



Leonardo Zizzi
Sport Consulting



Ancona – 29 aprile 2011

**Come gestire al meglio un impianto sportivo?
L'importanza delle strategie di
mercato e del marketing sportivo**

intervento di Leonardo Zizzi



NOTA: Queste slides sono uno strumento di supporto ad una lezione frontale nella cui interezza vanno intese. La loro lettura ed interpretazione può quindi risultare inesatta rispetto a quella reale se esulata dal contesto in cui si è svolta la lezione.



La gestione - micro -

- ❑ Principi di marketing: quale posizionamento per l'impianto sportivo?
- ❑ A chi vendere gli spazi ed i servizi?
- ❑ Quali tariffe?
- ❑ I servizi accessori (bar, pro shop, lavanderia, nursery ecc.) per i clienti degli impianti sportivi
- ❑ La gestione degli impianti sportivi orientata alla Qualità
- ❑ La sicurezza nella gestione del cliente, del personale e dei fornitori



Ma oggi parleremo anche di...

etica



Le problematiche dell'impiantistica sportiva italiana

- Impianti mai terminati
- Impianti senza manutenzione
- Impianti inutilizzabili
- Impianti vecchi
- Impianti inadeguati alle norme vigenti
- Impianti sottoutilizzati
- Impianti affollati
- Impianti male gestiti

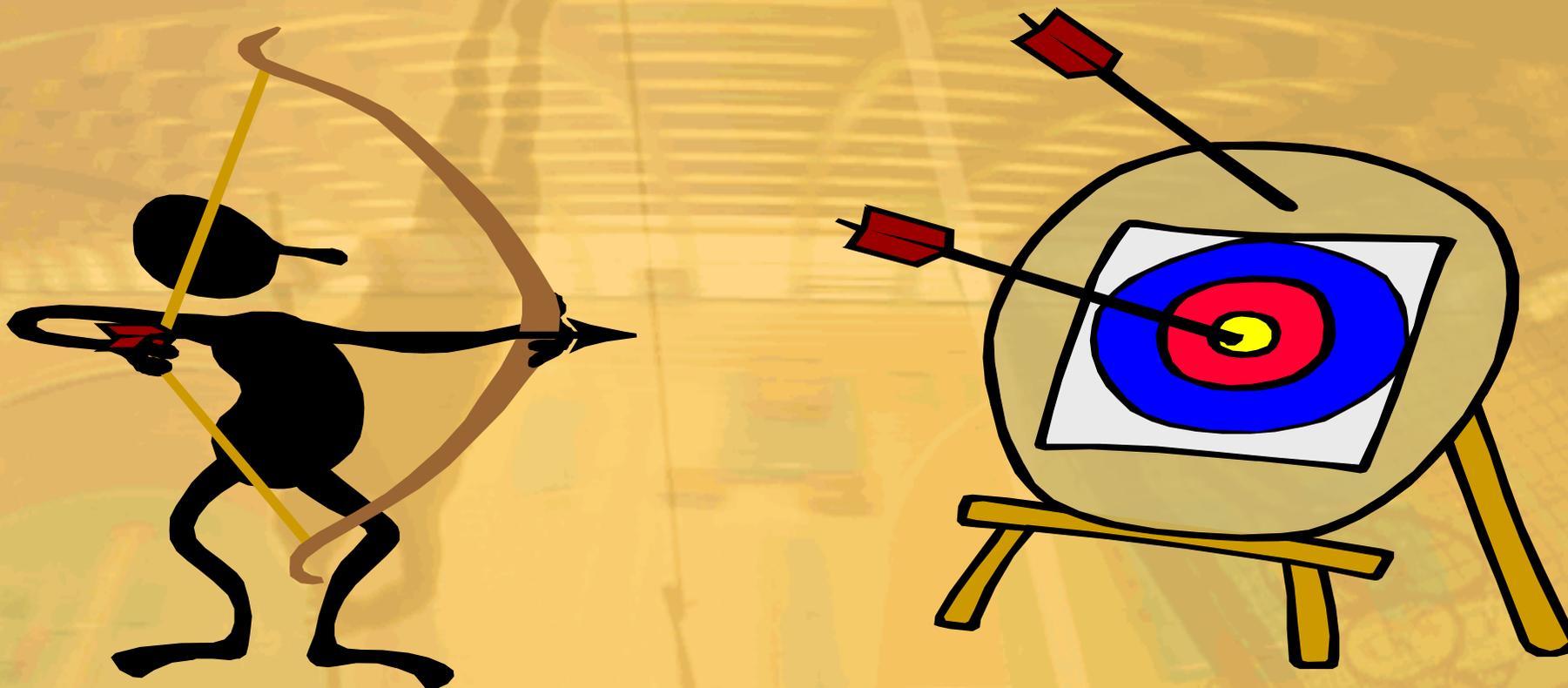


Alcune parole chiave per gli impianti sportivi

- Ubicazione
- Posizionamento
- Bacini di utenza
- Periodi di fruibilità
- Destagionalizzazione (turistica)
- Multisport - polivalenza
- Flessibilità



E' nato prima il bersaglio o... la freccia





Il ciclo di vita degli impianti sportivi

FASE 1

Fase decisionale

Studio di fattibilità

Fund Raising

FASE 2A

Progettazione

Realizzazione

FASE 2B

Realizzazione

People Raising

Formazione

Marketing di "lancio"

FASE 3

Management

Formazione Continua

Fase di lancio



Noi chi siamo?

Non profit Vs For profit



Quali obiettivi?

*Una organizzazione
"for profit"
ha come obiettivo precipuo...
Il business*



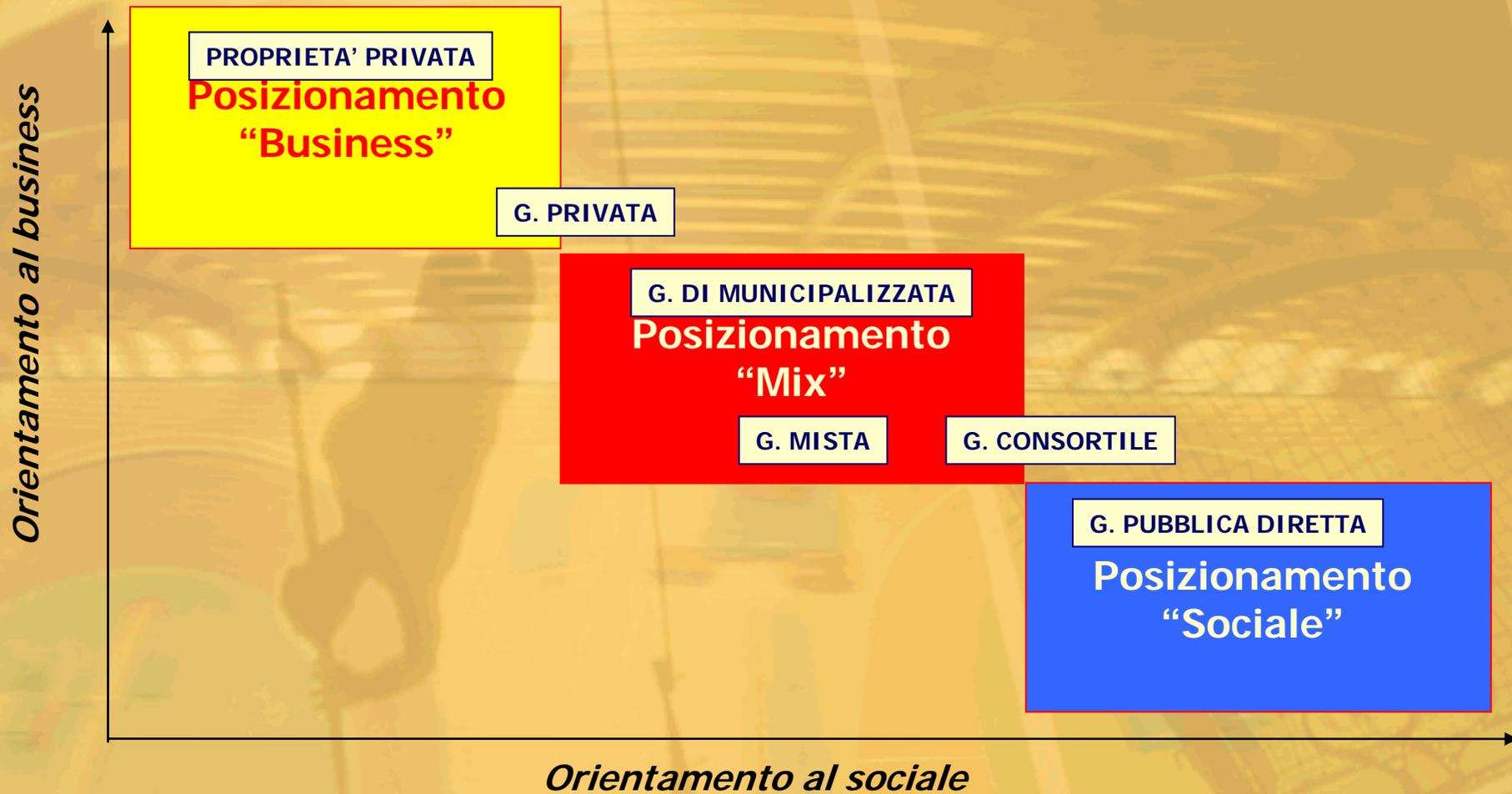
EsPLICITIAMO I NOSTRI OBIETTIVI

***Una organizzazione "non profit"
deve definire i propri obiettivi...***

***L'impianto sportivo è strumento
funzionale al raggiungimento
degli obiettivi***



Una matrice di posizionamento ed attori di gestione





Il ciclo di vita degli impianti sportivi

FASE 1

Fase decisionale

Studio di fattibilità

Fund Raising

FASE 2A

Progettazione

Realizzazione

FASE 2B

Realizzazione
People Raising
Formazione
Marketing di "lancio"

FASE 3

Management
Formazione Continua
Fase di lancio



*Il posizionamento della ns
organizzazione*

Oggi inizia una favola:

C'era una volta...

