Corso di Laurea in

Scienze delle Attività Motorie e Sportive

Management dello Sport

Lezione 1

Introduzione e Analisi degli Stakeholder Sportivi

Percorso Tematico

MODULO 1:
ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE SPORTIVA

- **STAKEHOLDER MANAGEMENT**
- **CONTESTO SPORTIVO INTERNO ED ESTERNO**
- **ESERCITAZIONE**

MODULO 2:
STRUMENTI STRATEGICI PER IL MANAGEMENT SPORTIVO

- **IMPIANTO STRATEGICO**
- **SISTEMA DEL VALORE**
- **SCHEMA ECO - FIN**

Agenda

- Stakeholder Management
- Analisi degli Stakeholder Sportivi
  - Griglia potere/interesse
  - Modello IER

Stakeholder Management

Il termine «stakeholder»

Nel 1984, **Robert Edward Freeman**, nella sua pubblicazione «***Strategic Management. A Stakeholder Approach***», afferma che:

*«**Stakeholder** è **ogni individuo** ben identificabile **che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione** in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi.*
In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder.»

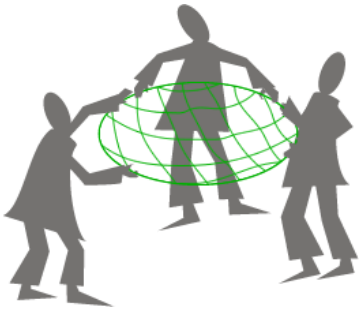
Dunque, in generale, con "**stakeholder**", ovvero "**portatori di interesse**" si indicano soggetti o gruppi che direttamente o indirettamente condizionano o sono condizionati da un ente e dalle sue attività.

Stakeholder Management

Occorre allora chiarirsi le idee su chi siano questi stakeholders e come questi, opportunamente individuati e mappati, interagiscono con l'organizzazione presa in considerazione.
È necessario intraprendere e seguire un **percorso sistematico** per **mappare** e **gestire** gli **stakeholder**.

Lo **Stakeholders Management** è il processo di analisi e gestione efficace degli stakeholders.

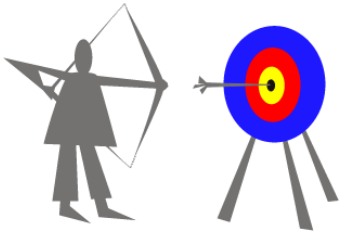
Processo indispensabile per una conoscenza approfondita dei soggetti che, seppure in modalità e tempistiche diverse, entrano a contatto con l'organizzazione e fanno parte del contesto in cui la stessa opera, sia interno che esterno.



Analisi degli Stakeholder Sportivi

Analisi degli Stakeholder Sportivi

Le **organizzazioni sportive** operano in un ambiente popolato da molteplici soggetti con **diversi interessi**. Se le opinioni di tali soggetti non sono prese in considerazione, il naturale scambio di valore è meno efficace, più diluito nel tempo e meno soddisfacente.



QUAL È L'OBIETTIVO DELL'ANALISI DEGLI STAKEHOLDER SPORTIVI?

→

CONOSCERE CHI SONO E TROVARE IL GIUSTO EQUILIBRIO NELLA GESTIONE

Per le organizzazioni sportive è necessario:

1. Sapere e conoscere chi sono i propri stakeholder
2. Creare progetti di engagement, cooperazione e collaborazione
3. Mantenere nel tempo i rapporti instaurati con progetti proficui e reciprocamente interessanti

Tipologie di Stakeholder

Gli stakeholder, non solo in ambito sportivo, si possono suddividere in: **interni** ed **esterni**.

