Corso di Laurea in

Scienze delle Attività Motorie e Sportive

Management dello Sport

Lezione 3

Analisi del Contesto Interno

Percorso Tematico

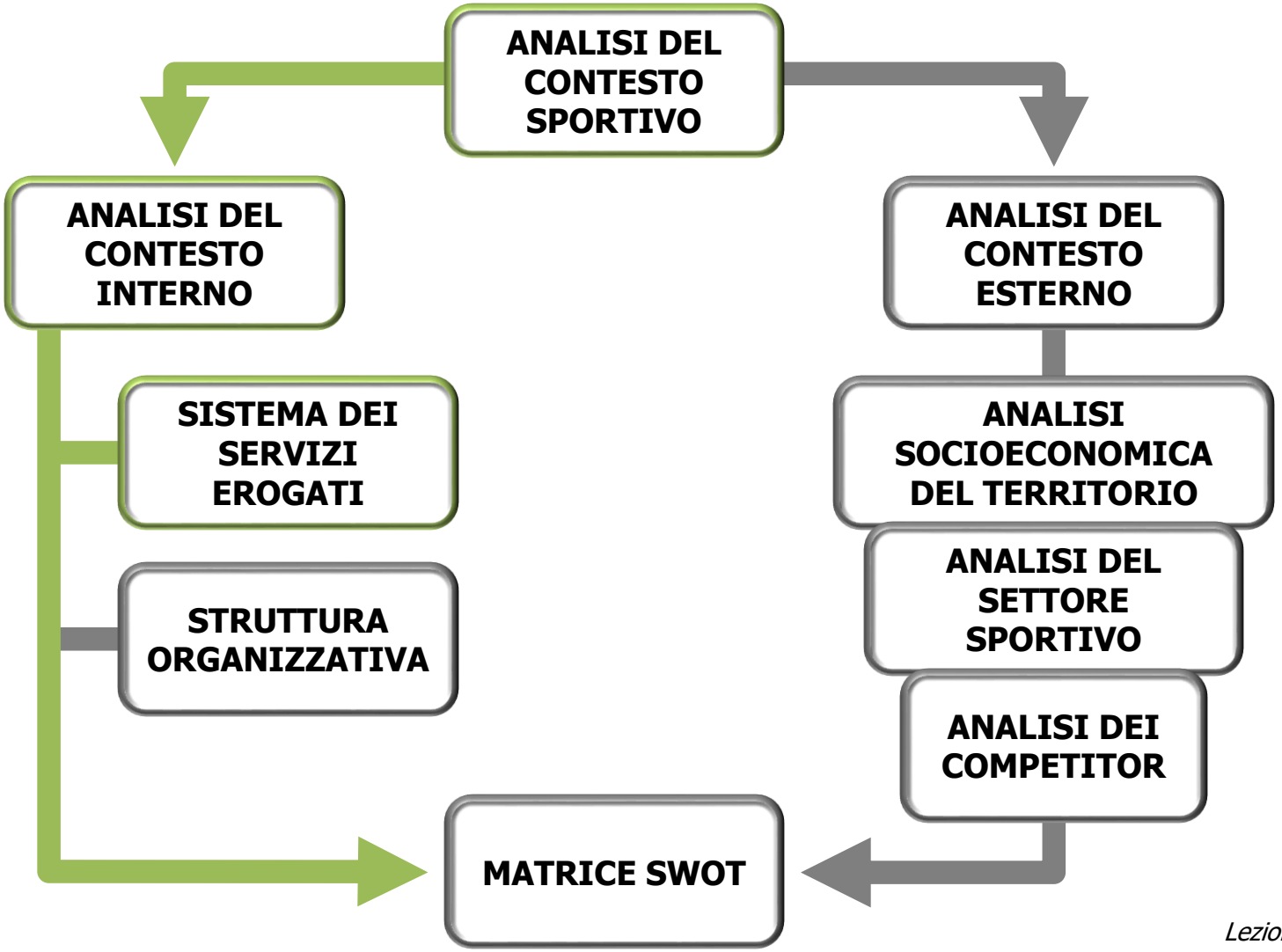
MODULO 1:
ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE SPORTIVA

- **STAKEHOLDER MANAGEMENT**
- **CONTESTO SPORTIVO INTERNO ED ESTERNO**
- **ESERCITAZIONE 1**

MODULO 2:
STRUMENTI STRATEGICI PER IL MANAGEMENT SPORTIVO

- **IMPIANTO STRATEGICO**
- **SISTEMA DEL VALORE**
- **ESERCITAZIONE 2**

Percorso Tematico (II)



Agenda

- Analisi del contesto sportivo
- Analisi del contesto interno
  - Il Sistema dei Servizi Erogati

Analisi del Contesto Sportivo

Il contesto sportivo (I)

Che cos'è il conteso?