*... una società calcistica ad
Ancona...*



La nostra favola ...

... una società calcistica che...

- ... sarà campione d'Italia nel 2041!*
- ... diverrà "Atelier calcistico" per giovani*
- ... riuscirà a "levare dalla strada" i ragazzi di Ancona*



La nostra favola...(2)

...a seconda del posizionamento derivano le scelte

- ... degli atleti*
- ... dei collaboratori*
- ... degli impianti sportivi*
- ... della comunicazione*
- ... degli sponsor*



La condivisione degli obiettivi

***In una organizzazione “non profit”
tutti i componenti
devono conoscere e condividere
gli obiettivi
(case statement)***



Bacino di utenza ed area di programmazione sportiva

*Le antiche logiche italiane ...
di “programmazione”
degli impianti sportivi*



La logica “del campanile”

Ogni paese deve avere il suo impianto sportivo,

A prescindere dai bacini di utenza si sono creati impianti ingiustificabili dal numero di abitanti o impianti “doppione” in Comuni limitrofi.



La logica del "potere politico"

L'impianto grande è un monumento di esibizione ed a *memento* del potere dell'uomo politico locale (un po' come le piramidi dei faraoni)



La logica "della fetta di torta"

Se una torta è molto grande...

sarà molto grande

anche una sua fetta

(più nota come "logica della tangente")



La logica del
“domani è un altro giorno e si vedrà”

Basta avere a bilancio soldi a sufficienza
per costruire l'impianto sportivo.

E i soldi per gestirlo?

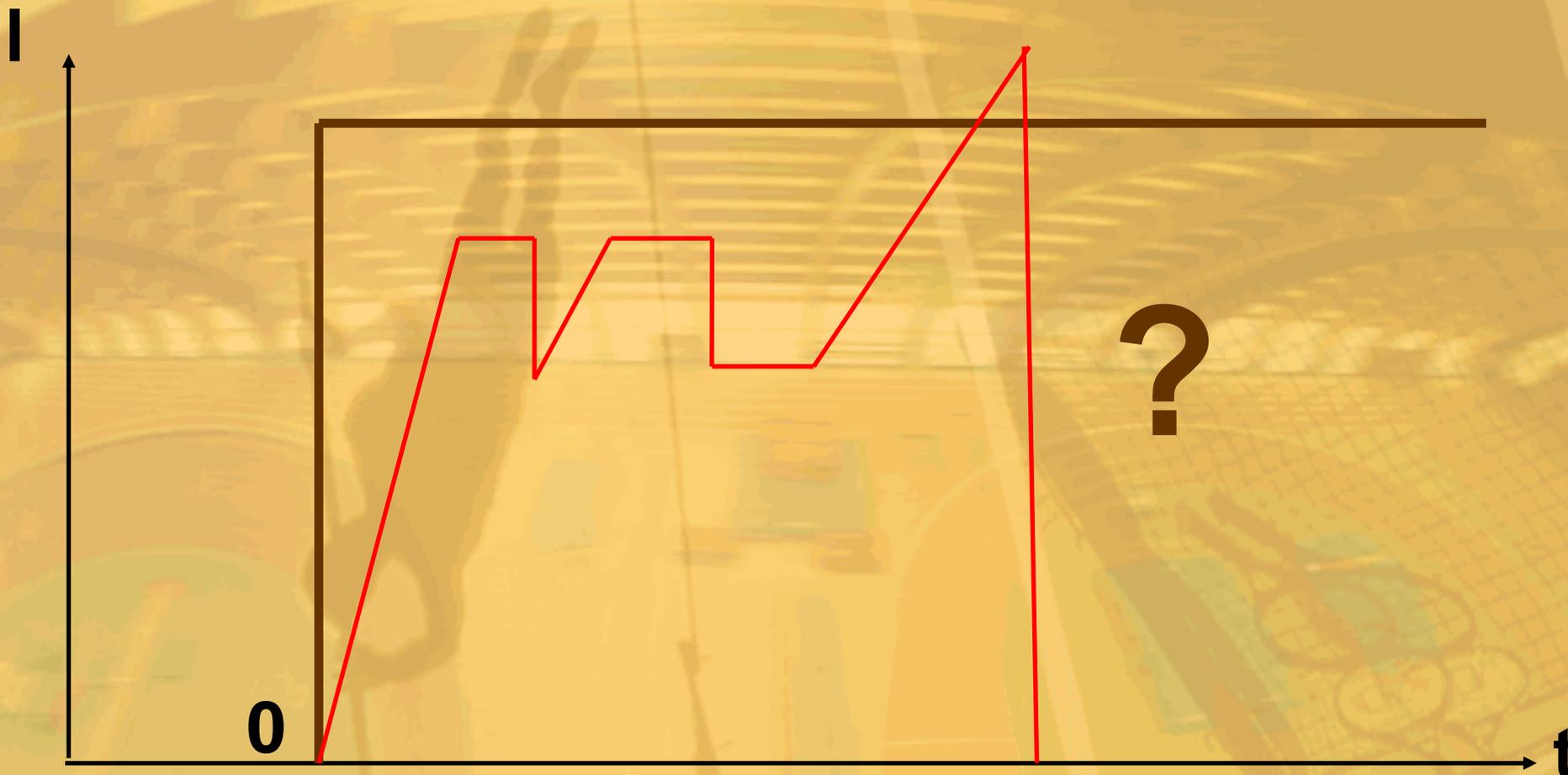


La logica della "squadra"

La squadra locale ha il diritto di giocare
in un bell'impianto!



Il ciclo di vita di un impianto e di una società sportiva





Enti Pubblici ed impiantistica sportiva: le responsabilità

**Un impianto sportivo è, per un Ente Pubblico,
come un figlio ...**

**Dopo averlo messo al mondo
bisogna averne cura ...**

... per sempre!



L'impianto sportivo ed i rapporti con il territorio e l'ambiente

Ricadute economiche

- Creazione di posti di lavoro,
- ricaduta sugli esercizi del circondario,
- miglioramento del valore immobiliare della zona (questo diviene negativo se parliamo di stadio-palaspport)

Ricadute sociali

- Strumento per “levare dalla strada i giovani”
- fonte di impiego lavorativo per “professionalità” in buona parte giovanili e femminili
- luogo educativo e di aggregazione



L'impianto sportivo ed i rapporti con il territorio e l'ambiente (2)

Ricadute sportive

Stimolo alla crescita sportiva

- Diretto: luogo per allenarsi e giocare al meglio
- Indiretto: bambini spettatori possono, per imitazione, iniziare a divenire praticanti.

Ricadute di immagine:

- Verso l'esterno del territorio: notorietà
- Verso l'interno del territorio: orgoglio cittadino



L'impianto sportivo come strumento di marketing territoriale

Lo Sport- turismo: i punti di forza

- Destagionalizzazione
- Grandi flussi coordinati
- Marketing e comunicazione a basso costo (in community chiuse o semiaperte)
- Rapporti diretti con i decisori
- Ottimo spot di comunicazione per il territorio
- Utilizzo indiretto (a basso costo) dei media

