

Corso di Laurea Magistrale in
**Management delle Attività
Motorie e Sportive**

Strategia Aziendale
Sport Management

AA
2018-2019

Lezione 2 – L'analisi dei fattori esterni

Prof. Paolo Di Marco

Il processo di definizione della strategia

Il processo di definizione della strategia

Lezione 1: Il concetto di strategia e di organizzazione

Lezione 2: L'analisi dei fattori esterni

Lezione 3: L'analisi dei fattori interni

Lezione 4: Strategia: unione analisi esterna ed interna



Il processo di definizione della strategia

Lezione 2

L'analisi dei fattori esterni



Indice

IL MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE:

- **IL MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE NEL SETTORE SPORTIVO:**
 - **CLIENTI;**
 - **POTERE CONTRATTUALE E SENSIBILITÀ AL PREZZO;**
 - **FORNITORI;**
 - **POTENZIALI ENTRANTI;**
 - **CONCORRENTI DIRETTI;**
 - **SERVIZI SOSTITUTIVI.**

BUSINESS CASE:

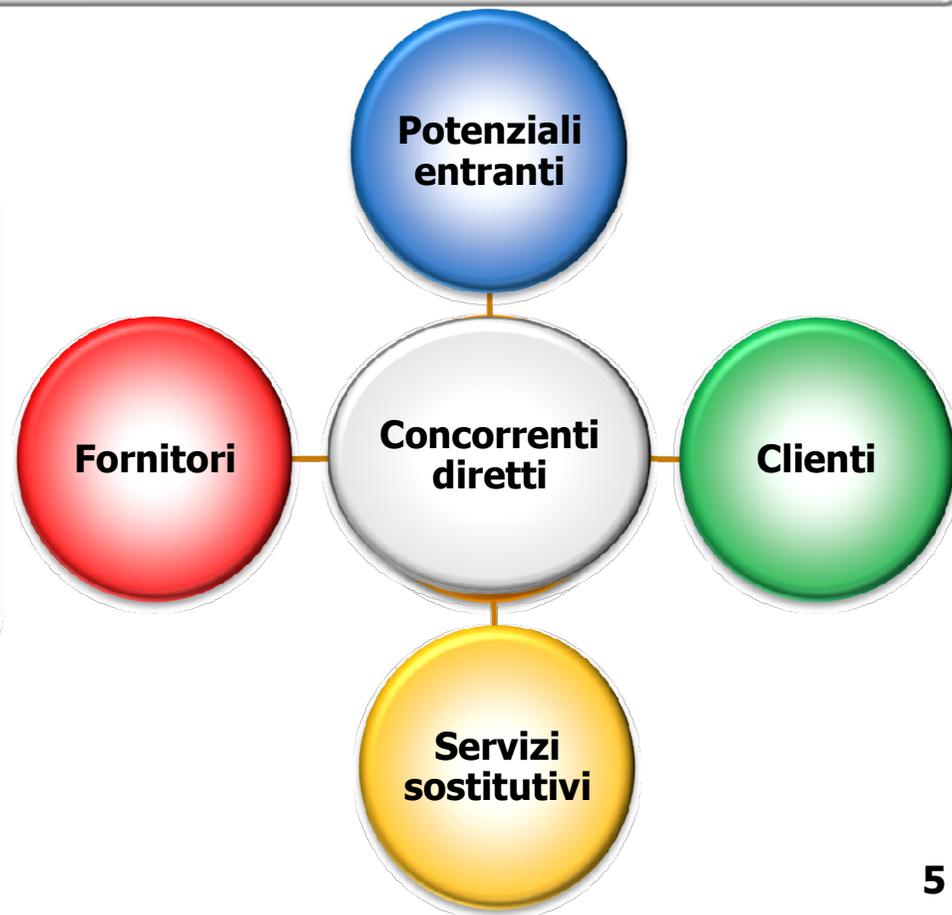
- **CASO SIR SAFETY PERUGIA;**
- **CASO STARBUCKS.**

Il Modello delle 5 Forze Competitive (I)

