

CAPITOLO 5

I PROCESSI GESTIONALI DELLE AZIENDE DELLO SPORT

Sommario: Introduzione - 1. I processi aziendali e il loro impatto nel settore sportivo - 2. La catena del valore di Porter - 3. La catena del valore nel calcio - 4. La gestione delle risorse umane- 5. Le operations nel settore sport

Introduzione

Il processo gestionale è una dei temi cardine dello studio del management e dell'organizzazione aziendale. Si tratta di un concetto che ha subito un'evoluzione profonda ed articolata nel corso del tempo, riflettendo i cambiamenti economici, sociali e tecnologici che hanno influenzato la gestione delle organizzazioni. Al cuore del processo gestionale vi è l'idea che ogni organizzazione, grande o piccola, pubblica o privata, debba coordinare una serie di attività per raggiungere i propri obiettivi strategici ed operativi. Questo processo, tuttavia, non si limita alla semplice esecuzione di compiti, ma implica un insieme più ampio di attività che vanno dalla pianificazione alla valutazione e al controllo delle risorse.

Il concetto di processo gestionale ha le sue radici nel periodo della Rivoluzione Industriale, quando la crescente complessità delle operazioni produttive richiedeva nuove forme di organizzazione e gestione. In questo contesto, figure come Frederick Taylor (1911), con il suo approccio alla gestione scientifica, furono pionieri nell'articolare il processo gestionale in termini di compiti, metodi e standardizzazione. Taylor introdusse una prospettiva meccanicistica, dove il processo gestionale era inteso come un insieme di operazioni ottimizzabili e controllabili attraverso lo studio dei tempi e dei movimenti.

Successivamente, Henri Fayol (1916) sviluppò una visione più ampia, proponendo una suddivisione del processo gestionale in cinque funzioni principali: pianificazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo. Questa suddivisione, conosciuta come l'approccio funzionale alla gestione, rimane ancora oggi un fondamento della teoria gestionale.

Negli anni seguenti, con lo sviluppo della teoria delle organizzazioni, il concetto di processo gestionale si arricchì ulteriormente. Chester Barnard (1938) sottolineò l'importanza della cooperazione e della comunicazione all'interno delle organizzazioni, mentre Herbert Simon (1947) introdusse la nozione di razionalità limitata, una svolta teorica che ha messo in evidenza i limiti cognitivi dei manager nel processo decisionale. Il contributo di Herbert Simon è particolarmente rilevante per comprendere l'evoluzione moderna del processo gestionale. Nella sua opera del 1947, *Administrative Behavior*, Simon sviluppò il concetto di "razionalità limitata", che segna una rottura con la visione tradizionale dell'uomo economico perfettamente razionale. Secondo Simon, i manager non sono in grado di prendere

decisioni perfettamente razionali a causa di limiti cognitivi, scarsità di informazioni e vincoli temporali. Questo significa che, nel contesto aziendale, le decisioni sono spesso il risultato di compromessi tra l'ottimale e il fattibile.

L'approccio di Simon al *decision making* è di particolare importanza perché evidenzia come il processo gestionale non sia una sequenza meccanica di operazioni, ma piuttosto un sistema dinamico e complesso, caratterizzato da incertezza e dall'impossibilità di prevedere tutte le variabili in gioco. I manager devono quindi ricorrere a strategie "soddisfacenti" piuttosto che "ottimali", cioè prendere decisioni che siano accettabili date le circostanze e i vincoli.

Nel contesto attuale, il processo gestionale ha subito una trasformazione significativa, in buona parte dovuta all'evoluzione tecnologica e alla globalizzazione. Oggi, le organizzazioni operano in ambienti sempre più dinamici, dove la rapidità del cambiamento e l'incertezza richiedono flessibilità e capacità di adattamento. Questo ha portato ad un ripensamento del processo gestionale, che deve essere inteso non più come un sistema rigido, ma come un insieme di pratiche e strumenti che permettono all'organizzazione di rispondere in maniera agile e innovativa alle sfide esterne.

Una delle maggiori influenze recenti sul processo gestionale è la tecnologia digitale. L'automazione dei processi, l'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati hanno reso possibile una gestione più precisa e predittiva delle attività organizzative. Tuttavia, come ha sottolineato Simon con il concetto di razionalità limitata, anche con strumenti tecnologici avanzati, il processo decisionale rimane vincolato dalla capacità umana di interpretare i dati e di gestire le incertezze.

La gestione delle informazioni è ora centrale nel processo gestionale. Con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale e la crescente complessità delle reti organizzative, i manager devono saper navigare tra enormi quantità di dati e prendere decisioni rapide basate su analisi in tempo reale. In questo contesto, la sfida del decision making diventa ancora più acuta, richiedendo un mix di competenze tecniche e capacità intuitive.

Inoltre, l'attenzione si è spostata su nuovi paradigmi gestionali che enfatizzano la partecipazione e il coinvolgimento di diversi stakeholder. Approcci come la gestione partecipativa o la leadership collaborativa riflettono un cambiamento nel modo di intendere il ruolo del manager all'interno dell'organizzazione, dove il potere decisionale viene distribuito in modo più equo tra i membri del team.

Guardando al futuro, il processo gestionale sarà sempre più influenzato dall'evoluzione tecnologica e dai cambiamenti sociali. La crescente importanza della sostenibilità e della responsabilità sociale delle imprese introduce nuove dimensioni all'interno del processo gestionale, che ora deve tenere conto non solo dell'efficienza economica, ma anche dell'impatto sociale e ambientale delle decisioni aziendali.

