Corso di Laurea Magistrale in

Management delle Attività Motorie e Sportive

65781 - Bilanci Aziendali e Controllo di Gestione

Lezione 5

La pianificazione strategica e lo Sport Business Plan

Analisi Socioeconomica del Territorio

Il contesto esterno: il macro ambiente

Le variabili esterne che influenzano le scelte e i risultati di un'organizzazione possono essere classificate secondo il grado di prossimità: il «**microambiente**» può essere distinto da quelle più ampie influenze che formano il «**macroambiente**».

Il «**macroambiente**»:

- è costituito da un insieme di **variabili** che **condizionano** la **dinamica** e lo **sviluppo** dei **settori** e sulle quali ci sono scarse possibilità di gestione;
- ha un **impatto** sui **comportamenti** e sulle **performance** delle organizzazioni e nei confronti del quale l'organizzazione non può far altro che porre in atto **comportamenti adattivi**.

Analisi Socioeconomica del Territorio

L'**analisi socioeconomica del territorio** è un valido strumento per:

- **individuare** quali **variabili** dell'ambiente esterno abbiano il **maggiore impatto** sul futuro di un'organizzazione sportiva;
- **definire** il **contesto esterno** nel quale l'organizzazione sportiva opera osservandone le sue **caratteristiche socioculturali**;
- **identificare** i **fattori** che influenzano l'organizzazione ma sui quali si ha un'**influenza ridotta**, mediata o talvolta nulla.

Per quanto l'organizzazione sportiva riesca raramente a modificare direttamente tali situazioni contestuali, la loro comprensione permetterà, nel **lungo periodo**, di **massimizzare** le **opportunità** e **minimizzare** le **minacce**.

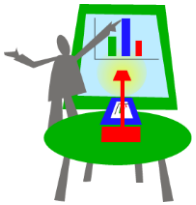
Analisi Socioeconomica del Territorio

Nell'analisi vengono osservate due componenti:

ANALISI SOCIOECONOMICA DEL TERRITORIO

CARATTERISTICHE SOCIOECONOMICHE

Fattori che possono produrre effetti significativi sulla consistenza e sulle caratteristiche della domanda reale e potenziale di un'organizzazione sportiva.



CARATTERISTICHE CULTURALI

Fattori che possono influenzare le decisioni degli stakeholder dell'organizzazione sportiva e che, di conseguenza, ricadono sulle dinamiche della stessa.

Caratteristiche socioeconomiche

Tali caratteristiche possono riguardare:

CARATTERISTICHE SOCIOECONOMICHE

ASPETTI DEMOGRAFICI

Indicazioni sulle persone che praticano sport, sulle modalità, sul tipo di attività sportiva e sulle motivazioni di interruzione della pratica sportiva nella fascia giovanile.

ASPETTI ECONOMICI

Dati sulla spesa delle famiglie per le attività sportive, sul valore economico dello sport e sugli stili di vita degli individui del territorio.

SISTEMA IMPIANTISTICO

Informazioni sullo stato e sulle prospettive degli impianti sportivi comunali, altre dotazioni sportive presenti in città e il loro livello di utilizzo.

Caratteristiche culturali

Tali caratteristiche possono riguardare:

CARATTERISTICHE CULTURALI

SISTEMA SCOLASTICO

Dati sul numero di istituti scolastici, sul numero degli iscritti, sul numero di ore che ogni istituto dedica all'attività fisica e relative modalità di svolgimento.

CULTURA SPORTIVA TERRITORIALE

Informazioni sul «livello» di cultura sportiva del territorio di riferimento, grado di attenzione rivolta ai temi della promozione della salute e dell'attività fisica.

TRADIZIONE SPORTIVA

Pratiche sportive popolari che fanno parte della tradizione o discipline sportive a cui la città è storicamente «vicina».

Analisi del Settore Sportivo

Il contesto esterno: il micro ambiente

Le variabili esterne che influenzano le scelte e i risultati di un'organizzazione possono essere classificate secondo il grado di prossimità: il «**microambiente**» può essere distinto da quelle più ampie influenze che formano il «**macroambiente**».

Il «**microambiente**»:

- è costituito dalle **variabili** che **interagiscono direttamente** con l'**organizzazione**.
- ha un **impatto** sui **comportamenti** e sulle **performance** delle organizzazioni e nei confronti dei quali l'organizzazione possiede **manovre** d'**intervento attive**.

Il concetto di «*settore*»

Il **nucleo centrale** del **microambiente** di un'organizzazione è costituito dalle sue **relazioni** con tre insiemi di attori: **clienti**, **operator** e **concorrenti**. Questi interlocutori caratterizzano l'**ambiente settoriale**.

