## Corso di Laurea Magistrale in

# Management delle Attività Motorie e Sportive

# Strategia Aziendale 67915

AA 2018-2019

Lezione 1 - Direzione, organizzazione e strategia

Strategia, direzione e organizzazione: alcuni concetti di base per la gestione d'impresa sportiva

# Il processo di definizione della strategia



# Stakeholder Management

#### **Stakeholder Management**

Il termine "**stakeholder**", ovvero "**portatore di interesse**", indica soggetti o gruppi che direttamente o indirettamente condizionano o sono condizionati da un ente e dalle sue attività.

Con "interesse", non si fa riferimento esclusivamente ad un'attenzione di tipo economico-finanziario o patrimoniale, ma può riguardare anche l'aspetto sociale ed emozionale dell'attività svolta.

Gli stakeholder possono essere suddivisi in due categorie: **interni** ed **esterni**.

Gli stakeholder interni sono coloro che esprimono interessi interni all'organizzazione stessa, mentre gli stakeholder esterni non fanno parte dell'organizzazione, ma hanno o potranno avere delle relazioni con essa.



Le relazioni fra i vari stakeholder sono vere e proprie opportunità di business, con generazioni e scambi di valore, sia materiale che immateriale.

# Stakeholder Interni VS Stakeholder Esterni

#### STAKEHOLDER INTERNI

**✓ Associazioni Sportive Dilettantistiche** 

**✓ Società Sportive** 

**√Staff** 

**✓ Dilettanti Amatoriali** 

✓ Agonisti Professionisti

**√** Famiglie

✓ Impianti sportivi

#### STAKEHOLDER ESTERNI

**Aziende Sponsor** 

**✓ Spettatori e Tifosi** 

✓ Media

√Territorio (istituzioni, scuole ecc.)

#### **Stakeholder Sport Management**

Un idoneo **stakeholder management** assicura che essi siano adeguatamente implicati nelle diverse attività e progetti dell'organizzazione sportiva: massimizza l'impatto degli stakeholder favorevoli e limita l'influenza degli stakeholder contrari.

#### Tre macrocategorie di bisogni

#### BISOGNO DI INTERESSE

Tutti quei bisogni che non sono riconducibili all'emisfero emotivo o a quello relazionale, e che generalmente implicano interessi di natura individuale nell'agire in una determinata maniera. I bisogni di natura economica sono i più frequenti in questa categoria, essi infatti rappresentato un interesse unicamente dello stakeholder di riferimento.

#### BISOGNO RELAZIONALE

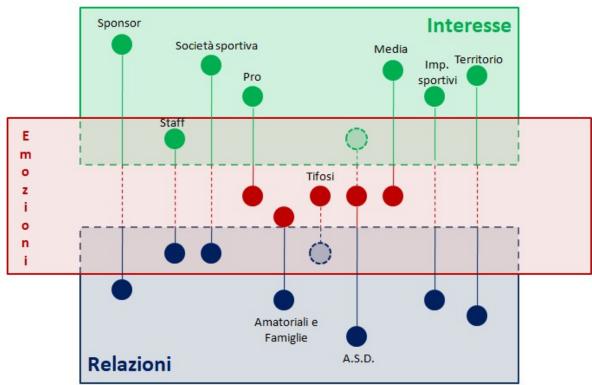
Comportano l'interazione imprescindibile con altre figure con cui avviare e intraprendere un processo di scambio che coinvolge e va ad influenzare la sfera dei rapporti di una persona con altri individui. Questo processo può rappresentare un arricchimento culturale, un incremento delle conoscenze, o il semplice desiderio di socializzazione degli individui.

#### BISOGNO EMOZIONALE

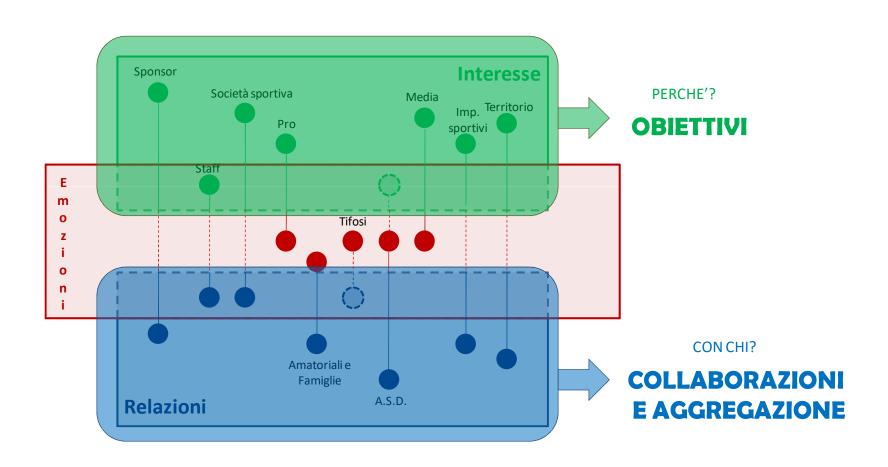
Questi possono talvolta intersecarsi con le altre due tipologie precedentemente citate, e fanno riferimento a tutti quei bisogni che attingono alla sfera dei sentimenti (divertimento, passione ecc.).