In questa direzione si colloca l'approccio "agile" utilizzato per migliorare flessibilità e capacità di adattamento delle organizzazioni. Nato per rispondere alle esigenze del settore tecnologico, questo modello si è rapidamente esteso ad altre aree aziendali, grazie alla sua capacità di ridurre la rigidità delle metodologie tradizionali e promuovere cicli di sperimentazione rapidi. Tra i principali studiosi del tema, *Jeff Sutherland* e *Ken Schwaber*, che hanno contribuito allo sviluppo del framework Scrum, evidenziando come la gestione agile supporti team autonomi e

auto-organizzati, offrendo una risposta veloce e adattabile ai cambiamenti del mercato. In quest'ottica, l'agilità aziendale enfatizza l'orientamento verso il cliente e la risposta tempestiva ai feedback: le aziende che adottano la prospettiva agile puntano infatti a soddisfare costantemente le aspettative del cliente, un aspetto che la Harvard Business School ha esplorato ampiamente nei suoi studi, confermando come ciò crei valore attraverso una maggiore vicinanza e reattività rispetto ai bisogni del cliente.

I fondamenti della gestione agile ruotano, infatti, intorno a quattro principi chiave: la centralità del cliente, una comunicazione efficace e la collaborazione tra team, l'adattabilità al cambiamento e la suddivisione del lavoro in cicli brevi e iterativi. L'obiettivo primario è soddisfare le esigenze del cliente, con un focus costante sui suoi feedback che guidano l'evoluzione di prodotti e servizi. I team sono interdisciplinari e collaborativi, riducendo la burocrazia e promuovendo un flusso comunicativo trasparente. In questo contesto, il cambiamento non viene percepito come una minaccia, ma come un'opportunità per apportare miglioramenti rapidi e mirati, sfruttando cicli di lavoro brevi per testare e perfezionare ogni aspetto.

L'approccio agile enfatizza, dunque, la sperimentazione, l'apprendimento continuo e l'adattamento, in contrapposizione ai modelli tradizionali più statici.

In parallelo, le teorie emergenti sul decision making distribuito stanno guadagnando attenzione. In un mondo sempre più interconnesso, le decisioni non vengono più prese esclusivamente al vertice della gerarchia, ma vengono distribuite a tutti i livelli dell'organizzazione. Questo richiede nuovi modelli di leadership, dove i manager fungono più da facilitatori che da decisori centrali.

1. I processi aziendali e il loro impatto nel settore sportivo

Per quanto già detto, un processo aziendale può essere definito come il complesso delle attività, collegate fra di loro, che vengono eseguite all'interno di un'azienda, il cui fine è quello di modificare una risorsa in un prodotto o servizio destinato a un soggetto presente all'interno della compagine aziendale o a un cliente esterno. Questa definizione si adatta anche ai contesti legati al settore sportivo, dove le aziende solo gestiscono prodotti tangibili, come l'abbigliamento sportivo o gli attrezzi, ed anche servizi legati all'esperienza dei tifosi o alle prestazioni degli atleti. Un esempio emblematico può essere quello che riguarda la creazione di nuovi articoli di abbigliamento o calzature, l'analisi delle tendenze di mercato e la gestione delle partnership con atleti professionisti al fine di incentivare le vendite dei prodotti. Altro esempio può essere quello della Red Bull, che produce bevande energetiche, ed ha poi ampliato il proprio processo aziendale per includere l'organizzazione di eventi sportivi e la gestione di team come la scuderia di Formula 1 e squadre di soccer.

L'articolazione in processi risulta fondamentale poiché permette di completare un progetto e raggiungere l'obiettivo stabilito in fase di pianificazione. Inoltre, ogni singolo processo crea un valore, dato che si otterrà un prodotto o un servizio necessario all'attività d'impresa, oppure un bene che sarà a disposizione di un cliente esterno.

Nell'ambito dei processi aziendali si individuano varie figure che avranno un ruolo attivo nelle singole fasi: il responsabile del processo, il responsabile operativo, conosciuto anche con il termine di process manager e il process worker che è responsabile dell'esecuzione di compiti specifici all'interno di un flusso di lavoro. Questi ruoli trovano applicazione anche nelle organizzazioni sportive, dove si richiede una stretta collaborazione tra vari team e reparti. Nel caso delle squadre di calcio professionistico come il Manchester United, il responsabile del processo può essere l'allenatore che supervisiona la preparazione atletica dei giocatori, mentre il responsabile operativo potrebbe essere il direttore sportivo, il quale assicura che il team di scout, i preparatori atletici e lo staff tecnico operino in sinergia per raggiungere gli obiettivi stagionali. Allo stesso modo, i process worker possono essere i giocatori stessi, che eseguono le strategie e i piani elaborati dal team di gestione.

In qualsiasi processo aziendale si potranno distinguere una serie di attività e diversi sotto-processi, elementi che si determinano senza la necessità di prendere specifiche decisioni, ma attraverso l'esecuzione di operazioni finalizzate a uno scopo. Il primo passo del processo aziendale è quello di individuare l'obiettivo a cui dovrà portare il processo, ovvero il motivo per cui si realizzerà una precisa attività. Un esempio nel settore sportivo può essere tratto dal Comitato Olimpico Internazionale (CIO), che ogni quattro anni definisce obiettivi precisi riguardanti la gestione logistica e organizzativa dei Giochi Olimpici. Gli obiettivi spaziano dalla promozione della sostenibilità ambientale durante l'evento, all'ottimizzazione dei processi di selezione delle città ospitanti e alla garanzia della massima visibilità mediatica per gli sponsor e i partner commerciali.