STAKEHOLDER INTERNI

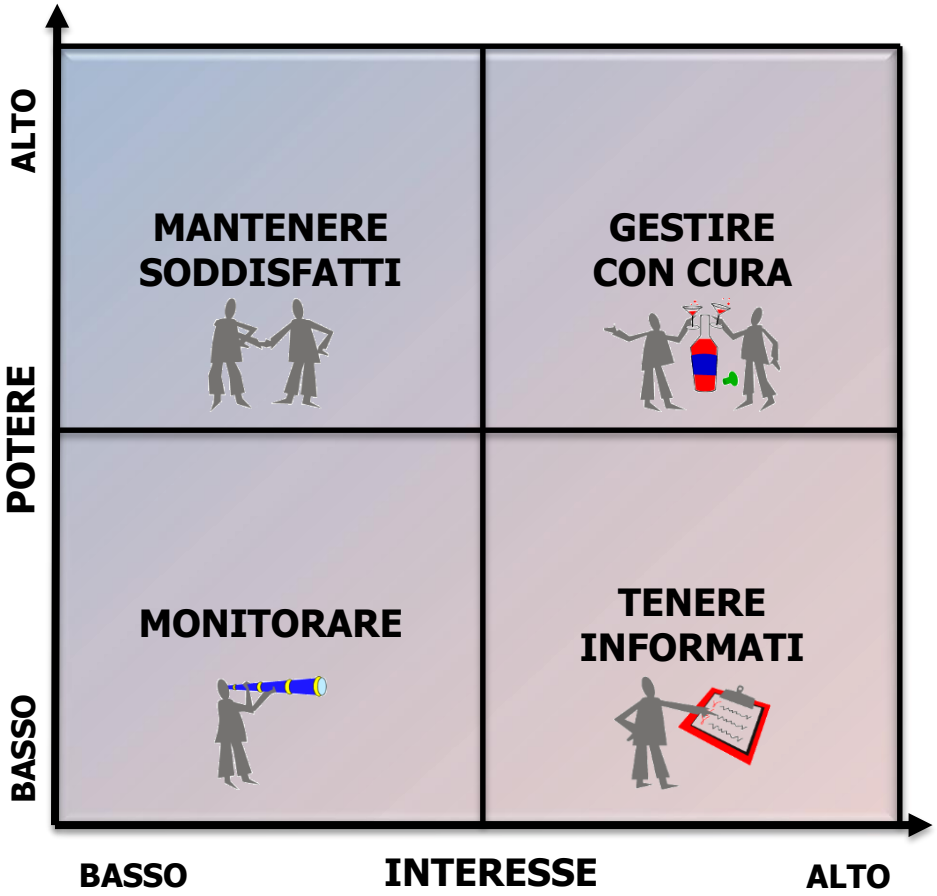
Sono quei soggetti interni all'organizzazione stessa e ciascuno di loro ha un'influenza spesso diretta nello svolgimento delle attività principali.

STAKEHOLDER ESTERNI

Sono quei soggetti che non fanno parte dell'organizzazione, ma che possono influenzare o possono essere influenzati dall'attività della stessa.

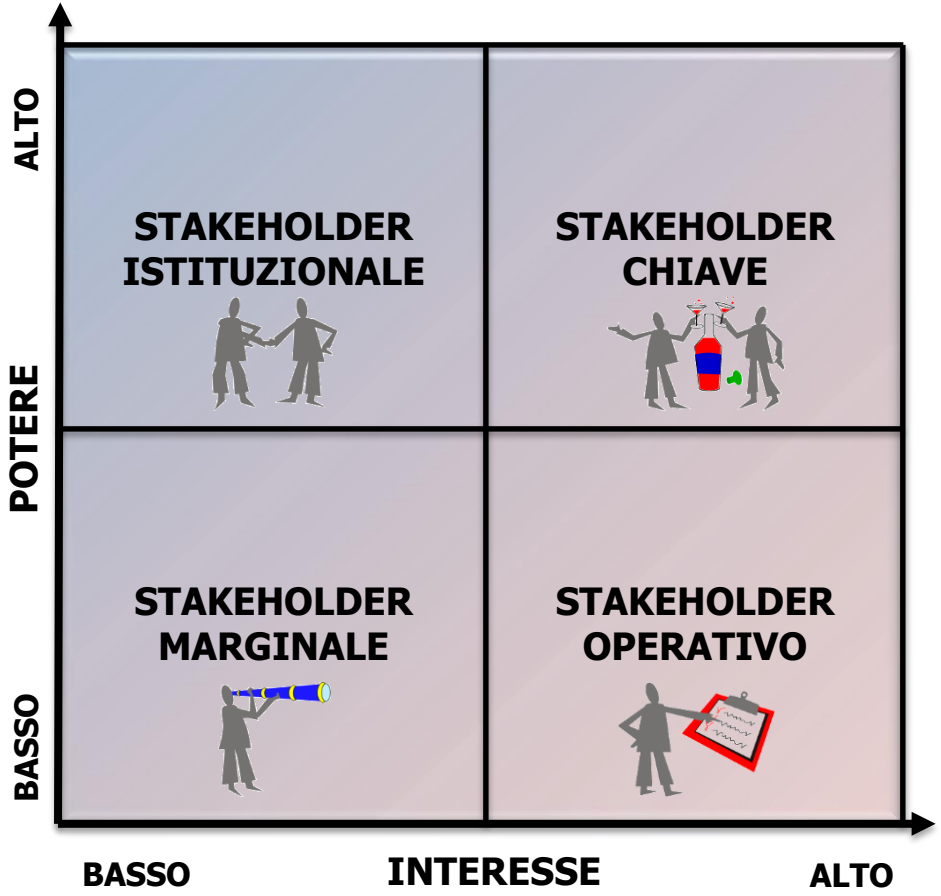
Griglia Potere/Interesse (I)

Un tipico modello a matrice per la classificazione degli stakeholder è impostato su due dimensioni: **interesse** e **potere**.