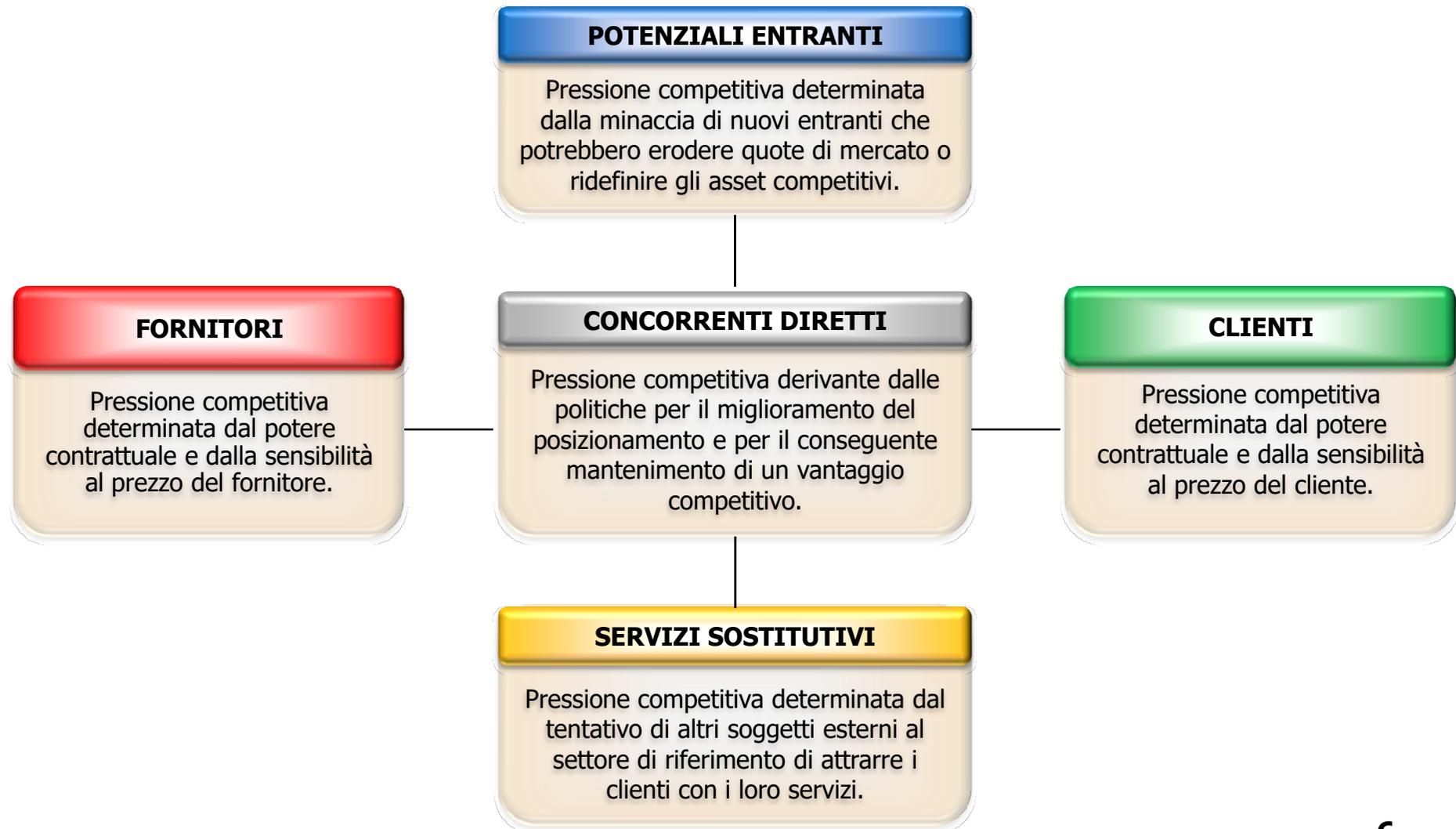
Uno strumento efficace per lo studio e l'analisi dell'ambiente competitivo è proposto da Michael J. Porter e prende il nome di **Modello delle 5 Forze Competitive**.

Secondo tale definizione **l'ambiente competitivo** in cui l'organizzazione sportiva si trova a svolgere la sua attività non è delineato solo dai **competitor diretti** ma anche da altri soggetti quali:

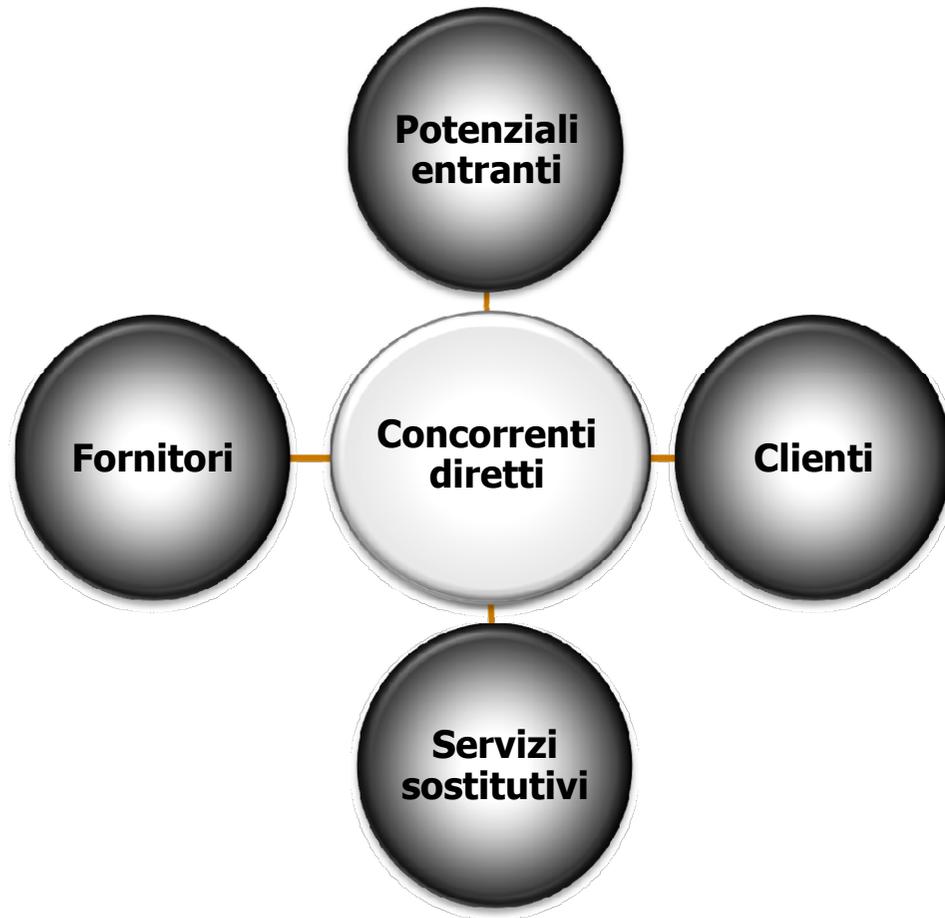
- **POTENZIALI ENTRANTI**
- **FORNITORI**
- **CLIENTI**
- **SERVIZI SOSTITUTIVI**



Il Modello delle 5 Forze Competitive (II)



Il modello delle 5 forze competitive nel settore sportivo (I)

