



Corso di Management I livello

Lezione 2 "Principi di management"

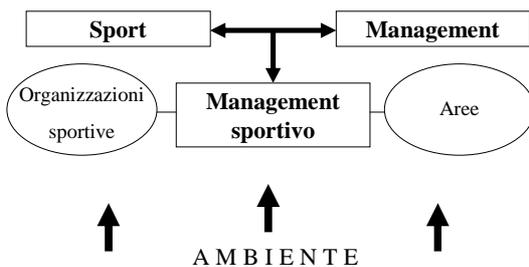
Rimini 23/10/15

Prof. Maurizio Marano
Università di Bologna
Scuola dello Sport CONI Roma

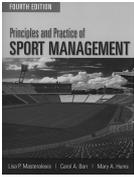
Alcuni principi !



Il management dello sport



Concetti di Sport Management



Le professioni dello sport... qualcosa che tutti credono di saper fare!

il 72% degli americani pensa che potrebbe arbitrare meglio degli arbitri

il 51% degli americani pensa che potrebbero allenare meglio degli allenatori.

Ma questa "presunzione" si ritrova anche in campo manageriale, dove molte persone pensano di poter gestire efficacemente un'organizzazione sportiva anche senza formazione alcuna, semplicemente in virtù del loro amore per lo sport e della loro innata abilità.

Tecnici vs Manager



Le principali funzioni del management



Le principali funzioni del management

- pianificare
- programmare
- organizzare
- guidare le risorse umane
- controllare
- comunicare

Lavoro 1 – le funzioni manageriali nell’esperienza della mia ASD

	Funzione svolta in modo appropriato?	Se no, perché?	Possibili soluzioni?
Pianificare			
Programmare			
Organizzare			
Guidare le risorse umane			
Controllare			
Comunicare			

Management.... Dello Sport!

Occorre declinare le pratiche di management in funzione delle caratteristiche

- dello **sport come prodotto**
- delle caratteristiche delle **organizzazioni sportive**

Management dello ... Sport Un "prodotto" molto particolare

- immaterialità / intangibilità

Spettacolo:
imprevedibilità

- eterogeneità

- soggettività

- coinvolge le emozioni

Pratica: bene
relazionale

La gestione strategica dell'ASD

Punto di partenza è definire:

la **Mission**

la **Vision**

“Avere una meta in testa”

- **Alice:** “puoi dirmi per favore quale strada devo prendere da qui?”
- **Gatto:** “Questo dipende essenzialmente da dove vuoi andare”
- **Alice:** “Non mi importa molto dove andare”
- **Gatto:** “Allora non ha alcuna importanza la strada che prendi”

Mission e Vision

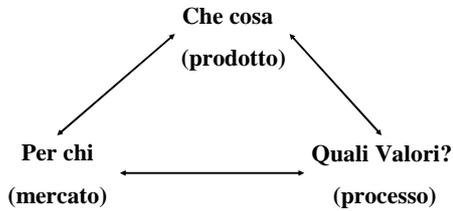
Mission: scopo o ragion d'essere della nostra società:

Perché esistiamo?

Vision: identità futura che si vuole fare assumere alla nostra società:

Chi vogliamo essere?

La mission



La mission della Juventus



- [Destinatari e servizio] “Dare ai propri sostenitori le più ampie soddisfazioni sportive, vivendo il calcio da protagonisti e proseguendo la tradizione vincente”
- [Valori] “Seguendo regole ben precise contenute nel codice etico, promuovendo l’etica sportiva, conciliando la dimensione professionistica ed economica con la dimensione etico-sociale, mantenendo uno stile di condotta consono alla propria tradizione”

Mission e Stakeholder

- L’evoluzione del Management strategico verso una prospettiva basata sugli **stakeholder** può però ampliare la definizione di missione
- Dal mercato (key market) agli stakeholder chiave (inclusivi dei clienti)
- Dal **prodotto e dalle sue caratteristiche distintive**, al **valore offerto a ciascun stakeholder**

Mission d'impresa e stakeholder

CREDEM BANCA Chi siamo Investor Relations Internati

PRIVATI GIOVANI SMALL BUSINESS BANCA D'

La forma e la sostanza.

- Lavora con noi
- Lavora in Credem Banca
- Lavora come promotore
- Lavora come Agente Quinto
- La nostra mission**
- I nostri valori

Credem > Lavora con noi > La nostra mission

La nostra Mission

Eccellenza nella creazione di valore nel tempo

Puntiamo all'eccellenza nella creazione di valore nel tempo. Non ci limitiamo a generare valore immediato, ma costruiamo i presupposti per continuare a farlo in futuro, ponendo attenzione sia alla sostanza che alla forma delle nostre azioni.

Vogliamo offrire ai nostri clienti soluzioni concrete e facilmente fruibili, attraverso un servizio curato e accogliente.