#### Stakeholder e Bisogni (1)

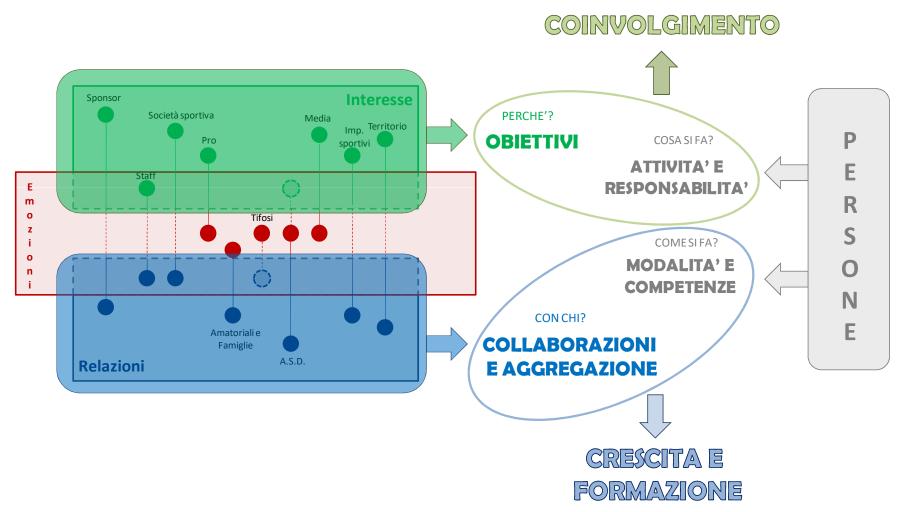
Gli stakeholder non devono necessariamente corrispondere ad un'unica categoria di bisogni, e né tantomeno essere forzatamente ricondotti ad ognuna delle tre. Vi sono bisogni che hanno in primo luogo origine nella sfera dell'interesse ma che hanno risvolti in quella relazionale e viceversa.



### Stakeholder e Bisogni (II)



## Stakeholder e Bisogni (III)



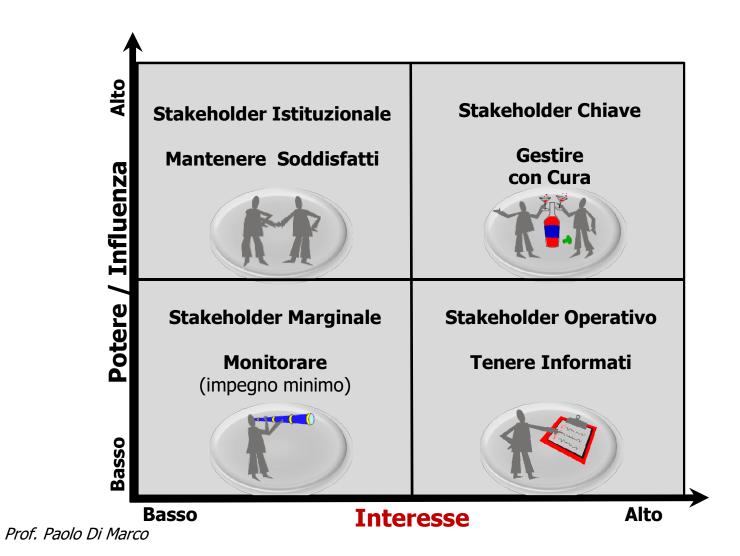
#### Matrice di rilevanza (Mendelow 1991)

Un tipico modello a matrice per la classificazione degli Stakeholder è impostato su due variabili/assi

- Interesse: indica il livello di influenza che lo stakeholder ha sull'ambito dell'evento-progetto-situazione, in termini di obiettivi, attività, risultati.
- **Potere**: indica il livello di influenza che lo stakeholder può avere sull'impostazione, sull'esecuzione e sui risultati.

A seconda dei valori (basso/alto) assunti dalle due variabili, si individuano quattro quadranti di una matrice, a cui corrispondono quattro tipologie di stakeholder.

#### **Matrice Influenza/Interesse**



**12** 

#### Tipologie di stakeholder

- STAKEHOLDER MARGINALE (basso interesse/basso potere)
   Sono le figure di contorno della situazione, che vivono indirettamente le attività senza poterle influenzare in modo incisivo.
- STAKEHOLDER ISTITUZIONALE (basso interesse/alto potere)
   Sono tutti i soggetti che partecipano indirettamente alla situazione, esercitando però un controllo e/o una funzione di supporto.
- STAKEHOLDER OPERATIVO (alto interesse/basso potere)
  Sono le entità coinvolte in maniera significativa, fattiva della
  situazione in termini di ricadute organizzative, attività svolte, output
  rilasciati, che hanno però scarsa influenza sulle decisioni.
- STAKEHOLDER CHIAVE (alto interesse/alto potere) Sono le figure con un ruolo focale, perché interessati in prima persona ai risultati e con un forte potere di intervento nelle decisioni sulle attività.

#### **Goal Strategici**

L'analisi degli stakeholder è orientata ai **Goal Strategici**, che permettono di sviluppare tutti gli aspetti relativi alla gestione, al controllo e ad un loro diretto coinvolgimento.

L'organizzazione sportiva dovrà formalizzare i Goal Strategici, che è possibile classificare in tre dimensioni:

#### **EDUCATION**

Movimento sportivo che avvicina i bambini allo sport, in un quadro progettuale di forte attinenza educativa, con un approccio graduale ed intelligente all'agonismo ed alla formazione sportiva giovanile.