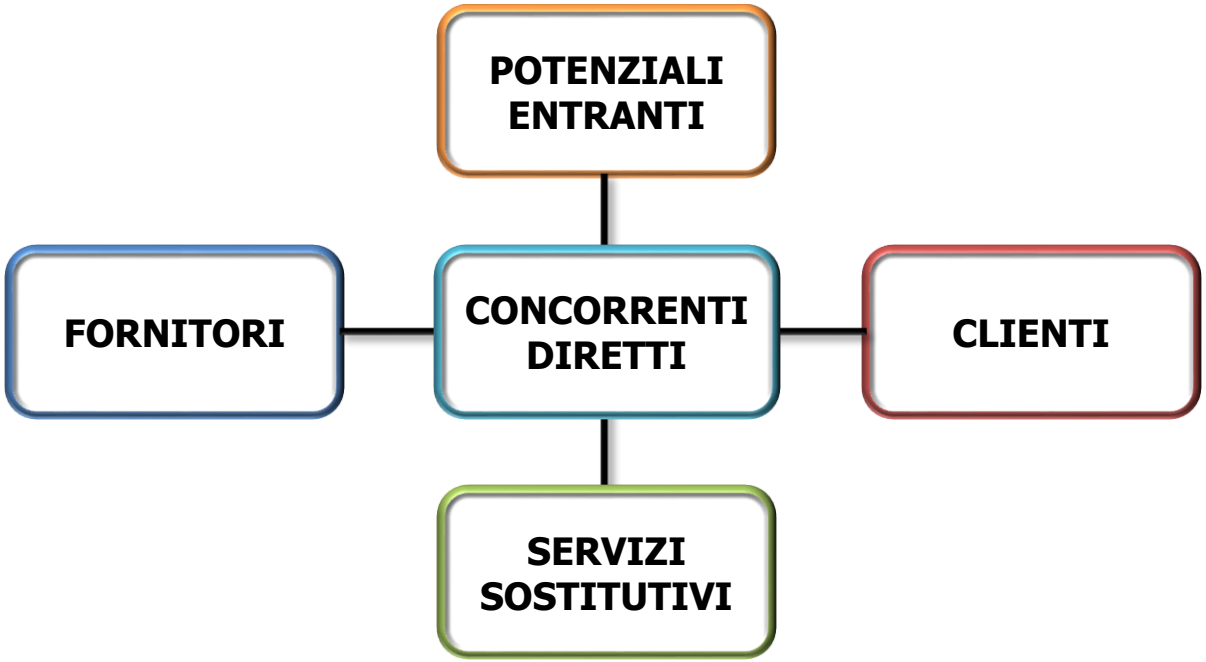
L'**analisi** di **settore** serve a:

- **definire** la **situazione passata** o **presente del settore**: analizzare gli andamenti delle forze del settore permette di capire la situazione attuale;
- **prevedere il futuro del settore**: individuare in che direzione tende a cambiare la struttura del settore;
- **organizzare le contromisure**: individuare e preparare le modalità con cui cambiare la struttura di un settore.

Modello delle Cinque Forze Competitive

Nella teoria aziendale, uno schema molto diffuso di classificazione e di analisi di settore è quello sviluppato da **Michael Porter**, che prende il nome di ***Modello delle Cinque Forze Competitive***.

Secondo tale impostazione teorica l'ambiente competitivo non è delineato solo dai competitor diretti ma anche da altri soggetti.



Il settore sportivo

Per il contesto sportivo è possibile fare un'analisi che parte dal modello di M. Porter e va a evolversi in uno ad hoc, con l'obiettivo di approfondire gli **elementi** e le **forze** che **esercitano maggiore influenza** sulle **scelte dell'organizzazione sportiva**.

Organizzazioni sportive

Sono le altre organizzazioni sportive della **stessa disciplina sportiva** (o analoghe) che competono per il raggiungimento di un determinato **obiettivo sportivo** e/o per un determinato **fine socioculturale**.

Occorre **suddividere l'arena competitiva** in base agli obiettivi: non è possibile ritenere in competizione organizzazioni con obiettivi e, probabilmente, anche risorse differenti.

Nelle discipline sportive **la numerosità dei concorrenti** è condizione necessaria per garantirne l'**esistenza** e il **prestigio**.

Sport e pratiche sostitutive

Discipline sportive e **attività alternative** che possono spostare l'attenzione dei customer sportivi.

La presenza di discipline sportive sostitutive e di attività alternative limita il campo di manovra dell'organizzazione in quanto il **customer sportivo può passare da una disciplina a un'altra** che la sostituisca.

La minaccia competitiva di sport e attività sostitutivi deriva dalla presenza o meno di difficoltà e costi che i customer sportivi affrontano per passare da un'attività all'altra.

Customer sportivi

Sono **spettatori**, **praticanti** e **aggregati istituzionali** come famiglie e scuole.

Gli spettatori sono coloro che desiderano **essere presenti** all'**evento sportivo** fisicamente o attraverso i media.

I praticanti prendono parte in **maniera attiva** all'**atto sportivo**.

Famiglie e altri soggetti vedono lo sport con la prospettiva del cliente, con **interessi** di natura sociale ed **emotiva**, e si attivano di conseguenza anche per conto dei soggetti direttamente interessati alla pratica.

Technical operator

Sono i partner che **forniscono** il **materiale** e/o l'intero **abbigliamento tecnico** al sodalizio sportivo, acquisendo il diritto di esporre il proprio marchio su tutta la fornitura destinata alla stessa compagine.