Inoltre, si dovranno definire quali sono le regole da seguire e le singole procedure, ovvero le direttive necessarie a raggiungere uno scopo finale. Nel caso delle Olimpiadi, le procedure includono l'allocazione delle risorse finanziarie, la gestione delle infrastrutture sportive e il coordinamento delle attività di sicurezza, tutti elementi fondamentali per assicurare il successo dell'evento.

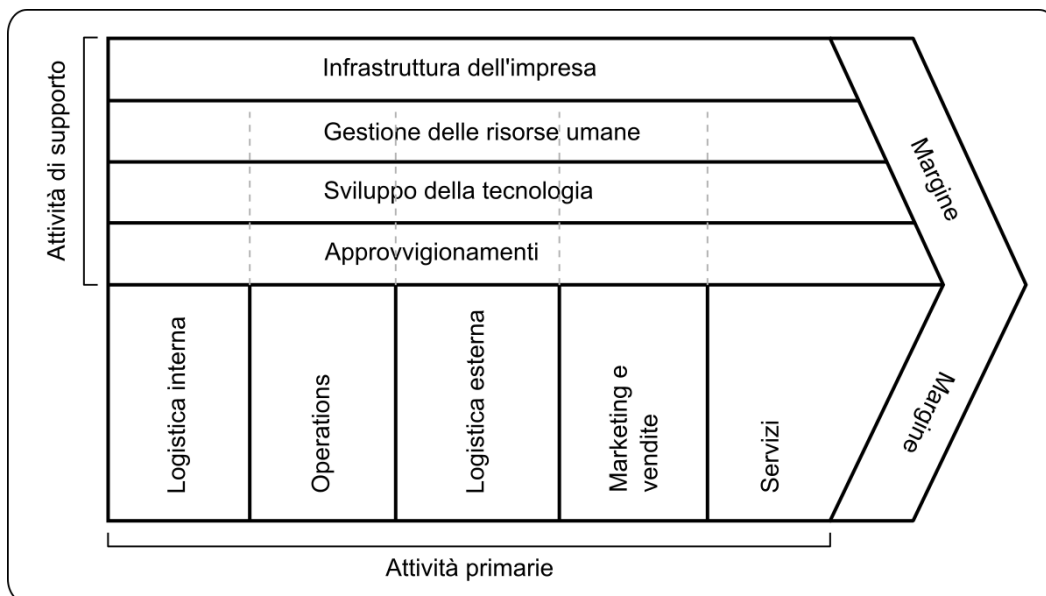
Nell'esecuzione del processo saranno coinvolti diversi reparti aziendali, i quali dovranno lavorare in sinergia oppure in maniera indipendente, con il rispetto di specifiche tempistiche e senza perdere di vista il raggiungimento dell'obiettivo. A questo fine sarà indispensabile uno scambio di informazioni tra i singoli reparti. Questo principio è ampiamente applicato nel mondo dello sport, soprattutto in contesti in cui diverse competenze devono convergere per ottenere un risultato ottimale. Un esempio è il caso del Barcellona Football Club, che ha istituito il famoso sistema della "cantera" per la formazione dei giovani talenti, dove allenatori, preparatori atletici e manager collaborano strettamente per coordinare il percorso di crescita di ogni atleta, massimizzando le possibilità di successo nel lungo termine.

La fase finale del processo aziendale è quella che prevede la trasformazione della risorsa input in quella output, la quale potrà essere eseguita attraverso tre diversi procedimenti: attività umana, utilizzo di tecnologie e combinazione uomo-macchina. Nel settore sportivo, questi procedimenti possono essere facilmente osservati in vari ambiti. Per esempio, nelle accademie calcistiche, l'interazione tra attività umana e tecnologia è evidente nell'uso di dati biometrici e analisi video per migliorare le prestazioni dei giocatori.

La storia del processo aziendale è strettamente collegata alla nascita dell'idea stessa di organizzazione dell'azienda. Oggi, al fine di definire quali sono le tipologie di attività, si utilizzano due diverse classificazioni: il sistema di Porter e la piramide di R.N. Anthony.

2. La catena del valore di Porter

Un contributo fondamentale nella teoria dei processi gestionali è stato (e lo è ancora) quello del modello della catena del valore (cfr. figura seguente), ideato da Michael Porter nel 1985, che costituisce uno strumento concettuale fondamentale anche nell'ambito degli studi di strategia aziendale. Pensato per analizzare processi gestionali e relative attività attraverso le quali un'impresa crea valore, il modello si propone di scomporre l'organizzazione in fasi sequenziali, da quelli legati alla produzione a quelli di supporto al business, con l'obiettivo di individuare fonti di vantaggio competitivo.



Porter introduce il concetto di catena del valore nel suo testo "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". L'intento era di offrire alle aziende uno strumento per analizzare sistematicamente le proprie operazioni interne, al fine di identificare quelle fasi del processo produttivo o di servizio in cui potessero essere introdotte innovazioni, miglioramenti di efficienza o differenziazioni. Attraverso questa analisi, le aziende possono scoprire dove e come possono creare più valore per i loro clienti, distinguendosi dai concorrenti. Il modello ha trovato applicazione in un vasto ambito di settori, dalla manifattura ai servizi, fino ad arrivare alle imprese di tecnologia e alle squadre sportive.