Il contesto consiste di **variabili** che possono più o meno sfuggire al controllo dell'organizzazione sportiva, ma che indubbiamente incidono sulle decisioni e sul successo delle strategie.

Come conoscere il contesto?

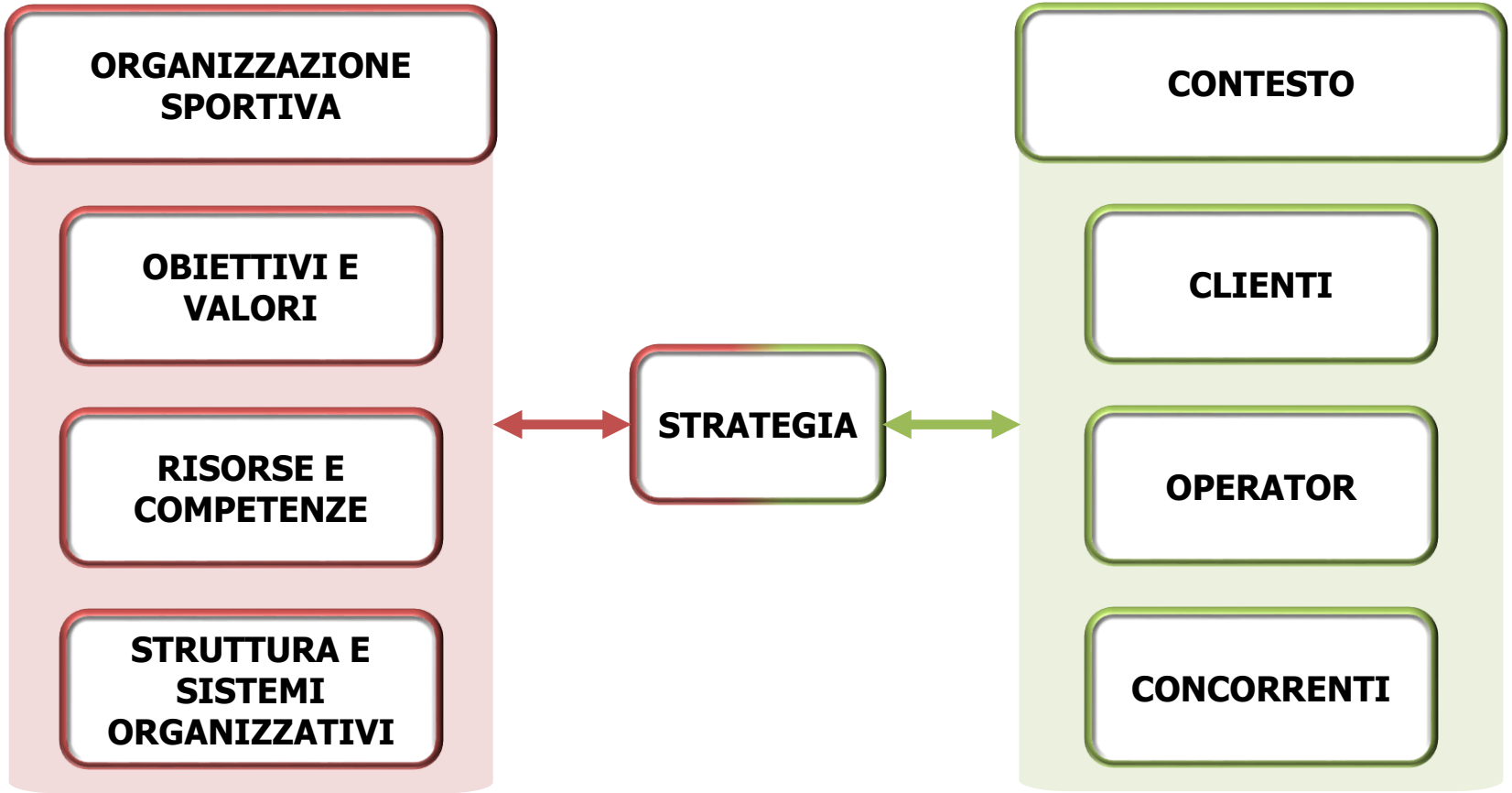
Il contesto può essere studiato e approfondito mediante l'**analisi**, sia **interna** sia **esterna**, all'organizzazione sportiva.