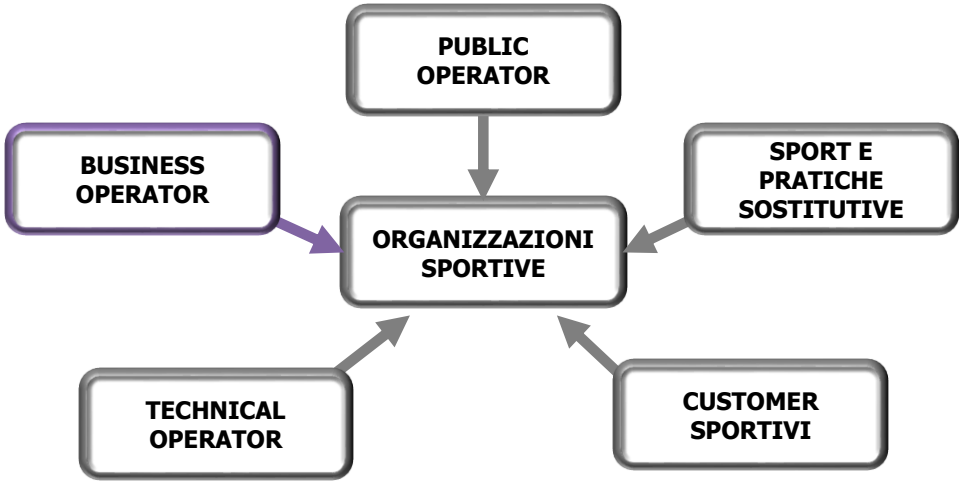
Non sono quasi mai legati ad una sola realtà sportiva. Il loro potere contrattuale è influenzato dal **numero** di **imprese fornitrici**, dal **prestigio** e dalla **visibilità** dell'organizzazione sportiva.

Mirano a trarre **beneficio economico**, di **posizionamento** e di **visibilità** dalla collaborazione con l'organizzazione sportiva.

Business operator

Sono i soggetti che potenzialmente possono fornire **supporto**, **finanziario** e/o di **altra natura**, all'organizzazione sportiva, al fine di permettere alla stessa di svolgere le proprie attività e allo stesso tempo di **ottenere** un **beneficio** in ritorno di immagine, di ritorno mediatico attraverso una migliore commercializzazione dei loro prodotti e/o servizi, oppure in termini di visibilità sul territorio.

Tali soggetti si aspettano dalla realtà sportiva **occasioni d'incontro privilegiato** con **customer sportivi** ed altri **business operator**, che consentano loro di presentare ed offrire i loro prodotti e servizi a soggetti spesso già fidelizzati con l'organizzazione stessa.



Public operator

Sono **Istituzioni** ed **Enti Pubblici** che, a vario titolo, possono esercitare forza nei confronti delle organizzazioni sportive.

Il loro primo obiettivo è **incrementare** il **benessere generale** di chi vive sul territorio; ad esempio, favorendo la pratica sportiva di ragazzi e ragazze che vivono in situazioni di disagio.

Il secondo è quello di **promuovere** il **territorio** per **attrarre** altre **persone** e **generare nuove economie**; ad esempio, sviluppando percorsi di turismo e marketing territoriale.

Esempio: Pallamano Modena A.S.D. - Analisi del Settore Sportivo (I)

La Pallamano Modena A.S.D. è un'associazione sportiva dilettantistica di pallamano con sede nella città di Modena, fondata nel 1970. Milita in Serie B, la terza serie del campionato italiano di pallamano maschile. Disputa le proprie gare interne al PalaMolza di Modena.

Nel 2007 nasce, da una costola della società stessa, la Scuola Pallamano Modena con l'obiettivo di valorizzare e dare spazio al movimento giovanile, anche secondo una logica di sostenibilità economica. Negli anni, la Scuola Pallamano Modena è diventata protagonista sul proprio territorio, anche grazie alla riqualificazione e all'adeguamento del PalaMolza.

Esempio: Pallamano Modena A.S.D. - Analisi del Settore Sportivo (II)

PUBLIC OPERATOR

- FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO HANDBALL
- UISP NAZIONALE
- COMUNE DI MODENA

BUSINESS OPERATOR

- NEWLOGIC
- CONAD
- RISTORANTE PIZZERIA "AI CAPPUCCINI"
- PANTAREI S.R.L.
- BPER BANCA S.P.A.

ORGANIZZAZIONI SPORTIVE

- PALLAMANO RAVARINO
- G.S.D. PALLAMANO SPALLANZANI

SPORT E PRATICHE SOSTITUTIVE

- MODENA BASEBALL CLUB
- A.S.DILETTANTISTICA SBM BASKETBALL
- ASD UNIVERSAL BASKET 2010
- SCUOLA DI PALLAVOLO ANDERLINI
- VOLLEY ACADEMY MODENA ASD
- MODENA VOLLEY SSDRL
- MODENA SCOUT C.N.G.E.I.
- SCUOLA DI MUSICA CANTO

TECHNICAL OPERATOR

- KAPPA

CUSTOMER SPORTIVI

- PRATICANTI
- FAMIGLIE
- ISTITUTI SCOLASTICI

Analisi dei Competitor

Analisi dei Competitor

L'**analisi** dei **competitor** è un valido strumento per:

- **individuare** le **caratteristiche rilevanti e distintive** dei rivali dell'organizzazione sportiva;
- mettere l'organizzazione sportiva nelle migliori condizioni per **sviluppare vantaggi competitivi** superiori rispetto a quelli dei rivali;
- **costruire** una o più **mappe di percezione** della competizione, con le quali osservare la numerosità dei competitor, la propria posizione competitiva nell'attrarre stakeholder e rispondere alle loro attese.

