diversi approcci alla selezione degli allenatori che vorrei condividere in dettaglio qui di seguito.

2.1 Procedura di selezione e processo decisionale

La permanenza media di un allenatore è sempre più breve. Come descritto all'inizio del capitolo, il tempo è un bene prezioso nel calcio professionistico. Anche la struttura dei club calcistici è cambiata notevolmente negli ultimi anni. Mentre 10 anni fa c'era ancora un direttore sportivo che prendeva decisioni da solo, oggi molti club hanno organigrammi molto più complessi. Con l'ingresso di investitori spesso stranieri, le strutture decisionali sono cambiate. Guardando in particolare all'Italia, sono tredici le società professionistiche con proprietà statunitensi. Di conseguenza, i fattori di influenza morbidi diventeranno meno importanti nelle decisioni importanti relative al personale e si farà sempre più ricorso ai fatti concreti. Il periodo trascorso al Barnsley - in Inghilterra - è stato il primo in cui ho lavorato per un club molto orientato ai dati nei suoi processi decisionali. Con un budget relativamente ridotto e molti giocatori giovani, l'approccio è stato quello di costruire una squadra che lavora molto in difesa e pressa molto alto. Questo profilo si applicava anche alla selezione degli allenatori. Era la prima volta che mi confrontavo con una selezione e una valutazione del personale e del successo basate esclusivamente sui dati: ciò non è assolutamente una garanzia di successo, ma le aspettative per entrambe le parti, la società e l'allenatore, erano chiaramente definite.

2.2 Preparazione delle decisioni

Secondo la mia esperienza, di solito i club iniziano a cercare un possibile successore soltanto quando non hanno buoni risultati. In molti casi, la ricerca avviene nell'ambiente diretto delle persone coinvolte. Non bisogna sottovalutare il fatto che le persone coinvolte sono spesso sottoposte a un'enorme pressione mediatica in questi momenti. Naturalmente, è perfettamente legittimo che un'organizzazione tenga conto di obiettivi a brevissimo termine. Quando si tratta di promozione, retrocessione o di raggiungere un obiettivo a breve termine, le decisioni sullo staff possono talvolta avere senso anche per periodi di tempo molto brevi. A volte è importante anche considerare come i tifosi di un club reagirebbero all'ingaggio di una determinata persona. Altre volte, può essere sensato inserire un ex giocatore di valore per rassicurare l'ambiente. Ciò significa che soluzioni molto diverse possono essere efficaci per obiettivi diversi. Secondo la mia esperienza, è molto utile armonizzare il profilo dell'allenatore con quello della squadra. Con mandati sempre più brevi, sostituire gran parte dei giocatori per adeguarsi al profilo dell'allenatore non può essere un obiettivo economico sostenibile. Piuttosto che cercare il miglior allenatore in assoluto, si dovrebbe cercare il miglior allenatore per una specifica squadra, considerando tutte le condizioni del contesto, come la cultura e le aspettative. Per poter prendere queste decisioni di tendenza, sono necessari processi decisionali resistenti allo stress della quotidianità. Il presente documento intende mostrare le possibili soluzioni a questa tematica.

3 Esempio scelta allenatore - Liverpool FC

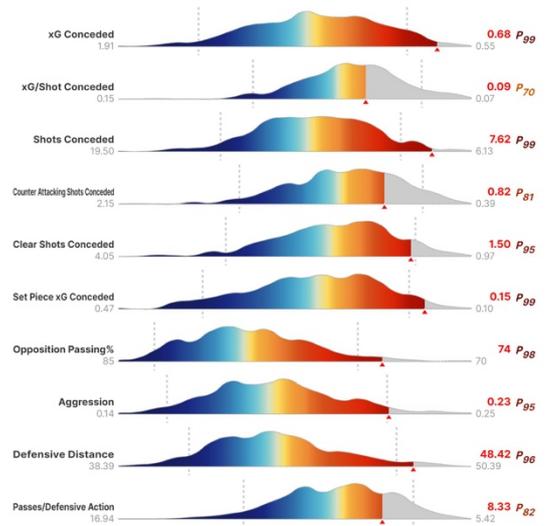
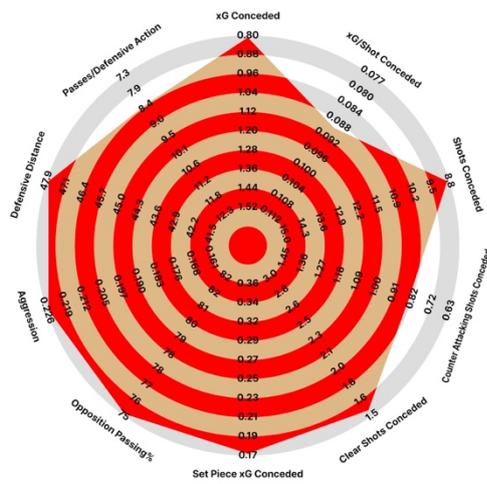
Era la metà di aprile quando il nuovo direttore sportivo del Liverpool Richard Hughes si imbarcò su un volo per l'Olanda. All'epoca, le speculazioni sull'imminente posto vacante di manager del club ruotavano intorno a Ruben Amorim, il giovane e quotato allenatore dello Sporting Lisbona. Ma anziché andare in Portogallo, Hughes aveva organizzato un appuntamento con un altro allenatore appena fuori Rotterdam, che il Liverpool aveva identificato come il perfetto successore di Jürgen Klopp. Era la prima volta che Hughes incontrava il coach del Feyenoord, Arne Slot. Eppure, già a quel punto, sentiva di conoscere a fondo il 45enne, avendo trascorso le settimane precedenti immerso nei dati, nelle analisi video e nelle referenze caratteriali che avevano consacrato Slot come la scelta numero uno del Liverpool. Dopo essersi seduto e aver ascoltato i motivi per cui era il candidato preferito, Slot ha risposto che questa era una sfida che non vedeva l'ora di accettare. Quando a gennaio Jürgen Klopp ha annunciato pubblicamente la sua decisione di dimettersi a fine stagione, i proprietari del Liverpool sapevano da due mesi che si prospettavano grandi cambiamenti. Il direttore della ricerca Will Spearman e il suo gruppo di analisti erano stati incaricati di lavorare sull'approccio del club basato sui dati per trovare un sostituto adeguato. Tuttavia, la priorità iniziale dei proprietari era quella di creare una struttura che permettesse al Liverpool di adattarsi all'era post-Klopp. Il punto centrale di questo piano è stato convincere Edwards a tornare due anni dopo le sue dimissioni da direttore sportivo, con il presidente del FSG Mike Gordon desideroso di fare un passo indietro. Insieme hanno iniziato a valutare le credenziali degli allenatori di tutta Europa. I criteri erano chiari: il Liverpool voleva un allenatore con un'identità distinta in termini di brand calcistico: dinamico, ad alta energia e basato sul possesso. Era importante che fosse pronto ad assumere il titolo di capo allenatore, piuttosto che di manager. Ma se da un lato il candidato prescelto doveva aver dimostrato di saper lavorare sul campo di allenamento, dall'altro doveva saper sfruttare il potere della tifoseria del Liverpool, come hanno fatto i manager di maggior successo del club. Un buon record nel mantenere i giocatori in forma e disponibili è stato considerato imprescindibile, così come le prove dei

progressi dei giocatori. L'obiettivo era fare la scelta giusta, non necessariamente la più popolare, e Hughes ed Edwards erano pronti a prendere decisioni coraggiose. Quando il Liverpool nominò Klopp come successore di Brendan Rodgers nell'ottobre 2015, il FSG si affidò ai dati presentati da Edwards, da poco nominato direttore tecnico, e dal fisico teorico Ian Graham. All'epoca, molti di questi dati sottolineavano l'eccellenza dei risultati del Borussia Dortmund sotto la guida di Klopp e come, anche se i risultati erano calati significativamente nella sua ultima stagione in carica, il fenomeno relativamente nuovo degli expected goals (xG) dimostrava che avevano subito una serie di sfortune un po' inusuali che non avrebbero dovuto scoraggiare la nomina di Klopp - una raccomandazione rivelatasi poi valida, a quanto pare.

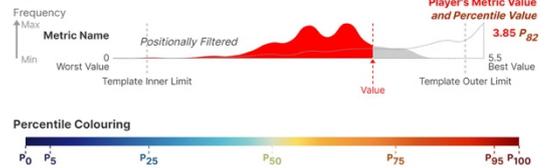
ExpG Rank	Team	Exp Pts	Lge Pts
1	FC Bayern München	41.1	45
2	VfL Wolfsburg	30.4	34
3	Bayer 04 Leverkusen	30.2	28
4	Borussia Dortmund	29.6	15
5	Eintracht Frankfurt	25.9	23

A distanza di quasi un decennio, la raccolta di dati del Liverpool va molto più a fondo. Spearman, un fisico nato a Chicago e formatosi ad Harvard, che ha trascorso cinque anni come principale data scientist del Liverpool prima di succedere a Graham come direttore della ricerca del club nel gennaio dello scorso anno, ha lavorato su un algoritmo che valuta le prestazioni degli allenatori in base a un'ampia gamma di parametri - non solo le prestazioni della squadra, ma anche lo stile di gioco, lo sviluppo dei singoli giocatori, la compatibilità con i diversi tipi di giocatori, eccetera - per prevedere i risultati futuri e l'idoneità a determinati incarichi.

Si dice che i punteggi di Slot, che riflettono le sue prestazioni durante le tre stagioni alla guida del Feyenoord, siano stati impressionanti: "Il top del top". Hughes e Edwards avevano già parlato di Slot, tra gli altri, come di un forte candidato. Tuttavia, non si aspettavano che i dati portassero a un'approvazione così clamorosa della sua candidatura.

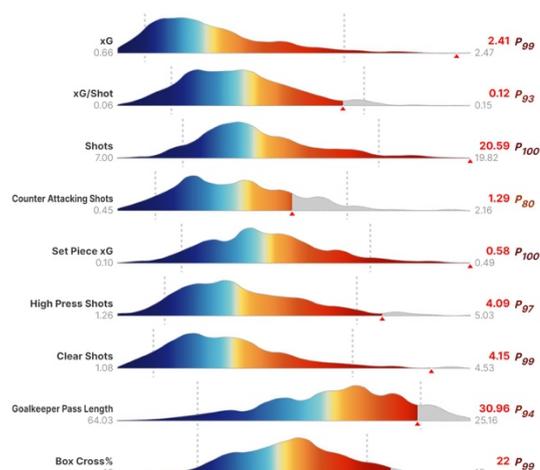
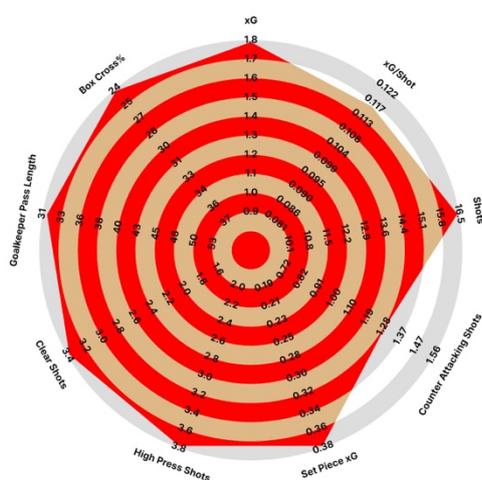


Key to Distribution Chart



StatsBomb

Questo grafico dimostra tutti i valori difensivi del Feyenoord rispetto a tutte le squadre della Eredivisie. Si distingue tra il numero di passaggi per fase di possesso dell'avversario, che indica l'attività di pressing. Inoltre, si valutano il numero di occasioni da gol avversarie, le situazioni da calcio piazzato e i momenti di transizione. I valori sono ai vertici in quasi tutte le categorie.



StatsBomb

Come il grafico descritto in precedenza, questo radar riflette i valori della fase offensiva. Anche in questo caso, il profilo mostra valori massimi per tutte le categorie misurate.

Il Liverpool era consapevole che sarebbe stato impossibile trovare un facsimile di Klopp e che, poiché era considerato un caso unico, non sarebbe stato consigliabile provarci. In ogni caso, in Slot sono stati individuati alcuni accattivanti parallelismi con l'allenatore tedesco che ha vinto sette trofei importanti ad Anfield ed è stato il manager più trasformativo del club dopo Bill Shankly. Edwards e Hughes ritengono che il calcio d'attacco di Slot, emozionante, intenso, ad alto pressing e basato sul possesso, sia in grado di dare energia ai giocatori e al pubblico del Liverpool. Considerata la loro fiducia nei talenti già presenti nel club, sono convinti che il suo stile sarà adatto alla squadra che erediterà.