Vogliamo dare opportunità di crescita professionale alle persone, in un contesto meritocratico caratterizzato da ascolto, rispetto e gioco di squadra.

Vogliamo garantire agli azionisti una redditività significativa ma sostenibile, preservando la solidità e la reputazione del Gruppo.

Mission d'impresa e stakeholder

iRobot ROBOTS COOL STUFF SUPPORT COMPANY

Our Mission

**BUILD COOL STUFF
DELIVER GREAT PRODUCTS
MAKE MONEY
HAVE FUN
CHANGE THE WORLD**

Uno stile per la mission

- Breve
- Accattivante
- Facile da ricordare
- Capace di ispirare
- Ambiziosa
- Ma realistica
- Suscettibile di misurazione

I Valori

Enunciati e Praticati!

I Valori

Esempio: 

- gratuità
- uguaglianza
- qualità
- sviluppo locale ed autonomia

LA MISSION (funzioni)

Funzioni / Soggetti	1: Decisione	2: motivazione	3: valutazione
Dirigenti	Indica la direzione di marcia	Elemento <i>integrativo</i> della motivazione	Criterio di valutazione delle scelte di gestione
Donatori/ sostenitori	Attrae persone sensibili alla causa	Motiva la donazione	Consente una valutazione esterna dell'operato
Volontari	Attrae persone compatibili	Motiva il lavoro a titolo gratuito	Consente di valutare l'efficacia degli sforzi profusi
Clienti	Identifica l'organizzazione a cui rivolgersi		

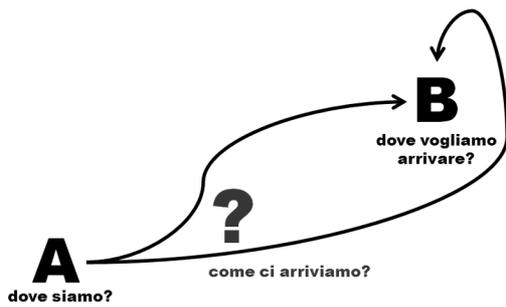
Lavoro 2: La mission dell'ASD

La nostra mission

- non è mai stata enunciata, ma dovrebbe essere

- è stata enunciata in questi termini, ma a mio avviso può (o non può) essere perfezionata

Realizzare una vision



Realizzare una vision



La strategia

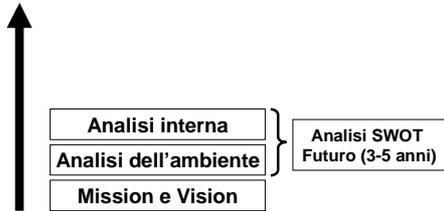
1. Decisione / comportamento
2. Oggetto: Rapporto con l'ambiente
3. Contenuto innovativo
4. Focus su clienti e concorrenti
5. Oggi si estende anche a partner e altri stakeholder
6. Decisione di lungo periodo
7. Investimenti

Il processo di formulazione della strategia

Il processo di formulazione della strategia



Il processo di formulazione della strategia



Analisi swOT

- swOT: Analisi esterna
- Cogliere i segnali di minacce (T) ed opportunità (O) esterne relative a:
 - ✓ scenari macroeconomici
 - ✓ clienti attuali
 - ✓ mercati potenziali
 - ✓ concorrenti e forze competitive
 - ✓ evoluzione tecnologica
 - ✓ politiche della P.A.
 - ✓ evoluzione normativa
 - ✓ ecc.

swOT: il modello PEST

P: politica
E: economica
S: sociale
T: tecnologica

Possono aggiungersi anche altre dimensioni:

- Ambientale
- Legale

La matrice dei rischi

Impatto
Scala da 1 a 5

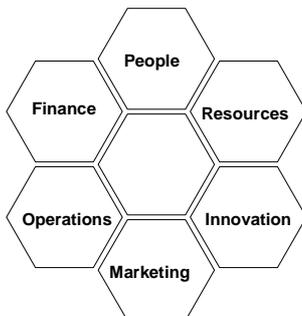
Catastrofico	Medio 5	Alto 10	Grave 15	Grave 20	Estremo 25
Alto	Medio 4	Medio 8	Alto 12	Grave 16	Grave 20
Medio	Basso 3	Medio 6	Alto 9	Alto 12	Grave 15
Basso	Basso 2	Basso 4	Medio 6	Medio 8	Alto 10
Trascurabile	Basso 1	Basso 2	Basso 3	Medio 4	Medio 5
	Raro	Basso	Medio	Probabile	Molto Probabile

Probabilità
Scala da 1 a 5

Analisi SWot

- SWot: Analisi interna
- Cogliere i punti forti (S) e deboli (W) relativamente a:
 - ✓ Servizio offerto
 - ✓ Qualità offerta
 - ✓ Immagine percepita
 - ✓ Competenze interne
 - ✓ Funzionalità organizzativa
 - ✓ Ecc.