#### **SPORTINESS**

Atleti che non entreranno mai nell'agonismo, ma sono linfa vitale per gli enti sportivi perché ne costituiscono un notevole sostegno economico, pagando la quota associativa.

#### **AGONISM**

L'atleta che tra tanti
riesce ad affermarsi ad
alto livello e su cui
l'organizzazione sportiva
riesce a fare cassa.

# Alcune definizioni di strategia

Il termine «strategia» ha origini antiche ed **appartiene al contesto bellico**: «la strategia è la programmazione dei movimenti delle truppe e delle navi».

«La strategia si occupa del successo ovvero di guidare il processo decisionale del management verso il raggiungimento del successo dell'impresa o per meglio dire la creazione di valore».

Robert Grant

«La strategia è la definizione di finalità e obiettivi di lungo periodo, la realizzazione delle linee di condotta e l'allocazione delle risorse aziendali».

Alfred Chandler

In estrema sintesi, la strategia rappresenta il **raccordo tra le opportunità** che l'impresa percepisce nell'ambiente esterno e **le risorse** di cui dispone o intende dotarsi per coglierle.



# Strategia

# Gli ingredienti di una strategia

Le strategie rispecchiano i punti di forza, le fragilità, le risorse e le opportunità dell'organizzazione sportiva, così come rimandano ai soggetti esterni e al suo mercato di riferimento.



# I componenti di una strategia vincente

Il quarto ingrediente fondamentale è un'organizzazione efficace ed efficiente del sistema societario.



## Coerenza strategica

Tutte le variabili di una strategia devono essere collegate da un unico filo conduttore: la **coerenza**.

## Coerenza con obiettivi e valori:

la strategia deve essere in linea agli obiettivi e ai valori dell'organizzazione sportiva.

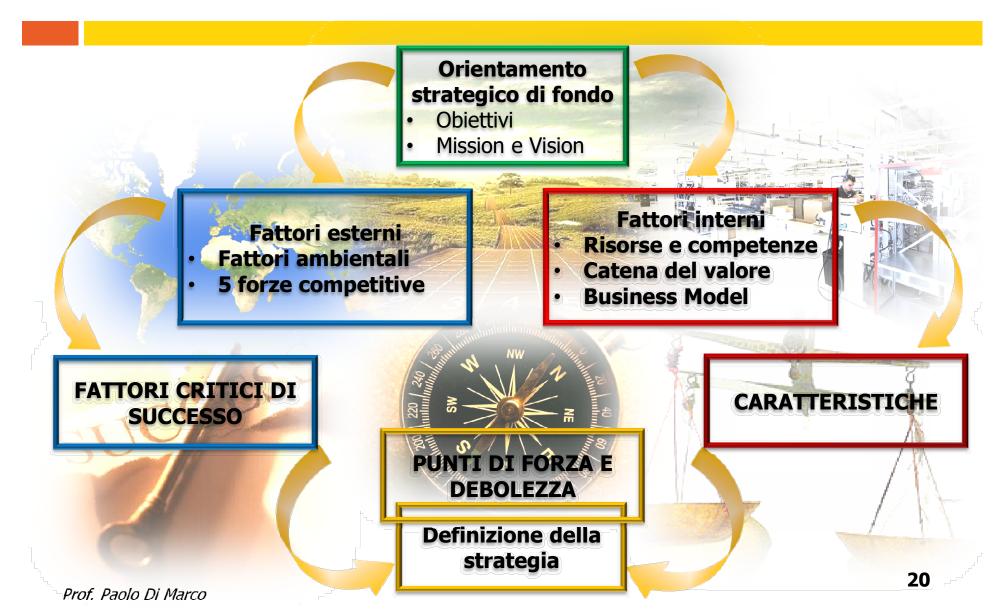
#### Coerenza nei confronti delle risorse disponibili:

il fabbisogno di risorse deve essere compatibile con le **disponibilità** o con le fonti eventualmente reperibili. Coerenza verso il territorio ed il settore di riferimento:

la strategia deve

adattarsi al territorio
di riferimento o ancor
meglio, deve anticiparne
l'evoluzione.

# La strategia: il percorso logico



## L'orientamento strategico di fondo

L'orientamento strategico di fondo definisce:

#### **CAMPO DI ATTIVITA'**

La scelta del contesto sportivo in cui decidiamo di competere.

#### **OBIETTIVI**

In relazione alle diverse categorie di interlocutori, risponde al perché lo vogliamo fare.

## FILOSOFIA GESTIONALE

Modalità e criteri attraverso i quali l'organizzazione decidere di competere.

È una **visione a lungo termine**, sfidante e non necessariamente definita nei dettagli, che permette di individuare le **LINEE GUIDA** alla base della strategia.

#### **Mission e Vision**

**Mission** e **Vision** sono due elementi fondamentali dal punto di vista strategico: rappresentano una sorta di stella polare, su cui si basano poi tutte le scelte di strategie e di tattica. Va precisato che sono due elementi non paragonabili tra loro; questo perché una agisce sul presente e l'altra sul futuro.

#### **MISSION**

È lo scopo ultimo
dell'organizzazione, il senso
della sua presenza sul
territorio. Elemento
distintivo ed in grado di
differenziarla, per quanto
possibile, da tutti gli altri
player e competitor.

#### **VISION**

È la proiezione di uno scenario futuro, una prospettiva di quello che l'organizzazione sportiva sarà. Fissa gli obiettivi in modo concreto ed incentiva all'azione.