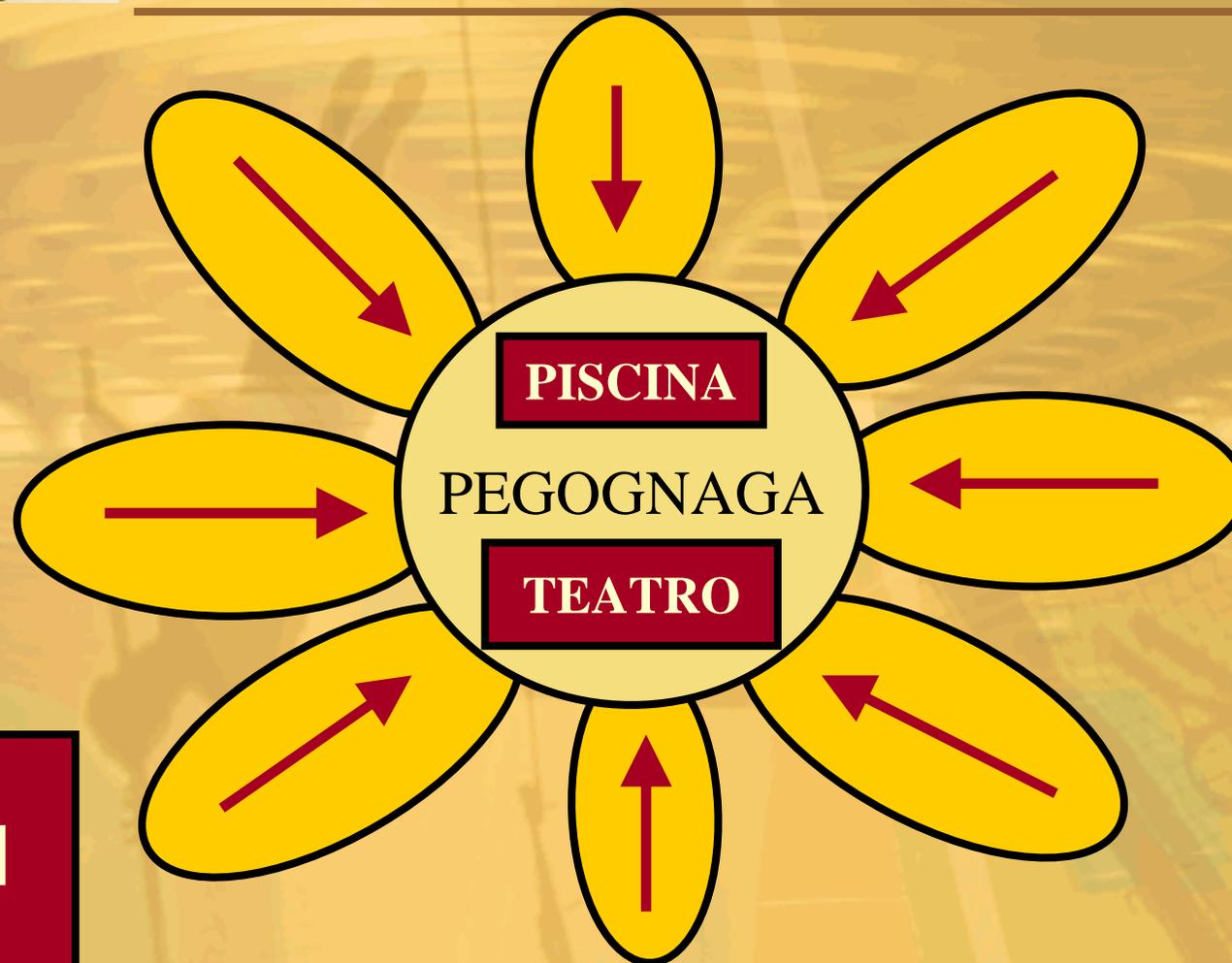


L'impianto come risorsa del territorio

- *La Piscina Comunale di Pegognaga (MN).*
- *Il Palazzetto dello sport di Este (PD)*



La Piscina Comunale di Pegognaga



€

Card



Il Palazzetto di Este (PD)

+ 300.000 €

+ ?????? €

SALDO



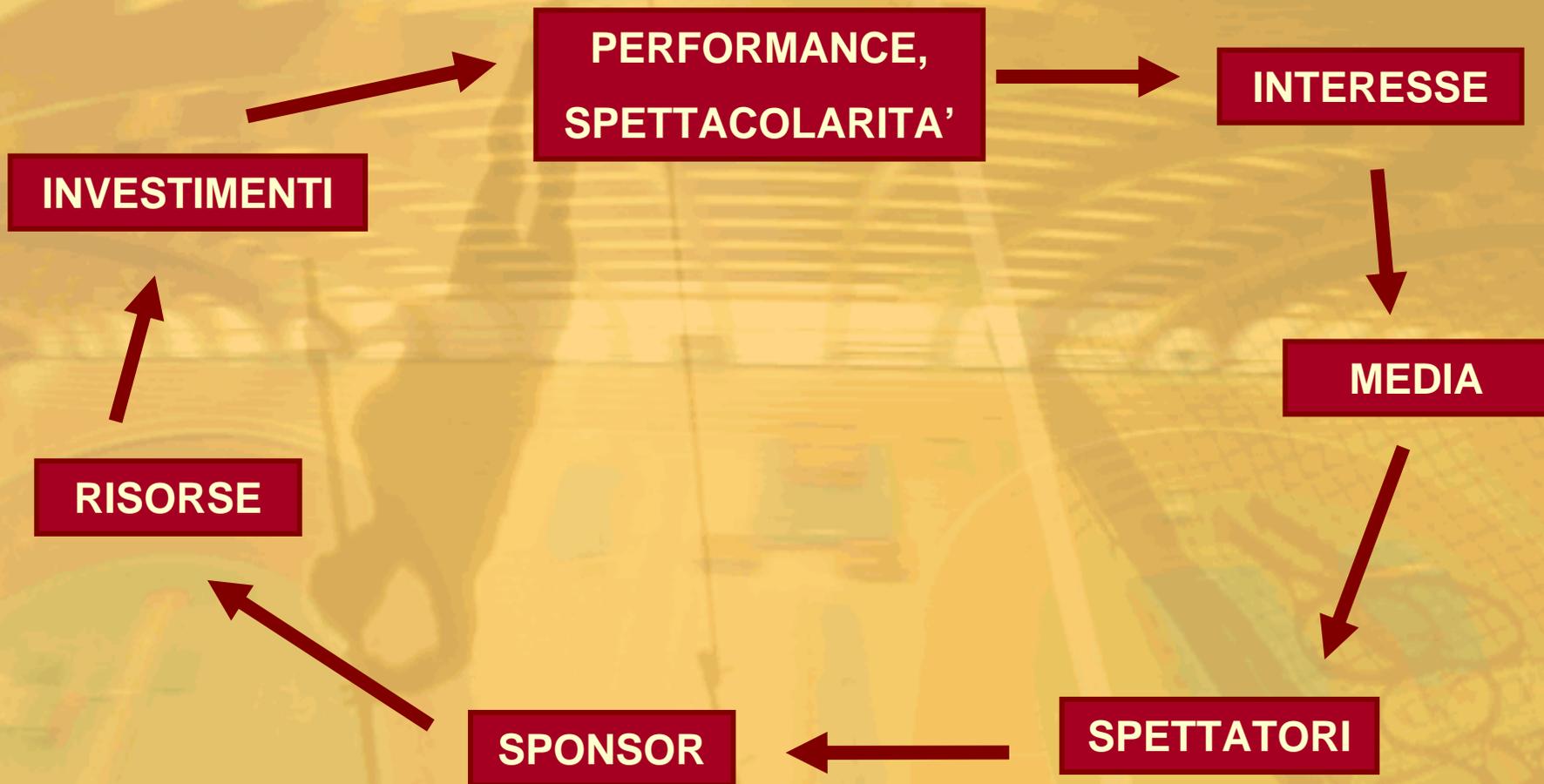
Impianti sportivi rivolti a chi?

Natura e profilo commerciale del consumatore di sport e del tifoso





Il circolo virtuoso dello spettacolo sportivo





Il ciclo di vita degli impianti sportivi





I trend della domanda di sport in Italia

- Si afferma una **cultura “nordica” di sport-benessere** la cui pratica ha vantaggi sia diretti che indiretti sia sulla salute fisica che psichica ed un innegabile miglioramento della propria qualità della vita. A questo riguardo è fondamentale il forte potere aggregativo e di socializzazione della pratica sportiva.
- Si affacciano sempre di **più fasce di popolazione (gli anziani, gli adulti, le donne)** che, a causa dei loro impegni familiari e lavorativi, privilegiano, forme di partecipazione allo sport senza rigidi momenti organizzativi. Tra queste categorie di popolazione vi sono anche parecchi individui con buona capacità di spesa che dà loro la **possibilità di auto-organizzare il proprio tempo libero anche in funzione di viaggi/spostamenti** che permettano la pratica di sport in ambienti naturali (vela, sub, equitazione, trekking, golf ecc.)



I trend della domanda di sport in Italia (2)

- Aumenta ***l'attività sportiva all'aperto*** con sport che sono praticabili in maniera autonoma e senza particolari strutture sportive organizzate (jogging, cicloturismo e mountain bike, beach volley, ecc.) così come al chiuso si è diffusa tantissimo, soprattutto tra le donne, ***la pratica del fitness***. L'offerta di fitness con la "libertà" di pratica in qualsiasi orario della giornata ha sostituito la pratica più rigida e organizzata di altre attività sportive ed ha loro eroso quote importanti di mercato. A tal proposito vi è stato un colpevole ritardo delle organizzazioni storiche dello sport (CONI e FSN) che non hanno saputo adattarsi tempestivamente al cambiamento (ad esempio diversificando i propri servizi e investendo sulla qualità delle strutture e delle risorse umane dedicate).



I trend della domanda di sport in Italia (3)

- Aumentano le modalità spontanee di pratica sportiva c.d. "fai da te", quindi al di fuori di organizzazioni rigidamente codificate. Hanno sempre più successo le kermesse ed i momenti aggregativi di incontro sportivo (podistiche, biciclettate, sport in strada ecc.) dove, pur se organizzati, questi momenti offrono libera pratica con momenti di incontro.