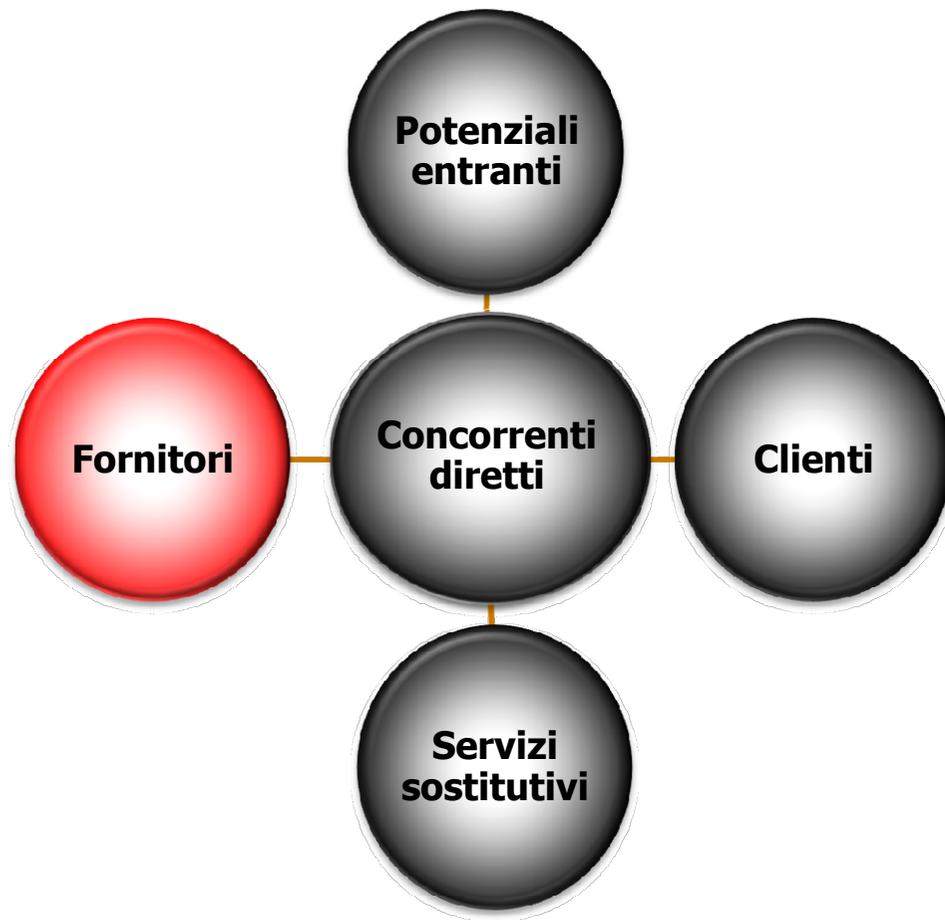


CONCORRENTI DIRETTI

Nel settore sportivo sono riconducibili alle altre **squadre o atleti che competono per il raggiungimento di un determinato obiettivo** più o meno prestigioso. La concorrenza nel settore sportivo avviene in ambito nazionale ed internazionale. Non tutti i soggetti sportivi sono in diretta concorrenza, occorre infatti suddividere l'arena competitiva in base agli obiettivi: **non è possibile ritenere fortemente concorrenziali club con obiettivi e, probabilmente, anche risorse diversi.**

Occorre sottolineare che nelle competizioni sportive **l'esistenza di un numero minimo di concorrenti è addirittura condizione necessaria per l'esistenza dell'industria stessa.**

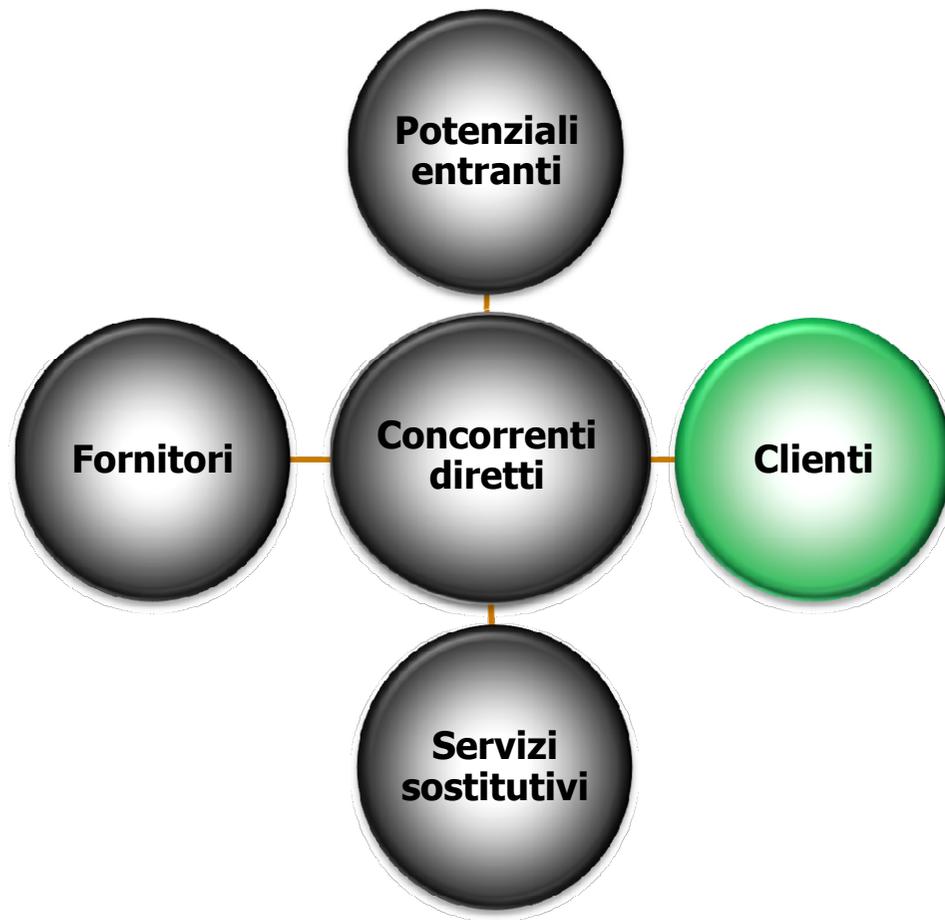
Il modello delle 5 forze competitive nel settore sportivo (II)



FORNITORI

Il potere dei **fornitori** di materiale tecnico, mezzi di trasporto, alberghi per le trasferte e gestione dell'impianto sportivo è influenzato dal numero di imprese fornitrici e dal prestigio; essendo **lo sport un eccellente mezzo pubblicitario**, essi fanno a gara tra di loro per divenirne **fornitori ufficiali** con l'esclusiva per un dato servizio, ne consegue che il loro potere è molto limitato.