Griglia Potere/Interesse (II)

A seconda dei valori (basso/alto) assunti dalle due variabili, si determinano **quattro quadranti** all'interno della matrice, a cui corrispondono **quattro tipologie di stakeholder**.



Bisogno e motivazione

Il **bisogno** è la **percezione** di uno **squilibrio** tra la situazione attuale e una situazione desiderata.

Ogni volta che l'individuo avverte un bisogno riscontra una **spinta motivazionale**.

La **motivazione** può essere definita come **l'insieme dei fattori che stanno alla base del comportamento** (agire) di una persona per il raggiungimento di uno scopo.

La motivazione dipende principalmente dalle **competenze** e dai **valori personali** dell'individuo.

Il bisogno nelle organizzazioni sportive

Nelle **organizzazioni sportive** si verifica un incontro fra individui con **esperienze, bisogni** ed **aspettative** che dovrebbero essere tendenzialmente **complementari ma** comunque molto **diverse**:

Da una parte c'è **l'esperienza** del «bisogno».

L'aspettativa è che **il servizio reso** dall'organizzazione sportiva **riesca a soddisfare tale esperienza** del «bisogno».

Dall'altra c'è la **competenza professionale** e **organizzativa** per la risposta al «bisogno».

Le aspettative sono di **rispondere nel miglior modo possibile al bisogno** e **avere delle gratificazioni** economiche, professionali e sociali dal servizio reso.

Modello IER (I)

Il modello «**IER**» è uno strumento utile per la classificazione degli stakeholder sportivi, basato sui **bisogni** e **orientato alle azioni** e **alle attività** che permettono di sviluppare tutti gli aspetti relativi alla gestione, al controllo e a un loro diretto coinvolgimento. «**IER»** è l'acronimo delle tre principali macrocategorie di bisogni che è possibile individuare.

I BISOGNI RICONDUCIBILI ALLA SFERA DELL'**INTERESSE**

I BISOGNI DI TIPO **EMOZIONALE**

I BISOGNI DI TIPO **RELAZIONALE**

I bisogni d'interesse

I **bisogni** riconducibili alla sfera dell'**interesse** generalmente implicano interessi di natura specifica nell'**agire in una determinata maniera**.

- **Come si esprimono?**

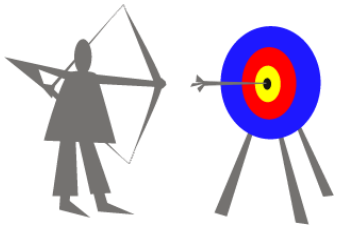
  Si esprimono attraverso una forte propensione verso la riuscita, l'assunzione di responsabilità personali e dalla richiesta di feedback.

- **Come si soddisfano?**

  Si soddisfano tramite la continua determinazione di obiettivi con cui confrontarsi e mete concrete da raggiungere.

- **A cosa portano?**

  Portano ad orientare il comportamento dell'individuo verso gli obiettivi prefissati. Un circuito virtuoso in cui si impiegano tempo, energie e denaro.



I bisogni emozionali

I **bisogni** di tipo **emozionale** fanno riferimento a tutti quei bisogni che attingono alla sfera dei sentimenti.

- **Come si esprimono?**

  Si esprimono tramite la ricerca di momenti che permettano all'individuo di provare sentimenti e di esprimere sé stesso e la sua personalità.

- **Come si soddisfano?**

  Si soddisfano tramite lo svolgimento di attività che consentano di provare le emozioni ricercate.

- **A cosa portano?**

  Portano ad esperienze in cui l'individuo è protagonista, emotivamente coinvolto e fidelizzato.

I bisogni relazionali

I **bisogni** di **relazione** sono le esigenze che hanno gli individui di avere particolari tipi di **interazione con gli altri**.

- **Come si esprimono?**

  Si esprimono sotto forma di comportamento e di transazioni verbali.