Inoltre, dato che Jarell Quansah, Conor Bradley, Bobby Clark, James McConnell, Jayden Danns e Lewis Koumas hanno fatto il salto di qualità in questa stagione, Slot ha anche una comprovata esperienza nel dare fiducia ai giovani talenti e nel farli crescere. Nonostante le partenze di giocatori

chiave e la disponibilità di una frazione delle risorse dei rivali PSV Eindhoven e Ajax, ha guidato una squadra rinnovata alla gloria del titolo nazionale e ai quarti di finale dell'Europa League nel 2022-23. In questa stagione il Feyenoord ha vinto la Coppa KNVB e si è classificato secondo in campionato dietro il PSV. Il suo primo assaggio di gestione della Champions League li ha visti arrivare terzi nel loro gruppo dietro l'Atletico Madrid e la Lazio, prima di scendere in Europa League dove sono stati battuti ai rigori, sempre dalla Roma.

All'attuale staff tecnico del Liverpool non è stato chiesto di esprimersi sul successore di Klopp, ma Slot ha un grande sostenitore in Pep Lijnders, che lascerà il club quest'estate. Slot ha visitato la casa di Lijnders quando questi aveva iniziato a lavorare come allenatore delle giovanili quasi dieci anni fa e i due si sono scambiati idee per diverse ore. Lijnders considera Slot il miglior allenatore olandese in circolazione: una persona intelligente dal punto di vista tattico e innovatrice, con uno stile di gioco chiaro e la personalità necessaria per affrontare il salto di qualità. Negli ultimi anni, Lijnders ha spesso parlato del lavoro di Slot nelle conversazioni con i vertici di Anfield.

Hughes ha parlato anche con il difensore del Bournemouth Senesi e con altri che hanno giocato con lui, ma anche con persone che hanno osservato da vicino il suo lavoro al Feyenoord. Un messaggio coerente da Rotterdam ha citato il modo in cui trasmette la sua energia ai giocatori e alla tifoseria.

Come Liverpool, Rotterdam è una città portuale appassionata di calcio. Il modo in cui ha portato i giocatori, il club e la tifoseria in viaggio con lui è stato percepito come piacevolmente familiare. Questo non era un prerequisito nella ricerca del successore di Klopp, ma nel caso di Slot, oltre alle sue qualità, è stato un bonus.

Per almeno tre settimane, dopo l'esclusione di Alonso, l'allenatore più insistentemente collegato al posto di Liverpool è stato Amorim, che ha condotto lo Sporting vicino al secondo titolo di Primeira Liga in quattro stagioni, mentre prima della sua nomina il club non aveva vinto il titolo nazionale per 19 anni.

Nella seconda settimana di aprile, in Portogallo si è diffusa la notizia che ad Amorim fosse stato offerto il posto di successore di Klopp e che avesse concordato verbalmente un contratto triennale. Le notizie su Amorim - il cui preparatore atletico allo Sporting, Paulo Barreira, era un ex membro dello staff di Anfield - hanno provocato un certo fastidio al Liverpool, che non voleva che nessun candidato, come Slot, pensasse che il posto fosse stato offerto a qualcun altro. La realtà è che Amorim, desideroso di trasferirsi in Premier League, era presente nella lista del Liverpool, avendo ottenuto un buon punteggio in gran parte dell'analisi dei dati, ma non è mai stato un favorito. L'agente di Amorim, Raul Costa, è venuto nel Merseyside all'inizio di aprile, ma il viaggio è servito soprattutto per visitare Luis Diaz, l'ala del Liverpool che rappresenta anche lui.

Pur essendo impressionati dal suo curriculum, Edwards e Hughes hanno espresso dubbi sulla compatibilità di Amorim con il lavoro del Liverpool. Ruben Amorim non era favorito per l'incarico al Liverpool, nonostante le speculazioni diffuse. Non erano convinti che la sua preferenza per una difesa centrale a tre - condivisa da Alonso a Leverkusen, tra l'altro - sarebbe stata adatta a molti dei giocatori con cui avrebbe lavorato. Ma la cosa più significativa è stata la preoccupazione per lo stile di gioco di Amorim. Lo Sporting può aver segnato 96 gol in 34 partite di campionato in questa stagione, ma il suo è considerato uno stile più lento e meno orientato all'attacco, sia in fase di possesso che in quella di non possesso. Conclusioni simili si sono avute per De Zerbi al Brighton e per l'allenatore della Germania Julian Nagelsmann. Come Amorim, De Zerbi è stato inserito in una rosa teorica, ma non tra i primi nomi. Lo stile di gioco e la compatibilità con il Liverpool sono stati considerati un altro fattore. Erano stati presi in considerazione anche Simone Inzaghi dell'Inter (un allenatore molto stimato, ma la cui mancanza di inglese era potenzialmente problematica) e Paulo Fonseca del Lille, ma non sono mai stati seriamente presi in considerazione. In realtà, molti dei nomi legati all'incarico non sono mai stati presi in considerazione in quanto incompatibili con i criteri del Liverpool o perché stavano semplicemente spingendo le loro candidature. Le pretese di Ernesto Valverde, tuttavia, sono state considerate dal Liverpool molto più forti. Il

sessantenne era uno dei principali candidati, avendo vinto due campionati al Barcellona, tre campionati in Grecia con l'Olympiacos e avendo recentemente posto fine ai 40 anni di attesa dell'Athletic Bilbao per un trofeo importante vincendo la Copa del Rey il mese scorso. Avrebbe anche soddisfatto i criteri di "coraggio" definiti da Hughes e Edwards. Anche Luciano Spalletti, 65 anni, era molto interessato. La scorsa stagione ha guidato il Napoli alla conquista del primo titolo di Serie A dal 1990, ma è stato nominato CT della Nazionale italiana solo lo scorso agosto. Il fatto che entrambi gli uomini siano stati presi seriamente in considerazione, tuttavia, suggerisce che l'età non è stata una delle principali valutazioni fatte dal Liverpool.

Quando Edwards e Hughes si sono messi alla ricerca del successore di Klopp, hanno previsto un processo in cui avrebbero potuto iniziare con 20 candidati da ridurre gradualmente a 10, poi forse a cinque e infine a tre per un'ultima serie di colloqui. Alla fine, è stato ancora più semplice di così. Forse avevano una rosa teorica, ma avevano anche scelto Slot come candidato preferito e avevano convinto Gordon e il resto della proprietà del Liverpool ad aprire una trattativa formale con il Feyenoord.

La nomina di Slot non è priva di rischi e alcuni al di fuori di Anfield sono scettici. Ha solo due trofei olandesi importanti in bacheca, il che è poco per un manager di un club con il profilo del Liverpool, e ha avuto soltanto esperienze fugaci in Champions League. Anche lo stesso Klopp aveva solo tre trofei importanti all'attivo quando è arrivato ad Anfield, ma due di essi erano titoli della Bundesliga, con un prestigio maggiore rispetto alla Eredivisie: inoltre, aveva anche già raggiunto una finale di Champions League. Slot ha anche una personalità schietta. Ha standard elevati ed è abituato a ottenere ciò che vuole, il che da un lato contribuisce a spiegare il suo successo, ma dall'altro rappresenta anche una potenziale criticità. Se ne è avuta una dimostrazione nel momento in cui ha chiesto pubblicamente di potersi unire al Liverpool quando le trattative con il Feyenoord per avere un indennizzo rischiavano di diventare difficili, ma un esempio ancora più marcato si è verificato con l'AZ Alkmaar nel dicembre 2020. Il Feyenoord aveva annunciato che Dick Advocaat avrebbe lasciato il suo ruolo di manager a fine

stagione e aveva intavolato dei colloqui con Slot. L'AZ, che non era a conoscenza di questi colloqui, si infuriò e licenziò Slot per aver agito senza che il club ne fosse a conoscenza (alla fine Slot firmò per il Feyenoord nell'estate del 2021). Tuttavia, come ha osservato il suo predecessore all'AZ, John van den Brom: "Si vuole sempre uscire dalla porta principale. Quindi non è stato un bene per Arne e non è stato un bene per il club". Niente di tutto questo sorprenderà Hughes e Edwards, ma il Liverpool avrà bisogno di sviluppare rapidamente un rapporto di lavoro efficace con Slot per pianificare il futuro del dopo-Klopp. La sua nomina è stata accolta positivamente all'interno del Liverpool, dove alcuni membri dello staff hanno avuto contatti con lui molto prima dell'inizio di questo processo. Lo considerano simpatico e collaborativo e ritengono che Slot sia l'ideale per la sua cultura. La grandezza del compito che attende Slot è stata evidente nell'ultima gara della stagione, quando l'uscita di Klopp da Anfield ha suscitato un'emozione raramente vista nel calcio inglese. Sostituirlo non sarà facile, ma il Liverpool è convinto di avere l'uomo giusto (Crafton et al., 2024; Naylor, 2024).

Il processo dettagliato qui descritto mostra l'importanza delle varie caratteristiche del candidato, tenendo conto dei requisiti della società. In questo caso, il club ha avuto tanto tempo per prendere una decisione, ma ha potuto valutare i candidati fin dall'inizio. Le qualità richieste in questo caso comprendevano il linguaggio del candidato e numerosi tratti caratteriali, oltre all'adattamento tattico. L'età, invece, era di secondaria importanza. Un processo simile è stato utilizzato per selezionare Fabian Hürzeler come allenatore del Brighton, rendendolo il più giovane allenatore di sempre della Premier League inglese. L'esame più approfondito di un processo di selezione esemplare come quello del Liverpool FC sarà ripreso nel prosieguo del lavoro, al fine di stabilire degli standard di valutazione che aiutino i club.

4 Analisi della personalità di un allenatore

Diversi filoni della letteratura sull'identità possono aiutare a comprendere la personalità di un allenatore calcistico. Queste prospettive sono illustrate di seguito. La prospettiva del personal branding si concentra sulle caratteristiche individuali utilizzate per differenziare una persona ed è associata alle competenze personali, alla motivazione e all'interesse nel mercato del lavoro e nelle reti sociali. Questa prospettiva presenta ogni individuo come amministratore delegato del proprio brand: in altre parole, ogni persona è un brand. McNally e Speak hanno identificato tre dimensioni in un brand personale: ruolo del brand, standard del brand e stile del brand. La prima categoria si riferisce al fatto che responsabilità lavorative diverse richiedono azioni diverse, che si traducono in personalità diverse. Gli standard del brand riflettono i livelli di prestazione necessari per i vari ruoli (cioè quanto bene vengono svolti) per sostenere una percezione di competenza, mentre lo stile del marchio riflette lo stile di comunicazione e interazione utilizzato, compresi il linguaggio e l'abbigliamento (McNally & Speak, 2020).

La prospettiva del corporate branding considera il marchio aziendale come "la somma dei valori" e delle caratteristiche utilizzate da un'organizzazione per creare un'identità unica, che serve come rappresentazione esterna attraverso il suo comportamento e la sua comunicazione, costruendo di conseguenza fiducia, fedeltà e impegno. La ricerca sul corporate branding identifica diverse componenti dell'identità del marchio aziendale, tra cui la strategia, la cultura e la struttura (scelte strategiche) e l'espressione aziendale (ad esempio, l'identità visiva e la promessa del marchio). Il marchio dell'allenatore è composto da due parti principali: la reputazione del marchio (prestigio e prestazioni) e l'immagine del marchio (persona e personalità). Il prestigio è la reputazione che l'allenatore ha tra gli stakeholder, mentre la performance si riferisce ai risultati finanziari (ad esempio il ritorno sugli investimenti e i profitti) e non finanziari (ad esempio l'impatto motivazionale) e alle competenze che migliorano l'efficienza organizzativa. L'immagine del marchio comprende il potere e il look

dell'allenatore, mentre la personalità denota i tratti dell'allenatore e l'effetto che hanno sull'organizzazione.