I trend della domanda di sport in Italia (4)

- ❑ La forte motivazione a trascorrere ore del proprio tempo libero in **ambienti naturali** (parchi, fiumi, montagne, ecc.) ha fatto in modo di far riscoprire i luoghi all'aria aperta. I dati della più recente ricerca di Assosport-Sita Nielsen sulla pratica sportiva in Italia (1997), vedono sette attività sportive con una radice di tipo ambientale tra le prime dieci discipline sportive per diffusione.
- ❑ I luoghi di pratica sono sempre più **luoghi di incontro e socializzazione** anche in risposta ai ritmi della società. I nuovi layout degli impianti sportivi prevedono infatti maggiori percentuali di superficie dedicata ai servizi complementari (le club-house, gli spazi comuni per la visione di incontri in pay per view, la ristorazione, ecc.) e di cura alla persona proprio come luoghi che agevolano gli incontri (e di business gestionale)



La rivoluzione in atto nella produzione dei servizi sportivi: dal marketing improvvisato al marketing sofisticato

- Moltiplicazione e frammentazione dei mercati
- Personalizzazione dei bisogni dei clienti
- Dal marketing indifferenziato al marketing mirato
- Affermazione di una nuova cultura orientata al servizio e alla soddisfazione del cliente
- Integrazione dei servizi sportivi in una gamma di servizi alla persona più ampia
- Integrazione dello sport nell'industria del divertimento
- Innovazione di prodotto
- La scoperta del sociale



Nuovi sport ed impianti in ambiente naturale

Analisi degli impianti di:

Beach sport, golf, mountain bike, trekking,
orienteering, cicloturismo, equitazione,
vela, triathlon, sub , “no limits”



I target di riferimento: Alcune fonti dei dati

- ❑ *Indagine Multiscopo Istat sulle famiglie italiane*
- ❑ *Quadro Sinottico del Coni*
- ❑ *“I Numeri dello Sport” monitoraggio Coni delle Federazioni e delle Discipline Associate*
- ❑ *Indagine “Sponsor Monitor” di AC Nielsen Customized Research e Acciari Consulting*
- ❑ *“Fitness: i praticanti in Italia” - ACNielsen C.R.A. e l'Editrice Il Campo*
- ❑ *Studio Cnel 2004*
- ❑ *Nielsen- Sita – Mias 2004*
- ❑ *Lo sport che cambia ISTAT 2005*



Alcune attenzioni nella fase di progettazione e realizzazione

- L'architettura di impianti sportivi e l'innovazione tecnologica
- Progettare gli impianti in ottica gestionale



Gli Enti pubblici e la gestione degli impianti sportivi



**Il gestore di impianti portivi:
le expertise necessarie**

Make or Buy? Quando l' Ente Pubblico esternalizza



EsPLICITIAMO I NS OBIETTIVI

Una organizzazione “non profit” deve , a bilancio non negativo, raggiungere gli obiettivi della propria mission (numero di tesserati, classifica in campionato, finalisti ad una manifestazione ecc.)

L'impianto sportivo è strumento funzionale al raggiungimento degli obiettivi



Esplicitiamo gli obiettivi

Un Ente Pubblico (gli Amministratori) hanno come obiettivo l'aumento della qualità della vita dei propri cittadini

L'impianto sportivo è strumento funzionale al raggiungimento degli obiettivi



La figura del gestore di impianti sportivi: le professionalità necessarie



La figura professionale del gestore
di Impianti sportivi

La filogenesi della figura del gestore di impianti sportivi in Italia



La filogenesi della figura del gestore di impianti sportivi in Italia

è stata essenzialmente di due tipi:

□ **tecnico-sportiva**: l'istruttore di nuoto/bagnino o il maestro di tennis prendeva in gestione la piscina o il circolo tennis creando una ditta/società di gestione attuando così un *up grade* professionale che lo vedeva passare da un ruolo tecnico di operatore ad un ruolo gestionale

□ **associativo-sportiva**: l'Associazione sportiva dello sport "X" prendeva in gestione lo spazio sportivo su cui la propria squadra/società poteva allenarsi e giocare (ciò è avvenuto tipicamente p.e. con le squadre di calcio cittadine)

C'è da riconoscere che queste modalità sono riuscite a portare avanti sino ad oggi, con molti meriti ed alcune ombre, la gestione dello sport e dell'impiantistica sportiva nel nostro paese.



La filogenesi della figura del gestore di impianti sportivi in Italia (2)

A partire dagli anni '90 però sono cambiati essenzialmente gli scenari di riferimento in cui agisce chi vuole gestire un impianto sportivo ed in particolare:

- sono diminuite le possibilità e le libertà (economiche ed amministrative) degli enti locali proprietari a supportare e ad aiutare i gestori a mantenere in vita gli impianti sportivi
- a causa di inadeguate manutenzioni molti impianti sono malfunzionanti o chiusi e a causa di cattive programmazioni molti impianti sono ingestibili e possono restare aperti solo ripianando i deficit di gestione: molti impianti sportivi sono un vero problema per gli Enti Locali



La filogenesi della figura del gestore di impianti sportivi in Italia (3)

- aumentano le richieste di solidità economica e finanziaria dei gestori: pensiamo alle garanzie fidejussorie richieste ai gestori dai Comuni proprietari o alle improvvise e a volte ingenti spese da sostenere per alcune manutenzioni o sostituzioni urgenti di parti tecniche o architettoniche delle strutture
- anche a seguito di una standardizzazione “ europea ” dell’ Italia sono aumentati e divenuti più rigorosi i regolamenti e le norme relativi alle conduzioni tecnologiche (elettrica, termica, antincendio ecc.) ed organizzative (gestione della sicurezza del lavoratore, tutela del cliente ecc.). Di conseguenza, sul gestore di impianti sportivi gravano maggiori carichi economici e di responsabilità ed inoltre vengono a lui richiesti nuovi e più alti livelli di expertise da mettere in campo

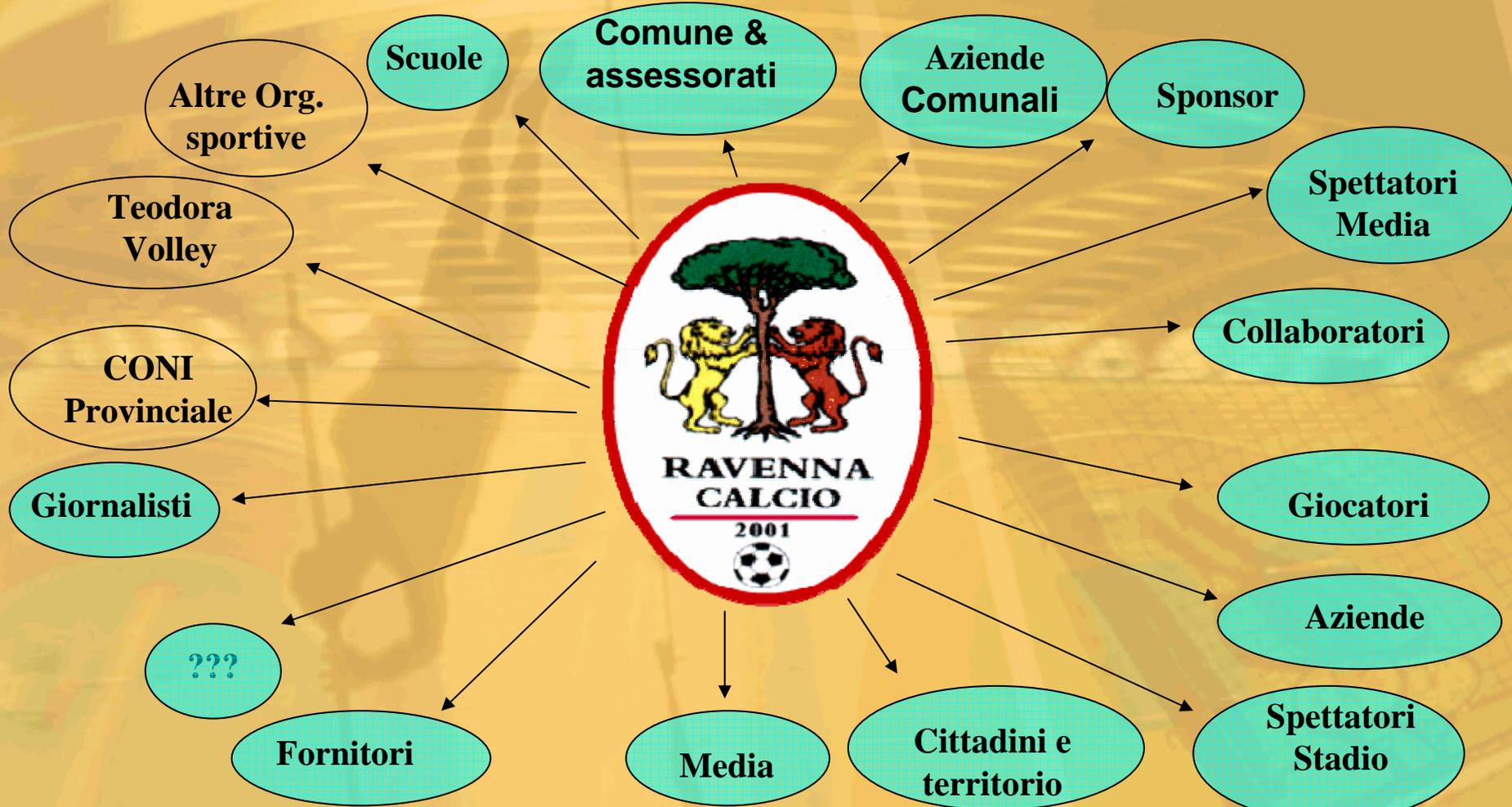


La filogenesi della figura del gestore di impianti sportivi in Italia (4)

I clienti ed i fruitori degli impianti sportivi (nonché le loro famiglie) hanno parecchio elevato la loro percezione di qualità di servizio e quindi non sono più disposti ad accettare una proposta “spartana” di sport così come accadeva sino a qualche anno fa. Questo cambiamento delle esigenze della domanda di sport da parte del cliente fa in modo che il gestore di impianti sportivi debba avere un approccio sempre più customer oriented e che le azioni e le conoscenze delle strategie di marketing siano sempre più presenti nella gestione degli impianti sportivi.