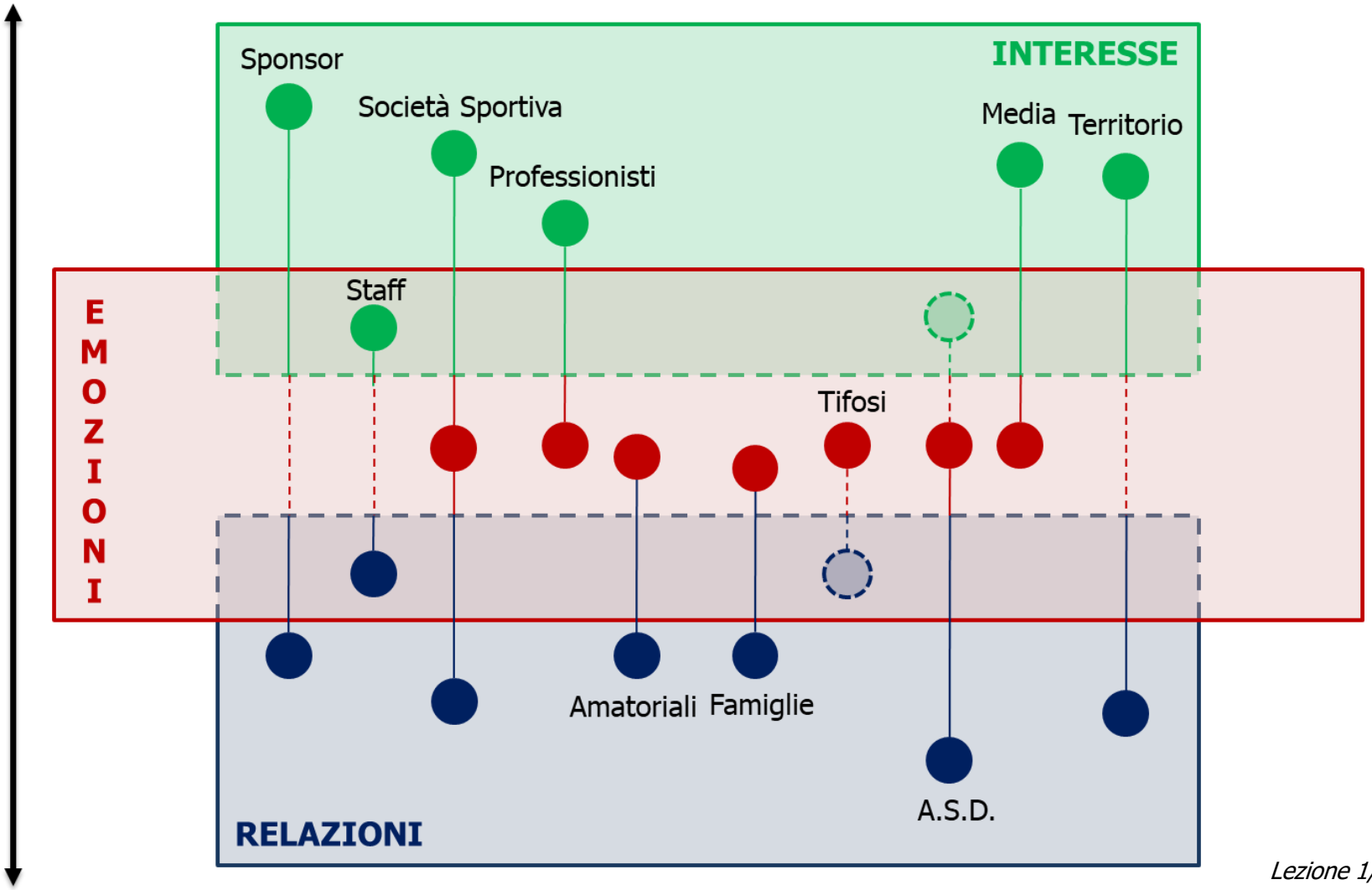
- **Come si soddisfano?**

  Si soddisfano tramite un processo di scambio relazionale, accettazione da parte degli altri, riconoscimento come membro del gruppo.

- **A cosa portano?**

  Portano alla formazione di un processo attraverso il quale le persone acquisiscono competenza e incrementano le proprie conoscenze.

Modello IER (II)

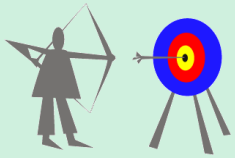


Evoluzione del Modello IER (I)

La percezione di un bisogno riconducibile alla sfera dell'interesse è un **gap** tra quello che **abbiamo** e quello che **vorremmo avere**.