Perché un'analisi del contesto?

Molto del successo di una **strategia**, a prescindere dal settore, dipende dalla capacità del management di capire come evolve l'ambiente in cui opera l'organizzazione.

Il contesto sportivo (II)

La strategia come collegamento tra l'organizzazione sportive e il suo contesto di riferimento.



Analisi del Contesto Interno

Il contesto interno

Il **contesto interno** fa riferimento a sistemi, strutture, persone e condizioni che compongono l'organizzazione sportiva e che sono generalmente sotto il suo controllo.

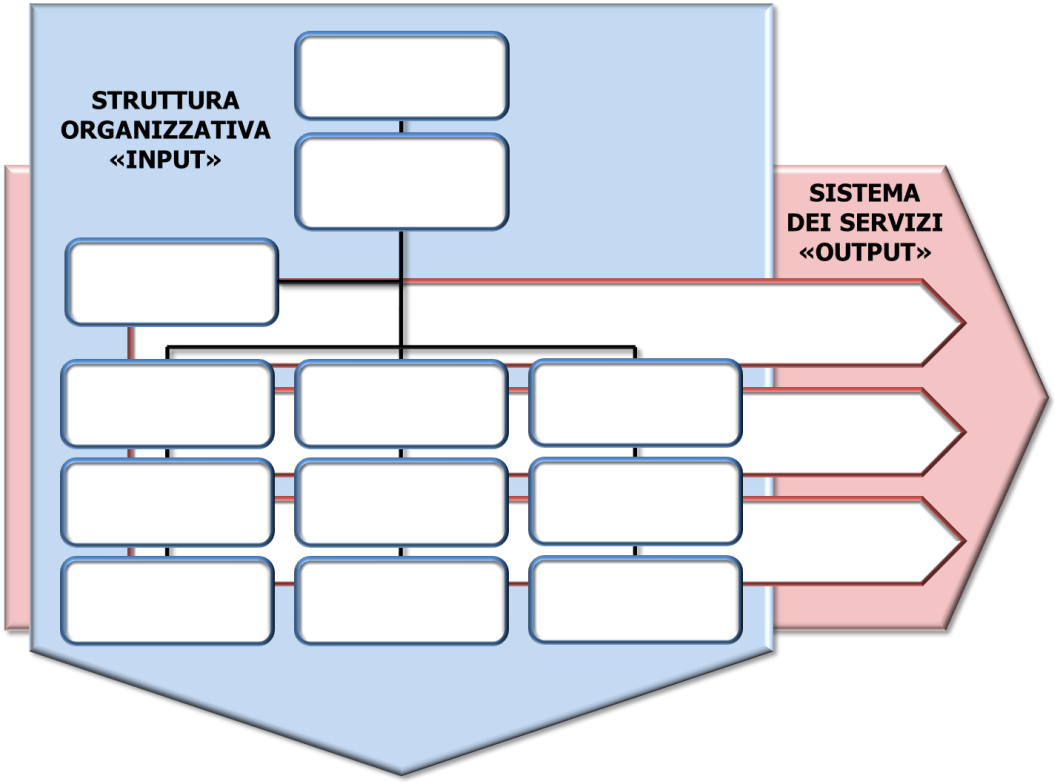
Nello specifico, l'analisi dell'ambiente interno riguarda:

SISTEMA DEI SERVIZI	STRUTTURA ORGANIZZATIVA
Mette in relazione il sodalizio sportivo con l'esterno e mostra la centralità degli individui in un'organizzazione di servizi.	Studia come il sodalizio sportivo si è organizzato per presidiare le attività svolte e ne verifica la sostenibilità.

Contesto interno: la relazione tra gli strumenti

L'organizzazione sportiva:

- si propone all'**esterno** tramite il **Sistema dei Servizi**;
- si organizza al proprio **interno** attraverso la **Struttura Organizzativa**.



Il Sistema dei Servizi

Il concetto di «*servizio*»

Nella letteratura manageriale troviamo definizioni di studiosi che permettono di cogliere alcuni aspetti concettuali del servizio. Il **servizio** è:

«*Metodo per accrescere la soddisfazione del cliente o dell'utilizzatore*»
Feigenbaum, 1983

«*Insieme di benefici tangibili e intangibili, espliciti ed impliciti*»

Normann, 1992

«*Comportamento umano o attività con obiettivi specifici e processi, il cui scopo è soddisfare i bisogni del cliente*»

Rosander, 1994

«*Lavorare per il beneficio di qualcuno*»

Juran, 1999

Denominatore comune o quasi delle precedenti affermazioni è la soddisfazione dei benefici e i benefici generati da persone ad altre persone creando enfasi sulla relazione bidirezionale che esiste nel servizio.