Per esaminare il personaggio pubblico si possono raccogliere articoli e materiali mediatici dai principali quotidiani online e analizzare l'uso dei social media. Invece, le prospettive teoriche (in particolare il personal branding) si concentrano sul ruolo della performance, mentre i codici emergenti mostrano l'importanza della gestione della squadra e dei giocatori come aree specifiche di performance. L'utilizzo di questi diversi flussi di letteratura, quindi, incoraggia a considerare l'identità secondo una prospettiva a lungo termine. Per le squadre sportive e i dirigenti sportivi, la figura dell'allenatore ha un impatto sulla strategia di branding del club e può essere utilizzata per rafforzare e migliorare l'identità del club (Keshtidar et al., 2018), in quanto l'allenatore fa parte dell'aspetto "prodotto" nella strategia di branding del club (Berndt, 2022).

Questo capitolo è dedicato specificamente a tre aree della personalità di un allenatore, che vengono analizzate in dettaglio di seguito: performance, persona e contesto.

4.1 Performance

La performance si riferisce al ruolo di un allenatore e si riflette nell'approccio utilizzato per sfruttare i talenti dei giocatori e del personale di supporto e per valutarli.

4.1.1 Filosofia manageriale

L'importanza di vincere le partite nel calcio professionistico è la priorità assoluta nella maggior parte dei casi. Questo include la gestione delle sconfitte e la capacità di riprendersi dalla delusione della sconfitta. Nella valutazione delle prestazioni esiste l'importanza dell'atteggiamento in campo. Una frase come: "Sono responsabile dei risultati della mia squadra e del modo in cui gioca a calcio" dà un'indicazione del senso di responsabilità dell'allenatore. Dalle fonti disponibili si può dedurre come un allenatore affronti le sconfitte in termini di comunicazione e come un allenatore analizzi in generale le partite. In questo caso, si riscontrano spesso

differenze nel livello di valutazione, sia emotiva che di contenuto, causate da altri o dalle proprie azioni.

4.1.2 Filosofia di gestione dei giocatori

Quando si ha a che fare con i giocatori, bisogna innanzitutto valutarne la selezione. Il compito più importante per l'allenatore è ottenere il meglio dai giocatori in campo e proteggerli dalle critiche esterne. La seguente frase di un allenatore potrebbe suggerire che è consapevole delle conseguenze personali delle sue decisioni sui giocatori: "Nel mio lavoro, prendiamo costantemente decisioni che puniscono le persone, mentre ne rendono felici altre". Con una squadra di oltre 20 giocatori, più della metà del gruppo viene lasciata fuori all'inizio della partita. Per assicurarsi l'appoggio della maggior parte dei giocatori, il fattore umano, che va al di là dell'impatto sul campo di gioco, deve essere considerato come un fattore di importanza.

4.1.3 Tattica

In termini di tattica, ci sono preferenze culturali e personali che influenzano la scelta di un allenatore. Ognuno ha le proprie convinzioni e i propri atteggiamenti che si riflettono nella loro proposta di gioco. Per alcuni club è importante che la cultura del club si rifletta nelle tattiche e quindi anche nella reputazione di uno stile di gioco. Come detto all'inizio, il Liverpool FC era alla ricerca di un allenatore la cui tattica fosse in grado di rappresentare la cultura del club e dei tifosi. La frase che segue potrebbe essere pronunciata da un allenatore candidato al Liverpool FC: "Questa è la nostra struttura di squadra: attaccare. Se i nostri giocatori si mettono a difendere, non credo che saremo così efficienti. Dobbiamo giocare la palla ogni volta che possiamo". Il coraggio e la capacità di ispirare sono di grande importanza e si riflettono nella filosofia della società.

4.1.4 Il club

Ogni club porta con sé un patrimonio e una strategia. Ciò include la gestione e gli obiettivi strategici, la politica, le finanze e i trasferimenti di calciatori di una società. "Sono stato incaricato di assicurare delle performance di livello e di dare il meglio per il mio club. È l'unica cosa che mi interessa," è

un'affermazione che indica che un allenatore conosce il proprio ruolo all'interno della società e si identifica con i valori di essa in qualità di dipendente. Secondo la mia esperienza, club di Paesi diversi hanno convinzioni diverse. Tuttavia, esistono anche differenze importanti all'interno di uno stesso Paese. Lo stile di calcio di De Zerbi, per esempio, è molto più adatto al sud dell'Inghilterra che al nord. Si devono prendere in considerazione anche le dichiarazioni sulle attività di mercato del club: i valori di un'organizzazione devono essere rispettati.

4.2 Persona

La seconda area identificata è la persona, che riflette gli aspetti espressivi dell'allenatore, tra cui la personalità, le emozioni e il suo stile di comunicazione.

4.2.1 Personalità

La personalità di un allenatore è stratificata ed è probabilmente una delle componenti più importanti nell'analisi dei candidati. La sua natura competitiva, i suoi tratti della personalità come integrità, onestà e lealtà devono essere analizzati in dettaglio.

A questo proposito, è interessante citare la seguente affermazione di Arsène Wenger: "Non ho dubbi, no, perché mi impegno. Quando faccio qualcosa, lo faccio al 100%. Mi impegno sempre a dare il massimo finché sarò nel club." Questo atteggiamento si rifletteva nel suo lavoro quotidiano e gli conferiva grande credibilità: integrità, onestà e lealtà sono i tre tratti più importanti dell'analisi.

4.2.2 Emozioni

Le emozioni possono essere sia un aiuto che un ostacolo. Se da un lato la passione è certamente valutata in modo diverso nei club con un ampio seguito rispetto a quelli che giocano regolarmente in stadi vuoti, è altresì interessante analizzare quanto un allenatore riesca a controllare le proprie emozioni e quanto sia capace di operare delle scelte basate sulle proprie convinzioni senza lasciarsi influenzare dall'emotività del momento. Le

emozioni fluttuanti e le conseguenti differenze nella valutazione delle partite possono infatti portare a conclusioni interessanti.

Parlando di allenatori dallo stile passionale, un esempio che viene subito in mente è quello di Gennaro “Rino” Gattuso: non sembra casuale che due società con tifoserie tradizionalmente molto “calde” come l’Olympique Marsiglia e l’Hajduk Spalato si siano rivolte a Gattuso considerandolo un uomo in grado di gestire o anche di infiammare ulteriormente degli ambienti già di per sé piuttosto roventi.

All’estremo opposto si colloca il Brentford, società ormai stabilmente in Premier League con sede nell’ovest di Londra, zona tradizionalmente più ricca e silenziosa rispetto al più turbolento East End della capitale inglese. Per questo tipo di club, di proprietà di un laureato in fisica all’università di Oxford come Matthew Benham, è probabilmente più opportuna una figura di allenatore dai toni più calmi e pacati come il danese Thomas Frank, legato a un approccio meno emotivo e più razionale e attento all’analisi dei dati proprio come il proprietario della società.

4.2.3 Stile espressivo

Ci sono molti modi diversi di esprimere sé stessi. La scelta delle parole o anche la scelta dell’abbigliamento riflettono la personalità di un allenatore. Inoltre, ogni club ha determinati requisiti: nel nord dell’Inghilterra essi saranno diversi da quelli di una città come Firenze. In altre parole, è decisivo che lo stile espressivo di un allenatore sia coerente con l’immagine del club. Guardando ai campionati professionistici inglesi, il bacino dei tifosi del Bournemouth proviene da una delle zone turistiche più ricche del sud dell’Inghilterra, per cui lo stile espressivo dell’allenatore dovrebbe essere diverso da quello delle regioni del nord dello Yorkshire, di Newcastle, Middlesbrough o Sunderland, economicamente più povere e storicamente più legate all’industria e all’estrazione mineraria.

4.3 *Contesto*

La terza area è il contesto circostante, che presenta delle sfide per l’allenatore di calcio, come la pressione esercitata dai tifosi e dagli attori

coinvolti nell'osservazione di come l'allenatore svolge il proprio ruolo. Questi aspetti contestuali influenzano la scelta della società relativa alla tipologia di personalità più adatta a un determinato tipo di ambiente. I tifosi del club sono importanti dal punto di vista finanziario e non finanziario, in quanto acquistano i biglietti e i prodotti di merchandising e allo stesso tempo contribuiscono all'atmosfera all'interno dello stadio. È necessario riconoscere l'impatto dei tifosi come punto di contatto con il club: ciò carica la società di una pesante responsabilità, in quanto le persone andranno a casa scontente o frustrate quando si perderà una partita oppure quando la squadra non esprimerà un buon calcio.

Nell'ottica del rispetto dei tifosi, è auspicabile che le società facciano delle scelte coerenti con le aspettative della loro fan base: non è un caso che l'Athletic Bilbao, che ha sempre avuto rose composte esclusivamente da giocatori baschi, abbia anche quasi sempre avuto allenatori dei Paesi Baschi nella sua storia.

4.3.1 Acculturazione

Tra i criteri di giudizio con i quali si può giudicare un allenatore c'è anche quello relativo al modo con cui affronta i processi di acculturazione insiti in ogni circostanza nella quale questo allenatore è chiamato ad un compito nuovo - come l'approccio con una nuova squadra in un nuovo contesto geopolitico e sociale.

Di "acculturazione" parla per la prima volta l'etnologo John Wesley Powell nella sua *Introduction to the study of Indian languages* (Powell, 1880), mentre gli antropologi inglesi preferiscono parlare di "contatto di cultura" o "scambi di cultura".

Con "acculturazione" si intende "il movimento di un individuo, di un gruppo, di una società, e anche di una cultura, verso un'altra cultura" come dice Alphonse Dupront in *L'acculturazione* (Dupront, 1966). Nel nostro caso si tratterà dei "movimenti" - ovvero di tutte le iniziative di mettersi in rapporto comunicativo - di un allenatore di calcio che, giungendo in una determinata società di calcio per la prima volta, ha bisogno di capire dove si trova, con che tipo di persone avrà a che fare e, soprattutto, ha bisogno di non

commettere errori nel comunicare - sia in pubblico che in privato - e nel decodificare le comunicazioni altrui.

Soprattutto, questo allenatore si dovrà render conto di quanto il passato del contesto ne condizioni il presente, il che, dovrebbe risultare particolarmente evidente nelle gerarchie in atto: gerarchie interne alla squadra, gerarchie interne al gruppo dirigenziale della società, gerarchie nei media che veicoleranno le comunicazioni dell'allenatore stesso.

Questo tipo di problema occuperà l'allenatore non solo nel cercare di comprendere la realtà in cui si trova ad operare, ma anche nel governare il suo staff, sempre più numeroso nelle società di élites - importante, se non decisivo, ai fini di un lavoro effettuato in armonia ed orientato quindi al medesimo risultato, sarà definire con esattezza le funzioni di ciascun membro dello staff affinché non vi siano sovrapposizioni né ambiguità.

4.3.2 I sostenitori

"Il calcio ha sempre più spettatori, ma sta diventando sempre meno attraente", ha dichiarato Marcelo Bielsa prima della vittoria della sua squadra nei quarti di finale della Copa America contro il Brasile. "Non importa quante persone guardino il calcio; se non ci si assicura che quello che la gente guarda sia qualcosa di piacevole, ne beneficerà solo il business, perché al business interessa soltanto il numero di persone che lo guardano. Tuttavia, tra qualche anno, i giocatori che meritano di essere guardati saranno meno, e il gioco prodotto diventerà meno piacevole, mentre questo attuale aumento artificiale degli spettatori si andrà a esaurire."

In un mondo di gratificazione istantanea e di highlights in pillole, Bielsa ha anche lamentato l'impatto che i social media stanno avendo sul rapporto dei tifosi con il gioco. "Il calcio non è solo i cinque minuti di highlights. Il calcio è molto di più, è un'espressione culturale, è un modo di identificarsi. Ciò che all'epoca rendeva questo gioco il migliore al mondo, oggi non è più una priorità. Allora questo processo sarà finito. Dico sempre che quando ti svegli la mattina e puoi andare a vedere una partita di calcio, spero che possa essere un momento di felicità nella tua vita. Dobbiamo cercare di dare questo alla gente". L'intervista di Marcelo Bielsa del luglio 2024 mostra il suo profondo legame con le radici del calcio e il modo in cui esso è ancorato alla società.

A tale proposito, sembra opportuno citare il caso dell'Hertha Berlino. Dopo che l'imprenditore tedesco Lars Windhorst ha venduto la società, il club ha inaugurato un nuovo corso chiamato *Berliner Weg*, traducibile come "la via berlinese", il quale punta alla valorizzazione e all'inserimento di tanti giocatori delle giovanili all'interno della prima squadra. Questa nuova politica societaria ha suscitato un grandissimo entusiasmo nei tifosi, che si è tradotto in un numero record di abbonamenti stagionali. Un allenatore che ambisca a guidare l'Hertha Berlino deve quindi essere consapevole, nelle sue scelte, di dover puntare sui giovani dell'accademia per agire in modo coerente con la filosofia del club e per avere il pieno appoggio dei sostenitori.