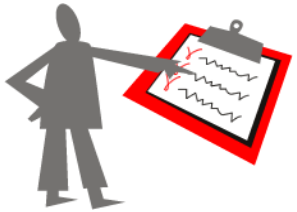
Chi sono i «competitor» di un'organizzazione sportiva?
I competitor di un'organizzazione sportiva sono sia le altre discipline sportive, sia le attività che possono interessare un individuo in termini di svago, divertimento e benessere fisico.

Analisi dei Competitor

Come si svolge l'analisi?

1. **Stabilire** su quali **concorrenti** è il caso di concentrare l'attenzione. Tale scelta può essere ispirata da criteri diversi, ad esempio:
   - l'organizzazione sportiva più grande in termini di tesserati;
   - una o più organizzazioni verso le quali si tende;
   - un gruppo di organizzazioni che ne rappresenti il «concorrente tipico».

2. **Esaminare** in profondità le **caratteristiche** dei concorrenti. Gli aspetti da considerare nell'analisi possono essere diversi, di seguito ne vediamo i principali:
   - **strategia** e **sistemi di obiettivi**;
   - **risorse**;
   - **offerta sportiva**;
   - **immagine** e **posizionamento**;
   - **organizzazione** e **cultura sportiva**.



Analisi dei Competitor

Strategia e sistema di obiettivi
Strategie e obiettivi sono legati tra loro. Le strategie adottate saranno diverse a seconda degli obiettivi prefissati.

Risorse
Il numero e la qualità delle risorse sono indicatori importanti per definire le capacità dei concorrenti.

Offerta sportiva
Le caratteristiche dell'offerta sportiva che i concorrenti propongono al mercato sono un altro indicatore efficace del confronto.

Immagine e posizionamento
È utile chiedersi quale immagine venga percepita dagli stakeholder e come l'immagine dell'organizzazione sportiva si colloca rispetto a quella dei rivali.

Organizzazione e cultura sportiva
La struttura dell'organizzazione e la cultura sportiva hanno sempre un peso sulle strategie.

Matrice SWOT

I fattori critici di successo

I **fattori critici di successo** sono il **frutto** di un'**analisi esterna** che prende in esame i diversi fattori del sistema competitivo e propone una previsione dello scenario futuro individuando le **variabili** in grado di **spiegare** meglio il **successo**.

La comprensione dei **fattori critici di successo** costituisce la sintesi dell'analisi esterna perché ne estrae il nucleo essenziale: **quali sono i fattori determinanti per avere successo in un determinato contesto sportivo?**

Le caratteristiche dell'organizzazione

Tramite l'**analisi interna** è stato possibile **individuare** le **caratteristiche** dell'organizzazione sportiva.

Se le **caratteristiche** dell'organizzazione sportiva presidiano dei **fattori critici di successo**, queste sono dei **punti di forza** da cui è possibile determinare dei **vantaggi competitivi** e saranno gli elementi su cui puntare.

Se le **caratteristiche** dell'organizzazione sportiva **non presidiano** dei **fattori critici di successo**, queste diventano dei **punti di debolezza** che permettono di determinare il **grado** di **vulnerabilità** dell'organizzazione, suggerendo così le possibili azioni correttive da intraprendere.

Analisi SWOT

L'**analisi SWOT** è uno strumento utile alla **pianificazione strategica** che evidenzia le caratteristiche di un progetto, di un programma, di un'organizzazione e le conseguenti relazioni con l'ambiente nel quale si colloca, offrendo un quadro di riferimento per la **definizione** di **orientamenti strategici finalizzati** al **raggiungimento** degli **obiettivi**.

Analisi SWOT

Obiettivo dell'analisi è definire le **opportunità** di **sviluppo** dell'organizzazione sportiva che derivano da una **valorizzazione** dei **punti di forza** e da un **contenimento** dei punti di debolezza, alla luce del quadro di opportunità e rischi che deriva dal contesto esterno.

PUNTI DI FORZA

PUNTI DI DEBOLEZZA

Le **variabili interne** sono quelle che fanno parte del sistema e sulle quali è possibile **intervenire**.

Le **variabili esterne** possono essere tenute sotto controllo, in modo da **cogliere** i **fattori positivi** e **limitare** i **fattori negativi**.

OPPORTUNITÀ

MINACCE

Punti di forze e di debolezza

PUNTI DI FORZA

Sono quegli elementi che favoriscono lo sviluppo dell'organizzazione, sono le aree di eccellenza che **presidiano** i **fattori critici di successo**.

PUNTI DI DEBOLEZZA

Sono quei fattori che **ostacolano** lo **sviluppo** e che bisogna cercare di superare; sono le aree ad alto margine di miglioramento, che il **contesto esterno chiede** di **presidiare**.