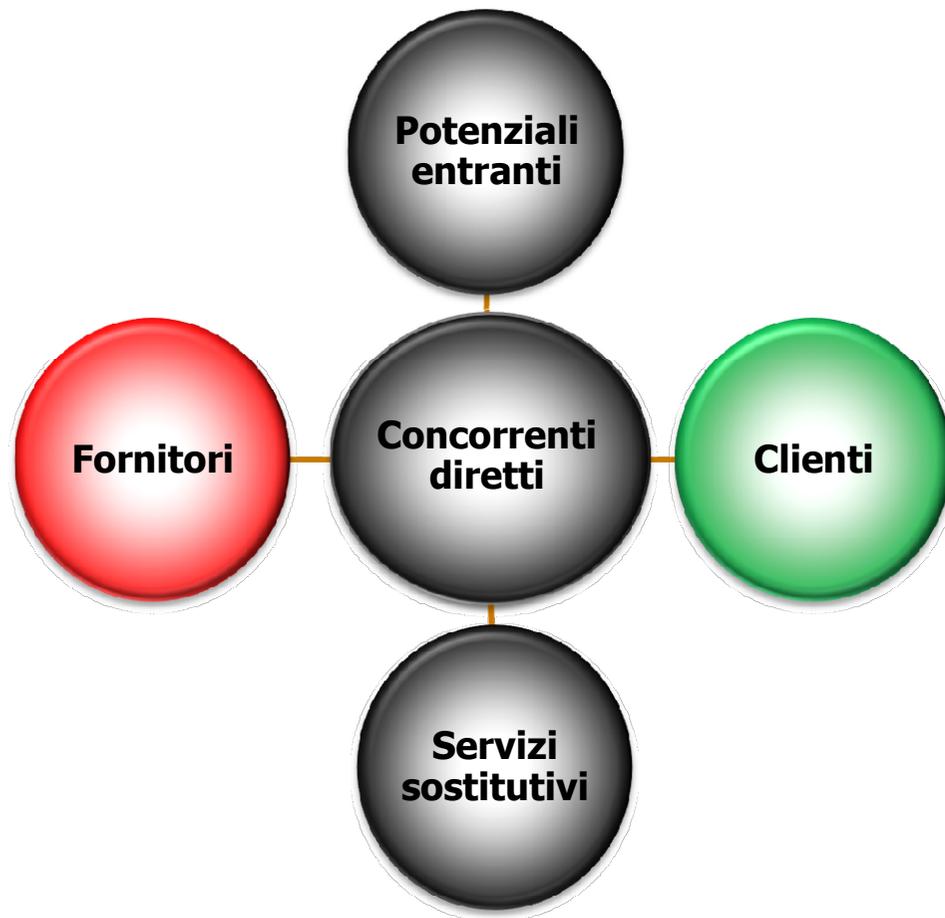
Il modello delle 5 forze competitive nel settore sportivo (III)



CLIENTI

Il potere contrattuale dei **clienti**, intesi come fruitori dello spettacolo sportivo, è legato alla loro **sensibilità al prezzo su cui incide in maniera determinante l'attaccamento alla squadra**; lo spettatore medio presenta una domanda di spettacolo sportivo poco elastica al prezzo e derivante dal fatto che il sostenere un club implica una certa "fede del tifoso-spettatore" difficilmente crollabile.

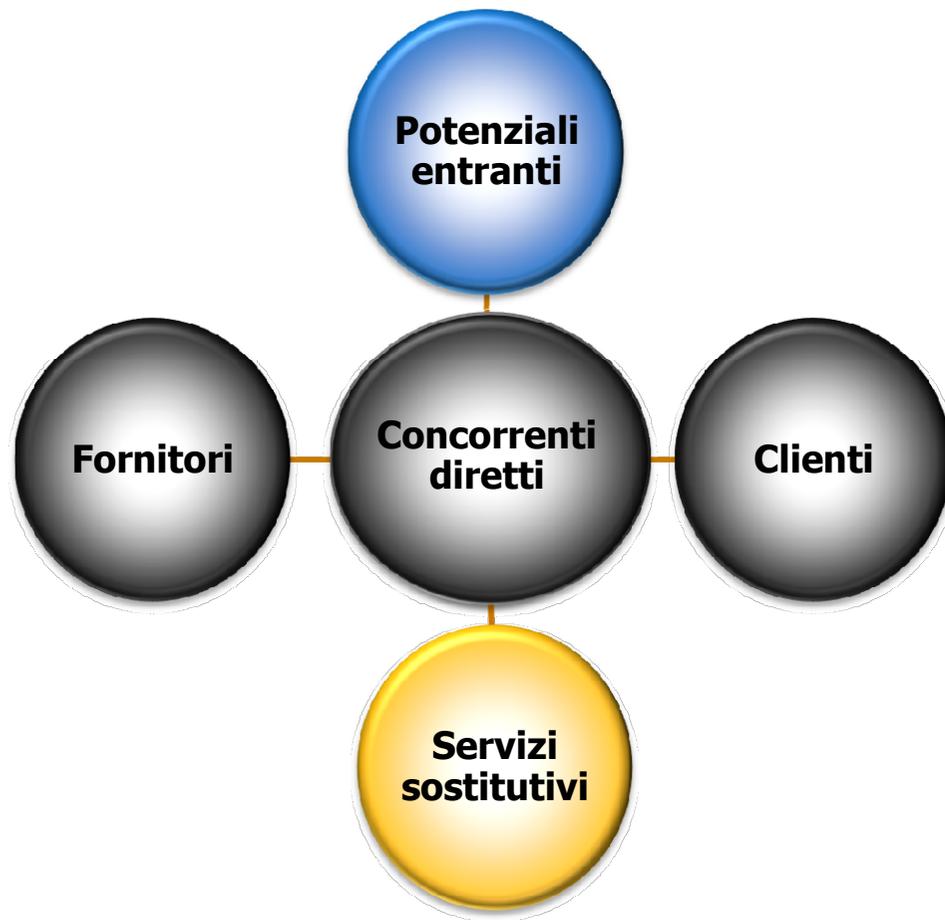
Il modello delle 5 forze competitive nel settore sportivo (IV)