OBIETTIVI

FINALITÀ

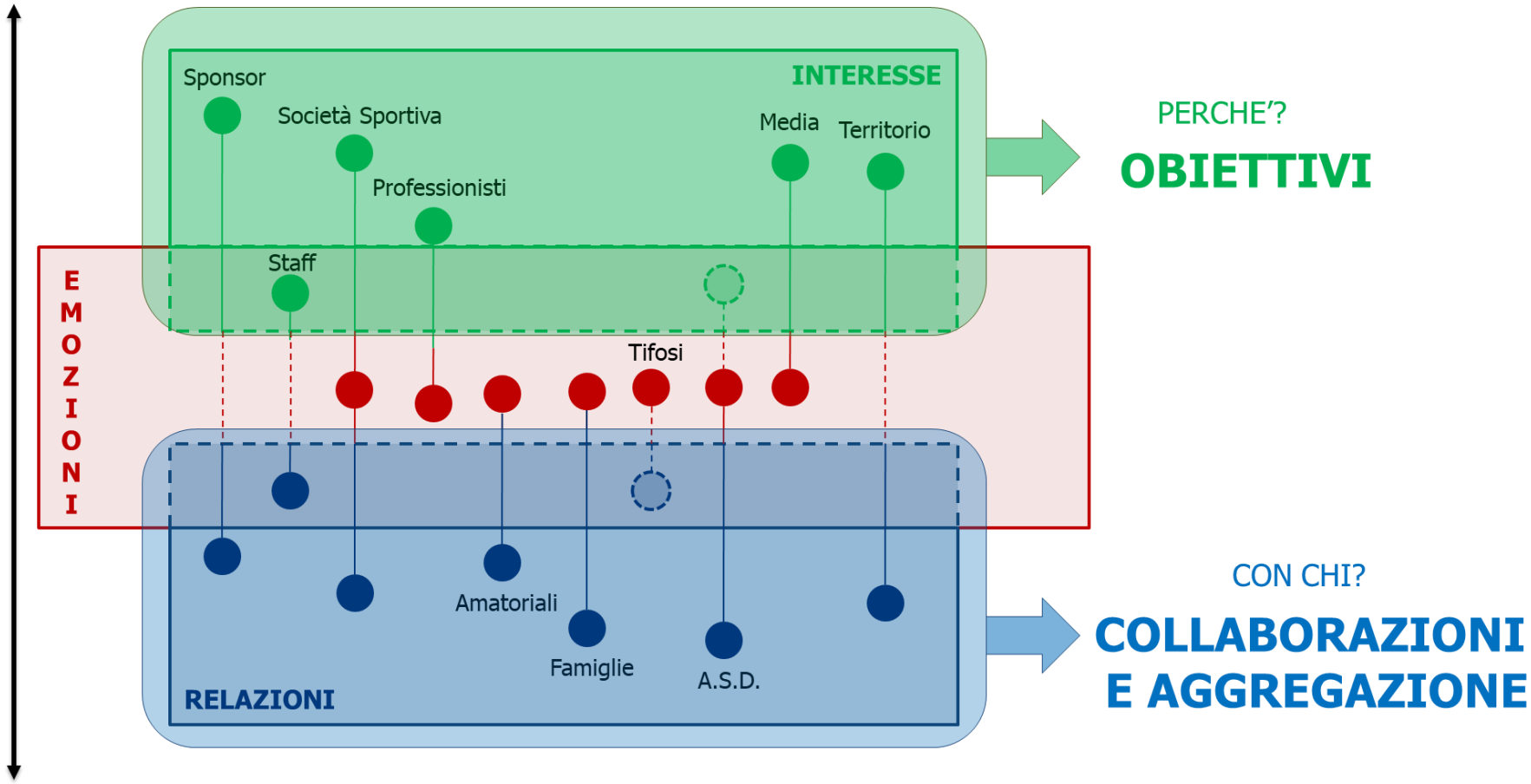


I bisogni di tipo relazionale si concretizzano nella necessità di **ascolto**, di **feedback** e di **partecipazione**.

COLLABORAZIONI

AGGREGAZIONE

Evoluzione del Modello IER (II)



Evoluzione del Modello IER (III)

OBIETTIVI

FINALITÀ

Per soddisfare gli stakeholder e perseguire tali **obiettivi**, **l'organizzazione sportiva si affida ad individui che svolgono**:

ATTIVITÀ

RESPONSABILITÀ

COLLABORAZIONI

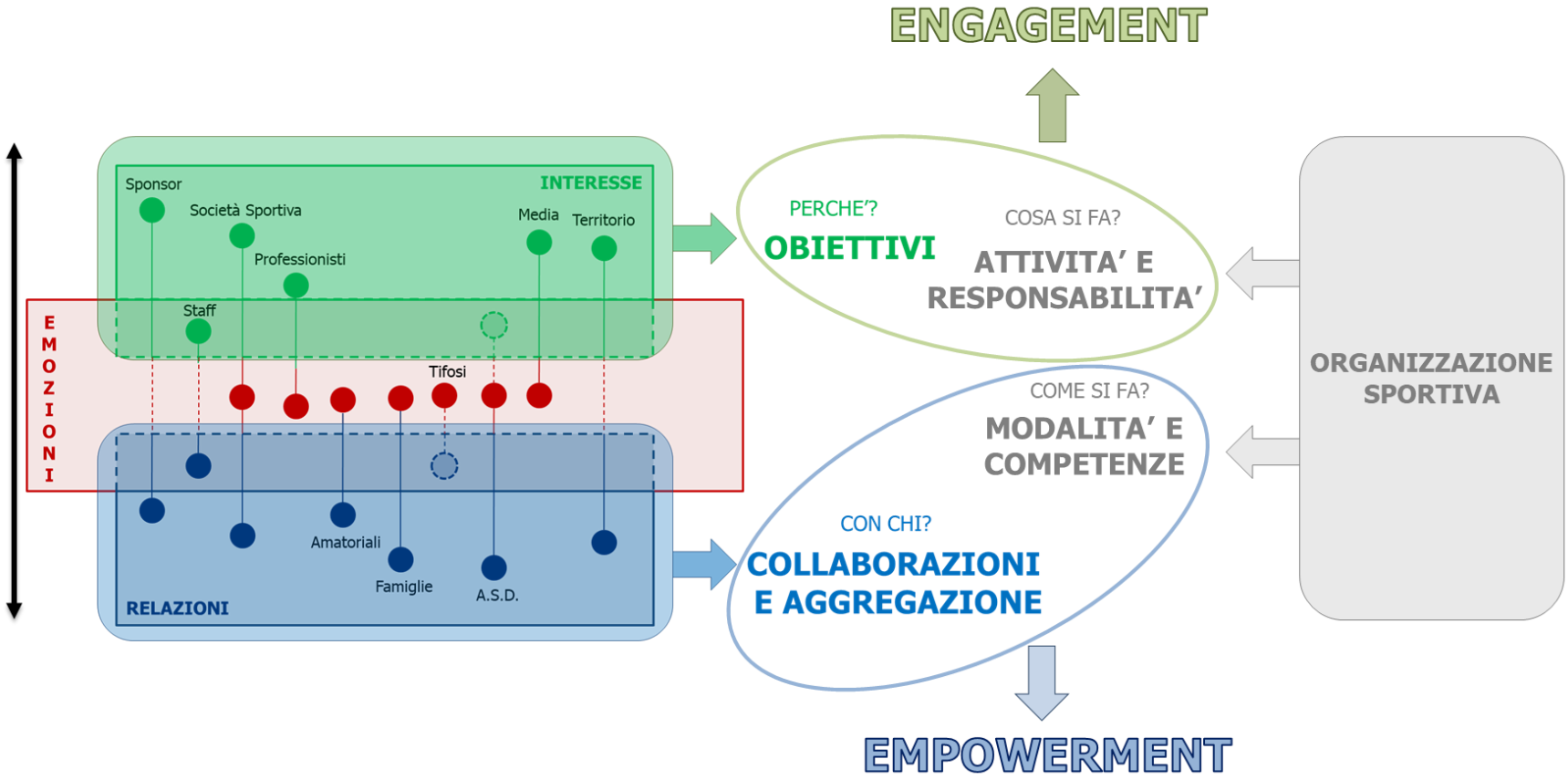
AGGREGAZIONE

La collaborazione, l'aggregazione e l'efficienza sono sempre frutto della **condivisione** della **conoscenza** e **delle attività che richiedono**:

COMPETENZE

MODALITÀ

Evoluzione del Modello IER (IV)



Engagement e Empowerment

ATTIVITÀ

RESPONSABILITÀ

Conseguire risultati concreti in base ai propri compiti e attività può creare **affiliazione** in termini di soddisfazione oppure **riconoscenza** da parte degli stakeholder.

ENGAGEMENT

COMPETENZE

MODALITÀ

Si crea un processo in cui le persone intraprendono un **percorso di crescita**, sia tecnica sia personale, sviluppando conoscenze, capacità, attitudini, motivazioni.

EMPOWERMENT

Engagement

Il termine **engagement** è stato definito come *«la capacità di riuscire a interessare qualcuno a qualcosa e portarlo a compiere un'azione per dimostrarlo.»*

Il people engagement sottintende un **approccio di affiliazione** e collaborazione effettiva a lungo termine che continua se tutte **le parti interessate si sentono «vincitori»**, o almeno ritengono di poter trarre un vantaggio dalla situazione.

Nelle organizzazioni sportive l'engagement è dato dal prodotto tra obiettivi e responsabilità; i **membri**, sia collaboratori interni sia associati, **si riconoscono appartenenti ad un'unica identità**, mirata al conseguimento di uno scopo comune.