Opportunità e minacce

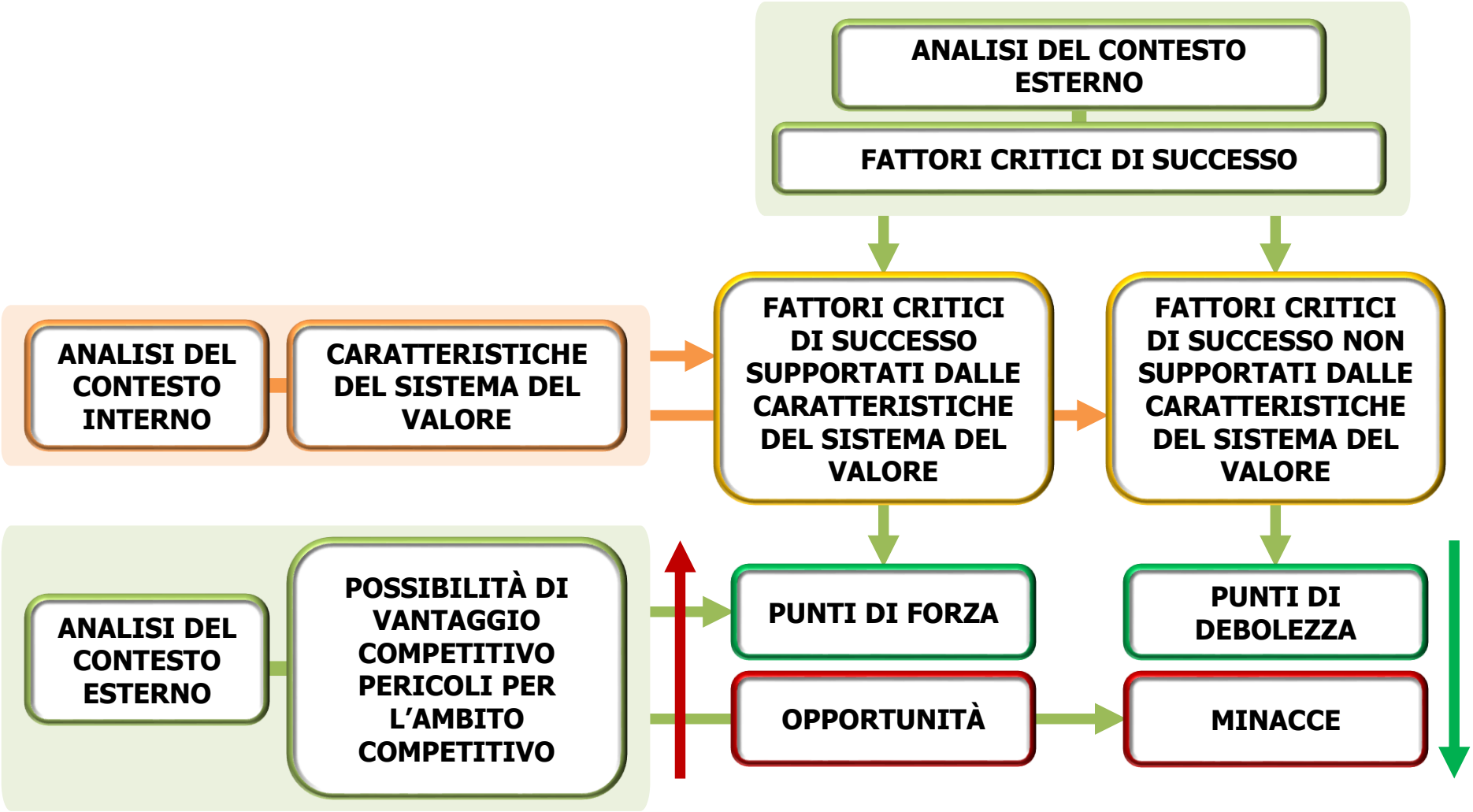
OPPORTUNITÀ

Aree dell'ambiente esterno che, **se correttamente individuate e sfruttate** possono permettere all'organizzazione di **ottenere performance positive**.

MINACCE

Aree dell'ambiente esterno che **influiscono negativamente sulle possibilità dell'organizzazione** di ottenere performance positive.

Schema di sintesi



Esempio: Pallamano Modena A.S.D. - Analisi SWOT

PUNTI DI FORZA

- Staff Tecnico con adeguata Certificazione d'Idoneità Tecnica rilasciata dalla FIGH.
- Realtà storica nel panorama modenese, con anni di esperienza e di presenza sul territorio.
- Impianto sportivo idoneo e recentemente ristrutturato.

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Scarse risorse finanziarie su cui incide notevolmente l'assenza totale di partecipazione a bandi pubblici.
- Immagine sul territorio debole rispetto alle altre realtà sportive del modenese.
- Scarse competenze manageriali della dirigenza.

OPPORTUNITÀ

- Unica realtà sportiva di pallamano nel Comune di Modena.
- Incremento del sostegno da parte delle Istituzioni Pubbliche.
- Presenza di organizzazioni sportive che operano al di fuori del territorio modenese con cui collaborare.

MINACCE

- La disciplina sportiva della pallamano è spesso ritenuta di scarsa rilevanza rispetto ad altre più conosciute e praticate.
- Ingresso di nuove organizzazioni sportive di pallamano nel comune di Modena.
- Offerta di altre discipline sportive o attività di svago e divertimento che possano fungere da servizio sostitutivo.