FORNITORI e CLIENTI

Per quanto riguarda i clienti ed i fornitori, settore sportivo è caratterizzato da una peculiarità: **i fornitori e gli acquirenti dei fattori fondamentali, ovvero gli atleti, sono le stesse squadre che competono tra di loro.** In tale ambito il potere contrattuale dei fornitori non viene a dipendere dalle loro dimensioni, dalla loro capacità di integrarsi a valle e dalla loro leva negoziale, quanto piuttosto dal disporre di un pezzo pregiato, l'atleta, che essendo di interesse per diversi concorrenti, rende possibile anche ad una piccola società di possedere **un forte potere contrattuale.**

Il modello delle 5 forze competitive nel settore sportivo (v)



POTENZIALI ENTRANTI e PRODOTTI SOSTITUTIVI

I **potenziali nuovi entranti** sono rappresentati da quelle **squadre che attuano spostamenti di obiettivi** da più prestigiosi a meno prestigiosi e viceversa; infine, i **prodotti sostitutivi** sono rappresentati sia dagli **sport alternativi** che possono spostare a loro favore l'attenzione degli sportivi, sia dalle **altre attività ricreative** come cinema o il teatro.

I concorrenti diretti

Quali fattori influenzano l'intensità competitiva tra le organizzazioni sportive?

Tasso di sviluppo della disciplina sportiva

Grado di concentrazione dal lato dell'offerta

Obiettivi societaria differenti

Differenziazione fra i servizi sportivi offerti

Corretta gestione economica

BARRIERE ALL'USCITA (SUNK COSTS)

- Immobilizzazioni specializzate
- Presenza di elevate interrelazioni con altri Stakeholder
- Fattori relazioni ed emotivi
- Pressioni istituzionali e sociali



I clienti

Influenzano la redditività potenziale costringendo l'organizzazione sportiva a **concedere riduzioni di prezzo**. Richiedono un **maggior livello di servizio** e **pretendono condizioni di pagamento vantaggiose**.

Casi in cui il cliente ha molto potere:

Clienti concentrati che usufruiscono di più servizi dell'organizzazione sportiva

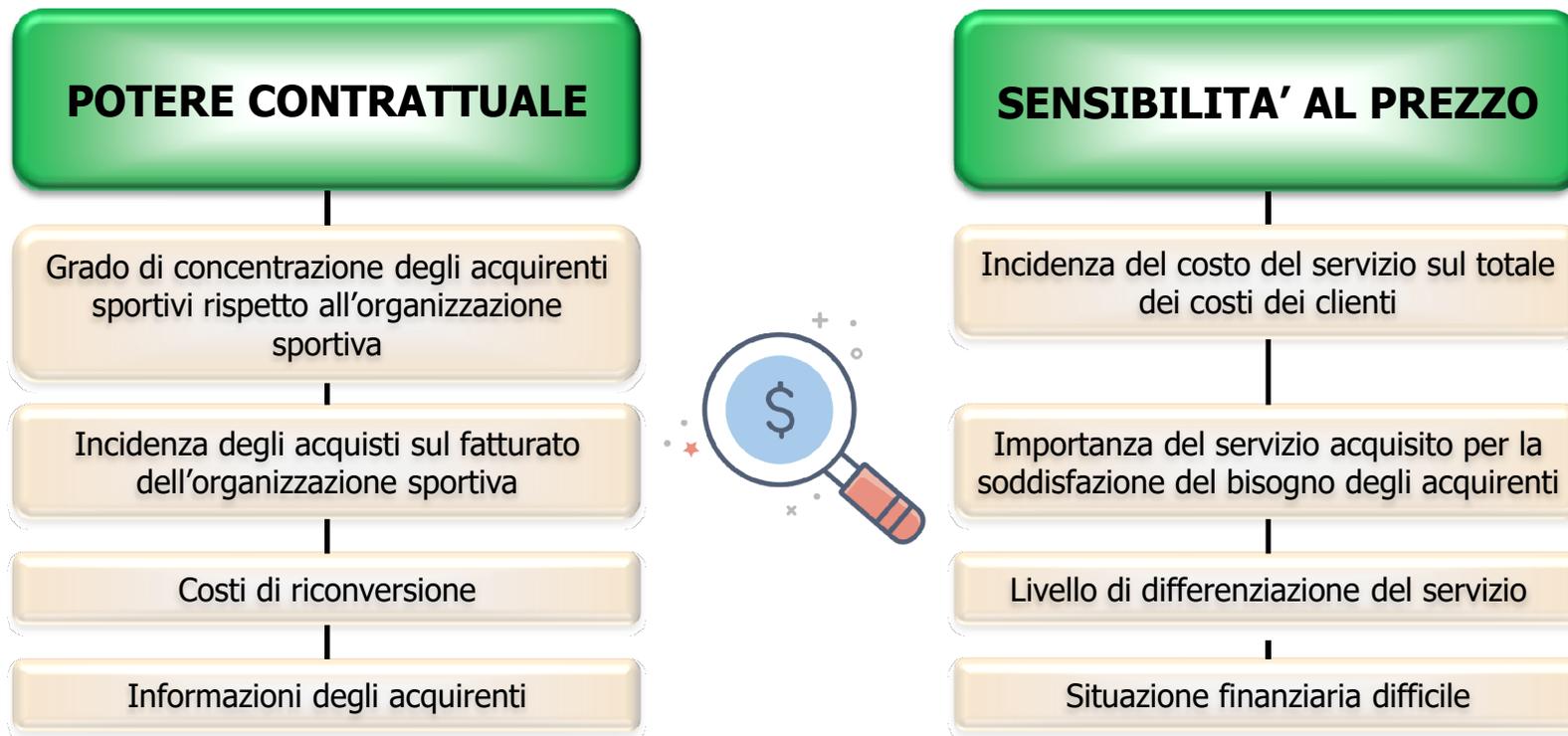
Servizi poco differenziati ed il cliente può facilmente trovare alternative