Nonostante la sua diffusa applicazione, il modello della catena del valore non è esente da critiche. Una delle principali riguarda la sua tendenza a favorire un approccio interno-centrico, trascurando l'importanza delle dinamiche esterne e

delle reti di valore che interconnettono varie imprese in modi complessi. Inoltre, alcuni critici sostengono che il modello possa risultare meno efficace in ambienti aziendali altamente dinamici o in settori in cui la collaborazione e le sinergie tra aziende sono cruciali per la creazione di valore.

Nell'era della trasformazione digitale, il modello della catena del valore di Porter mantiene comunque un'importante rilevanza, pur richiedendo alcuni aggiustamenti concettuali. La digitalizzazione ha infatti trasformato radicalmente il modo in cui le aziende operano e creano valore, introducendo nuovi anelli nella catena, come la gestione dei dati, la cybersecurity e l'e-commerce, rafforzando l'importanza di attività come lo sviluppo della tecnologia e il servizio clienti online. Queste evoluzioni richiedono una riconsiderazione delle categorie tradizionali di attività primarie e di supporto, così come un'attenzione rinnovata alle intersezioni e alle sinergie tra le attività digitali e quelle fisiche.

In conclusione, il modello della catena del valore di Porter continua a offrire uno schema interpretativo valido e flessibile, capace di adattarsi ai cambiamenti imposti dalla digitalizzazione. Pur presentando alcune criticità, soprattutto in contesti altamente dinamici e interconnessi, la sua applicazione può ancora fornire alle aziende preziose intuizioni per l'identificazione e lo sviluppo di vantaggi competitivi sostenibili nel tempo.

3. La catena del valore nel calcio

La catena del valore di Michael Porter, applicata ad una squadra di calcio, offre una visione sistematica ed integrata delle attività chiave che contribuiscono alla creazione di valore per il club, i suoi tifosi e gli stakeholder. L'esposizione seguente mira a delineare il concetto originale, mettendo in evidenza come ogni segmento della catena del valore contribuisca al successo complessivo della squadra.

Attività Primarie

1. *Logistica in Entrata*: questa fase riguarda l'acquisizione e la gestione delle risorse necessarie per il funzionamento della squadra. Non si limita alla sola gestione della rosa dei calciatori, ma include anche l'approvvigionamento di attrezzature, tecnologie e servizi essenziali per l'allenamento e la preparazione della squadra. La selezione accurata dei giocatori e del materiale sportivo, insieme a una pianificazione strategica delle risorse, costituiscono la base per la costruzione di una squadra competitiva.

2. *Operations*: il cuore delle operazioni di una squadra di calcio comprende l'organizzazione e la gestione delle attività quotidiane e di lungo termine. Questo include la pianificazione e la conduzione degli allenamenti, la gestione dello staff tecnico e medico e l'organizzazione logistica delle partite, sia in casa che in trasferta. Ogni aspetto è fondamentale per mantenere la squadra in condizioni ottimali, massimizzando le performance e minimizzando i rischi di infortunio.

3. *Logistica in Uscita*: l'organizzazione delle trasferte rappresenta una componente critica, che richiede una pianificazione attenta per garantire che la squadra raggiunga le sedi delle partite nelle migliori condizioni fisiche e

mentali. La logistica in uscita comprende anche la gestione del ritorno e la ripresa post-partita, aspetti che possono influenzare significativamente il recupero e la preparazione per le sfide future.

4. *Marketing e Vendite*: la promozione della squadra e l'engagement dei tifosi avvengono attraverso diverse iniziative di marketing e vendite, che includono la comunicazione sui social media, il merchandising, la gestione della biglietteria e degli abbonamenti, e la negoziazione dei diritti televisivi e di immagine. Un marketing efficace aumenta la visibilità del club, rafforza il legame con i tifosi e attira investimenti.

5. *Servizi*: l'esperienza dei tifosi è centrale per il successo di una squadra di calcio. La gestione dei servizi comprende non solo la sicurezza negli stadi e il customer care, ma anche l'interazione con la tifoseria, la gestione dei reclami e l'organizzazione di eventi dedicati ai fan. La cura dei rapporti con i sostenitori e la garanzia di un ambiente sicuro e accogliente durante le partite sono essenziali per mantenere alta la fedeltà dei tifosi.

Attività di Supporto

1. *Approvvigionamenti*: questa include non solo la gestione del magazzino e il mantenimento di rapporti sinergici con i fornitori di attrezzature sportive e servizi, ma anche la collaborazione con i talent scout. Questi professionisti, infatti, sono fondamentali per identificare e acquisire talenti emergenti, fungendo da "fornitori" di nuovi giocatori. La capacità di negoziare efficacemente e di mantenere una rete di fornitori affidabili può determinare significativamente il successo sul campo e fuori.

2. *Sviluppo della Tecnologia*: l'adozione e lo sviluppo di tecnologie avanzate sono diventati elementi chiave per il miglioramento delle prestazioni sportive e l'ottimizzazione delle strategie di gioco. Attrezzature tecniche di ultima generazione, software per l'analisi delle partite e l'uso dell'intelligenza artificiale per elaborare schemi di gioco innovativi rappresentano le frontiere dell'evoluzione tecnologica nel calcio.