L’orientamento strategico

Orientamento futuro

L'**impianto strategico** descrive l'orientamento strategico di fondo del sodalizio sportivo di lungo termine e delinea la visione, la missione, la strategia e la cultura sportiva, ossia gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'organizzazione.

Visione

L’orientamento strategico di fondo viene trasmesso nella **visione**, la guida che consente di tracciare la rotta.

Nel contesto sportivo, la visione:

- rappresenta ciò che l’organizzazione **intende diventare**;
- indica la proiezione dello **scenario futuro**, basato su valori, ideali e aspirazioni dell’organizzazione da trasmettere a tutti i membri, fornendo alcune chiare linee guida;
- è rivolta agli **stakeholder** e, nello specifico, al **contesto interno**;
- ha un **orizzonte temporale** di **5-10 anni**.

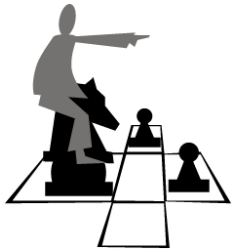
Il "manifesto" della visione, il cosiddetto ***vision statement***, dovrebbe essere tale da spronare i membri dell’organizzazione e renderli orgogliosi di farne parte.

Missione

La **missione** è la guida per realizzare quando espresso dalla visione, stabilire le risorse da adoperare al fine di raggiungere determinati obiettivi.

Nel contesto sportivo, la missione:

- si **focalizza** sul **presente** ed è **coerente** con la **visione**;
- **descrive** in modo chiaro **cosa fare** e quali **strumenti utilizzare** per realizzare gli obiettivi;
- è rivolta prevalentemente agli **stakeholder esterni** e al contesto esterno;
- ha un **orizzonte temporale** di **3-5 anni**.



Il ***mission statement*** è il "manifesto" della missione, tende a focalizzarsi sul presente e a fornire una guida operativa.

Strategia Sportiva

La **strategia sportiva** è un processo di continua ricerca dell'equilibrio tra le finalità e gli obiettivi dell'organizzazione sportiva, le risorse interne e il contesto in cui il sodalizio opera.

Nel contesto sportivo, la strategia:

- deve spiegare **come** l'organizzazione **raggiungerà i suoi obiettivi**;
- deve essere capace **di guidare le azioni**;
- deve essere **coinvolgente** e **in grado di motivare** l'intera struttura.

Nella definizione della strategia sportiva è necessario evidenziare gli **imperativi strategici**, ovvero obiettivi critici per le operazioni della realtà sportiva o per ottenere i risultati più importanti. Sebbene un'organizzazione disponga di una sola dichiarazione di *vision* e *mission*, può avere diversi imperativi strategici.

Cultura sportiva

Il concetto di **cultura sportiva** si usa per descrivere una serie di **norme** più o meno **comuni** e di **valori condivisi dalle persone che fanno parte di un sodalizio sportivo**.

Dunque, la cultura sportiva:

- spiega perché le persone **fanno certe cose**, **pensano in modo affine** e sono sensibili a **obiettivi** e **procedure simili** per il semplice fatto che sono membri della stessa organizzazione sportiva;
- rappresenta i **valori** che si possono considerare **profondamente integrati nell'organizzazione**; non è facile vederla, ma è sempre presente;
- è il risultato della sua **storia organizzativa** e fornisce all'organizzazione **stabilità**, **significato** e **prevedibilità**.

La costruzione della proposizione del valore sportivo

- Predisposizione dell'impianto strategico
- **Costruzione della proposizione del valore sportivo**
- Costruzione del modello del valore sportivo
- Articolazione dei piani operativi
- Verifica di fattibilità con il piano economico finanziario
- Predisposizione dell'executive summary

La proposizione del valore sportivo

La **proposizione** del **valore sportivo** è l'insieme degli attributi e dei benefici che il sodalizio sportivo genera e trasferisce ai suoi clienti e da cui questi ultimi possono soddisfare bisogni e necessità. La costruzione di tale proposizione deve far emergere e rendere concrete le **qualità** di quanto offerto dalla realtà sportiva.

Dunque, è necessario costruire un **sistema** di **elementi coerenti** fra di loro, oltre che **adeguati** alle esigenze degli stakeholder e alle potenzialità del sodalizio stesso.

La costruzione del modello del valore sportivo

- Predisposizione dell'impianto strategico
- Costruzione della proposizione del valore sportivo
- **Costruzione del modello del valore sportivo**
- Articolazione dei piani operativi
- Verifica di fattibilità con il piano economico finanziario
- Predisposizione dell'executive summary

Il **modello** del **valore sportivo** descrive come il sodalizio sportivo eroga il proprio pacchetto di servizi, chi sono i suoi clienti e come coordina le relazioni con gli altri attori al fine di creare valore.

Tale strumento deriva dal **business model**, utilizzato in ambito aziendale e fattore chiave per il successo a lungo termine di un'impresa.

La costruzione del modello del valore sportivo

Nella costruzione del modello le varie risorse che generano valore devono essere combinate in modo sistematico:

- struttura organizzativa
- personale di contatto
- supporti fisici

COERENTI E **FUNZIONALI** ALLA COSTRUZIONE E GESTIONE DEL **PACCHETTO DI OFFERTA**.