Empowerment

*"L'**empowerment** è un processo dell'azione sociale attraverso il quale le persone, le organizzazioni e le comunità acquisiscono competenza sulle proprie vite, al fine di cambiare il proprio ambiente sociale e politico per migliorare l'equità e la qualità di vita."*

Alcune **attività**, **opportunità** o **strutture** possono essere intese come **empowering** e l'esito di tali processi consiste nel fatto che i soggetti siano in qualche misura empowered.

Proprio in quest'ultima definizione rientrano le **organizzazioni sportive**, in quanto capaci di favorire lo sviluppo delle competenze e delle risorse che sono presenti nelle persone.

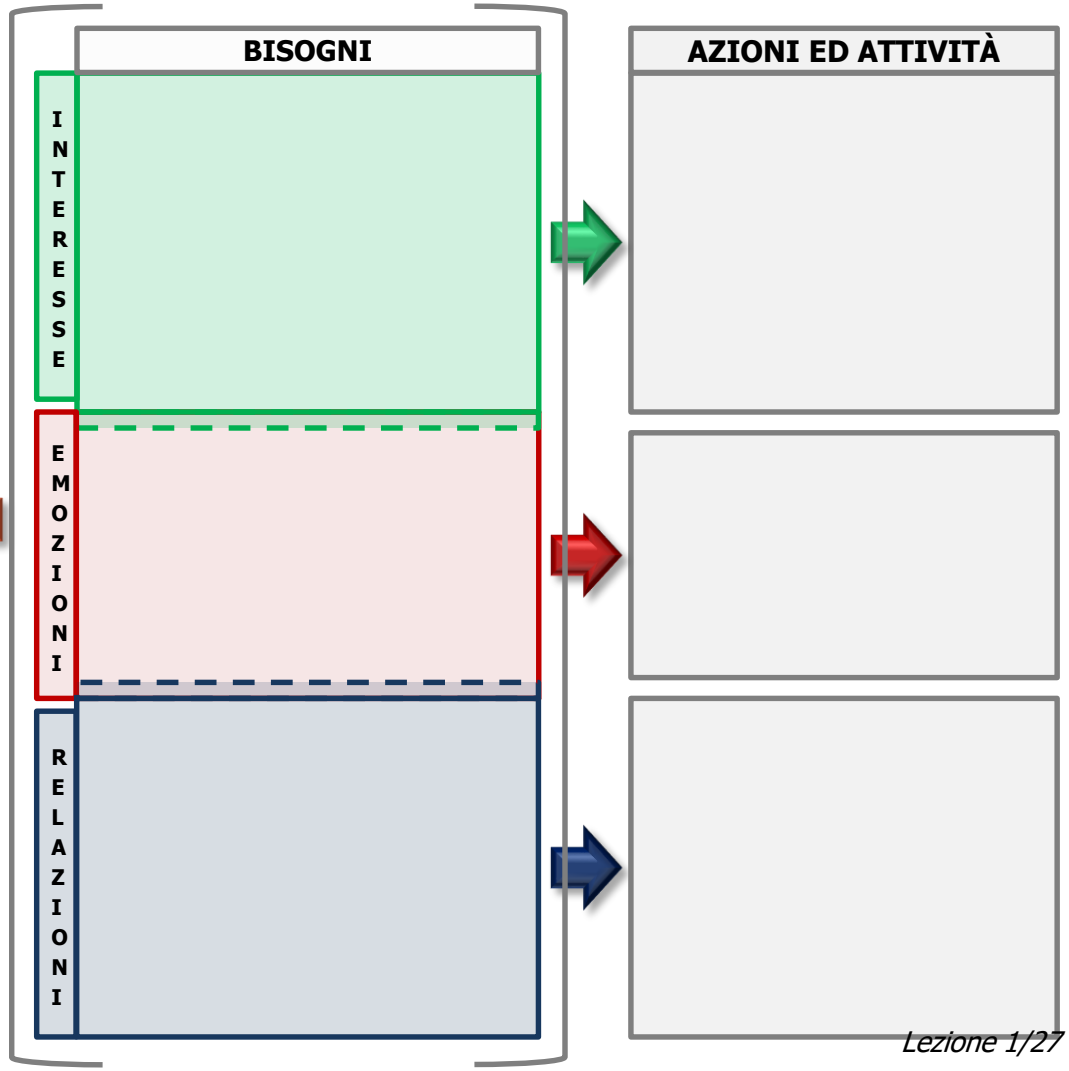
Come utilizzare il Modello IER (I)

L'applicazione del **Modello IER** è possibile attraverso l'utilizzo del seguente strumento, che riassume le richieste degli stakeholder e le attività dell'organizzazione sportiva.