Gli Stakeholders di un impianto sportivo: Lo Stadio Benelli di Ravenna



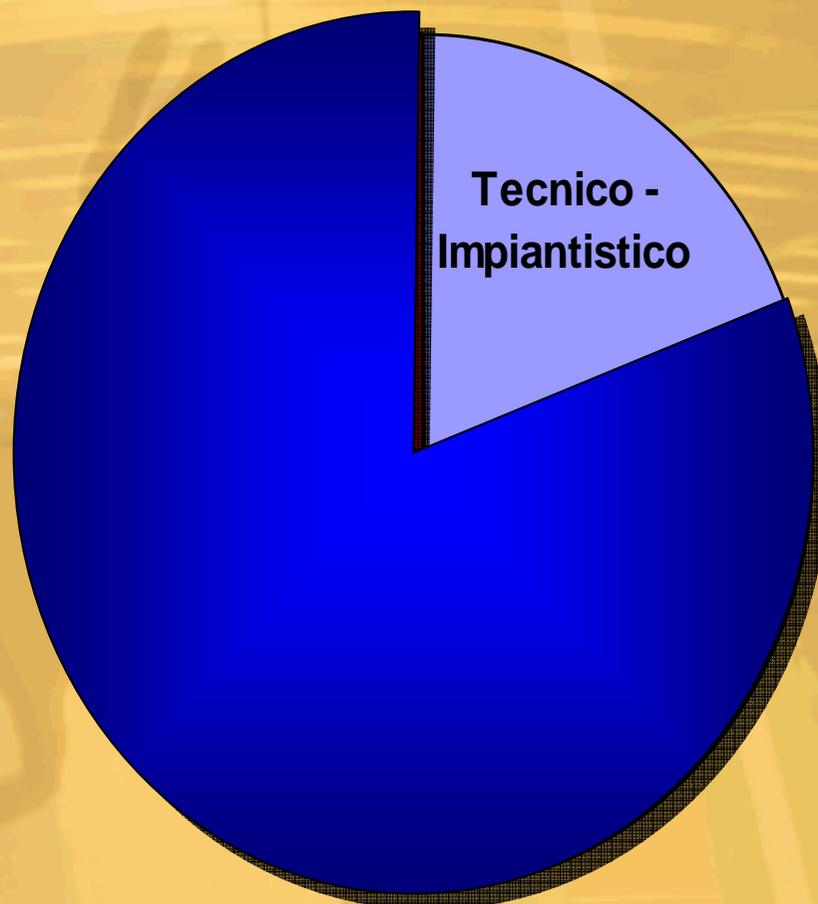


Il gestore di impianti portivi: le expertise necessarie





Il gestore di impianti portivi: le expertise necessarie



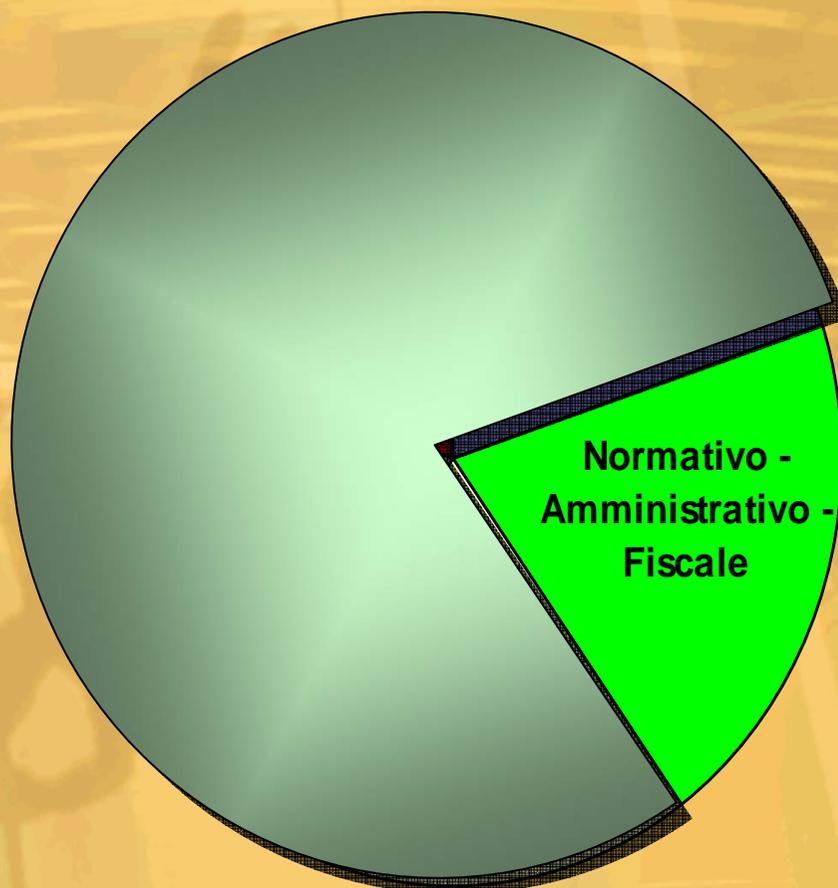


Tecnico impiantistico

- Scelta del manto erboso ... Alta qualità?
- Quale manutenzione?
- Servizi igienici (docce fredde?...)
- Servizi complementari
-



Il gestore di impianti portivi: le expertise necessarie





Il contesto legislativo di riferimento

- ❑ **TECNICO-SPORTIVE:** Sono di competenza del CONI e delle FSN (e Federazioni Sportive Internazionali) e riguardano la gestione degli impianti (es. omologazione) e delle relative attrezzature
- ❑ **COMMERCIALI:** Relative ai diversi soggetti coinvolti nella gestione sono di derivazione diversa (es. CEN Comitato Europeo di Normazione, UNI Ente di Unificazione Italiano, ISO Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione)
- ❑ **NORME DI LEGGE:** sicurezza, igiene, scolastiche etc. Sono norme a carattere statale o regionale



Norme di Legge

NORME DI SICUREZZA:

- D.Lgs. 19/09/94, n. 626
“Attuazione direttive CEE sul miglioramento della sicurezza e salute dei lavoratori sul luogo di lavoro”
- D.M. 18/03/96 “Norme di sicurezza per la costruzione e l’ esercizio degli impianti sportivi”
- D.Lgs. 19/03/96 n. 242
“Modifiche ed integrazioni al D.Lgs. 626/94”
- D.Lgs. 494/96 “Direttiva Cantieri”

NORME DI IGIENE:

- Circolare n. 16 del 15/02/51
- D.M. 25/08/89
- Circolare n. 128 del 16/07/71
- Circolare n. 86 del 15/06/72



ART. 90 LEGGE 289/02 COMMA 24

L'uso degli impianti sportivi in esercizio da parte degli enti locali territoriali è aperto a **tutti i cittadini e deve essere garantito, sulla base di criteri obiettivi, a tutte le società e associazioni sportive**



ART. 90 LEGGE 289 / 02 COMMA 25

“...nei casi in cui l'ente pubblico territoriale non intenda gestire direttamente gli impianti sportivi, la gestione è affidata in via preferenziale a società e associazioni sportive dilettantistiche, sulla base di convenzioni che ne stabiliscono i criteri d'uso e previa determinazione di criteri generali e obiettivi per l'individuazione dei soggetti affidatari. Le regioni disciplinano, con propria legge, le modalità di affidamento”



Il contesto legislativo Italiano

A livello regionale ...

- ❑ L.R. Abruzzo 24 giugno 2003 n. 6
- ❑ L.R. Liguria 10 agosto 2004 n. 15
- ❑ L.R. Toscana 3 gennaio 2005 n. 6
- ❑ L.R. Puglia 4 dicembre 2006 n. 33
- ❑ L.R. Lombardia 14 dicembre 2006 n. 27
- ❑ L.R. Emilia-Romagna 3 luglio 2007, n. 42



A livello tributario ...

Differenziazione tra

- For profit: normativa aziendale*
- Non profit:*
 - Statuti particolari (L. 27/12/2002 n.289 – art.90 e succ. modifiche L. 30/12/2004 n. 311 art.1 - comma 18)
 - Democraticità dell' Associazione (elezioni, assemblee ecc.)
 - Attività statutaria per i soci (non commerciale)
 - Attività commerciale (non soci, pubblicità e sponsorizzazioni, merchandising ...)
 - Giuslavoristico, accise gas etc.