Dal settore sportivo al modello del valore sportivo

L'organizzazione sportiva come **sistema aperto** deve sapere coordinare i ruoli e le relazioni tra una **costellazione di attori**, al fine di **generare valore**. Per riuscire a creare un servizio di valore per il cliente, l'organizzazione deve **valorizzare** tutte le **relazioni** anche al di fuori dei suoi confini: dai technical operator, business operator, ai public operator fino ai clienti stessi.

Il focus dell'attenzione si sposta dal **settore**, all'**organizzazione** e da questa al modello del valore sportivo, all'interno del quale attori diversi – **sodalizio sportivo**, **operator** e **customer sportivi** - lavorano insieme per co-produrre valore.

Dal sistema dei servizi al modello del valore sportivo

Nel sistema del servizio sportivo, i **clienti partecipano ai processi del servizio** e **interagiscono** in una certa misura **con il personale di contatto**, i **supporti fisici**, e il **sistema di erogazione** del servizio.

Data l'**inseparabilità** tra il **processo** del servizio e il **consumo** del servizio, il processo stesso si può definire un **processo aperto**. Dunque, il consumo del servizio è sostanzialmente consumo del processo. **Erogazione** e **consumo** sono processi simultanei che prevedono interazioni fra i customer sportivi e l'organizzazione sportiva erogatrice del servizio.

Il modello del valore sportivo (II)

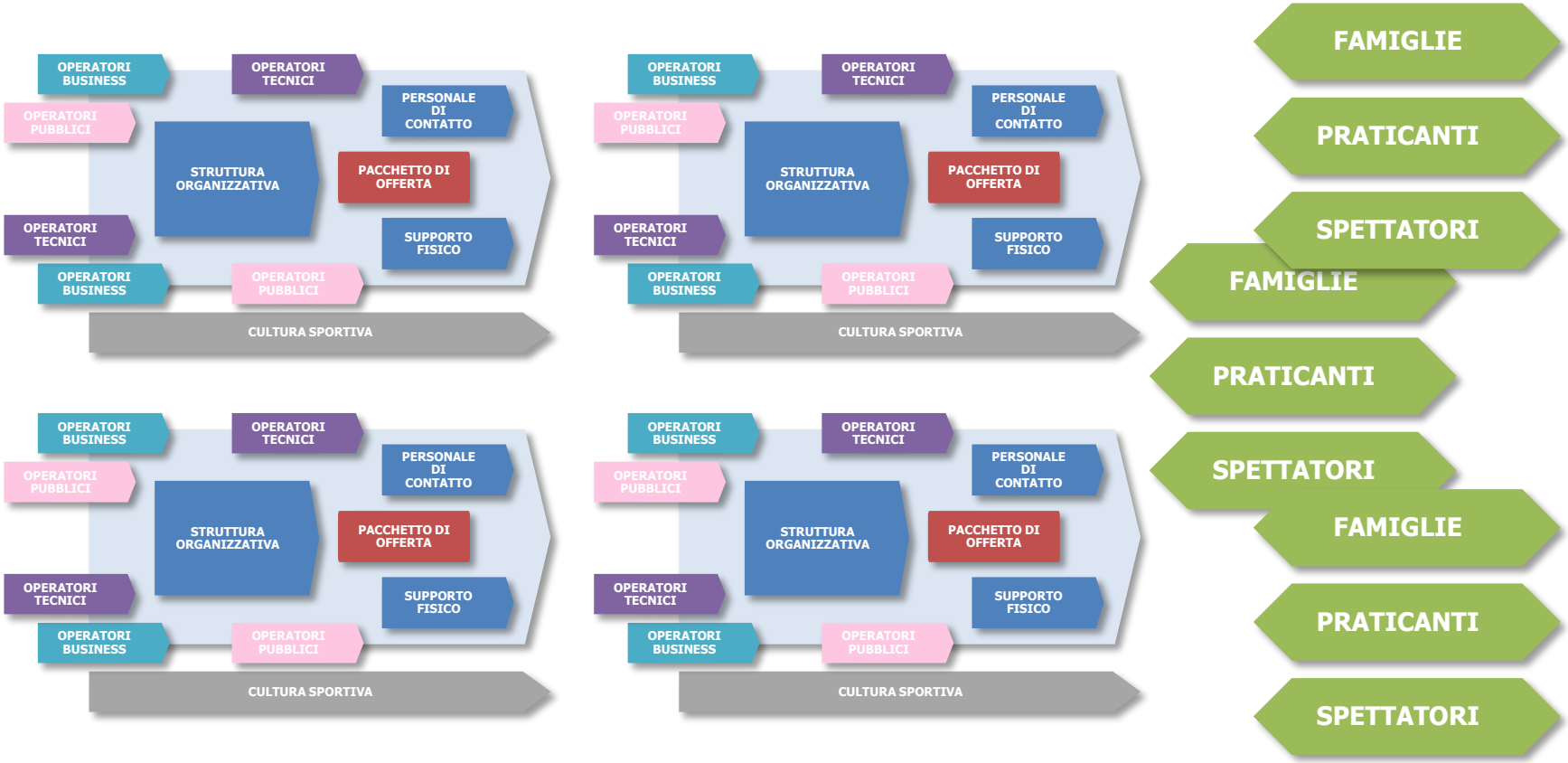
Sistema sportivo (I)

Oltre al modello del valore della singola realtà sportiva, è importante porre attenzione al sistema più ampio di cui il sodalizio fa parte, il **sistema sportivo**.