Il cliente è particolarmente sensibile al costo del servizio ed è indotto a contrattare tenacemente

I costi di trasferimento per il cliente sono contenuti



Potere contrattuale e sensibilità al prezzo



I fornitori

Quanto precedentemente sostenuto per i clienti può essere trasposto ai fornitori, in quanto **l'organizzazione sportiva si configura come cliente dei propri fornitori**.
Il potere contrattuale dei fornitori deriva dalla possibilità di **agire sui prezzi delle forniture**, di **ridurre la qualità** o di **imporre dei limiti** alle quantità proposte sul mercato.

Casi in cui il fornitore ha molto potere:

Il fornitore ha creato costi di trasferimento che «vincolano» l'organizzazione sportiva

L'organizzazione sportiva non è un cliente «vitale» per il fornitore

Il prodotto venduto o il servizio erogato dal fornitore è basilare per l'organizzazione sportiva

Il gruppo fornitori è più concentrato di quello clienti

Il fornitore non è minacciato da prodotti sostitutivi

I potenziali entranti

Rispetto ai concorrenti diretti, il potenziale entrante è un **soggetto che rimane «nascosto» all'organizzazione sportiva** e che non essendo direttamente individuabile non può essere contrastato direttamente o con azioni frontali, la minaccia dipende dalla presenza o meno di **barriere all'entrata**.

Fattori che influenzano l'entrata:

Abilitazioni, attestati e licenze

Switching Cost

Accesso ad impianti sportivi

Economie di scala

Differenziazione del servizio

Vantaggi assoluti di costo

Fabbisogno di risorse finanziarie

Provvedimenti di natura istituzionale o federale

Ritorsioni delle organizzazioni sportive presenti

Curva d'esperienza

I servizi sostitutivi

Per servizio sostitutivo si intende un **servizio che soddisfa lo stesso bisogno utilizzando una modalità differente**. Sono minacce di tipo permanente poiché la sostituzione è possibile in qualsiasi momento.

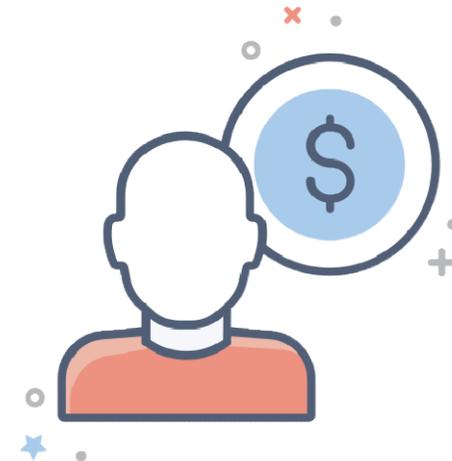
Fattori che influenzano la pressione competitiva dei servizi sostitutivi:

Rapporto Qualità-Prezzo

Innovazione Tecnologica

Grado di fruibilità del servizio

Preferenze degli acquirenti



Le 5 Forze Competitive nel settore sportivo: il Caso Sir Safety Perugia (I)



Sir Safety Conad Perugia, società di pallavolo maschile di Serie A1. Nella stagione 2017-2018 si aggiudica il primo trofeo della sua storia, la **Supercoppa Italiana**, seguito dalla vittoria della **Coppa Italia** e dello **Scudetto**, battendo in finale la Lube. Nella stessa annata, in **Champions League**, si è piazzata al terzo posto.

CONCORRENTI DIRETTI

AMBITO NAZIONALE:

AMBITO INTERNAZIONALE:



TRENTINO VOLLEY



VOLEJBOL'NYJ KLUB
ZENIT-KAZAN'



MODENA VOLLEY



ZAKSA



LUBE VOLLEY



VEREIN FÜR
FRIEDRICHSHAFEN

Le 5 Forze Competitive nel settore sportivo: il Caso Sir Safety Perugia (II)

FORNITORI

MIKASA è il fornitore tecnico ufficiale di maglie da gioco, palloni, abbigliamento sportivo e borsoni.

NASINI AUTOSERVIZI S.N.C. si occupa del servizio di trasporto della Sir Safety Conad Perugia, operando sul territorio nazionale ed internazionale.

Il **PALAEVANGELISTI**, noto dal 2018 con il nome commerciale di **PalaBarton**, è il principale impianto sportivo polivalente di Perugia ed è di proprietà del Comune di Perugia.