## La cultura sportiva aziendale

Con il termine "cultura aziendale" intendiamo "l'insieme di regole non scritte, valori, abitudini e stili che influenzano le aspettative, i pensieri e il comportamento delle persone in un ambito organizzato".

Come fenomeno sociale, lo sport può essere messaggero di questi concetti, plasmando quella che è definita come *cultura sportiva*.



Approccio culturale al business sportivo dove gli obiettivi e le strategie aziendali sono definiti sulla base dei valori, delle idee e dei principi condivisi dai membri dello stesso club. La struttura diviene la manifestazione della cultura e viene data ampia importanza ai momenti di incontro in cui si realizza un continuo scambio di idee tra i responsabili della direzione tecnico-sportiva e i responsabili delle altre funzioni, al fine di monitorare regolarmente la coerenza delle azioni dei singoli individui rispetto ad un fine aziendale comune.

# Le componenti del pensiero strategico

Evidenziamo organizzazioni sportive con successi intensi ma limitati nel tempo e quelle con successi duraturi. In che cosa si differenziano?

### STRATEGIC THINKING

Creatività riferita al territorio ed ai soggetti esterni

## **STRATEGIC PLANNING**

Approccio razionale per lo sviluppo delle strategie

# OPPORTUNISTIC DECISION MAKING

Risposte efficaci
a opportunità e
problemi inattesi colte
attraverso le risorse e le
competenze
dell'organizzazione

STRATEGIA VINCENTE

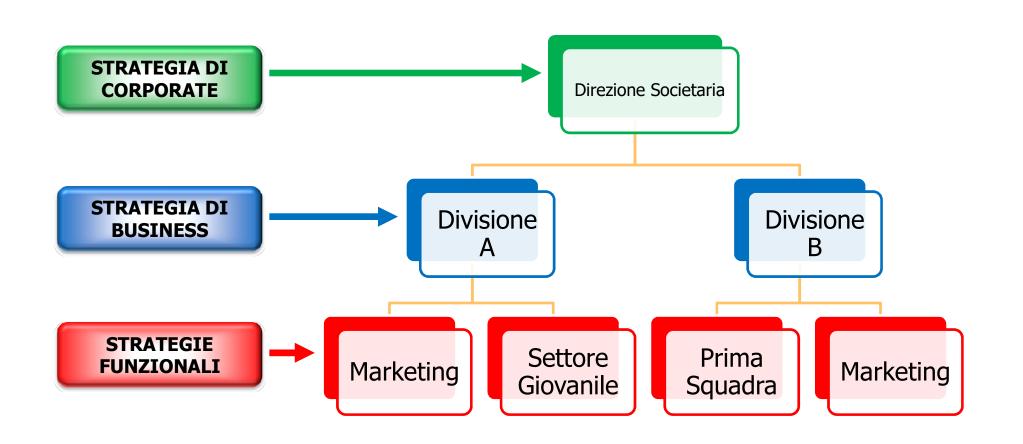
## I livelli della strategia

Sono identificabili tre livelli di decisione e formulazione di una strategia:

- Corporate
- Di Business o ASA
- Di Funzione



# I livelli della strategia all'interno dell'organizzazione



# Che cos'è un' organizzazione?

"A differenza delle forme sociali antecedenti, la società moderna considera valori altamente positivi la razionalità, l'efficacia e l'efficienza. La civiltà moderna dipende in larga misura dalle organizzazioni, considerate come la forma di raggruppamento sociale più razionale ed efficiente"

Decidere un **FUNZIONIGRAMMA**,

cioè identificare i processi sportivi che generano valore Implementare una MICROSTRUTTURA.

identificando e definendo i ruoli interni

ORGANIZZAZIONE EFFICIENTE Organizzare una MACROSTRUTTURA,

traducibile nell'organigramma societario

Proporre un sistema

MANAGERIALE,
mirato all'input e alle
competenze interne
necessarie

Suggerire un assetto **DI MERCATO**, orientato

all'output e al contesto

esterno

# Tipologie di organizzazioni sportive:

- Federazioni Sportive Nazionali
- Associazione Sportiva Dilettantistica
- Società Sportiva Dilettanttistica

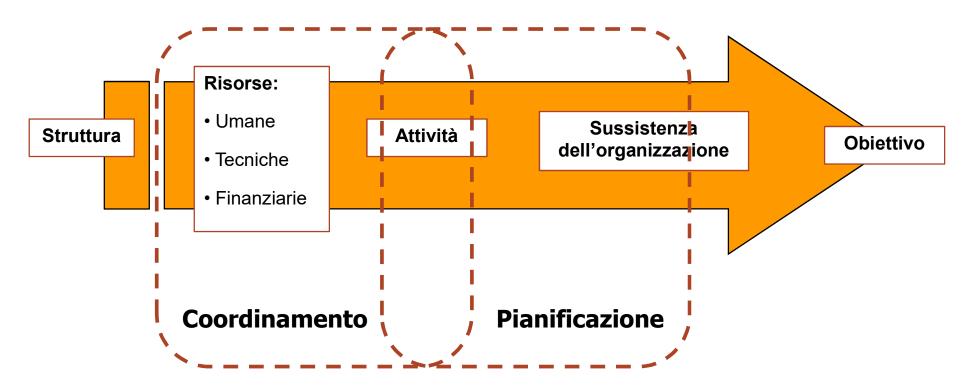
- Discipline Sportive Associate
- Enti di Promozione Sportiva
- Associazioni Benemerite

Analizzando quale sia il minimo comune denominatore delle organizzazioni appena elencate individuiamo:



#### Gli elementi dell'organizzazione

L'organizzazione sportiva può essere definita come la combinazione delle risorse umane, tecniche, finanziarie e il loro coordinamento ottimale per il raggiungimento degli obiettivi comuni in una logica di pianificazione.