3. *Gestione delle Risorse Umane*: la gestione delle risorse umane in una squadra di calcio (come meglio si vedrà nel paragrafo successivo) abbraccia diverse dimensioni, dalla "gestione dello spogliatoio", ossia la capacità di mantenere un ambiente di lavoro positivo e motivante per gli atleti, alla gestione dei vari team di processo, come lo staff tecnico, medico e amministrativo. Il rapporto tra il management e la squadra, così come l'efficacia delle strategie di scouting, sono determinanti per il successo sportivo ed economico del club. La capacità di attrarre, sviluppare e mantenere talenti, sia sul campo che fuori, è evidentemente di fondamentale rilevanza.

4. *Infrastruttura*: include sia gli elementi tangibili, come lo stadio e le strutture di allenamento, sia gli aspetti organizzativi, come la numerosità della rosa e del settore giovanile. La dimensione dell'impresa e il suo confine strutturale influenzano direttamente la capacità del club di competere ai massimi livelli. Investimenti strategici nell'infrastruttura possono migliorare le prestazioni sportive, aumentare i ricavi e rafforzare il legame con la comunità di tifosi.

Queste attività di supporto, integrate con le attività primarie della catena del valore, forniscono una base solida per analizzare e comprendere il funzionamento interno e le strategie di una squadra di calcio.

In conclusione, la catena del valore applicata ad una squadra di calcio evidenzia come le diverse attività, dalle operazioni logistiche al marketing, dalla gestione della squadra ai servizi per i tifosi, siano interconnesse e contribuiscano insieme al successo sportivo ed economico del club. Ogni segmento ha il potenziale per aggiungere valore, richiedendo una gestione attenta e strategica per ottimizzare i risultati.

4. La gestione delle risorse umane

Nel settore economico dello sport, la gestione delle risorse umane (HR) assume un ruolo critico e strategico, considerata la diversità e la complessità delle figure professionali coinvolte, che vanno dagli atleti agli allenatori, dai manager agli staff di supporto. Per garantire il successo sia sul campo che nell'arena competitiva del mercato, il processo gestionale HR deve essere particolarmente accurato ed efficiente. Di seguito alcuni aspetti fondamentali della gestione delle risorse umane in un'azienda del settore sportivo.

Reclutamento e Selezione

Questo processo è spesso orientato a trovare non solo individui con le competenze tecniche appropriate, ma anche persone che condividono i valori dell'organizzazione e possono contribuire alla cultura aziendale. Nel caso degli atleti, ad esempio, ciò significa individuare talenti non solo sulla base delle prestazioni sportive, ma anche considerando l'atteggiamento, la resilienza e la capacità di lavorare in team. Queste caratteristiche sono cruciali per mantenere alti standard di performance ed anche per costruire una cultura aziendale solida e coerente con i valori dell'organizzazione. Il reclutamento nel settore sportivo può essere particolarmente sfidante data la specificità delle competenze richieste, sia per ruoli atletici che non atletici.

Il candidato selezionato entra nella fase di onboarding e integrazione nell'organizzazione sportiva. Durante questa fase, vengono fornite al nuovo membro del team le informazioni e le risorse necessarie per adattarsi al contesto, compresi i compiti e le responsabilità specifiche, la cultura organizzativa, le politiche e le procedure. L'onboarding efficace facilita l'integrazione del nuovo membro nel team e favorisce una transizione senza intoppi.

Sviluppo e Formazione

Per restare al passo con le ultime innovazioni e le migliori pratiche del settore, le aziende sportive, come quelle di qualsiasi altro settore economico, devono investire in una formazione continua che copre una vasta gamma di temi. Per esempio, l'aggiornamento delle tecniche di allenamento è una componente chiave, dove si enfatizza l'apprendimento di nuove routine e l'utilizzo di attrezzature all'avanguardia. Questi aggiornamenti sono spesso basati su ricerche scientifiche

recenti, che possono trasformare drasticamente l'efficacia degli allenamenti e migliorare le prestazioni degli atleti.

Allo stesso tempo, la formazione sulle tecnologie emergenti gioca un ruolo fondamentale. L'integrazione di strumenti avanzati come l'analisi dei dati, dispositivi indossabili per il monitoraggio delle prestazioni e software di simulazione e analisi aiuta il personale a capire e sfruttare meglio questi strumenti, portando ad un miglioramento significativo nell'efficienza operativa dell'organizzazione.

Un altro aspetto fondamentale è la nutrizione sportiva, che continua ad evolversi con nuove ricerche che emergono regolarmente, suggerendo strategie alimentari ottimali per migliorare la performance e la velocità di recupero degli atleti. Programmi di formazione che aggiornano il personale su questi sviluppi possono influenzare direttamente la salute degli atleti e la loro capacità di eseguire agli allenamenti.

Oltre a queste competenze tecniche, è altrettanto importante preparare gli atleti per ruoli di leadership futuri. I programmi di sviluppo della leadership sono, quindi, progettati per aiutare gli atleti a trasferire la loro profonda conoscenza dello sport in competenze gestionali e amministrative utili in un contesto aziendale. Attraverso seminari, workshop e mentoring, gli atleti possono sviluppare abilità vitali come la comunicazione efficace, la gestione dei team e la risoluzione dei conflitti. Inoltre, offrire agli atleti ruoli incrementali di leadership può servire come un efficace campo di prova per costruire la loro esperienza e fiducia in capacità gestionali.

Motivazione ed Engagement

La gestione delle risorse umane assume un ruolo decisivo per sviluppare strategie di engagement che non solo stimolino il coinvolgimento, ma anche valorizzino ogni singolo membro dell'organizzazione.