Le caratteristiche dei servizi

Nella maggior parte dei servizi si possono individuare tre **caratteristiche fondamentali**:

1. I servizi sono **processi** che consistono in **attività** o **serie di attività**.

2. I servizi, almeno in una certa misura, vengono **erogati** e **consumati simultaneamente**.

3. Il cliente, almeno in una certa misura, **partecipa al processo di erogazione**.

Il servizio come processo

I concetti del *management dei servizi* derivano dal fatto che il cliente, almeno in parte, è **presente al processo** (di erogazione) del servizio, **partecipa al processo** e **percepisce in che modo funziona il processo** nel momento stesso in cui si sviluppa.

La caratteristica di gran lunga più importante dei servizi è la loro natura di **processo**.

*«I **servizi** sono **processi** che consistono in una **serie di attività** in cui si utilizza un certo numero di tipi diversi di **risorse**, spesso in **interazione diretta** con i clienti, in modo da trovare una soluzione al problema del cliente.»*

Inoltre, il servizio è una **serie di attività o di processi** che, almeno in una certa misura, **vengono erogati e usati simultaneamente**. Ovviamente, le situazioni possono variare a seconda del servizio considerato.

Il servizio sportivo

Le attività sportive rientrano nel settore dei servizi in quanto:

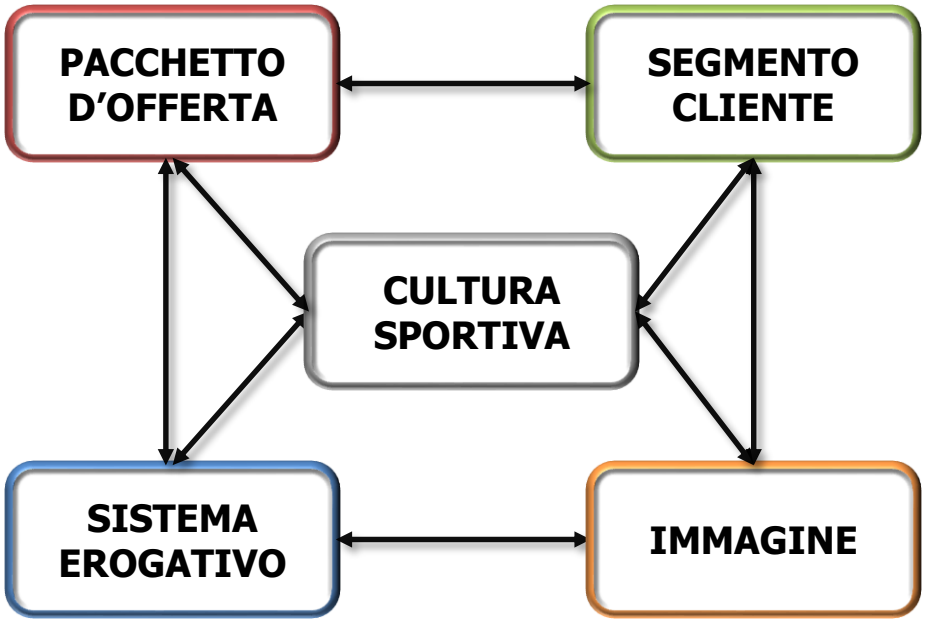
1. Sono il **processo di attività poste in essere da un'organizzazione al fine di** permettere alle persone di svolgere attività motoria oppure di **soddisfare un bisogno** di svago e di divertimento.

2. In un'organizzazione sportiva, **il servizio** che permette di svolgere attività fisica **viene erogato quasi totalmente quando l'individuo è presente e riceve il servizio**, vale a dire quando fa attività fisica.

3. Sono attività che **hanno luogo nell'interazione fra fornitore del servizio e utilizzatore**, il quale partecipa attivamente al processo di erogazione.