4.3.3 I rapporti con l'esterno

Il bello del calcio è che in molti lo amano e di conseguenza si fanno un'idea personale a tale proposito. Oggigiorno, l'opinione di enti esterni come la Federazione, la UEFA e i mass media ha assunto un'importanza molto rilevante. I rapporti con le federazioni nazionali e internazionali sono spesso appannaggio dei direttori sportivi, mentre la persona che rappresenta più intensamente un club sui giornali e sui canali social è l'allenatore. Dal momento che la formazione delle opinioni avviene sempre più spesso attraverso i mass media, e non solo nel calcio, la gestione della comunicazione sui media è diventata fondamentale. Alla luce di ciò, la società deve avere piena consapevolezza di quale tipo di immagine desidera comunicare al pubblico.

Un esempio calzante in questo contesto è quello dell'allenatore austriaco Peter Stöger, già coach dell'Austria Vienna, che nel 2013 si è trasferito al Colonia, dove è rimasto con successo per quattro stagioni. Ad avere un impatto positivo sul suo lavoro in Germania ha contribuito sicuramente la sua capacità comunicativa con i media, in quanto sia Vienna sia Colonia sono due città nelle quali hanno sede riviste e giornali molto importanti in ambito calcistico.

A livello italiano, la scelta della Roma di affidarsi a Daniele De Rossi nella delicata gestione del dopo-Mourinho è con ogni probabilità stata influenzata dalla profonda conoscenza di De Rossi di un ambiente spesso surriscaldato

dall'innumerevole quantità di canali e media che parlano della squadra ventiquattr'ore su ventiquattro. Dal punto di vista comunicativo, peraltro, al successo di De Rossi contribuisce anche il suo ottimo livello di inglese, essenziale nel comunicare con la proprietà americana e con diversi giocatori, ma anche con i media stranieri.

Per questa sua qualità unica di essere romano e romanista, ma allo stesso tempo un valido comunicatore al di fuori dei confini italiani - De Rossi parla anche lo spagnolo con scioltezza - l'ex centrocampista ed ex capitano della squadra appare come un'ottima scelta in quanto è in grado di coniugare l'esigenza di mantenere un rapporto di vicinanza e identità con i tifosi locali con l'ambizione di internazionalizzare il marchio della Roma.

E proprio a proposito del respiro internazionale del club, è chiaro che alcune società che agiscono a livello globale come il Bayern Monaco o il Paris Saint-Germain abbiano spesso puntato su profili di allenatori di impatto internazionale come Pep Guardiola o Thomas Tuchel. Nei casi di questi due coach, tra l'altro, è vero anche il contrario. Infatti, è interessante notare come siano stati loro stessi a sviluppare delle competenze utili a diventare profili attrattivi per dei club di caratura mondiale. Nel suo anno sabbatico, Guardiola ha migliorato il suo inglese e ha imparato il tedesco, mentre Tuchel si è presentato a Parigi con un buon livello di francese.

Infine, il famoso: "Non sono un *pirlo*", tipica espressione milanese, pronunciato da José Mourinho durante la prima conferenza stampa come allenatore dell'Inter è un ottimo esempio di quanto sia importante da parte dell'allenatore dimostrare di aver studiato l'ambiente in cui andrà a lavorare, creando un'immediata empatia con esso.

5 Requisiti e possibili approcci risolutivi al livello tattico

Per creare un livello quantitativo di spiegazione della complessità del gioco del calcio, l'approccio di sviluppo descritto di seguito richiede alcuni prerequisiti. Un set completo di dati sulla posizione serve come base per la generazione di misure di valutazione nel processo di interazione del gioco, a partire dalle quali viene progettato il processo di modellazione orientato all'utente.

5.1 Raccolta dati attuale nel calcio

L'attuale processo di revisione delle partite nello sport del calcio si basa, a livello professionale, su due tipi di serie di dati sincronizzati con il video registrato della partita. I dati posizionali con tutte le componenti spaziali e temporali che ne possono derivare costituiscono il primo insieme di dati, mentre il secondo insieme di dati contiene una serie di eventi rilevanti per la partita, come passaggi, tiri in porta o cross. Questi dati sono forniti da diversi provider a seconda del campionato e sono disponibili al più tardi il giorno successivo alla partita. Un ulteriore rapporto sulla partita contiene le formazioni e semplici dati statistici chiave della partita.

5.2 Indicatori di prestazione tattica nel calcio

5.2.1 Indicatori di prestazione semplici

La crescente disponibilità di dati rilevanti per la partita, in particolare di dati dettagliati sulla posizione dei giocatori e del pallone, ha reso possibile negli ultimi anni spiegare i parametri tattici utilizzando indicatori di prestazione e ampliare l'approccio precedentemente predominante delle osservazioni individuali e soggettive della partita. Ne sono un esempio le statistiche di possesso o la percentuale di duelli vinti. Nonostante le schede di codifica standardizzate, l'osservazione individuale delle partite non ha portato a un consenso sulla rilevanza dei parametri tattici legati alle prestazioni, ma piuttosto a un sistema di valutazione basato sull'esperienza che non è né oggettivo né affidabile. Anche se due osservatori di un club dovessero compilare la stessa scheda di codifica in base alle classiche fasi di

gioco, come il gioco di costruzione e il pressing come parte di un'analisi dell'avversario, i comportamenti osservati sarebbero comunque molto diversi a seconda dell'esperienza e dell'attenzione degli osservatori. Di conseguenza, è sorta l'esigenza di sviluppare approcci quantitativamente orientati all'indagine del comportamento tattico.

5.2.2 Ottimizzazione dei dati attraverso metodi statistici

La valutazione quantitativa di singoli giocatori o di intere squadre si basa solitamente su dati posizionali, dati fisiologici e fisici del giocatore e altre informazioni ritenute importanti per la valutazione. I metodi statistici possono essere utilizzati per rispondere alle domande su quali dati abbiano una particolare influenza sulla valutazione, quali dipendano da altri dati e possano quindi essere trascurati, o quali non abbiano alcuna influenza. L'obiettivo di queste procedure è ottimizzare l'insieme dei dati e limitarlo alle variabili rilevanti per la valutazione. Ciò rende le metriche o i KPI definiti per la valutazione più semplici e comprensibili.

In sintesi, la combinazione dei metodi algoritmici descritti consente di sviluppare un approccio in grado di calcolare le probabilità di successo in relazione alle fasi di gioco utilizzando sistemi di autoapprendimento come il deep learning e metriche e KPI derivati, ed è quindi in grado di oggettivare la valutazione di una vasta area di processi nello sport del calcio.

5.2.3 Indicatori di prestazione avanzati

In pratica, si sperimenterà l'uso di algoritmi sempre più potenti, a partire dalle analisi. L'obiettivo è riconoscere in modo sempre più efficiente le correlazioni tra gli eventi, identificare le variabili d'influenza rilevanti, definire KPI significativi, ridurre al minimo gli effetti collaterali statistici nei dati disponibili e, infine, fare previsioni sempre più affidabili.

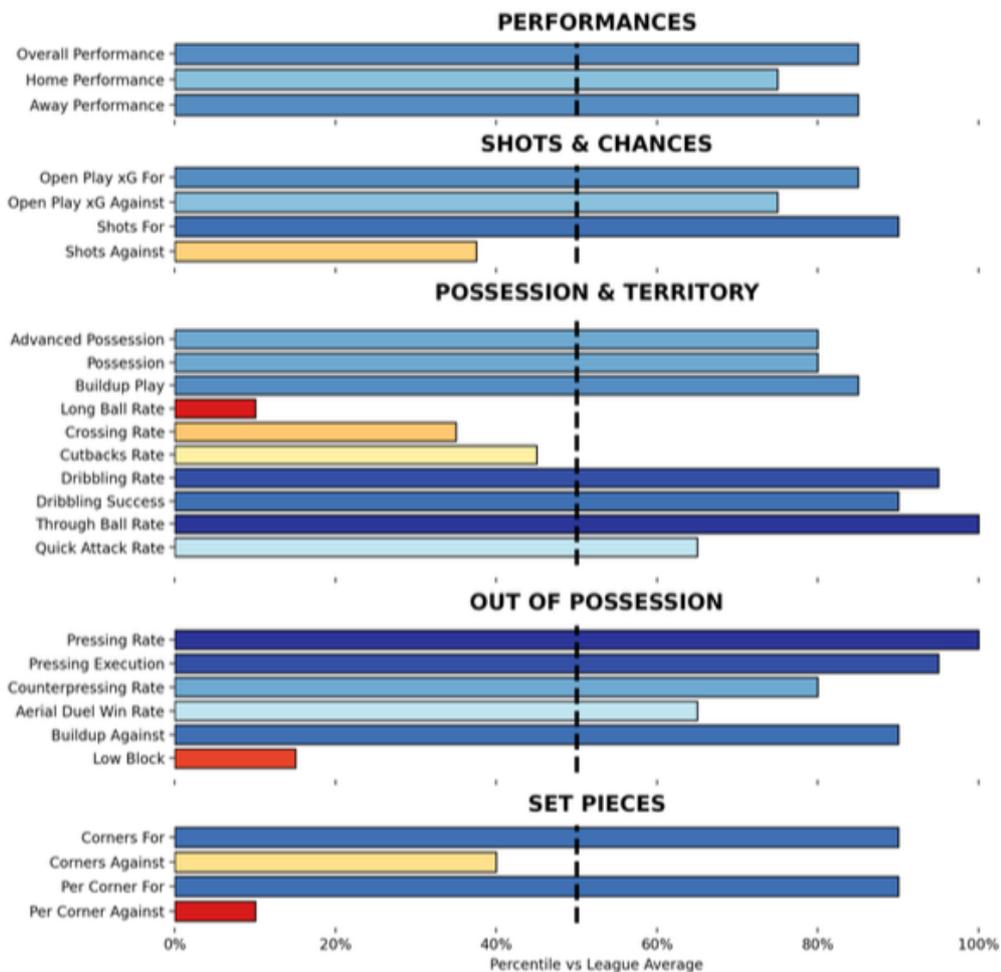
I metodi presentati finora iniziano tutti con una fase di addestramento in cui il sistema apprende gli eventi valutati positivamente e negativamente. È possibile definire le probabilità di successo e di rischio per le situazioni di gioco, vale a dire che la valutazione non è binaria - buona o cattiva - ma continua o almeno in diverse fasi attraverso la valutazione per mezzo di probabilità associate.

La maggior parte delle procedure esistenti si basa su metodi e algoritmi matematici o informatici. Di seguito vengono descritti alcuni dei metodi considerati importanti.

5.3 Valutazione di allenatori tramite KPI

5.3.1 Stile di squadra

Esistono ormai metodi statistici consolidati per classificare le squadre. Questi forniscono una panoramica dello stile di gioco, dei punti di forza e delle debolezze di una squadra. Questi valori possono essere ulteriormente ristretti con un'analisi più approfondita.