#### Gli elementi dell'organizzazione:

#### **Esempi concreti**

#### Caso 1: Società sportiva

Struttura: suddivisione per categorie









**Attività:** organizzazione di attività sportive agonistiche e attività propedeutiche e didattiche di avviamento alla disciplina sportiva.

Coordinamento: figure preposte all'organizzazione in relazione con gli allenatori e gli istruttori

Obiettivi: vittoria di campionati e diffusione della pratica giovanile

#### Caso 2: Federazione sportiva







Struttura: suddivisione per comitati regionali e provinciali

Attività: organizzazione di eventi sportivi agonistici, controllo e coordinamento delle società sportive affiliate

Coordinamento: riunioni di consiglio federale e creazione di una rete di comitati provinciali e regionali

**Obiettivi:** promozione e sviluppo della disciplina sportiva di riferimento, sia di tipo agonistico che di avviamento

# Formalizzazione della struttura organizzativa: l'organigramma

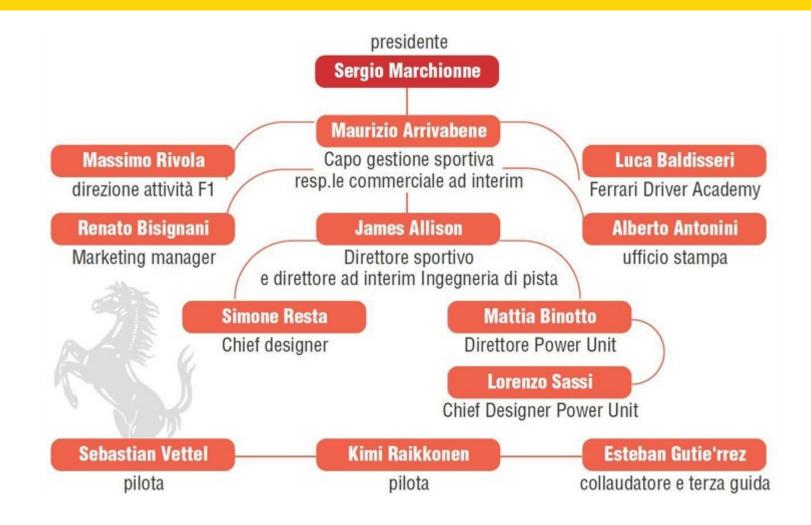
L'organigramma societario esprime i criteri di fondo con cui viene attuata la divisione delle mansioni e fornisce una rappresentazione grafica della struttura organizzativa.

Permette di definire i **ruoli** affinché essi siano riconoscibili sia all'interno della struttura sportiva che all'esterno della stessa per attribuire anche eventuali **responsabilità**; inoltre evidenzia i tratti di **dipendenza gerarchica** e **funzionale** esistenti.

A questi vengono affiancate le **norme procedurali**, che specificano le
modalità di svolgimento dei compiti e le
relazioni tra i diversi organi.

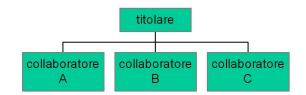






#### Le tipologie di modello organizzativo

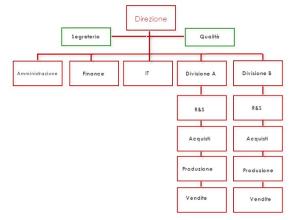
Struttura semplice: è un organizzazione elementare caratterizzata da un forte accentramento del governo dell'impresa.



Struttura funzionale: si basa sul principio della specializzazione e della divisione del lavoro; competenze tecniche di tipo verticale.

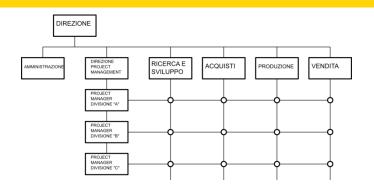


Struttura divisionale: si adotta nelle imprese complesse che operano in più aree geografiche, con più stabilimenti di produzione o con diverse linee di prodotti.

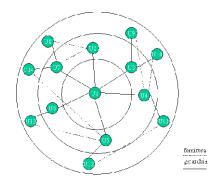


#### Le tipologie di modello organizzativo

- Struttura a matrice: utilizza contemporaneamente il criterio funzionale e il criterio divisionale e abbina al principio della specializzazione del lavoro quello dell'utilizzo mirato delle risorse per il raggiungimento di obiettivi specifici.
- Struttura per processi: segue una logica di ottimizzazione di compiti e funzioni interrelati rispetto a una comune finalità da raggiungere.
- **Struttura a rete** (di recente affermazione grazie alla diffusione dell'ICT): si fonda sull'instaurazione di relazioni molto strette tra più parti dell'impresa e tra quest'ultima, clienti e fornitori.