MATERIALE TECNICO



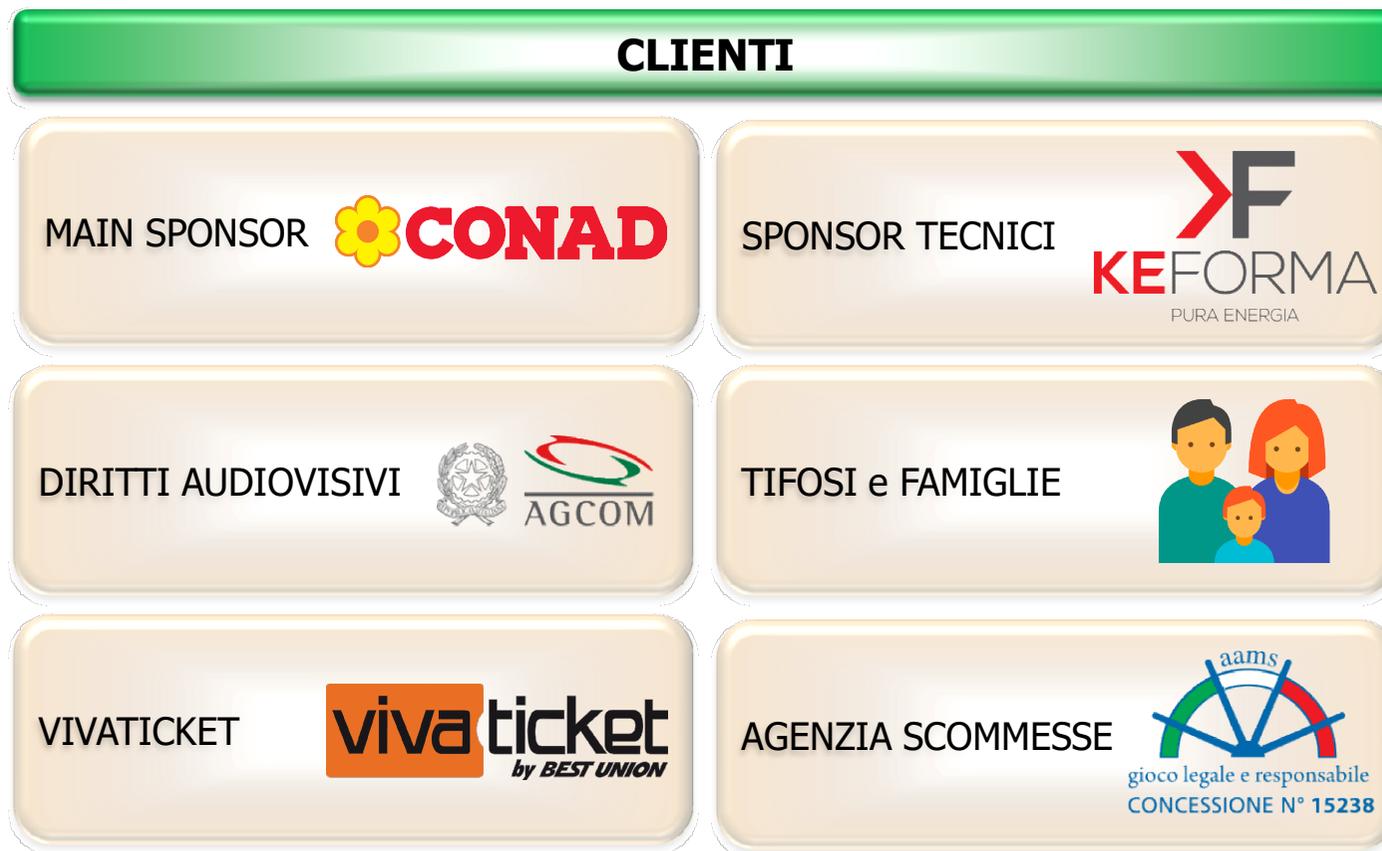
TRASPORTI



PALAEVANGELISTI



Le 5 Forze Competitive nel settore sportivo: il Caso Sir Safety Perugia (III)



Le 5 Forze Competitive nel settore sportivo: il Caso Sir Safety Perugia (IV)

POTENZIALI ENTRANTI

Facciamo riferimento alle squadre classificate rispettivamente al quinto, sesto e settimo posto della Regular Season 2018/19 in Superlega.
Sono **POTENZIALI ENTRANTI** perché nella prossima stagione potrebbero rientrare tra squadre pronte a contendersi la vittoria dello Scudetto.

REVIVRE AXOPOWER MILANO



CALZEDONIA VERONA



KIOENE PADOVA



Le 5 Forze Competitive nel settore sportivo: il Caso Sir Safety Perugia (v)



L'analisi dei fattori esterni: Il caso Starbucks



Starbucks è riuscito in pochi anni a diventare leader all'interno del suo mercato di riferimento con **un numero di punti vendita nella sola California più alto del numero totale dei punti vendita di tutti i suoi concorrenti negli interi Stati Uniti.**

Starbucks **vende i suoi caffè a prezzo più alto rispetto alla concorrenza** e usa il prezzo come segnale di qualità.

Circa 20 piccole catene locali e regionali sono già presenti negli Stati Uniti e all'estero come «imitatori».

Il nome "Starbuck" è quello di un personaggio di Moby Dick di Herman Melville:

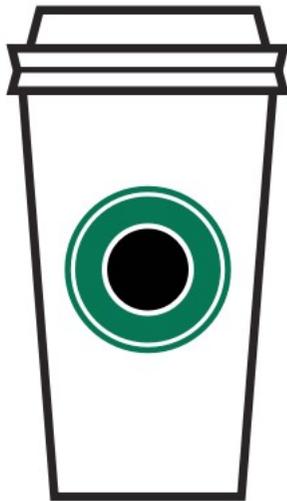
1. L'idea della **sirena è quella di «incantare» i bevitori di caffè attirandoli «verso la tazza».**
2. L'obiettivo è far sì che Starbucks diventi il marchio del settore più facilmente riconosciuto e rispettato nel mondo.