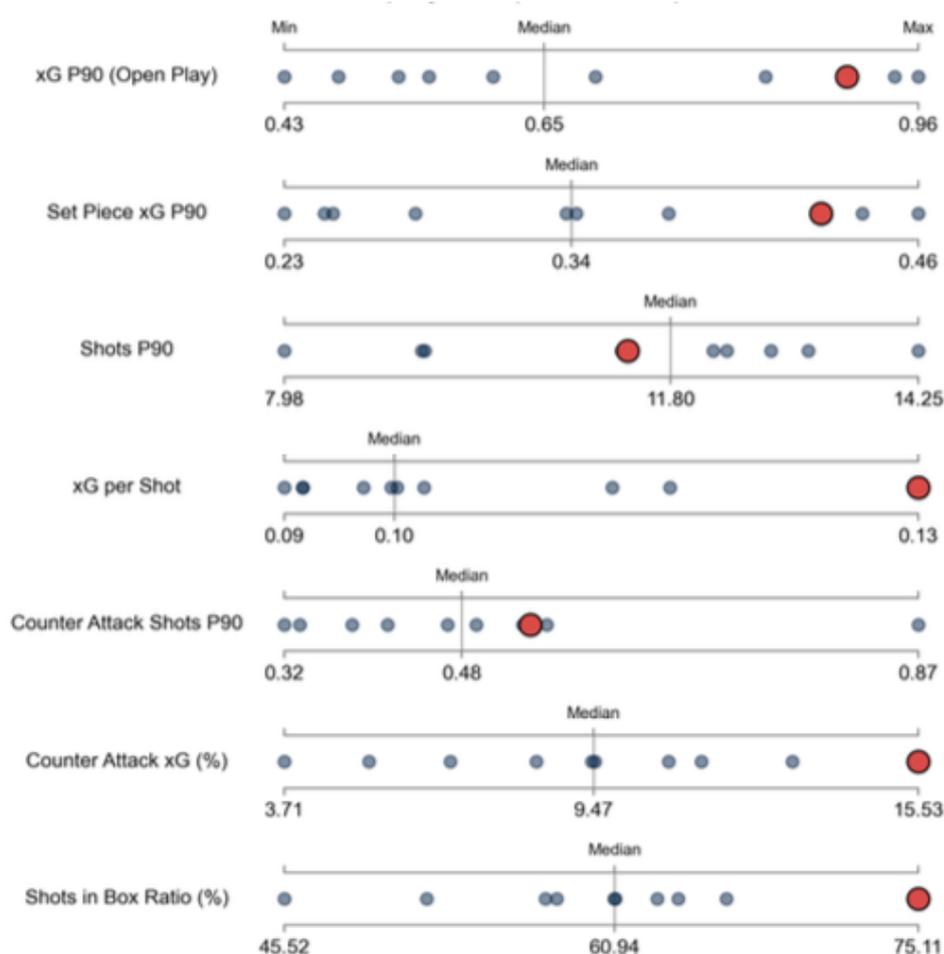
Il grafico illustrato è suddiviso in 5 sottocategorie: prestazioni, tiri e occasioni, possesso e territorio, fase difensiva e palle inattive. Nella prima

categoria, la squadra ha un rendimento superiore alla media, sia in casa che in trasferta. La seconda categoria è un po' più precisa e mostra un saldo tutto sommato positivo, tranne che per i tiri in porta subiti. Questo potrebbe indicare che la squadra concede tiri in porta di alta qualità. Nella terza categoria, è evidente che la squadra non gioca quasi mai palle lunghe, ma completa invece un gran numero di dribbling riusciti rispetto al resto del campionato. Anche la fase difensiva rivela una squadra che difende molto lontano dalla propria porta. Nell'ultima categoria, spicca un valore in particolare: la difesa dei calci d'angolo avversari. Questo valore può essere potenzialmente migliorato, il che dovrebbe essere preso in considerazione quando si cerca un allenatore.

Questa prima introduzione a una visione d'insieme del carattere di una squadra può contribuire a formare una prima impressione. Certamente, alcuni fattori sono dovuti alle qualità dei giocatori. I cambiamenti in caso di cambio di allenatore sono interessanti. Una squadra con molti giocatori di bassa statura probabilmente non avrà mai i valori migliori in assoluto sulle palle alte, ma l'allenatore può esercitare un certo grado di influenza sul modo in cui questo aspetto viene affrontato.

5.3.2 Creazione di occasioni da gol

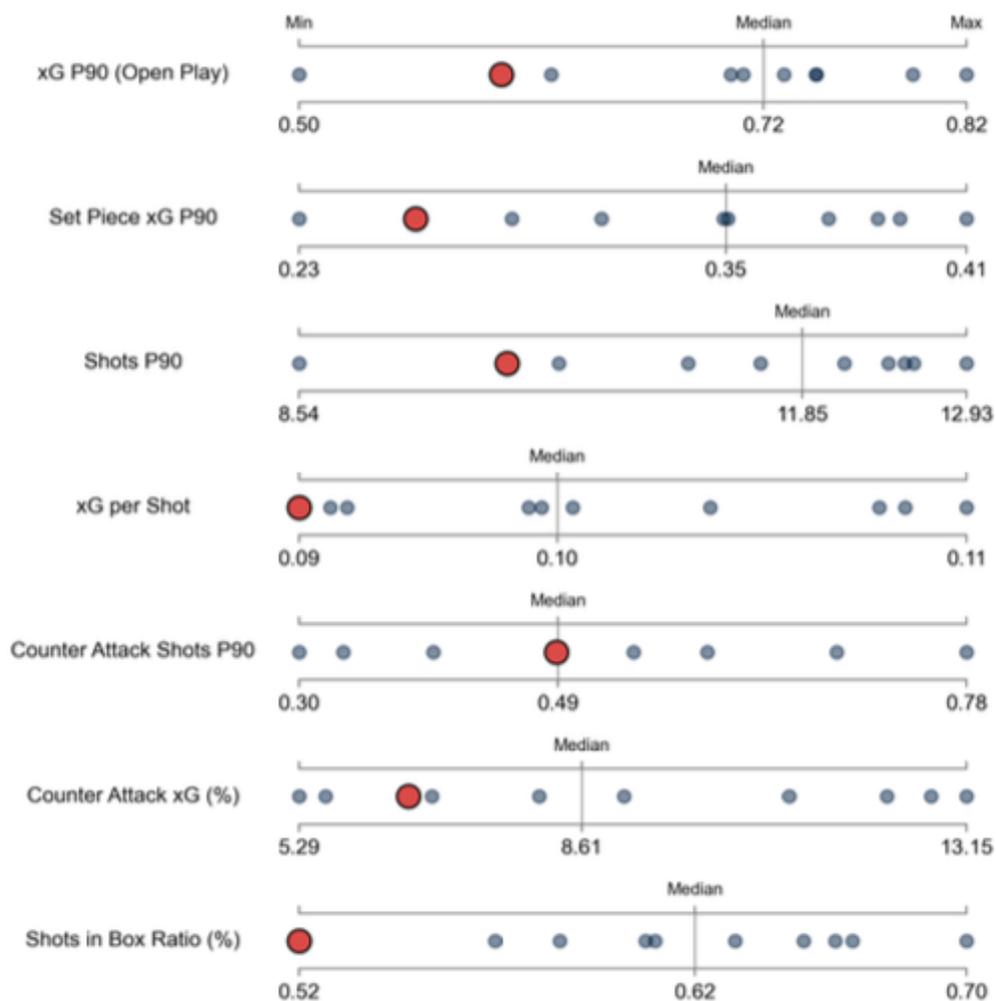
Il grafico seguente mostra come una squadra ha creato occasioni da gol. I valori sono standardizzati rispetto alla media della competizione. Attraverso il confronto tra una gara e l'altra, è possibile riconoscere come una squadra crea le sue opportunità di andare a rete.



Uno sguardo più attento rivela che i valori massimi sono stati raggiunti in particolare nelle situazioni di contropiede e nei tiri in porta all'interno dell'area di rigore. Se questi valori si confermano su un periodo di tempo più lungo, possono essere un'indicazione della qualità di un allenatore nel creare occasioni da gol attraverso i contrattacchi.

5.3.3 Occasioni da gol subiti

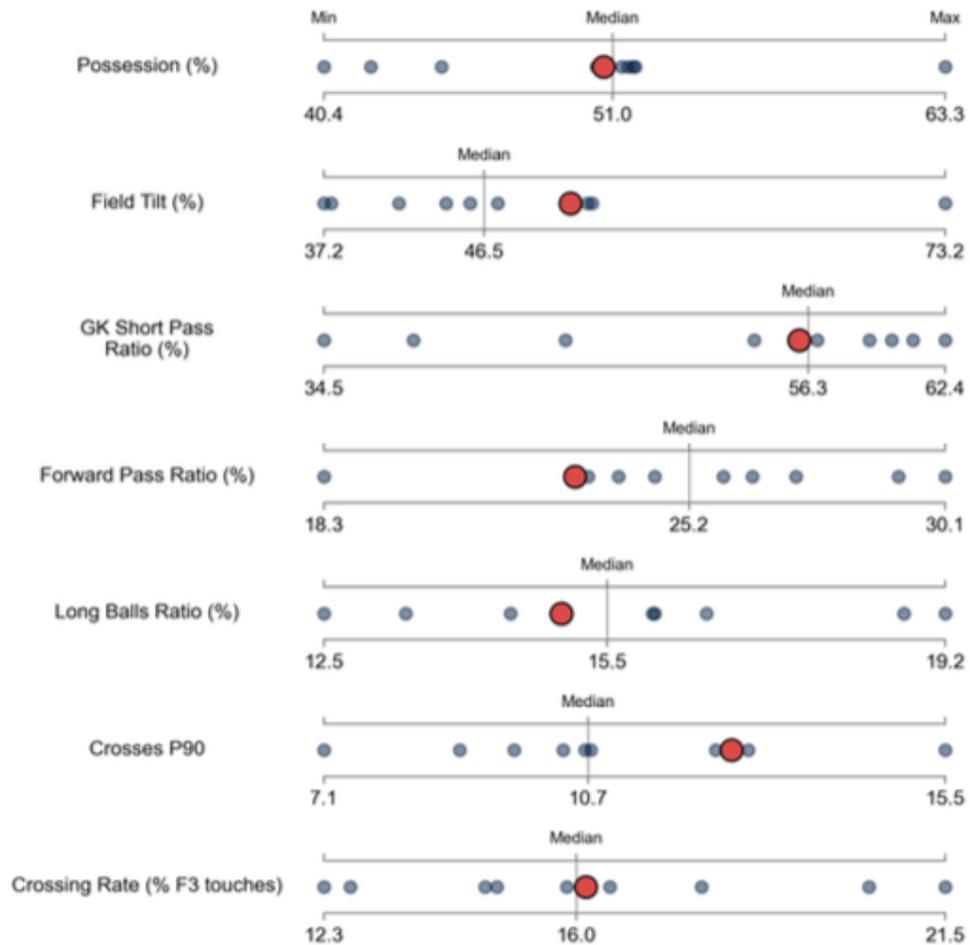
Come la statistica precedente, questo dato mostra le possibilità di segnare delle squadre avversarie.



Questa statistica è la controparte del grafico precedente. La maggior parte dei valori è inferiore alla media, il che indica un comportamento difensivo debole. La squadra ha valori medi solo per i contropiedi. Di norma, gli allenatori mostrano valori relativamente costanti in questa valutazione, che sono indipendenti dalla squadra.

5.3.4 Possesso palla

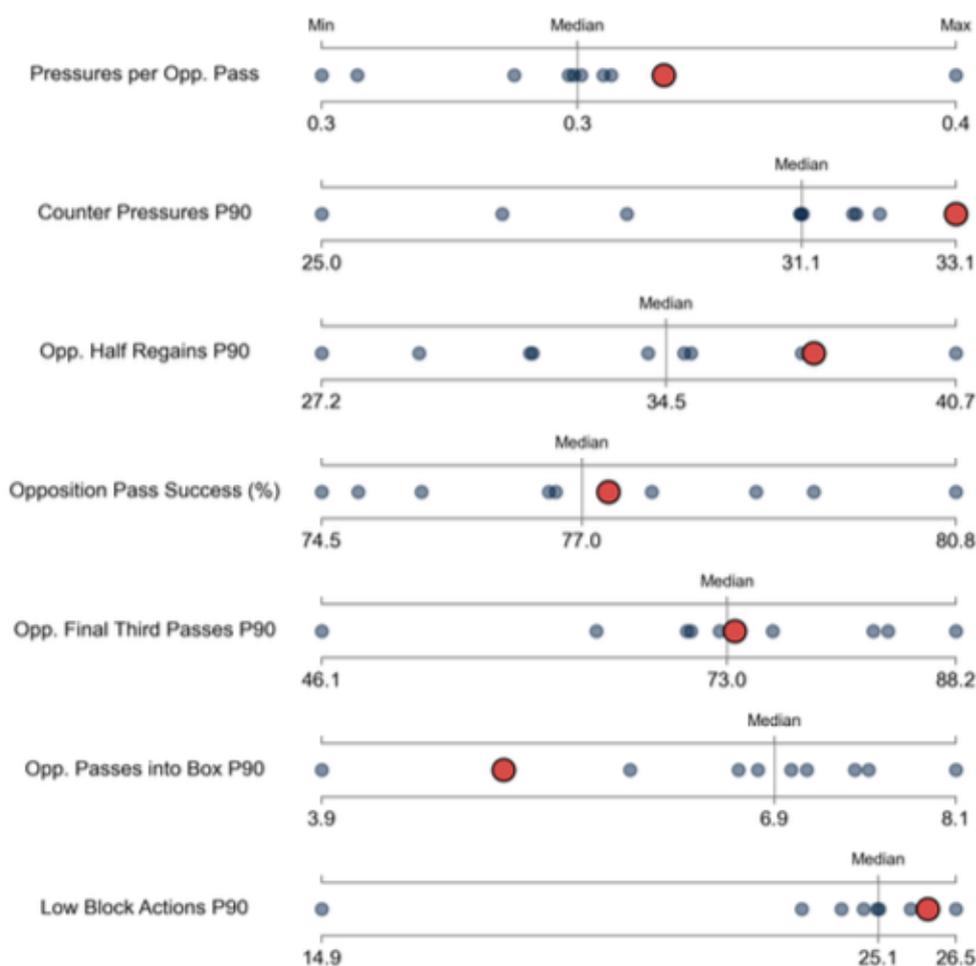
La fase in cui una squadra ha il possesso di palla può variare notevolmente. Osservando la percentuale di possesso palla o il numero di cross per 90 minuti, si può estrapolare il modello di gioco preferito da un allenatore. Inoltre, l'immediatezza del gioco può essere determinata dalla percentuale di passaggi in avanti.