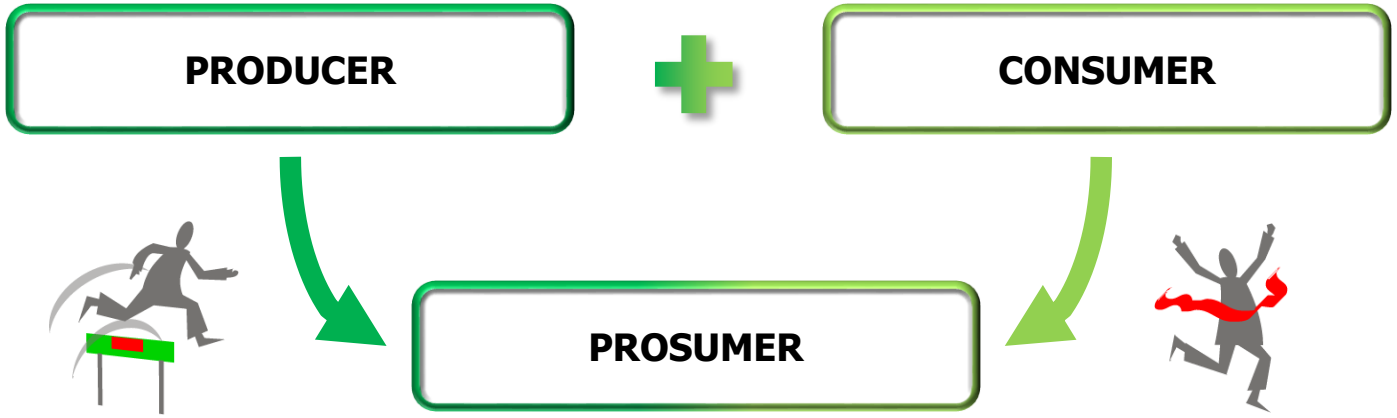
Il modello di Normann

In materia di servizi, l'autore principale di riferimento è **Richard Normann** che, all'interno del suo trattato «*La gestione strategica dei servizi*» delinea un modello di gestione che si occupa della **composizione del pacchetto di offerta** e del **sistema di erogazione** e **considera il servizio sia come frutto della cultura aziendale che dell'immagine** e del rapporto tra questa e l'ambiente.



Il segmento cliente

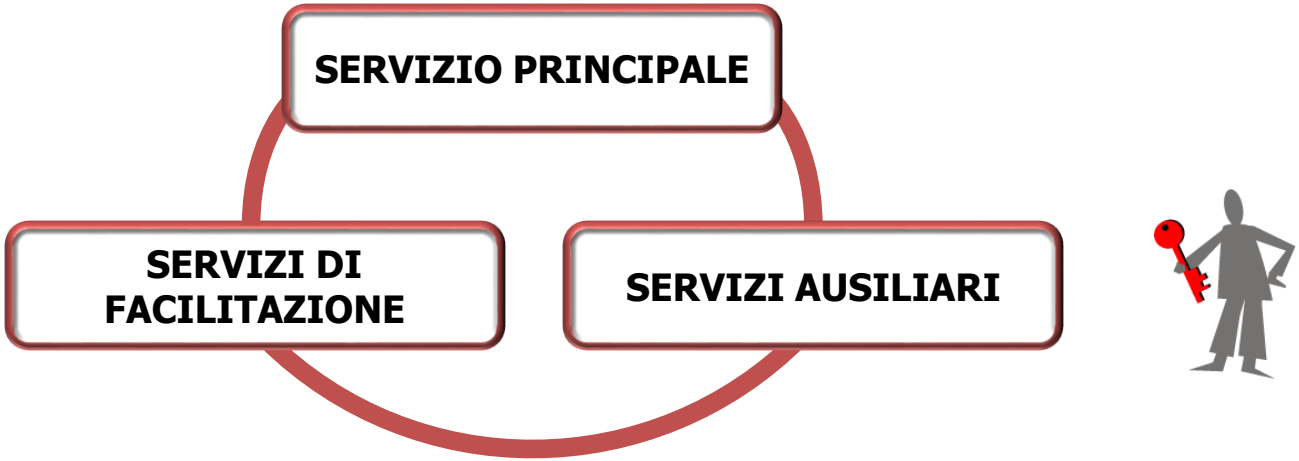
Si riferisce ai particolari tipi di clienti per cui è stato progettato l'intero sistema di servizi. Nel definire i segmenti di clienti di un'organizzazione sportiva occorre tenere presente che in queste attività il cliente, in quanto **prosumer**, partecipa attivamente al processo, percepisce e valuta il servizio.



La relazione tra organizzazione sportiva e cliente è così complessa e spesso continua nel tempo che si sviluppa un **rapporto di membership** con vantaggi da entrambe le parti.

Il pacchetto d'offerta

L'organizzazione sportiva non offre un singolo servizio ma un **pacchetto di servizi**, ossia un insieme organico di vari elementi offerti al cliente. Talvolta predomina uno di tali elementi che possiamo chiamare **servizio principale** rispetto a **servizi ausiliari** e di **facilitazione,** tutti parte del «pacchetto».