L'analisi dei fattori esterni: Il caso Starbucks



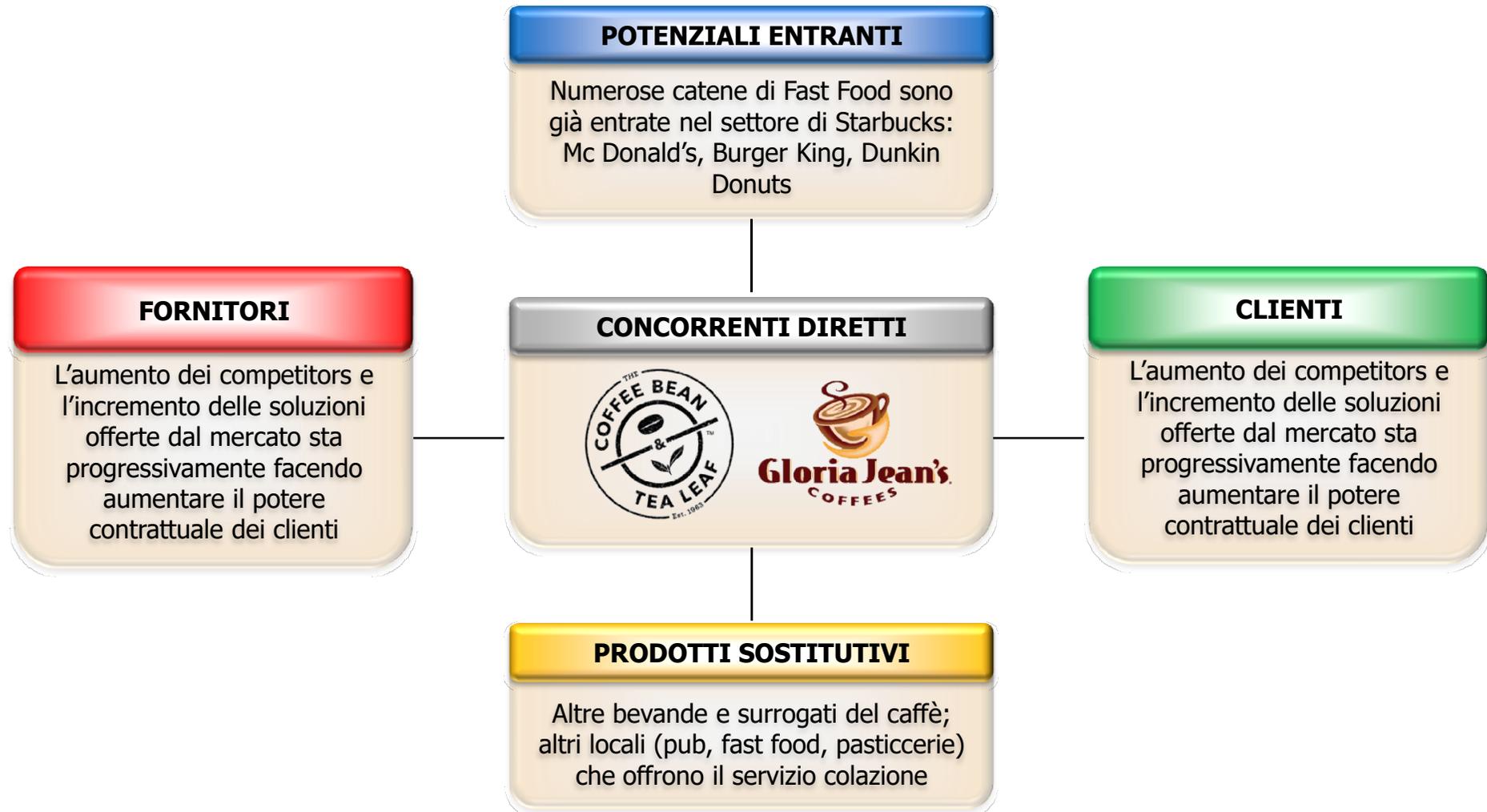
- **Posizione di leadership:** con i propri negozi in mercati chiave: USA, Giappone, Australia, Gran Bretagna (oltre 50 paesi).
- **Focus continuo sulla crescita**, realizzata tramite innovazione: almeno due nuove bevande/idee ogni anno.
- **Miglioramento continuo** del processo (es. pre-ordini online o al telefono).
- Entrata preventiva e **crescita aggressiva** su tutti i mercati target.
- Uso del marchio per entrare in **nuove categorie di prodotto** e canali.
- Mantenimento dei propri **valori**, cultura e principi guida: Starbucks dà molto alle comunità in cui si inserisce e si interessa del benessere dei propri fornitori e dei propri dipendenti.



Essendo il caffè un prodotto "**commodity**", se Starbucks non innova continuamente rischia di essere soppiantata da nuovi entranti che attuano politiche a prezzo più basso o a maggiore orientamento verso la salute:

- **Nuovi canali distributivi** e modalità di vendita (vendita online, drive through).
- **Focus sulla qualità:** del prodotto offerto, dell'ambiente di lavoro, di tutte le fasi di lavorazione e trasformazione della materia prima, della comunità in cui opera: «to build a company with soul».
- Importanza fondamentale dei **dipendenti** che sono soddisfatti del proprio lavoro, quindi conoscono i prodotti, fanno attenzione ai dettagli nel preparare le bevande e comunicano la passione e la devozione dell'impresa al consumatore.

L'analisi dei fattori esterni: Il caso Starbucks



L'analisi dei fattori esterni: Il caso Starbucks



Sfide attuali:

- ✓ Ambiente molto attrattivo: elevata probabilità di nuovi concorrenti
- ✓ Ambiente molto competitivo: sia piccoli concorrenti locali, con una base di affezionati clienti, sia fast food che sempre più spesso hanno angoli per caffè, sia altre catene simili anche se più piccole
- ✓ Prodotto maturo e con domanda in calo per gli effetti sulla salute della caffeina
- ✓ Allargamento su altri prodotti senza però diventare un fast food

Nonostante le attuali sfide, Starbucks regge bene alla pressione concorrenziale e manifesta notevoli performance finanziarie



Performance: prezzo delle azioni SBUX dal lancio (1992-2012)