#### **Struttura per Processi**

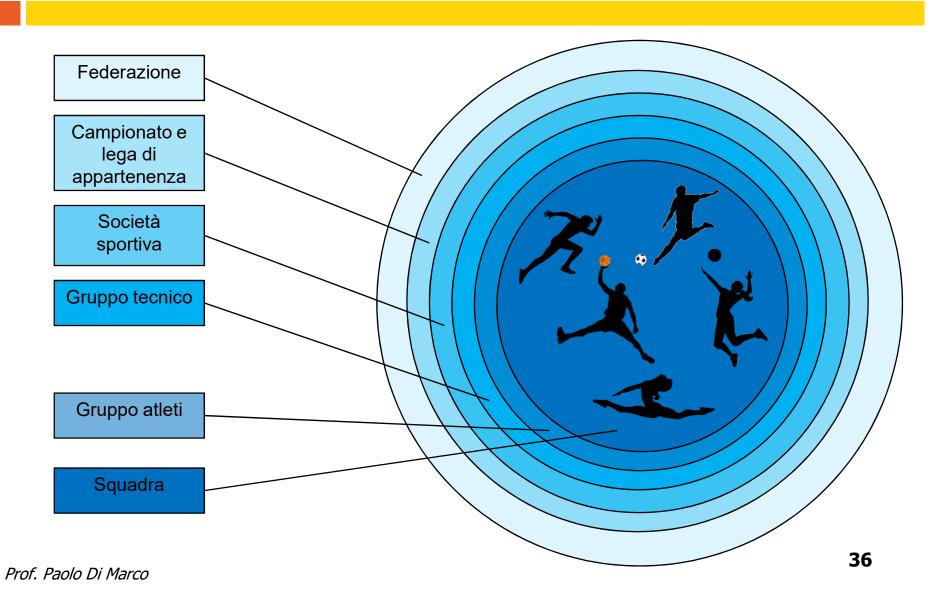
È la più adatta da applicare nelle organizzazioni sportive, all'interno delle quali ci saranno delle specializzazioni che dovranno essere presidiate da processi.

#### Richiede un approccio MANAGERIALE.

Molti dirigenti sportivi sono abituati a una visione più tradizionale, e cioè verticale e funzionale invece di orizzontale o per processi. Questa impostazione, chiamata effetto silo, può essere difficile da abbandonare.

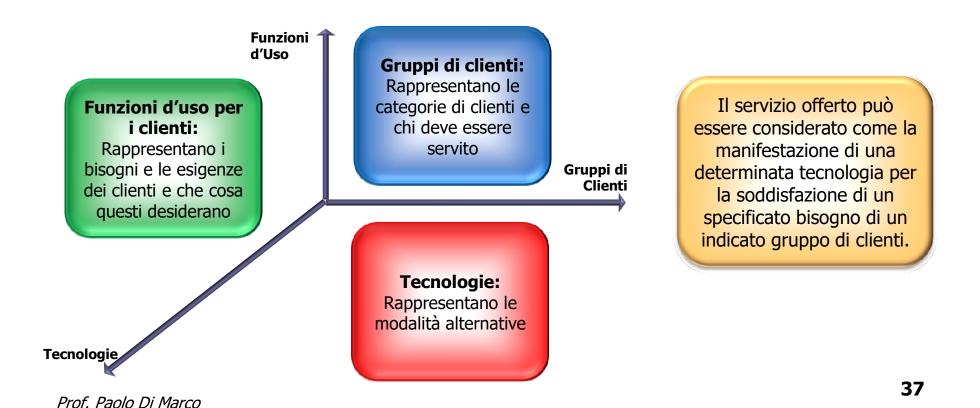
# Il **PROCESS OWNER** è il soggetto responsabile del processo. Egli opera trasversalmente all'organizzazione sportiva contribuendo alla realizzazione degli obiettivi specifici.

# Il sistema di sistemi nell'organizzazione dello sport agonistico

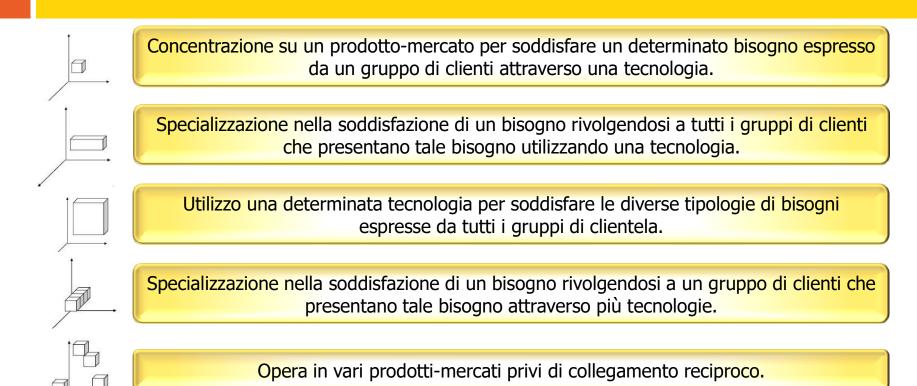


### Il modello di Abell

Il **Modello di Abell** permette di identificare **l'Area di Business**, rappresentato dall'intersezione di tre differenti dimensioni. Ciascuna variabile presume che venga determinato il rispettivo insieme di elementi ed azioni ritenute più adatte a soddisfarla.