La sicurezza

- D. Min. Int. 6 giugno 2005 (c.d. Decreto Pisanu)
- D.L. 8 febbraio 2007, n. 8 (antiviolenza)



“Codice della Privacy”

Nel 1996 con la legge n. 675 è iniziata la tutela dei dati in Italia.

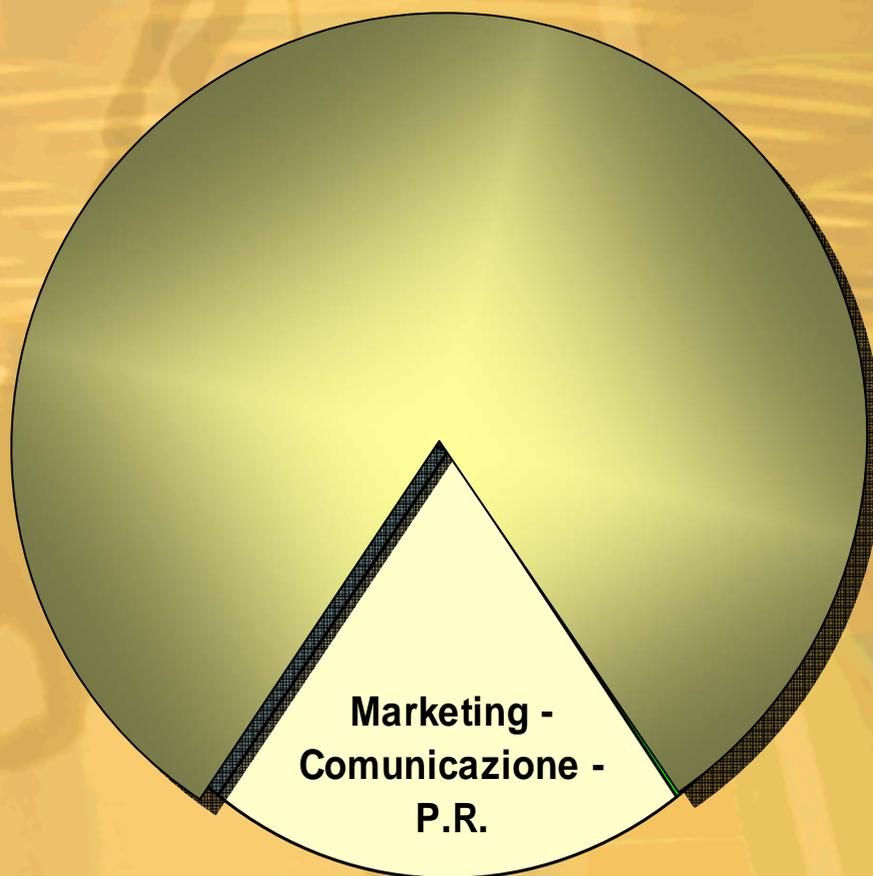
con l'evoluzione della legislazione internazionale, l'Italia ha adottato un Codice in materia di protezione dei dati personali

(Decreto Legislativo 30/ 6/ 2003 n. 196)

Attenzione perché noi gestiamo dati sulla salute (C.d. Sensibili)



Il gestore di impianti portivi: le expertise necessarie



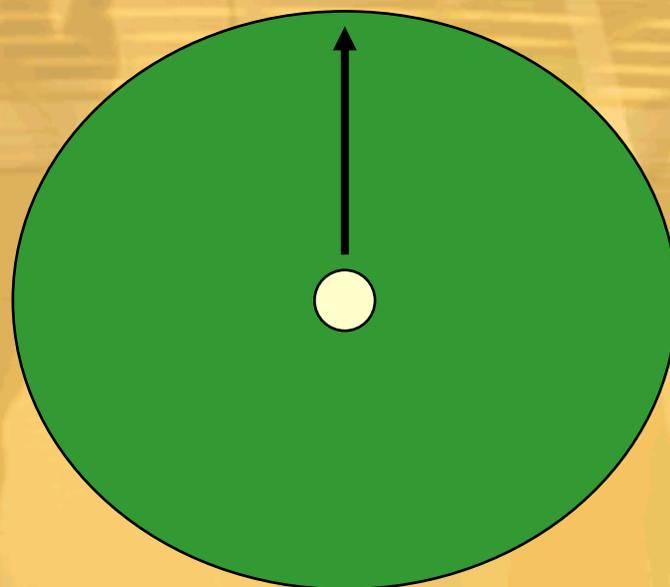


Bacino di utenza ed area di programmazione sportiva

- Il nostro “canto delle sirene” da quanti marinai sarà ascoltato?*
- Quanti di loro non resisteranno al nostro richiamo?*
- Fino a dove riusciamo a “sedurre”?*
- Perché dovrebbero scegliere noi?*