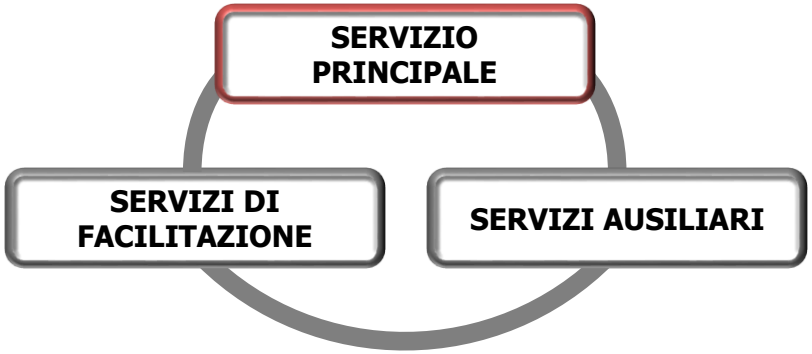


Soprattutto nelle organizzazioni sportive in cui il nucleo centrale del servizio è quasi identico per tutti i concorrenti, la scelta del cliente può essere influenzata da qualcosa che rispetto alla sostanza del servizio è aggiuntivo.

Il servizio principale

- È la **prestazione essenziale** che **soddisfa il valore del cliente**.
- È la **prestazione che qualifica l'organizzazione** ad operare in un determinato settore.

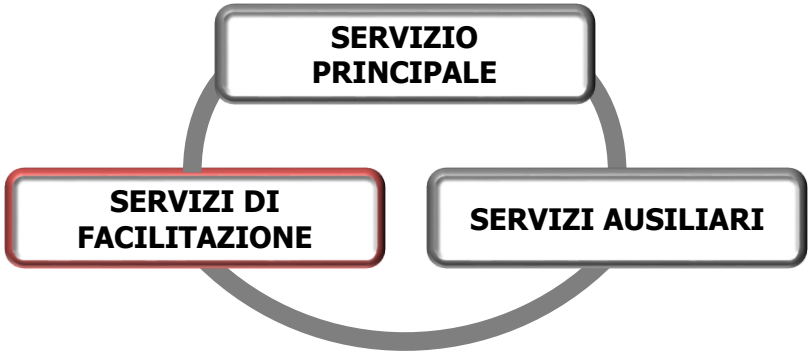
Il servizio principale di un'organizzazione sportiva può essere rappresentato, ad esempio, dai corsi di avviamento a una determinata disciplina sportiva rivolta a specifiche fasce d'età.



I servizi di facilitazione

- **Facilitano l'uso del servizio** principale, in mancanza di questi servizi, il servizio essenziale non può essere fornito.
- **Sono obbligatori**, se vengono tralasciati, l'intero pacchetto di servizi viene meno.

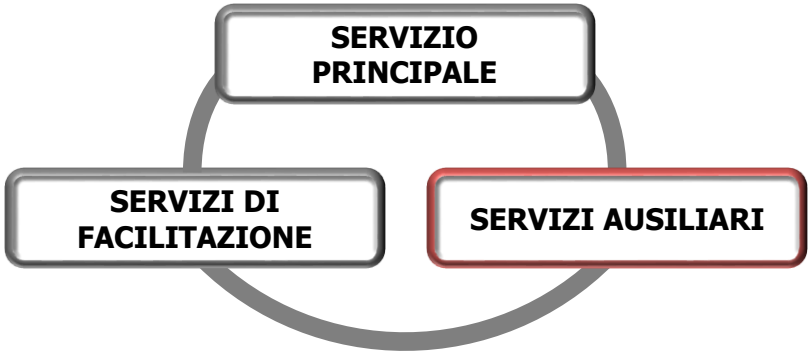
I servizi di facilitazione nelle organizzazioni sportive possono essere, ad esempio, la presenza di un numero adeguato di materiali sportivi e attrezzature necessari per lo svolgimento dell'attività sportiva o il supporto di tecnici qualificati.