### Business, settore e mercato



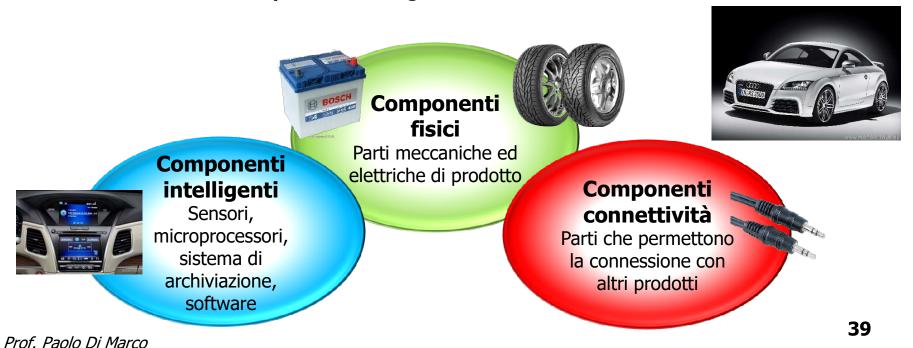
**Business**: scelta di gruppi di clienti e di funzioni svolte, solitamente basate su una sola tecnologia. **Settore**: più business (più gruppi di clienti e di funzioni) basati sulla stessa tecnologia. **Mercato**: determinate funzioni svolte per determinati gruppi di clienti e comprende tutte le tecnologie alternative utilizzate per svolgere le funzioni considerate.

## Il concetto di strategia: Il prodotto nell'era di Internet

Oggi i **prodotti**, prima composti da parti solo meccaniche ed elettriche, sono diventati sistemi complessi che combinano hardware, archiviazione dati, microprocessori, software e connettività.

I nuovi prodotti intelligenti ed interconnessi trascendono i confini tradizionali tra prodotti e costringono le imprese a chiedersi in che business operino davvero.

#### Da cosa sono i prodotti intelligenti interconnessi?



## Il concetto di strategia: Quali funzioni d'uso aggiuntive?

#### **MONITORAGGIO**

- Condizioni del prodotto
- Ambiente esterno
- Operatività ed utilizzo del prodotto
   Il monitoraggio consente anche delle segnalazioni e la notifica dei cambiamenti.

Il misuratore digitale della glicemia di Medtronic utilizza un sensore per misurare i livelli di glucosio e si connette in modalità wireless con un dispositivo che avvisa pazienti e personale medico fino a 30 minuti prima del raggiungimento di una soglia critica glicemica.

#### **CONTROLLO**

- Il controllo delle funzioni del prodotto
- La personalizzazione dell'esperienza dell'utilizzatore

Le lampadine Philips Lighting si possono regolare con lo smartphone.

Le serrature Doorboot sono intelligenti ed interconnesse ad un campanello che aprono la porta con lo smartphone dopo il riconoscimento della persona sul proprio schermo.







## Il concetto di strategia: Quali funzioni d'uso aggiuntive?

#### **OTTIMIZZAZIONE**

Le capacità di monitoraggio e di controllo permettono l'ottimizzazione dell'operatività e l'utilizzo del prodotto per:

- Migliorare la performance del prodotto
- Consentire la diagnostica predittiva, l'assistenza e le riparazioni

Prof. Paolo Di Marco

Il sistema di prodotti Play Pure Drive di Babolat mette sensori e connettività nel manico della racchetta da tennis consentendo agli utilizzatori di rilevare ed analizzare la velocità, la rotazione ed il punto di impatto della pallina per migliorare il proprio gioco.

#### **AUTONOMIA**

La combinazione tra monitoraggio, controllo ed ottimizzazione consente:

- Operatività del prodotto
- Auto coordinamento dell'operatività con altri prodotti o sistemi
- Miglioramento della personalizzazione autonoma del prodotto
- Auto diagnosi e l'auto assistenza

I ventilatori da soffitto Big Ass si mettono in moto automaticamente quanto una persona entra in una stanza ed autoregolano la propria velocità in base alle proprie preferenze.

Il sistema **Wifi di Bose** è dotato di un'applicazione per smart phone che consente tramite il product cloud di inviare direttamente la musica al sistema.



## Il concetto di strategia: Quali nuove tecnologie?

#### Una vera e propria cascata tecnologica costruita su più strati

Identità
e
sicurezza
Strumenti
che
gestiscono
l'autentica
zione
dell'utente
e l'accesso

#### **CLOUD DI PRODOTTO**

**Applicazioni smart per il prodotto** (applicazioni software che girano su server remoti e gestiscono le funzioni)

Rules Analytics Engine (regole, logica di business e capacità di analitica dei Big Data)

**Piattaforma applicazioni** (ambiente di sviluppo ed esecuzione di applicazioni aziendali intelligenti)

**Database di prodotti** (database per aggregazione, normalizzazione e gestione dei dati in tempo reale e storici)

#### **CONNETTIVITA'**

Comunicazione integrata (protocolli per comunicazioni tra prodotti e cloud)

#### **PRODOTTO**

**Software di prodotto** (sistema operativo incorporato, relative applicazioni software, interfaccia aumentata per l'utente ed i componenti di controllo)

**Hardware di prodotto** (sensori incorporati, processori e porta/antenna di connessione)

Fonti di info esterne
Una via d'accesso alle info esterne
(condizioni meteo, prezzi, social media, geo mappatura)

Integrazio
ne con
sistemi
gestionali
(strumenti
che
integrano i
dati generati
da prodotti
intelligenti
interconnessi
con sistemi
gestionali
ERP, CRM e
PLM)