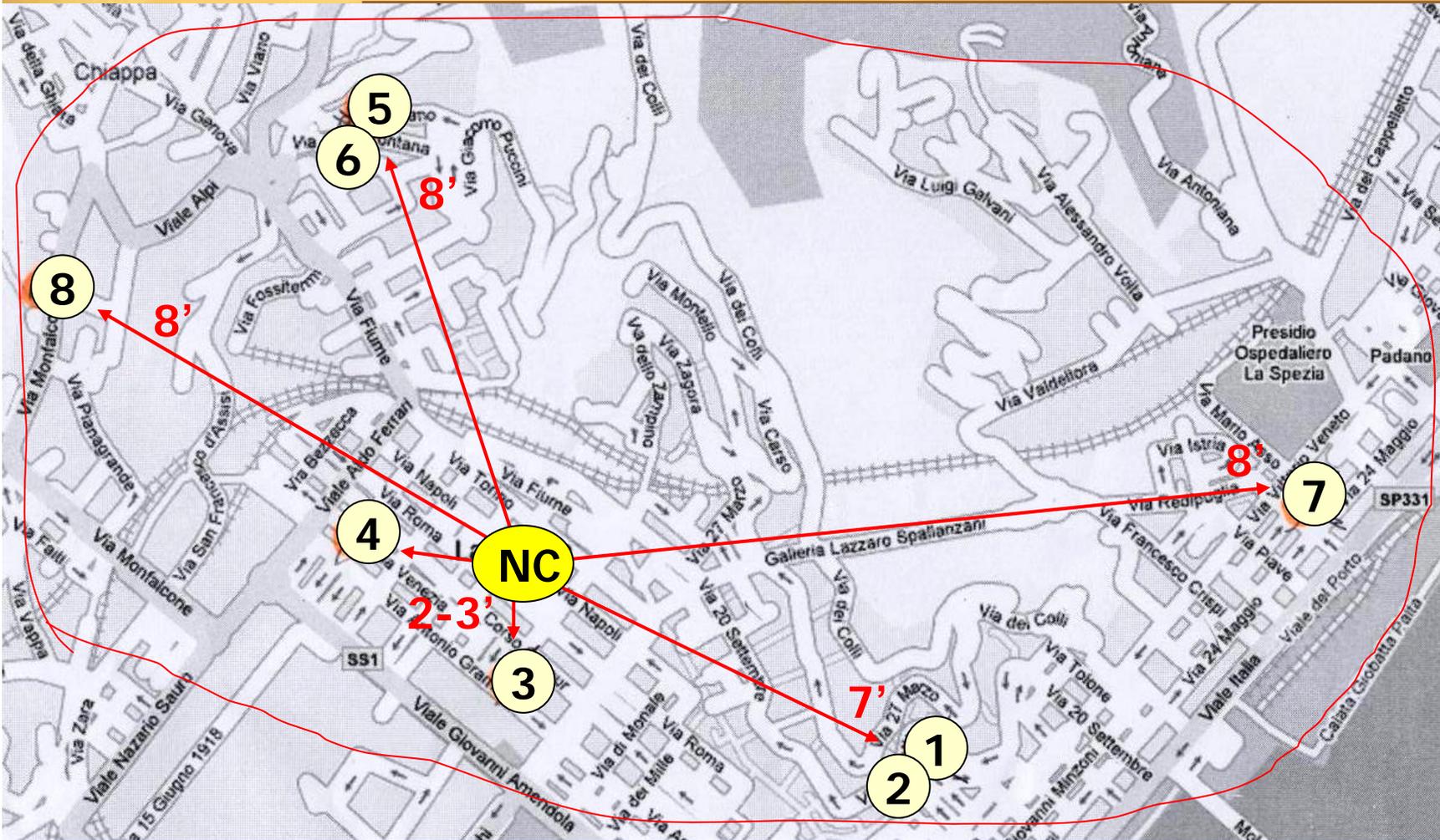
Il bacino di utenza



Isocrone
di
“n”
minuti

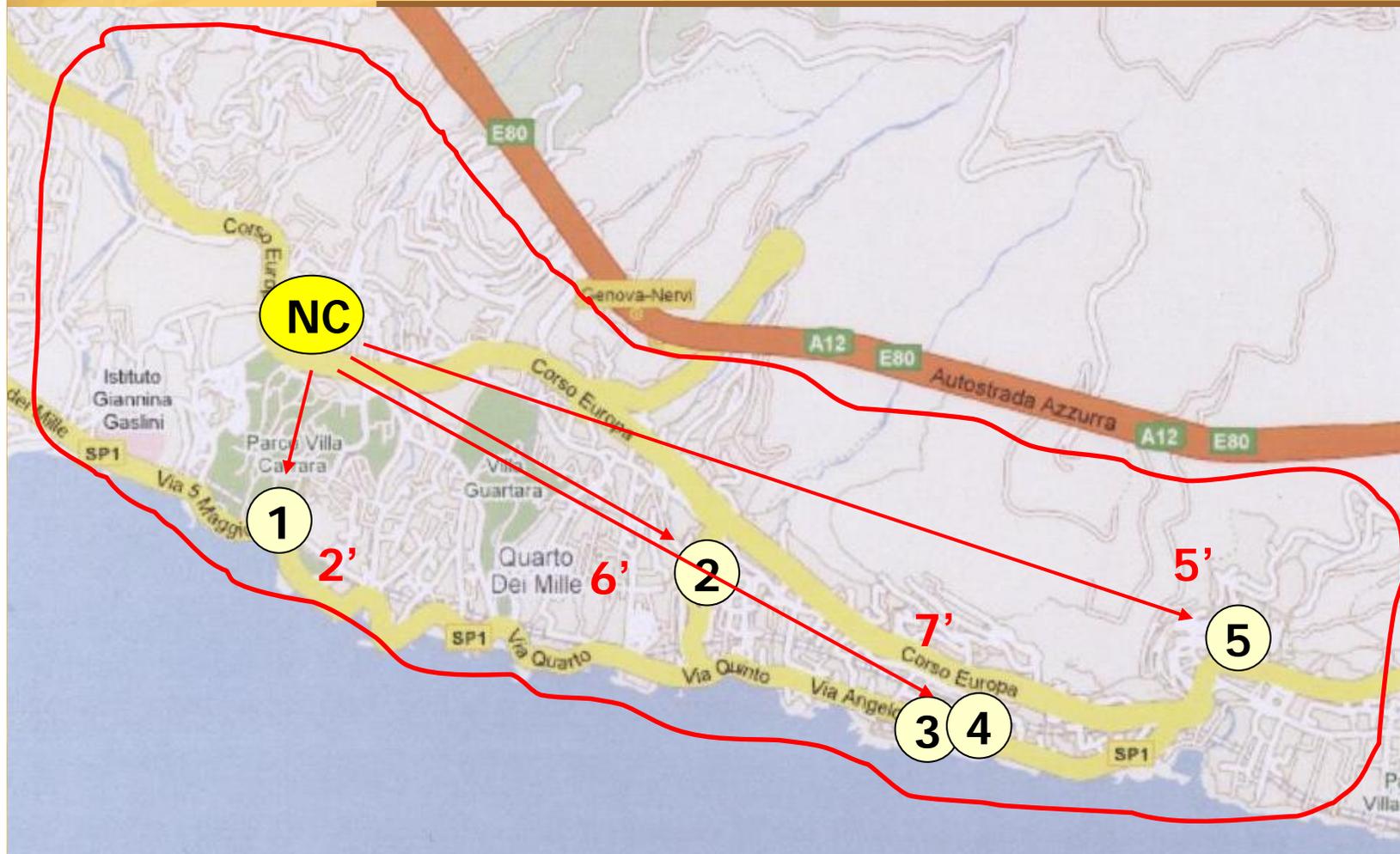


Il bacino di utenza





il bacino di utenza



Come già visto nel nostro bacino di utenza (isocrona di circa 8 minuti) abbiamo censito 5 centri competitor



Un modello semplificato ...: l'ANALISI del modello d'acquisto

LE QUATTRO "O"

OGGETTO

OBIETTIVO

ORGANIZZAZIONE

OPERAZIONI

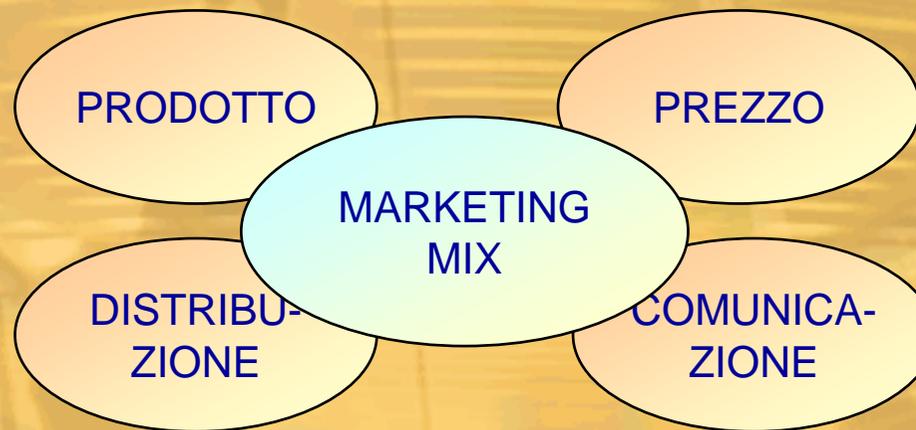
- ❑ CHE COSA ACQUISTA?
- ❑ PERCHÉ LO ACQUISTA?
- ❑ CHI LO ACQUISTA O INTERVIENE NEL PROCESSO DI ACQUISTO?
- ❑ COME LO ACQUISTA?

Si ringrazia Marco Brunelli



Un modello semplificato: L'ATTUAZIONE: Il Marketing MIX

Le variabili tradizionali di marketing:



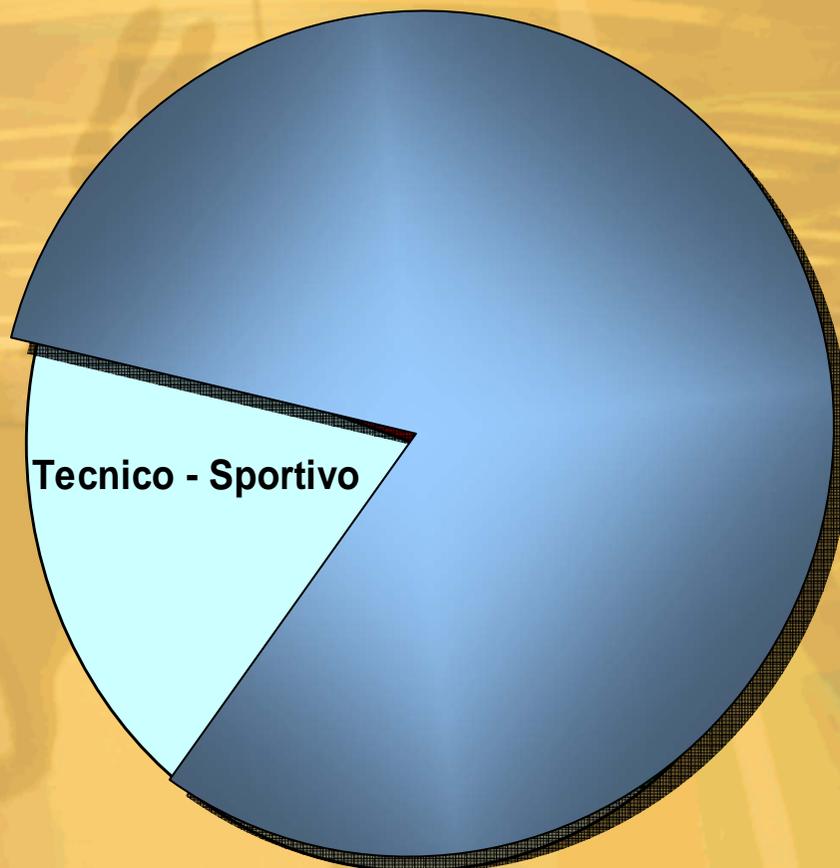
Le nuove variabili del marketing relazionale:

- Interazione -> scambio con i “clienti”
- Mantenimento dei “clienti” esistenti
- Recupero dei “clienti” perduti

Si ringrazia Marco Brunelli



Il gestore di impianti portivi: le expertise necessarie





Tecnico-sportivo

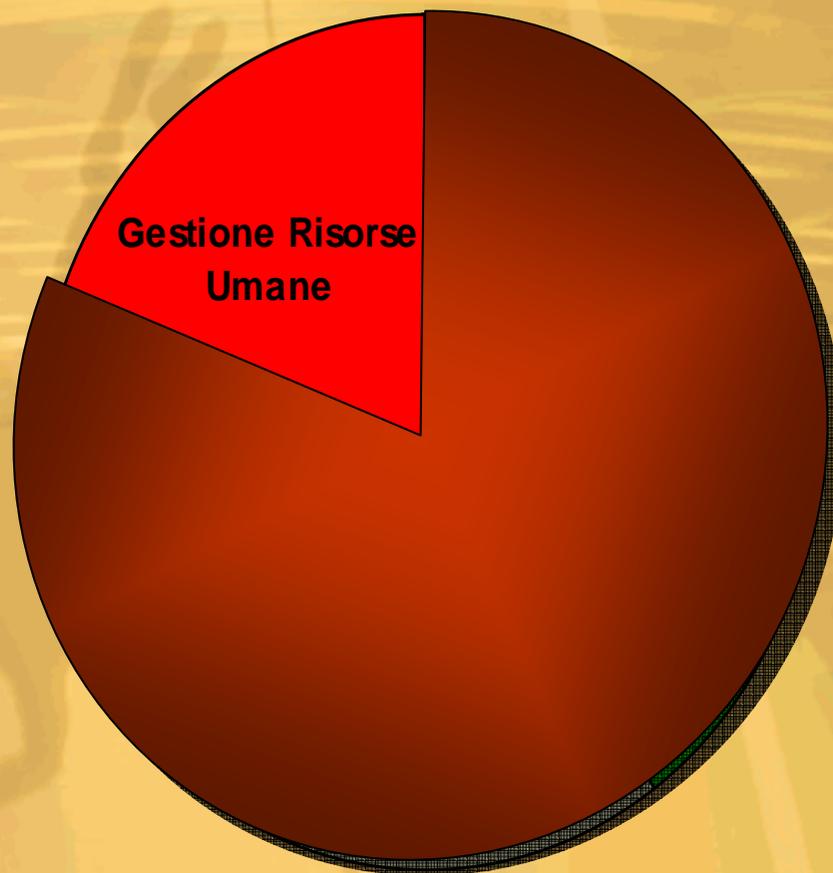
- Alessandria Rugby:**
 - Istruttori
 - Allenatori
 - Dirigenti-accompagnatori
 - Atleti