La maggior parte dei valori di questa statistica non è degna di nota. Solo il numero di cross a partita si discosta significativamente dal valore medio. Se una squadra con un grande attaccante è alla ricerca di un nuovo allenatore, ad esempio, questo potrebbe essere un indicatore di come crea occasioni da gol.

5.3.5 Non possesso palla

Le squadre possono essere chiaramente categorizzate anche per quanto riguarda la difesa. Ad esempio, il valore dei recuperi di palla nella metà campo avversaria fornisce una buona panoramica del comportamento di pressing e dell'aggressività di una squadra quando perde la palla.

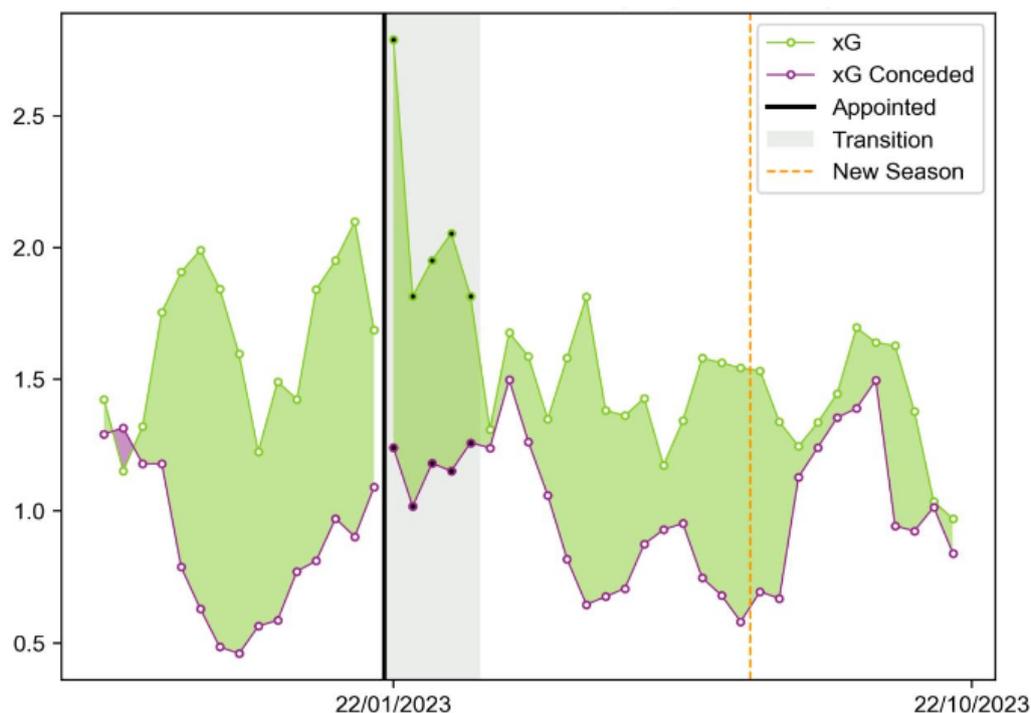


Come già detto, questo grafico è la controparte del possesso palla. Il valore massimo del contropiede è molto evidente e indica un comportamento molto attivo dopo aver perso la palla. In molte squadre, questo valore è diventato essenziale nel calcio moderno, quindi gli allenatori dovrebbero essere consapevoli della sua importanza.

5.3.6 Percorso temporale e impatto

Per giudicare un allenatore nelle categorie precedenti, sono decisivi il percorso temporale e lo scostamento dall'assunzione dell'incarico. Ai fini valutativi, si può osservare quanto lo stile di una squadra sia cambiato sotto l'influenza di un allenatore: ciò è molto più significativo di una semplice descrizione dei dati sulle prestazioni. Ogni squadra ha un certo carattere predefinito che può essere espresso meglio attraverso le variazioni piuttosto che con valori puramente assoluti. Ad esempio, il grafico seguente mostra la

progressione nel tempo, tenendo conto dei predecessori e delle interruzioni tra le stagioni.

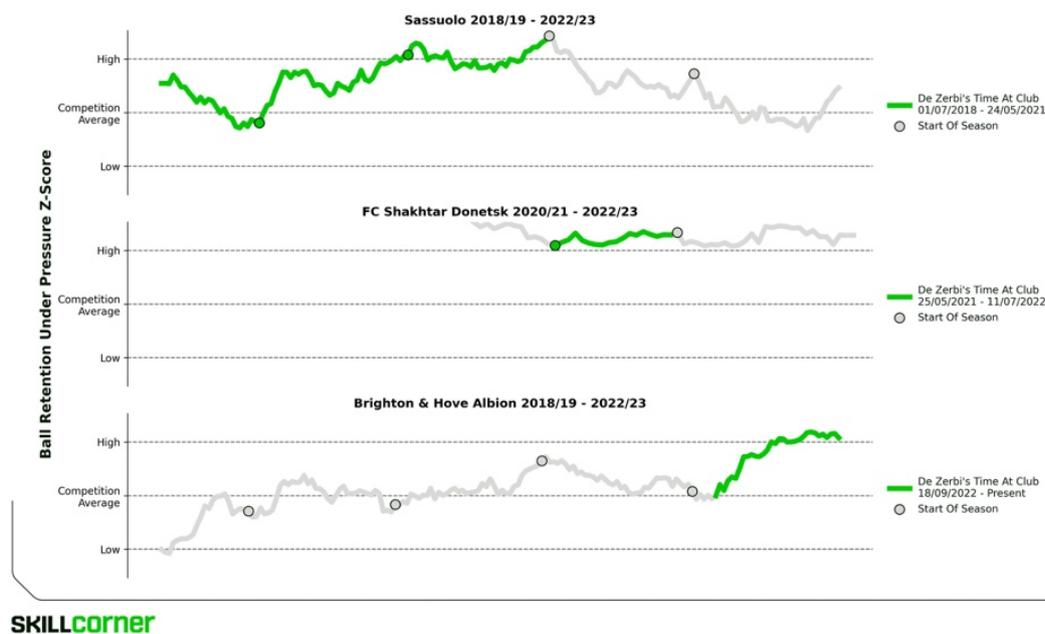


Il grafico mostra una tendenza molto interessante, che si è consolidata in modo significativo da quando l'allenatore è subentrato. Sia le previsioni di gol subiti che quelle relative ai gol segnati sono diminuite nel tempo. All'inizio della nuova stagione, tuttavia, entrambe le cifre sono aumentate in modo massiccio. Questo potrebbe indicare che l'allenatore è in grado di consolidare le squadre con poco tempo di preparazione, ma in generale favorisce uno stile di gioco diverso. Ci sono sicuramente profili di allenatori che hanno un impatto molto forte al momento del loro insediamento, ma non sono in grado di confermare questa tendenza nel lungo periodo. Questo non significa che gli allenatori abbiano più o meno qualità, ma che potrebbero essere più adatti a scenari diversi.

5.3.7 Tendenze specifiche - mantenere possesso sotto pressione

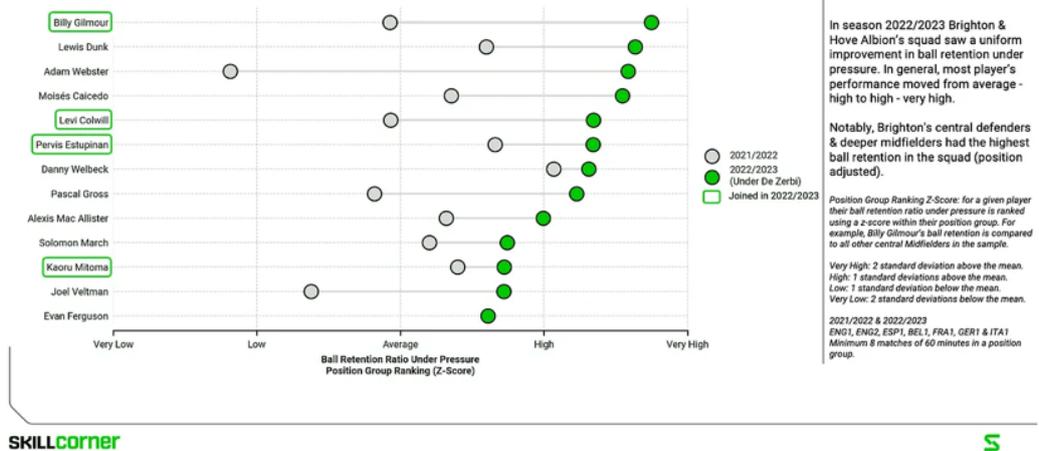
In particolare, se un club è molto consapevole dei cambiamenti che vuole apportare, queste tendenze di cambiamento possono essere molto significative. È ora possibile mappare aspetti molto specifici del gioco e

identificare l'impatto di un allenatore. Il grafico seguente, ad esempio, mostra la qualità di De Zerbi nel migliorare la capacità delle squadre di tenere la palla sotto pressione. In tutti i suoi precedenti incarichi, è chiaro che è stato in grado di apportare cambiamenti positivi. Questo principio può ovviamente essere esteso anche ad altri settori. Quanto più chiaramente si possono indicare gli aspetti da migliorare, tanto più facile sarà filtrare i candidati idonei (Parnell et al., 2023).

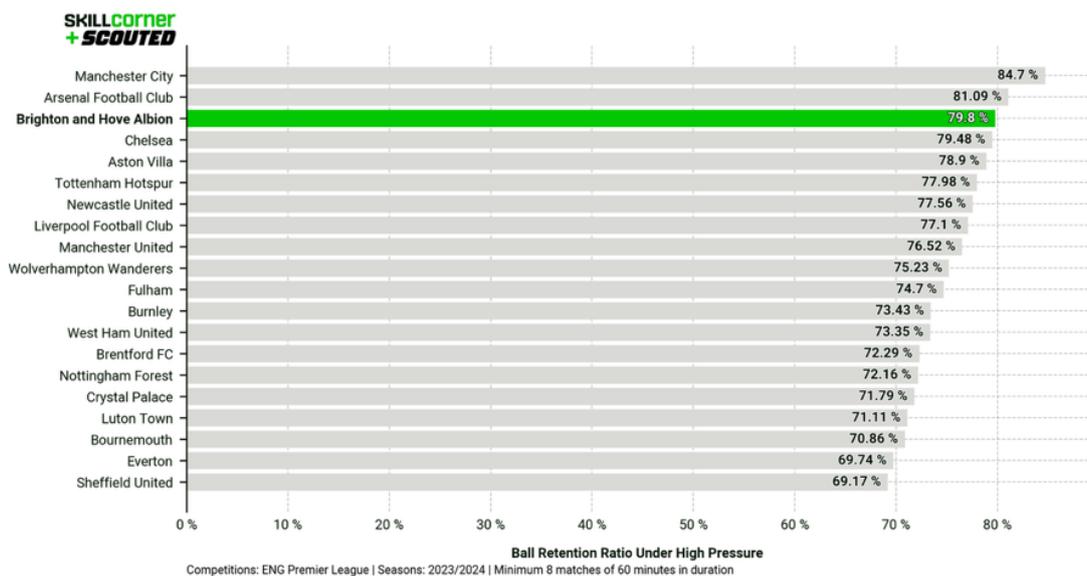


Questo grafico è stato gentilmente fornito da Skillcorner (Scouted Football, 2024). È interessante notare come le competenze specifiche di una squadra dipendono in larga misura dall'allenatore e possono essere influenzate da quest'ultimo.