Una delle tecniche più efficaci per incentivare il personale è attraverso l'introduzione di bonus legati alle prestazioni. Questi riconoscimenti finanziari sono spesso direttamente correlati agli obiettivi raggiunti, sia individuali che di squadra, e servono come incentivo per spingere gli atleti a superare i propri limiti. Tuttavia, l'engagement nel settore sportivo non si limita solo agli incentivi economici. Il riconoscimento del contributo individuale e collettivo attraverso premi e menzioni speciali può avere un impatto significativo sulla moralità e sulla motivazione di atleti e staff.

Le iniziative di team building svolgono anche un ruolo fondamentale. Attraverso attività che promuovono la coesione di gruppo e la collaborazione, le squadre possono sviluppare un senso più forte di unità e appartenenza. Questi eventi permettono ai membri del team di connettersi su un livello più personale e di comprendere meglio le dinamiche interpersonali che possono influenzare le prestazioni sul campo.

Questo approccio aiuta a migliorare le prestazioni e conferma l'importanza che ha una cultura aziendale in cui tutti i membri si sentono valorizzati e parte integrante del successo dell'organizzazione.

Salute e Sicurezza

Le aziende che operano in questo ambito sono quindi tenute a instaurare misure rigorose per assicurare non solo la sicurezza delle attrezzature e delle infrastrutture ma anche la salute fisica e psicologica degli atleti e dello staff.

Le aziende devono quindi attenersi a standard severi per garantire che tutte le attrezzature utilizzate siano conformi alle normative vigenti e regolarmente mantenute e controllate. Questo implica un monitoraggio continuo delle condizioni delle attrezzature e l'aggiornamento periodico delle stesse per assicurare che rispondano ai più recenti standard di sicurezza ed efficienza.

Oltre alla sicurezza delle attrezzature, è essenziale che le organizzazioni sportive implementino protocolli chiari per la gestione delle emergenze e degli infortuni. Questo include la formazione del personale su come reagire in caso di incidenti, la disponibilità di personale medico qualificato durante gli eventi e gli allenamenti e l'accesso facilitato a strutture mediche adeguate.

I programmi di benessere rappresentano un'altra condizione essenziale nella gestione della salute nel settore sportivo. Questi programmi riguardano la prevenzione degli infortuni fisici ed anche il supporto psicologico e nutrizionale degli atleti. È importante promuovere uno stile di vita sano che comprenda una dieta equilibrata, un adeguato riposo e strategie per la gestione dello stress, elementi tutti essenziali per il mantenimento della forma fisica e mentale ottimale.

Attraverso queste pratiche, le organizzazioni possono minimizzare il rischio di infortuni e migliorare le performance e la soddisfazione generale dei loro team, stabilendo un ambiente di lavoro sicuro e collaborativo che è essenziale per il successo nel competitivo mondo dello sport.

Gestione dei conflitti

La gestione dei conflitti è un aspetto importante delle risorse umane in un'organizzazione sportiva, poiché possono sorgere tensioni e dispute tra i membri del team o tra il personale e la dirigenza. La gestione dei conflitti può coinvolgere la mediazione, ovvero facilitare il dialogo e la negoziazione tra le parti coinvolte per raggiungere una soluzione equa ed efficace. Inoltre, promuovere una cultura di comunicazione aperta e collaborativa, fornire strumenti per la risoluzione dei conflitti e affrontare prontamente le problematiche contribuiscono a mantenere un clima di lavoro positivo all'interno dell'organizzazione.

In alcuni casi, i conflitti possono essere il risultato di carenze nelle competenze di comunicazione o di gestione delle relazioni interpersonali. La gestione delle risorse umane può offrire supporto attraverso il coaching individuale o di gruppo, fornendo strumenti e risorse per migliorare le abilità di comunicazione, la gestione delle emozioni e le competenze di risoluzione dei conflitti. Il coaching può aiutare i membri del team a sviluppare una maggiore consapevolezza di sé e delle dinamiche relazionali, favorendo una gestione più efficace dei conflitti futuri.

È importante sottolineare che la gestione dei conflitti non mira necessariamente a eliminare completamente i conflitti stessi, ma piuttosto a gestirli in modo sano ed efficace. I conflitti possono portare a nuove idee, prospettive diverse e miglioramenti nell'organizzazione, purché siano gestiti in modo costruttivo. La capacità di gestire i conflitti in modo positivo è una competenza

preziosa per i leader e i professionisti delle risorse umane all'interno di un'organizzazione sportiva.

È, dunque, importante creare una cultura aziendale che promuova l'apertura al confronto, la comunicazione efficace e la gestione proattiva dei conflitti. Ciò può essere fatto attraverso la definizione di valori organizzativi che incoraggino il rispetto, la collaborazione e il lavoro di squadra, nonché attraverso la formazione e la sensibilizzazione sulla gestione dei conflitti per tutti i membri del team. Inoltre, l'adozione di politiche e procedure chiare per affrontare i conflitti può fornire una guida ed un orientamento ai dipendenti nell'affrontare eventuali situazioni di conflitto.

In conclusione, la gestione dei conflitti all'interno di un'organizzazione sportiva richiede un approccio proattivo, una comunicazione aperta e una serie di strumenti e strategie per affrontare le divergenze in modo costruttivo. Una gestione efficace dei conflitti può contribuire a mantenere un ambiente di lavoro sano, promuovere la collaborazione e il benessere dei dipendenti, e favorire il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione sportiva nel contesto competitivo in cui opera.