La struttura del sistema sportivo comprende i modelli del valore di tutti i soggetti di una stessa disciplina sportiva. L'analisi di tale sistema permette la **conoscenza della dinamica competitiva** e dei driver strategici, indispensabili per competere in termini di valore. Ogni contesto sportivo ha un proprio, definito, caratteristico sistema sportivo; le diverse discipline sportive (atletica, nuoto, rugby, calcio, scherma, pattinaggio, ginnastica, ecc.) determinano caratteristiche uniche ed hanno in comune macro sistemi organizzativi.

Affinché il modello del valore abbia il giusto risalto, è fondamentale valutare attentamente gli obiettivi che la singola realtà sportiva si pone, sui quali sarà **definito il percorso** e le **azioni** che negli anni dovranno essere messe in atto.

Sistema sportivo (II)



L’articolazione dei piani operativi

- Predisposizione dell’impianto strategico
- Costruzione della proposizione del valore sportivo
- Costruzione del modello del valore sportivo
- **Articolazione dei piani operativi**
- Verifica di fattibilità con il piano economico finanziario
- Predisposizione dell’executive summary

Pianificazione operativa (I)

La **pianificazione operativa** identifica il modo in cui l'organizzazione sportiva intende raggiungere gli obiettivi prefissati e chiarisce nel dettaglio i passi che dovrà compiere dalla fase di progettazione fino a quella di erogazione del servizio.

In tale pianificazione, è peculiare definire:

- gli **obiettivi** chiari;
- un **piano** per raggiungerli;
- le **risorse** necessarie al loro raggiungimento.

Essendo un documento di **programmazione interna**, il piano operativo dovrebbe essere una programmazione dettagliata e approfondita di **come si intende svolgere le attività**, inserendole nel quadro più ampio della pianificazione strategica.

Pianificazione operativa (I)

La **pianificazione operativa** attua una scomposizione degli obiettivi di medio-lungo periodo (del piano) in obiettivi che si riferiscono ad **intervalli temporali di minore estensione**.

Inoltre, mentre a livello strategico si formulano previsioni che riguardano l'organizzazione nel suo complesso, nei piani operativi si considerano le **singole** "**aree**" dell'organizzazione, decidendo così concretamente le iniziative che in ciascuna di esse dovranno essere realizzate per raggiungere gli obiettivi strategici.

I quattro piani fondamentali di un'organizzazione sportiva sono:

- **piano tecnico sportivo**;
- **piano di marketing e comunicazione sportiva**;
- **piano organizzativo**;
- **piano economico-finanziario**.

La verifica di fattibilità con il piano economico finanziario

- Predisposizione dell'impianto strategico
- Costruzione della proposizione del valore sportivo
- Costruzione del modello del valore sportivo
- Articolazione dei piani operativi
- **Verifica di fattibilità con il piano economico finanziario**
- Predisposizione dell'executive summary

La **verifica di fattibilità** del progetto del piano parte dalla conoscenza e dalla verifica dell'attuale situazione economica finanziaria del sodalizio, indispensabile per:

- determinare la **cause** che hanno dato luogo ad una certa situazione;
- porre le **basi** per una corretta gestione dell'organizzazione.

La pianificazione economico-finanziaria

La **pianificazione economico-finanziaria** espone i dati economici e finanziari cruciali da mettere in evidenza e che sintetizzano le decisioni e le azioni esposte in precedenza.

Dunque, comprende:

- i **dati economici** e **finanziari** che l'iniziativa genera;
- i **fabbisogni finanziari** che devono supporta il piano.

Nel caso in cui il piano riguardi un'organizzazione sportiva già esistente, è necessario presentare le performance degli ultimi tre - cinque anni.

Tale esposizione deve fornire i dettagli utili per comprendere la posizione economico-finanziaria attuale, dalla quale parte il nuovo piano di sviluppo, e la progressione futura dell'organizzazione.

La predisposizione dell'executive summary

- Predisposizione dell'impianto strategico
- Costruzione della proposizione del valore sportivo
- Costruzione del modello del valore sportivo
- Articolazione dei piani operativi
- Verifica di fattibilità con il piano economico finanziario
- **Predisposizione dell'executive summary**

La predisposizione dell'**executive summary** è un'operazione non semplice, in quanto è la sezione che **presenta il progetto del piano** cercando di riassumerlo in poche parole e concetti.

L’executive summary

L’**executive summary** è la sintesi di valore del percorso che sarà intrapreso nello Sport Business Plan. Racchiude in maniera concisa il **quadro generale**, mettendo in evidenza le **informazioni rilevanti**.

Il valore dell’executive summary è legato alla sua priorità di lettura rispetto alle altre parti del documento, e al suo contenuto di presentazione. È questo infatti il primo degli elementi che verrà esaminato da chi leggerà il vostro Sport Business Plan.

I due principali scopi sono:

- **orientare** velocemente il lettore all’interno del documento;
- **persuadere** il lettore circa lo scopo del documento fornendo concreti motivi per affrontare il percorso proposto.