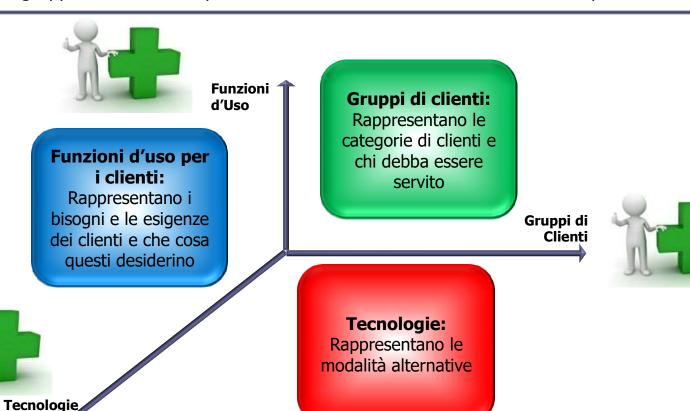
### Il concetto di strategia: Come cambia il modello di Abell?

#### Il modello di Abell si modifica con i nuovi prodotti interconnessi perché:

Aumentano le funzioni d'uso per i clienti;

Prof. Paolo Di Marco

- Aumentano le tecnologie implementate nei prodotti/servizi;
- Aumentano i gruppi di clienti con i quali si interfacciano le aziende con uno stesso prodotto.



43



- Chirurgo, sportivo e filantropo inglese giunto a Genova nel 1896 per assistere i marinai e i marittimi inglesi delle navi carboniere
- Considerato uno dei grandi padri fondatori del calcio in Italia
- Giocava in diversi ruoli in porta e in difesa
- Il suo arrivo fu fondamentale per rivitalizzare la sezione football del Genoa cricket and athletic club, la società sportiva della colonia britannica, fondata tre anni prima del suo arrivo in Italia, i cui membri privilegiavano il più aristocratico cricket
- Nell'assemblea del 10 aprile 1897 riesce a far passare la sua mozione per permettere l'ingresso nel club di soci italiani (fino a cinquanta all'inizio, senza limiti dopo alcuni anni)
- Comincia a organizzare il Genoa come una società calcistica d'oltremanica e sostituisce strutture inadeguate.
- L'attività calcistica si fa sempre più intensa: la stagione 1897-98 segna ufficialmente l'inizio del calcio in Italia.

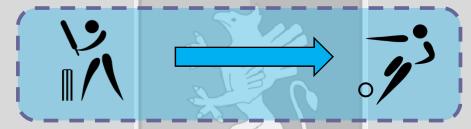


"Non ho mai visto nessuno con la sua dedizione verso il mondo sportivo e, allo stesso tempo, il suo senso etico. Un giorno girando per i «carrugi» della città vecchia si fermò a osservare due ragazzetti che se le stavano dando di santa ragione. Uno dei due ebbe il sopravvento e, abbattuto al suolo l'avversario, gli si lanciò sopra come per infierire. A questo punto Spensley intervenne e, separati i contendenti, ammonì il vincitore dicendogli: «Never hit a man when he is down!» («Non colpire mai un uomo quando è a terra!»). E poi mi chiese di tradurre."

- Vittorio Pozzo allenatore dell'Italia campione del mondo '34 e '38

#### AZIONE STRATEGICA

• Sviluppa la sezione di target più popolare del "football" che era stata accantonata per il più aristocratico cricket



• Forma una delle prime squadre giovanili italiane per garantire le possibilità di crescita ai più giovani atleti della società che altrimenti non avrebbero trovato spazio in prima squadra. Spensley assunse il ruolo di mentore e allenatore per la seconda squadra.

## AZIONE ORGANIZZATIVA

- Porta il "know-how" e l'organizzazione delle società sportive anglosassoni applicato al panorama delle nascenti società sportive italiane
- Sostituisce risorse tecniche inadeguate e implementare le risorse umane all'interno dell'organizzazione:
  - ✓ Abbandona il campo di Sampierdarena che era ampiamente insufficiente per dimensioni e qualità trasferendo gli allenamenti, e successivamente le partite, a Ponte Carrega
  - ✓ Nell'assemblea del 10 aprile 1897 riesce a far passare la sua mozione per permettere l'ingresso nel club di soci italiani (fino a cinquanta all'inizio, senza limiti dopo alcuni anni)

#### GLI OBIETTIVI RAGGIUNTI

- 6 campionati italiani da giocatore: 1898, 1899,1900, 1902, 1903, 1904
- 1 campionato italiano di seconda categoria da allenatore: 1904
- L'8 maggio 1898 a Torino in occasione del primo campionato italiano Spensley si schiera perno della difesa. La partita decisiva di quel torneo (giocata al pomeriggio, mentre le eliminatorie si disputarono al mattino) viene vinta dal Genoa. Il Genoa è la prima squadra campione di Italia.
- L'anno successivo il Genoa vince nuovamente il torneo con Spensley che **stavolta si schiera terzino sinistro**. Una settimana dopo la **conquista del secondo titolo** è di nuovo al centro della difesa della **selezione italiana** che per la prima volta incontra una rappresentativa straniera: al Velodromo di Torino la squadra svizzera si aggiudicherà la partita per 2-1.
- Da ora in poi Spensley giocherà sempre in porta. Vinse il campionato tre volte nei quattro anni successivi, solo il Milan infatti fu in grado di battere il Genoa nel 1901. Inoltre nel 1904 i giovani delle riserve allenati da Spensley si aggiudicano il primo campionato delle seconde squadre