Salvaguardia del personale

Un ambiente che promuove il benessere dei dipendenti e offre supporto continuo non solo migliora la produttività ma aumenta anche la soddisfazione e la lealtà del personale. Questo ambiente positivo è spesso alimentato da una cultura aziendale che valorizza e rispecchia i valori dell'organizzazione, facendo sentire i dipendenti parte di qualcosa di più grande di loro stessi, una missione condivisa che trascende i compiti quotidiani.

Parallelamente, la promozione di opportunità di crescita e sviluppo professionale è essenziale per trattenere i talenti. I dipendenti nel settore sportivo, come in qualsiasi altro campo, cercano opportunità per progredire nelle loro carriere ed espandere le loro competenze. Investire in formazione e sviluppo significa non solo potenziare le competenze individuali, ma anche potenziare l'organizzazione nel suo complesso.

La flessibilità di lavoro e l'equilibrio tra vita professionale e personale sono altri pilastri fondamentali per mantenere un team motivato e fedele. Nel settore sportivo, dove gli orari possono essere irregolari e le pressioni elevate, offrire flessibilità, come orari di lavoro adattabili o la possibilità di telelavoro, può fare una grande differenza nella vita dei dipendenti. Questo tipo di politiche dimostra che l'organizzazione si prende cura del benessere dei suoi membri, riconoscendo che una buona qualità della vita si traduce in prestazioni lavorative migliorate.

Una remunerazione competitiva è, ovviamente, un fattore critico. Assicurarsi che i pacchetti retributivi siano allineati o superiori a quelli offerti da altre organizzazioni nel settore sportivo è essenziale per trattenere i talenti, specialmente quando si tratta di professionisti altamente qualificati o di personale chiave.

Infine, il riconoscimento del contributo dei dipendenti è vitale. Celebrare i successi, sia grandi che piccoli, e riconoscere gli sforzi individuali e di squadra, può significativamente rafforzare il morale e la fedeltà dei dipendenti. Sentirsi valutati e apprezzati è un potente motivatore e può incoraggiare un senso di appartenenza e di impegno verso l'organizzazione.

* * *

La gestione delle risorse umane in un'organizzazione sportiva è un processo dinamico e complesso che richiede una combinazione di competenze manageriali, conoscenza del settore sportivo e sensibilità verso le esigenze e le motivazioni dei membri del team. Una buona gestione delle risorse umane contribuisce a creare un ambiente di lavoro positivo, a motivare il personale, a sviluppare le competenze necessarie e a garantire un'efficace collaborazione tra i membri del team. Ciò, a sua volta, favorisce il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione sportiva e il successo nel contesto competitivo in cui essa opera.

5. *Le operations nel settore sport*

Secondo Porter (1985), le “operations” riguardano tutte quelle attività necessarie alla trasformazione degli input in prodotti finali, con un impatto diretto sulla qualità, sull'efficienza e, in definitiva, sul valore percepito dai clienti.

Le operations includono tutte le fasi che vanno dalla produzione, all'assemblaggio, alla distribuzione, fino alla consegna finale del prodotto o servizio al cliente. Questo processo comprende la gestione delle risorse materiali, umane e tecnologiche, al fine di massimizzare l'efficienza e minimizzare gli sprechi. Ciò implica una pianificazione attenta e un coordinamento preciso delle attività operative, che possono includere la programmazione della produzione, il controllo della qualità, la gestione della manutenzione e l'ottimizzazione del layout produttivo. Ogni aspetto delle operations è progettato per garantire che le risorse siano utilizzate nel modo più efficace possibile, riducendo i tempi di inattività e migliorando la produttività complessiva.

Nella gestione delle operations, il focus è posto sull'ottimizzazione dei processi produttivi, sulla riduzione dei costi e sull'aumento della qualità dei beni o dei servizi offerti. L'ottimizzazione dei processi produttivi può essere ottenuta attraverso l'implementazione di tecniche come il miglioramento continuo (Kaizen), il Six Sigma e il Lean Manufacturing, tutte volte a eliminare inefficienze, ridurre gli sprechi e migliorare la qualità. Ad esempio, il metodo Lean si concentra sull'eliminazione di tutte le attività che non aggiungono valore al prodotto finale, mentre il Six Sigma si concentra sulla riduzione della variabilità dei processi per migliorare la qualità.

Una gestione efficiente delle operations può portare a un significativo vantaggio competitivo, migliorando la capacità dell'azienda di rispondere rapidamente alle esigenze del mercato e di offrire un prodotto finale di alta qualità a un prezzo competitivo. Le operations efficienti consentono di ridurre i tempi di ciclo e di migliorare la flessibilità produttiva, il che è particolarmente importante in settori caratterizzati da una forte dinamicità della domanda. Ad esempio, l'adozione di tecnologie avanzate come l'automazione e l'intelligenza artificiale può migliorare ulteriormente l'efficienza operativa, permettendo alle aziende di adattarsi rapidamente ai cambiamenti delle condizioni di mercato e di rispondere alle aspettative dei clienti in modo più efficace.