Brighton's Central Defenders & Defensive midfielders all saw improvements under Roberto De Zerbi & ranked high for retention under pressure in 2022/2023



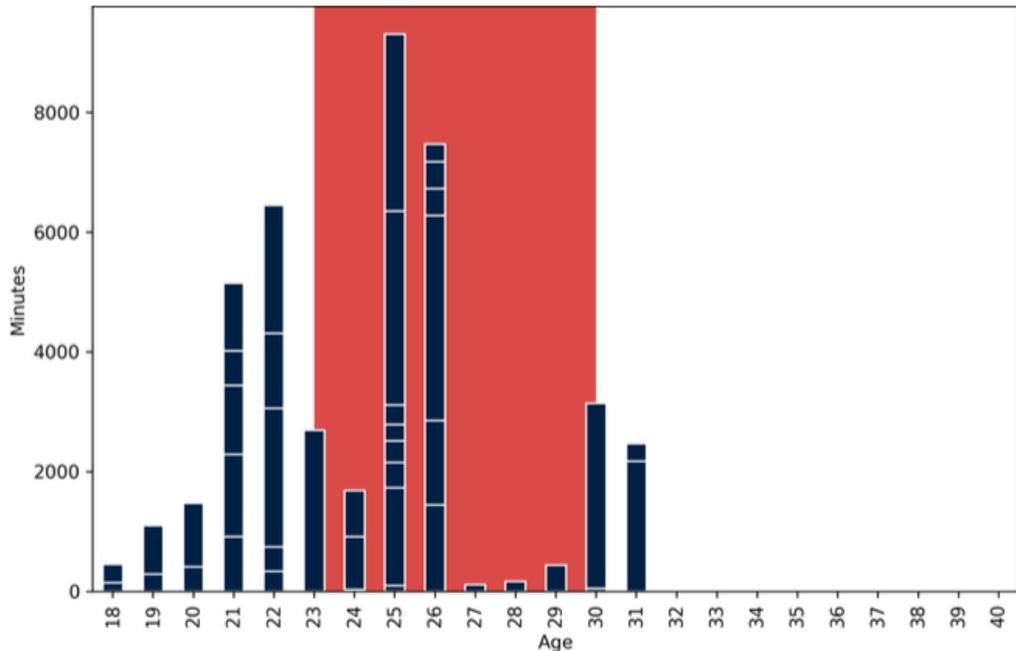
Uno sguardo alla stagione 2023/2024 mostra che ogni singolo giocatore della squadra è migliorato significativamente in questa categoria, il che può essere attribuito alla scelta dell'allenatore.



La squadra nel suo complesso ha anche un valore significativamente alto nel possesso sotto pressione. L'impatto sperato di De Zerbi può quindi essere chiaramente dimostrato.

5.3.8 Età dei giocatori utilizzati

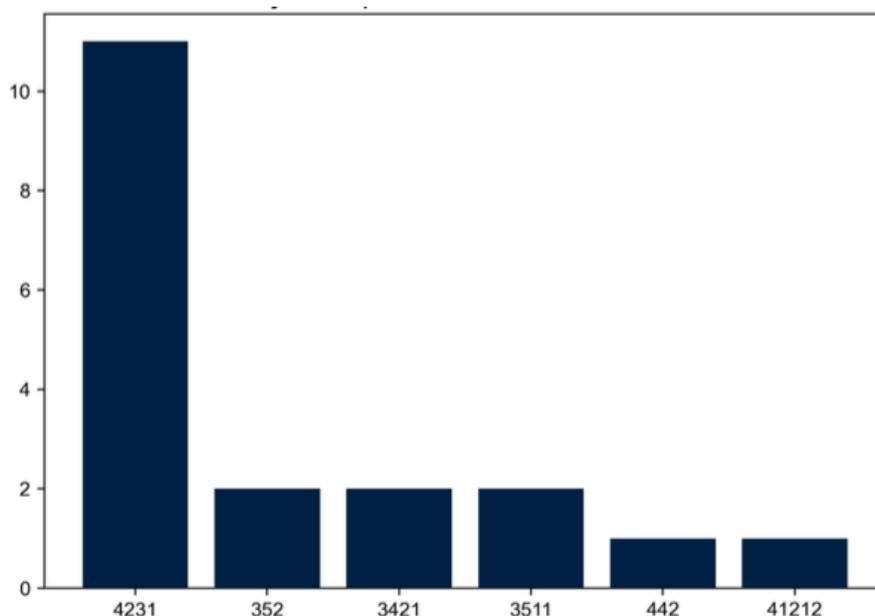
Per squadre come quelle della galassia Red Bull, in cui è estremamente importante sviluppare i giovani, il seguente profilo può essere d'aiuto, in quanto mostra il minutaggio dei giocatori suddivisi per età. Tenendo conto dei calciatori disponibili all'interno della squadra, esso riflette le tendenze dell'allenatore.



Esistono sicuramente diversi tipi di allenatori. Alcuni si fidano dell'esperienza dei giocatori e tendono a concedere molti minuti ai giocatori più esperti. Altri, invece, si affidano alle capacità fisiche dei giocatori più giovani. Quando si cerca un allenatore adatto, è importante considerare quanto il profilo d'età della squadra corrisponda alle abitudini dell'allenatore.

5.3.9 Moduli usati

A livello molto semplice, questo grafico mostra quali sono le formazioni preferite da un allenatore.



Questa semplice statistica può diventare significativa se una squadra o un club ha un sistema di gioco preferito. In Olanda si è giocato per anni con il 4-3-3, mentre alcune squadre che difendono bene hanno preferito giocare con tre difensori.

5.3.10 Elo

Il sistema di valutazione Elo è un metodo per calcolare i livelli di abilità relativa dei giocatori in giochi a somma zero come gli scacchi. Prende il nome dal suo ideatore Arpad Elo, un professore di fisica ungherese-americano. Questo metodo viene utilizzato anche per la qualità degli allenatori e fornisce una panoramica al livello più semplice.

Si può valutare l'impatto di un allenatore monitorando le variazioni del punteggio Elo del club da quando tale allenatore è entrato in carica. Questo è l'impatto Elo del coach. L'aspetto interessante è che si possono monitorare in modo coerente i risultati di un allenatore in più club, sommando tutte le variazioni dei punteggi Elo nella sua carriera. A differenza della percentuale di vittorie, questo funziona perché il numero di punti Elo che una squadra guadagna per una vittoria dipende dalla sua superiorità rispetto all'avversario: in Bundesliga, il Bayern Monaco riceve molti meno punti per

una vittoria rispetto al Werder Brema. Questo cambiamento fornisce una buona panoramica dell'impatto di un allenatore nel tempo.



Vale la pena sottolineare che il punteggio Elo non sale semplicemente perché si sono vinti dei trofei, ma lo fa se la squadra migliora rispetto alle altre: il periodo di Jose Mourinho all'Inter ne è un buon esempio. Nonostante la vittoria del triplete nella sua ultima stagione, nel 2010, Mourinho ha lasciato l'Inter avendo migliorato di poco il suo punteggio Elo. Questo perché l'Inter era già la forza dominante in Italia quando è arrivato, avendo vinto la Serie A in ognuna delle tre stagioni precedenti (Rafa Benitez Ranked 12th Best Coach in World in Latest ELO Ratings - NUFC The Mag, 2017).

5.3.11 Condizioni economiche della società

Al di là di tutte le correlazioni statistiche, il fattore decisivo per prevedere il successo di una squadra è il budget salariale all'interno di una competizione. Il grafico mostra un estratto del campionato belga del 2022.

Team	Purchases (m€)	Sales (m€)	Net (m€)	Net Spend Rank
KRC Genk	34.0	28.74	5.26	1
Royal Antwerp FC	3.95	0.3	3.65	2
Cercle Brugge	2.35	0.0	2.35	3
KSC Lokeren (- 2020)	1.58	0.7	0.88	4
Royal Excel Mouscron (-2022)	0.7	0.7	0.0	5
KV Mechelen	3.85	5.1	-1.25	6
SV Zulte Waregem	9.73	13.0	-3.27	7
Standard Liège	23.44	27.1	-3.66	8

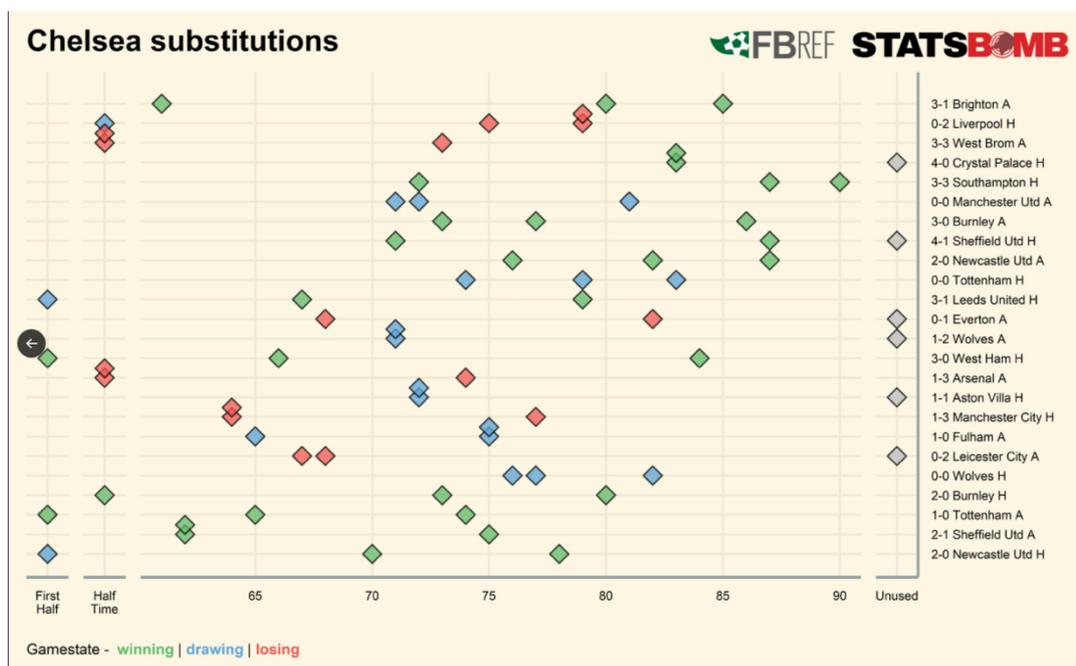
Ora, esistono fornitori che stimano in modo affidabile i budget salariali delle squadre. Questi sono il principale fattore di previsione delle prestazioni a fine stagione. Se un allenatore riesce costantemente a ottenere risultati superiori alle aspettative, questo è un indicatore di prestazioni superiori alla media, simile all'Elo. Esistono anche modelli che collegano le due statistiche sopra citate.



5.3.12 Impatto dei cambi di giocatori durante la partita

Questo valore viene elaborato esaminando la differenza dei valori xG del gioco quando i giocatori entrano in campo e utilizzando il risultato xG del

tempo in cui il giocatore è attivo sul campo per creare un valore di spostamento che indica l'impatto sul gioco e sulle prestazioni. Personalmente, considero questa statistica una delle più importanti per la selezione e la valutazione degli allenatori. Il gioco è diventato così veloce e ha fatto registrare così tanti aggiustamenti che un semplice piano di preparazione alla partita non è più sufficiente. Renzo Ulivieri, in particolare, ha più volte sottolineato durante il suo corso di formazione per allenatori che le migliori squadre del futuro saranno in grado di reagire il più efficacemente e rapidamente possibile alle situazioni di gioco. L'allenatore può influenzare in modo significativo l'andamento della partita attraverso aggiustamenti tattici. Tuttavia, il potenziale delle sostituzioni continuerà a essere un fattore di grande influenza. Nel corso della stagione, delle buone decisioni all'interno della gara possono portare a una differenza a due cifre nei punti segnati.