SWot: il modello Primo-F



Lavoro 3 – La nostra analisi Swot

PUNTI DI FORZA (S)	PUNTI DI DEBOLEZZA (W)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
OPPORTUNITA' (O)	MINACCE (T)
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Le alternative

- Obiettivi e linee d'azione
- Linee d'azione
- Strategie variamente classificabili
 - ✓Di sviluppo/di risanamento
 - ✓Di sviluppo interno/esterno
 - ✓Di sviluppo orizzontale, laterale, verticale
- Strategie competitive di base (differenziazione, cost leadership)
- Ecc.

Benchmarking

- Identificare benchmark capaci di best practice
- Analizzare caratteristiche dell'organizzazione e dei processi
- Identificare i gap
- Definire percorso di miglioramento
- Verificarne i risultati

Il cambiamento

- Tradizionalismo e resistenze

La Formula di Gleicher

$$D \times V \times F > R$$

- **D** = *Dissatisfaction*
- **V** = *Vision*
- **F** = *First steps*
- **R** = *Resistance*

Il processo di formulazione della strategia



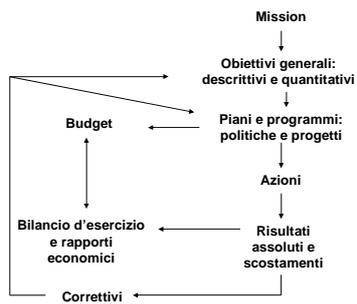
La valutazione

Forme di valutazione:

- 1) efficacia rispetto alla mission
- 2) fattibilità tecnica
- 3) sostenibilità finanziaria
- 4) convenienza economica

Dalla strategia al controllo

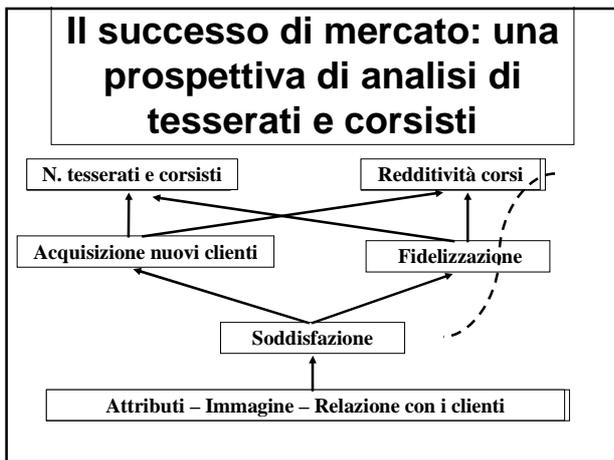
Autoregolazione mediante feedback



Temi manageriali rilevanti

La Qualità e la misurazione della soddisfazione del praticante
(Cenni)







Qualità totale: principi di fondo

- Essenza: soddisfazione del cliente
- Filosofia gestionale fondata su valori pervasivi
- Importanza ed insufficienza degli strumenti
- Sposa l'idea del miglioramento continuo
- Tutti i livelli di una organizzazione sono responsabili della qualità del servizio
- Richiede il coinvolgimento delle persone
- Si fonda sulla motivazione e la formazione delle risorse umane
- Richiede processi di controllo sistematici

La qualità del servizio sportivo: contenuto

- Qualità prestazionale
- Qualità relazionale

Implicazioni:

- ✓ Problemi di controllo
- ✓ Il "Momento della verità"
- ✓ L'importanza della componente relazionale:
lo sport come *servizio alla persona*
- ✓ Ruolo decisivo delle risorse umane

Qualità percepita: le metodologie per la misurazione della soddisfazione del praticante

1. misurazione indiretta

Sono fondate sulla costruzione di *indicatori* correlati al livello di soddisfazione

2. misurazione diretta

Si basano su tecniche che richiedono il coinvolgimento del cliente, al quale si richiede un giudizio sul livello di soddisfazione.

Misurazioni indirette della soddisfazione

Metodi di Analisi Indiretta

1. Andamento n. partecipanti
2. Indice di fidelizzazione
3. N. Reclami
4. Raccolta di commenti
5. Indicatori interni
6. Innovatività del servizio
7. Impressioni del personale

Misurazioni dirette della soddisfazione

1. Basati su questionari
2. Molte strutture alternative
3. CIT, SIT, SERVQUAL (Solo enunciazione !)
4. Aperte/Chiuse

Lavoro 4 – Il controllo della qualità percepita

- Che modalità seguiamo?
- Come potremmo migliorarle?
- Come abbiamo usato le informazioni ricavate dagli strumenti di controllo utilizzati?