Nel contesto del settore sportivo, le “operations” possono assumere diverse forme, a seconda del tipo di organizzazione coinvolta. Per esempio, nel caso dei

club sportivi professionistici, come il Manchester United o il Real Madrid, le operations comprendono la gestione delle partite, l'organizzazione degli allenamenti, la cura delle infrastrutture sportive, e la gestione della logistica per le trasferte. Ogni dettaglio, dalla manutenzione del campo alla gestione delle attrezzature di allenamento, contribuisce all'efficienza complessiva della squadra e alla sua capacità di ottenere risultati sportivi e finanziari (Hoye et al., 2015).

Nel caso delle aziende che operano nel settore del fitness, come ad esempio Planet Fitness, le operations riguardano l'ottimizzazione delle attività quotidiane delle palestre, come la gestione dei macchinari, la programmazione dei corsi, la pulizia e manutenzione degli spazi, e la gestione del personale. Un'efficiente gestione delle operations permette a queste organizzazioni di offrire un'esperienza di alta qualità ai propri clienti, migliorando la fidelizzazione e aumentando il valore percepito del servizio (Smith & Stewart, 2010).

La logistica

Il processo gestionale della “logistica in entrata ed in uscita” rappresenta due delle principali attività di supporto nella catena del valore di Porter. La logistica si riferisce a tutte le attività di gestione, pianificazione e controllo del flusso di materiali, informazioni e risorse necessarie per garantire l'efficienza operativa di un'organizzazione. Questo processo coinvolge sia la logistica in entrata, che riguarda la gestione degli input all'interno dell'azienda, sia la logistica in uscita, che si occupa della distribuzione dei prodotti finali verso i clienti.

La logistica in entrata si riferisce alle attività necessarie per ricevere, immagazzinare e distribuire gli input all'interno dell'organizzazione. Questi input possono includere materie prime, componenti, attrezzature e altre risorse fondamentali per il processo produttivo. Una gestione efficiente della logistica in entrata permette di garantire che le risorse siano disponibili nei tempi e nelle quantità necessarie, riducendo i tempi di attesa e i costi di stoccaggio. Un'efficace logistica in entrata contribuisce inoltre a ottimizzare il processo di produzione, garantendo che ogni fase del ciclo produttivo disponga delle risorse adeguate al momento giusto. La gestione della logistica in entrata comporta anche attività come la selezione dei fornitori, il coordinamento delle consegne e il controllo della qualità degli input ricevuti.

La logistica in uscita, invece, si concentra sulla distribuzione dei prodotti finali ai clienti. Questa fase comprende la gestione delle attività necessarie per far arrivare il prodotto al consumatore finale, includendo il trasporto, l'immagazzinamento, la gestione degli ordini e la consegna. La logistica in uscita ha un impatto diretto sull'esperienza del cliente, poiché una consegna puntuale e accurata è essenziale per garantire la soddisfazione del cliente e mantenere un vantaggio competitivo. La gestione della logistica in uscita può inoltre influire sulla visibilità del marchio e sulla capacità di raggiungere nuovi mercati, poiché include anche la gestione dei canali di distribuzione, sia fisici che digitali.

Entrambi questi processi hanno un impatto diretto sull'efficienza operativa dell'azienda e sulla capacità di creare valore per i clienti (Porter, 1985). La logistica, infatti, non si limita a gestire il movimento fisico delle merci, ma include anche la gestione delle informazioni che accompagnano questi flussi. Le tecnologie digitali,

come i sistemi di gestione della catena di approvvigionamento (Supply Chain Management) e i sistemi di tracciamento, sono fondamentali per garantire la trasparenza e il coordinamento delle attività logistiche, contribuendo a migliorare l'efficienza complessiva e ridurre i costi operativi.

La logistica in uscita, invece, riguarda principalmente la distribuzione dei prodotti e dei servizi ai clienti finali. Nel settore sportivo, questo include la gestione della vendita di biglietti per le partite, la distribuzione di merchandising e la consegna dei contenuti media ai fan. Prendiamo l'esempio della Premier League: la gestione della logistica in uscita comprende la distribuzione globale dei diritti televisivi, che permette ai tifosi di tutto il mondo di seguire le partite in diretta. Questa gestione logistica è cruciale per aumentare la visibilità del campionato e generare ricavi significativi dai diritti di trasmissione, creando valore sia per i club che per i tifosi (Mason, 1999).

Nel contesto della gestione degli eventi sportivi, la logistica in entrata può includere anche la gestione delle attrezzature e dei materiali necessari per l'allestimento degli impianti sportivi, mentre la logistica in uscita riguarda la gestione del flusso di spettatori e la distribuzione dei servizi di ospitalità.

In sintesi, la gestione della logistica in entrata e in uscita nella catena del valore di Porter è cruciale per garantire l'efficienza operativa e la creazione di valore nel settore sportivo. Un'efficiente gestione logistica consente di ridurre i costi, migliorare la disponibilità delle risorse e offrire un'esperienza di alta qualità ai clienti, sia che si tratti di tifosi, atleti o consumatori di articoli sportivi.

Bibliografia

- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Beech, J. G., & Chadwick, S. (2013). *The business of sport management*. Pearson Education
- Fayol, H. (1916), *Administration industrielle et générale*, Dunod.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge.
- Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business Review Press.
- Malfas, M., Theodoraki, E., & Houlihan, B. (2004). Impacts of the Olympic Games as mega-events. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Municipal Engineer*, 157(3), 209-220.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958), *Organizations*, Wiley.
- Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The market for sport tourism. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 370-390.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. Macmillan.
- Smith, A., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1-13.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Thibault, L., & Harvey, J. (2013). *Sport Policy in Canada*. University of Ottawa Press.