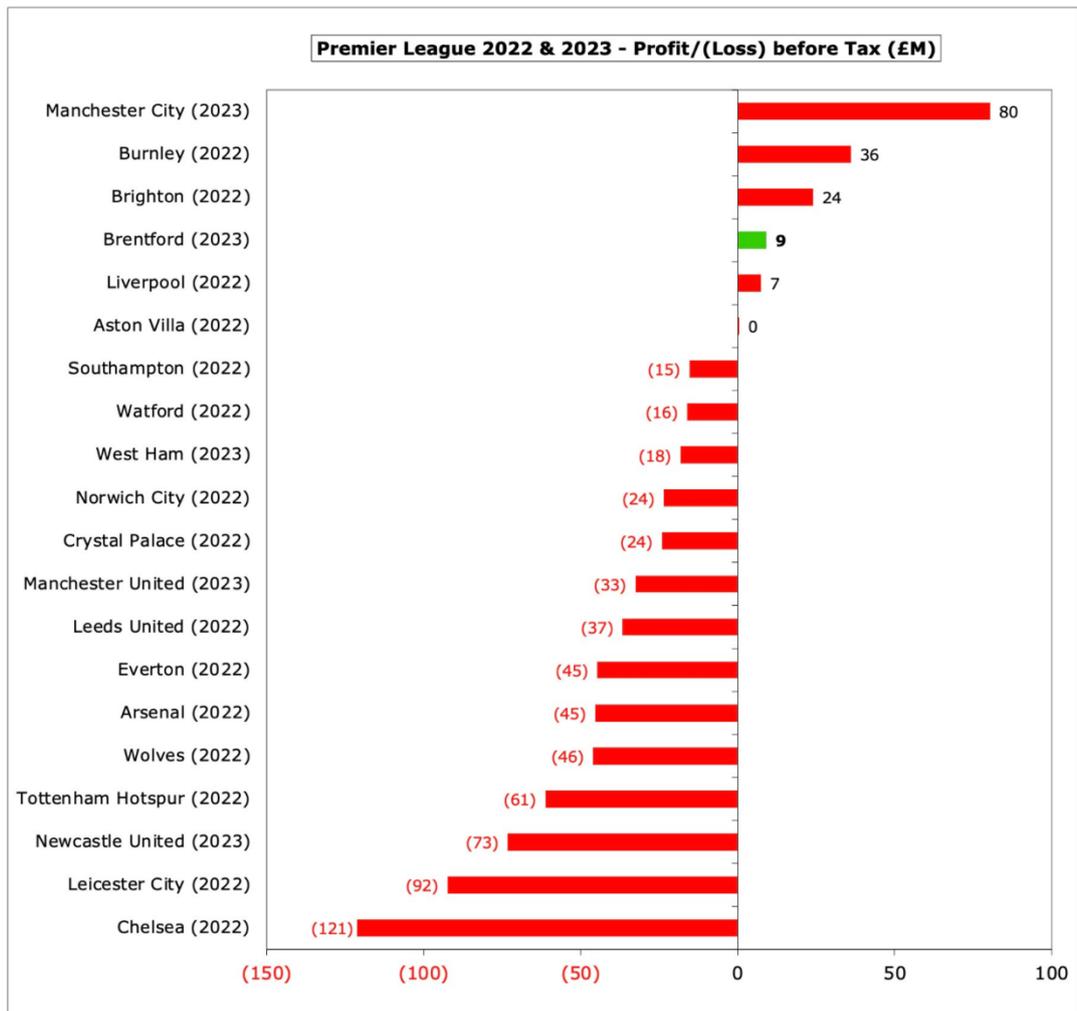


Il grafico mostra tutti i cambiamenti in base al punteggio nella stagione 2021-22 di Thomas Tuchel al Chelsea.

5.3.13 Valorizzazione dei giocatori

I proprietari sono orientati al profitto. Questo principio si applica alla maggior parte dei proprietari nel mondo del calcio. Va notato che la

redditività dei club deriva in gran parte dalle vendite dei giocatori. L'unico campionato che si autofinanzia in parte attraverso i diritti TV è la Premier League. I club di tutti gli altri campionati dipendono dai trasferimenti per ottenere un profitto. L'esempio migliore è quello del Brentford, che ha passato anni a cercare di essere promosso nella massima serie.



È interessante notare che le poche squadre che hanno realizzato un profitto, a parte il Burnley, sono tutte presenti nella tesi qui esposta. A livello di allenatori, c'è un ulteriore criterio di valutazione decisivo. Quanto un allenatore è in grado di aumentare il valore di mercato dei giocatori? Gli allenatori che sono in grado di valorizzare i giocatori hanno molte più probabilità di vedersi offrire incarichi interessanti.

6 Proposte di modellizzazione e implementazione

I capitoli precedenti hanno fornito una panoramica delle categorie secondo cui vengono analizzati gli allenatori. Le procedure dovrebbero aiutare un allenatore a conoscere il proprio profilo.

6.1 Parametri per la descrizione di un allenatore

Come descritto in dettaglio nei capitoli precedenti, esistono criteri di valutazione dettagliati per l'idoneità di un allenatore. La mia proposta è di creare un database che fornisca informazioni sugli allenatori a diversi livelli. Nel restringere il campo dei possibili candidati, si deve tenere conto dello stato attuale di una squadra e di una società. Quanto più chiaramente si può definire l'influenza desiderata di un allenatore, tanto meglio si può restringere la ricerca. Oltre ai dati personali del CV, questo lavoro ha fornito un approccio per analizzare i tratti caratteriali e una panoramica delle possibili influenze tattiche di un allenatore.

6.2 Probabilità di successo

Quando si calcola la probabilità di successo, tutti i parametri contestualizzati sono già presi in considerazione, il che significa che la probabilità di successo deve essere vista come il risultato di un processo complesso. Se, ad esempio, un evento definito aumenta la possibilità che una squadra segni un gol, si può presumere che questa squadra abbia anche l'iniziativa nella partita. Pur sapendo che il passato non può mai anticipare il futuro con assoluta chiarezza, è il modo migliore per affrontare i cambiamenti desiderati. Lavorare con un gruppo crescente di stakeholder richiede la capacità di gestire compiti complessi. Metodi come l'ELO possono essere utilizzati per anticipare l'influenza che ci si può aspettare dalla pubblicità dei giocatori e, soprattutto, degli allenatori.

6.3 Contestualizzazione

A causa dell'impatto di numerosi investitori nel calcio, il gioco è sempre più guidato dai dati, motivo per cui si renderà sempre più necessaria la capacità di non perdere di vista il contesto più ampio. Ogni club e ogni Paese, se si vuole utilizzare questo modello per la scelta di un allenatore della Nazionale, hanno la propria storia e la propria cultura. I dati forniscono un quadro, ma il contesto fornisce la cornice. A questo punto, insieme a tutti i modelli, il fattore umano è al centro della valutazione e lo sarà sempre. Finché si lavora con le persone, l'umanità sarà sempre la fonte e la forza trainante. La ricerca di una persona a tempo pieno per supervisionare questo processo ne dimostra l'importanza per i grandi gruppi calcistici come il City Football Group.

7 Conclusione

Vorrei iniziare la mia conclusione con il principio di indeterminazione di Heisenberg, che è diventato un argomento di discussione nello scambio con il Professor Felice Accame sul presente lavoro. Ogni modello ha un valore informativo limitato e serve solo come approssimazione per prendere le migliori decisioni possibili. La tesi non ha la pretesa di essere esaustiva, ma cerca piuttosto di individuare una tendenza che possa aiutare i club e gli allenatori a trovarsi reciprocamente nel miglior modo possibile. Sono consapevole che l'attuazione di un processo di selezione richiede un certo impegno, ma può aiutare in modo significativo nella decisione più importante per il personale. Questo sforzo di implementazione sarebbe quindi possibile solo a livello interdisciplinare, coinvolgendo informatici, analisti di dati e utenti dello sport del calcio. Il risultato potenziale, ossia un modello finale funzionante che permetta di fare affermazioni quantitative, costituirebbe un notevole valore aggiunto per i vari processi applicativi nella pratica. Per i club, questo modello sarebbe la base per fare selezioni supportate dai dati. Questo sistema avrebbe probabilmente l'influenza più fondamentale nella valutazione degli allenatori nell'ambito dei processi di scouting. Soprattutto nei campionati professionistici, i club farebbero meno affidamento sul giudizio personale nella preselezione dei potenziali candidati all'ingaggio, in quanto questa fase potrebbe essere quasi interamente affidata al sistema. Tuttavia, una valutazione soggettiva da parte del decisore responsabile è ancora inevitabile, poiché il sistema modellato può suggerire allenatori, ma l'adattamento rimane un elemento molto individuale. Di conseguenza, le dirigenze hanno l'opportunità di aumentare significativamente la loro produttività se il sistema viene utilizzato in modo appropriato, in quanto i decisori possono lavorare in modo più dettagliato e orientato agli obiettivi. Nel lungo termine, il sistema può anche essere utilizzato per fare delle valutazioni sugli effetti dell'integrazione di un nuovo allenatore in una struttura di squadra esistente. In ultimo, ma non per importanza, le numerose rescissioni di contratti giustificano i costi associati allo sviluppo di un modello di questo tipo e legittimano i reparti di innovazione dei club calcistici che lavorano su progetti come questo indipendentemente dal ritmo

settimanale delle partite. Se questo sviluppo possa avvenire solo all'interno del club o se gli approcci di sviluppo tecnico vengano portati avanti in combinazione con le imprese commerciali rimane una questione aperta. È importante che gli allenatori conoscano i processi esistenti per poter allineare il loro percorso professionale desiderato e conoscere i processi decisionali dei club.

8 Ringraziamenti

Come cittadino tedesco, è tutt'altro che scontato poter completare il corso UEFA Pro in Italia. Vorrei esprimere i miei più sinceri ringraziamenti al Settore Tecnico della Figc nella persona di Paolo Piani che, accompagnandomi nel percorso, mi ha sempre fatto sentire a mio agio. Ringrazio anche Renzo Ulivieri che, con la sua profonda conoscenza, conduce da anni un programma di formazione che ha avuto un enorme impatto sulla mia futura carriera.

Desidero inoltre ringraziare Felice Accame per il suo supporto nella stesura di questa tesi.

Ci tengo a ringraziare la società Genoa CFC, nelle figure di Johannes Spors e Diodato Abagnara, il cui coinvolgimento nel processo di autorizzazione è stato di grande aiuto.

A livello personale, un grande ringraziamento va a mia moglie, che mi dà sempre il massimo sostegno.

Infine, vorrei ringraziare Daniele Canepa, senza il quale non avrei potuto seguire i contenuti del corso in modo così approfondito.

Bibliografia

- Berndt, A. (2022). The brand persona of a football manager - the case of Arsène Wenger. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 23(1), 209-226. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-01-2021-0018>
- Crafton, A., David Ornstein, & Hughes, S. (2024). *How Liverpool hired Arne Slot: The data, surprise contenders and why talks grew tense*. <https://www.nytimes.com/athletic/5441110/2024/05/20/liverpool-arne-slot-manager-inside-story/>
- Dupront, A. (1966). *L' acculturazione. Storia e scienze umane*. Einaudi.
- Keshtidar, M., Sahebkar, M., Talebpour, M., & Kalashi, M. (2018). Investigating the effect of brand identity and character on brand loyalty of football team fans. In *Int. J. Sport Management and Marketing* (Vol. 18, Issue 2).
- Knutson, T. (2017). *What You REALLY Need to Know About Football Manager Recruitment*. <https://statsbomb.com/articles/soccer/what-you-really-need-to-know-about-football-manager-recruitment/>
- McNally, D., & Speak, K. D. (2020). *An Excerpt From Be Your Own Brand: A Breakthrough Formula for Standing Out from the Crowd*.
- Naylor, A. (2024). *Why Brighton appointed Fabian Hurzeler as the Premier League's youngest manager - The Athletic*. <https://www.nytimes.com/athletic/5548677/2024/06/15/brighton-new-manager-hurzeler/>
- Parnell, D., Bond, A. J., Widdop, P., Groom, R., & Cockayne, D. (2023). Recruitment in elite football: a network approach. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1370-1386. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.2011942>
- Powell, J. W. (1880). *Introduction to the study of Indian languages, with words, phrases and sentences to be collected* (2d ed.--with charts).
- Rafa Benitez ranked 12th best coach in World in latest ELO ratings - NUFC The Mag*. (2017). <https://www.themag.co.uk/2017/10/rafa>

benitez-ranked-12th-best-coach-world-latest-elo-ratings-
newcastle-united/

Scouted Football. (2024). *SCOUTED: How to scout South America like Brighton*. <https://skillcorner.com/blog/scouting-south-america>

Vacancy Coach Surveillance Manager. (2024). https://www.fldccareers.com/vacancies/vacancy_coach_surveillance_manager_564366_35.html