I servizi ausiliari

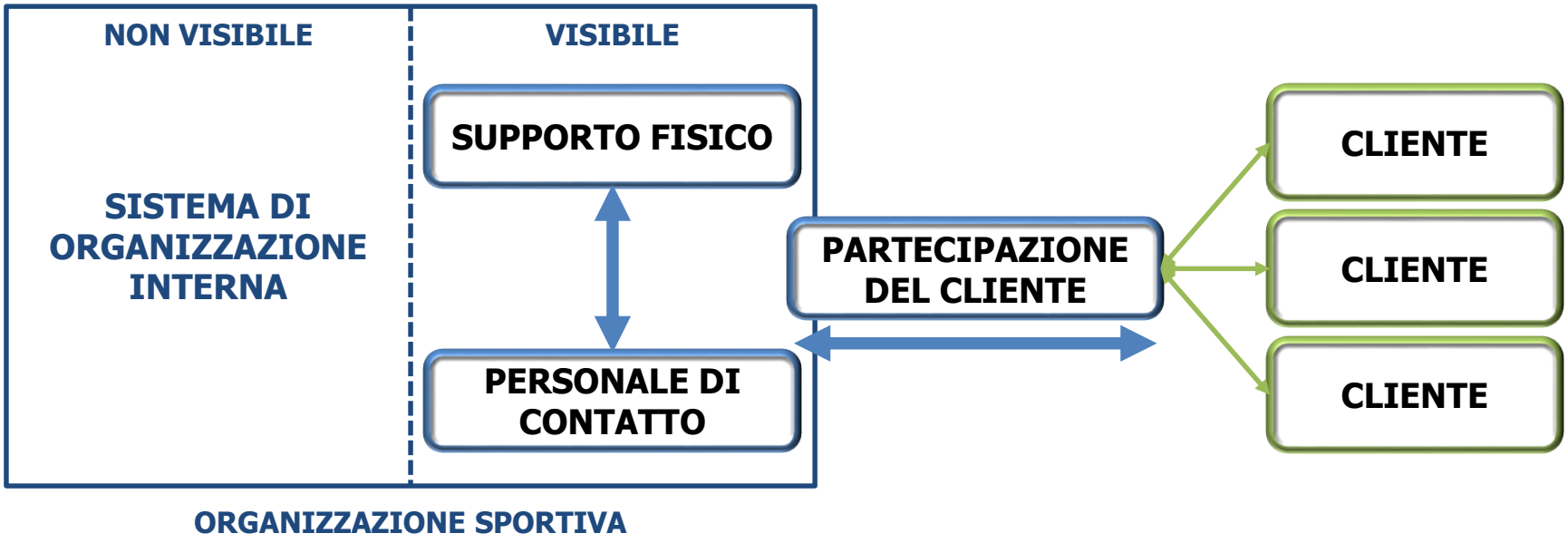
- **Sono aggiunti per accrescere il valore** e/o **per differenziare il servizio** da quello delle altre organizzazioni sportive.
- **Se mancano**, **il servizio essenziale può essere usato ugualmente**, ma l'intero pacchetto di servizi può risultare meno attraente e forse meno competitivo.

I servizi ausiliari nelle organizzazioni sportive possono essere, ad esempio, il servizio di trasporto dei gruppi agonistici per allenamenti e competizioni o la presenza negli impianti di spogliatoi dotati di servizi e docce.



Il sistema di erogazione

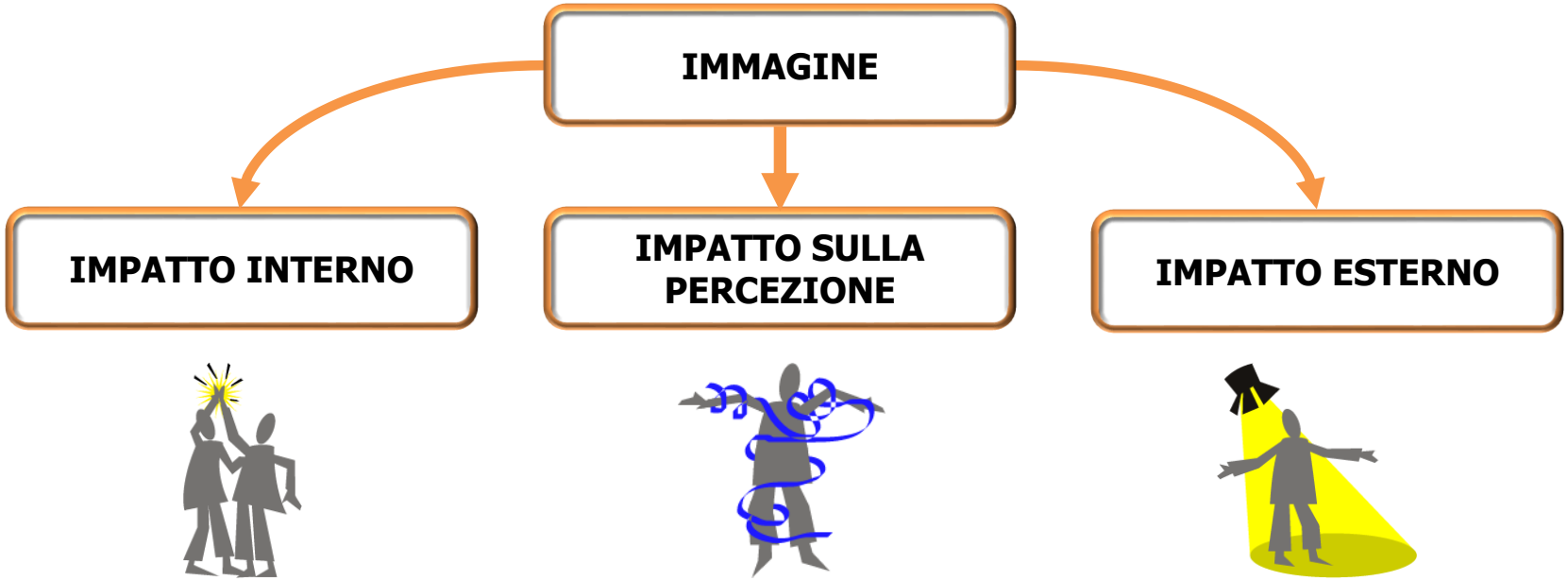
Il **sistema di erogazione** descrive le modalità operative con cui l'organizzazione sportiva si struttura per rendere fruibili i servizi offerti. I suoi sottocomponenti sono il **personale di contatto**, la **partecipazione del cliente** e il **supporto fisico**.