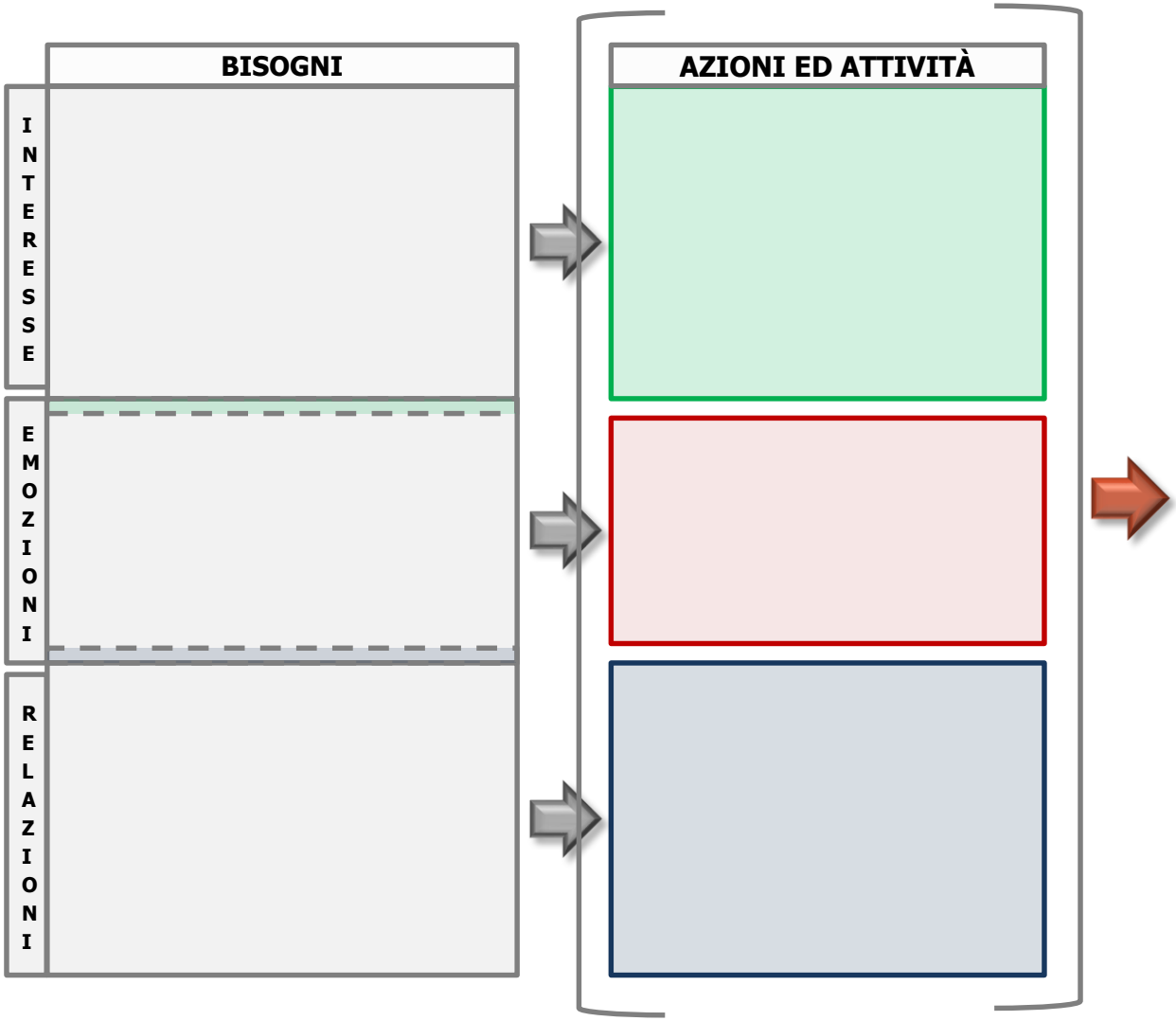
	BISOGNI		AZIONI ED ATTIVITÀ
INTERESSE		→	
EMOZIONI		→	
RELAZIONI		→	

Come utilizzare il Modello IER (II)

In questa sezione saranno individuati i bisogni dello specifico stakeholder, opportunamente distinti nelle tre tipologie già citate: bisogni d'interesse, bisogni emozionali e bisogni relazionali.



Come utilizzare il Modello IER (III)



In questa sezione saranno descritte le azioni e le attività che l'organizzazione sportiva dovrà mettere in atto per soddisfare i bisogni dello specifico stakeholder precedentemente individuati.