L’immagine

L’**immagine** è la rappresentazione dei valori e del servizio che i diversi attori connettono all’organizzazione sportiva e può variare da un individuo all’altro.

I ruoli dell’immagine sono riconducili al suo:



L’impatto interno

L’immagine ha un **impatto interno sui collaboratori** dell’organizzazione sportiva.

- L’immagine chiara e positiva di un’organizzazione che fornisce ottimi corsi di avviamento a una determinata disciplina **comunica all’interno chiari valori** e **può** quindi **rafforzare**, nel personale, **un atteggiamento positivo** verso il lavoro. Una realtà sportiva di questo genere attira anche più facilmente collaboratori di buona levatura.

- Se l’immagine non è abbastanza chiara e nitida, ciò può influire sull’**atteggiamento dei collaboratori**. Questo, a sua volta, **può ripercuotersi** sulla loro prestazione e quindi **sui rapporti con gli associati**.

L’impatto sulla percezione

L’immagine è un **filtro che influisce sulla percezione del modo di operare** del sodalizio sportivo. Tutte le attività svolte vengono percepite attraverso questo filtro.

- Se **l’immagine è buona**, **diventa una protezione**. Tuttavia, questo vale solo per poco. Infatti, se questi problemi si verificano spesso, l’effetto di questa protezione diminuisce.

- Il filtro ha un effetto anche in senso opposto. **Un’immagine negativa rende i clienti ancora più insoddisfatti** e scontenti di un cattivo servizio.

Ad esempio, nel caso di immagine “positiva”, il ritardo imprevisto di uno dei tecnici ad un corso o a un allenamento, sarà percepito come occasionale e accidentale. Lo stesso ritardo, in un’organizzazione sportiva con un’immagine “negativa”, è conferma di disservizio, che probabilmente già altre volte si è manifestato.

L’impatto esterno

L’immagine agisce sull’**impatto esterno** in quanto è una **funzione dell’esperienza** e delle **aspettative** dei clienti.

Quando i clienti si creano delle aspettative sull’organizzazione sportiva e sperimentano la realtà sotto forma di attività, la percezione del servizio che ne risulta cambia l’immagine.

- Se la **percezione** della qualità del servizio **combina con l’immagine** o la supera, l’immagine ne è rafforzata e persino migliorata.
- Se l’organizzazione sportiva fornisce un **servizio inferiore all’immagine**, l’**effetto** sarà **opposto**.
- Se l’immagine **non è molto chiara** o non è abbastanza nota ai clienti, **si sviluppa** e si caratterizza **attraverso l’esperienza stessa**.

La cultura sportiva

La **cultura sportiva** sottende a tutta l'organizzazione ed è l'insieme dei **principi** generali e dei **valori** mediante i quali viene erogato e controllato il processo di erogazione del servizio sportivo.

Si fa portatrice dei valori dell'organizzazione sportiva agli stakeholder, comprende e descrive una serie di norme e di principi condivisi dalle persone che ne fanno parte.