- Squadre per campionati (giovanili e assoluti)**
 - Attività con posizionamento “sociale”
 - Integrazione razziale

- Organizzazione tornei:**
 - Coinvolgimento
 - Giudici



Il gestore di impianti portivi: le expertise necessarie



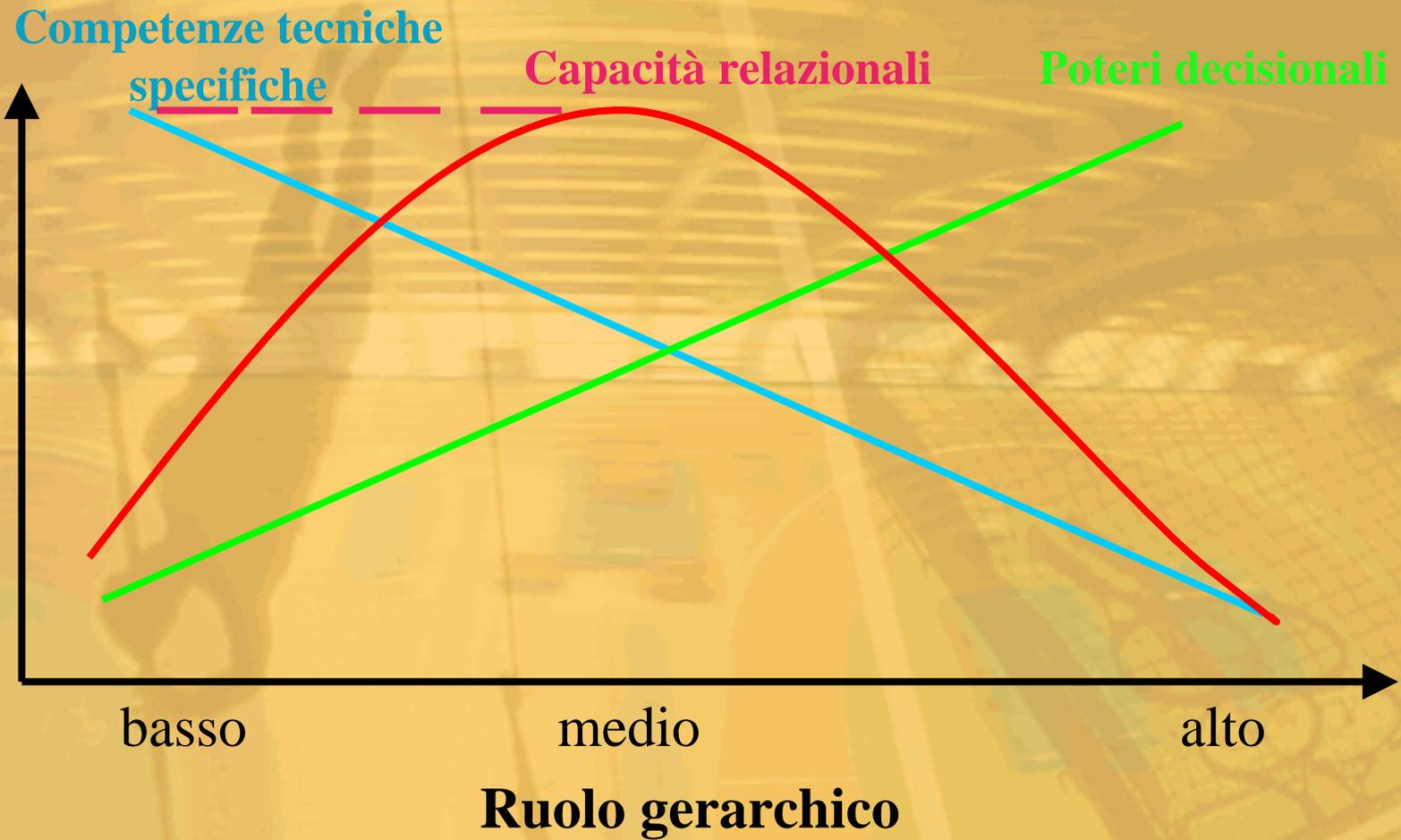


Quale stile di gestione?

Artigiano VS Manager (S.W.O.T. ANALYSIS)



Organigramma ed expertise necessarie

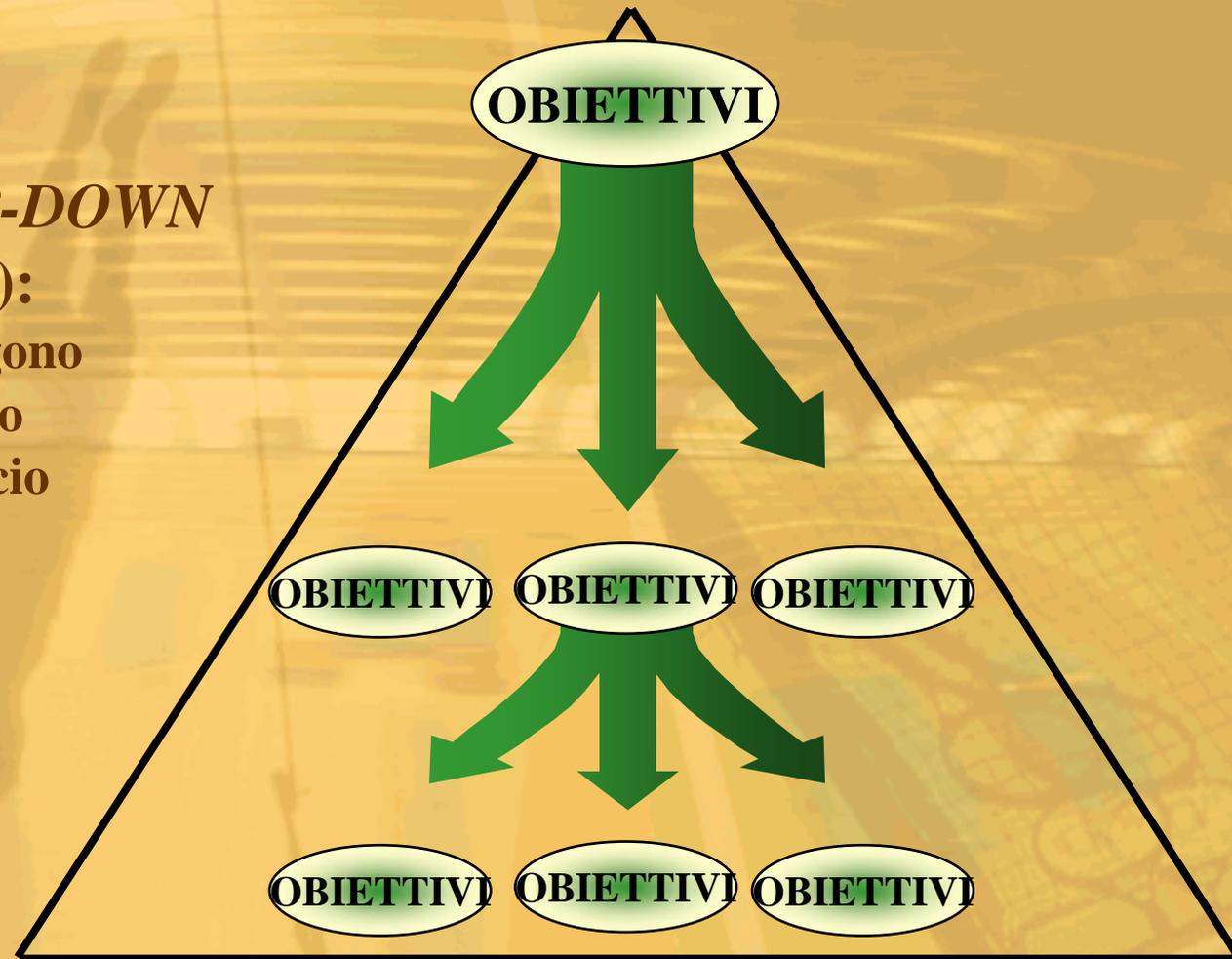




Il budget e la gestione del potere decisionale

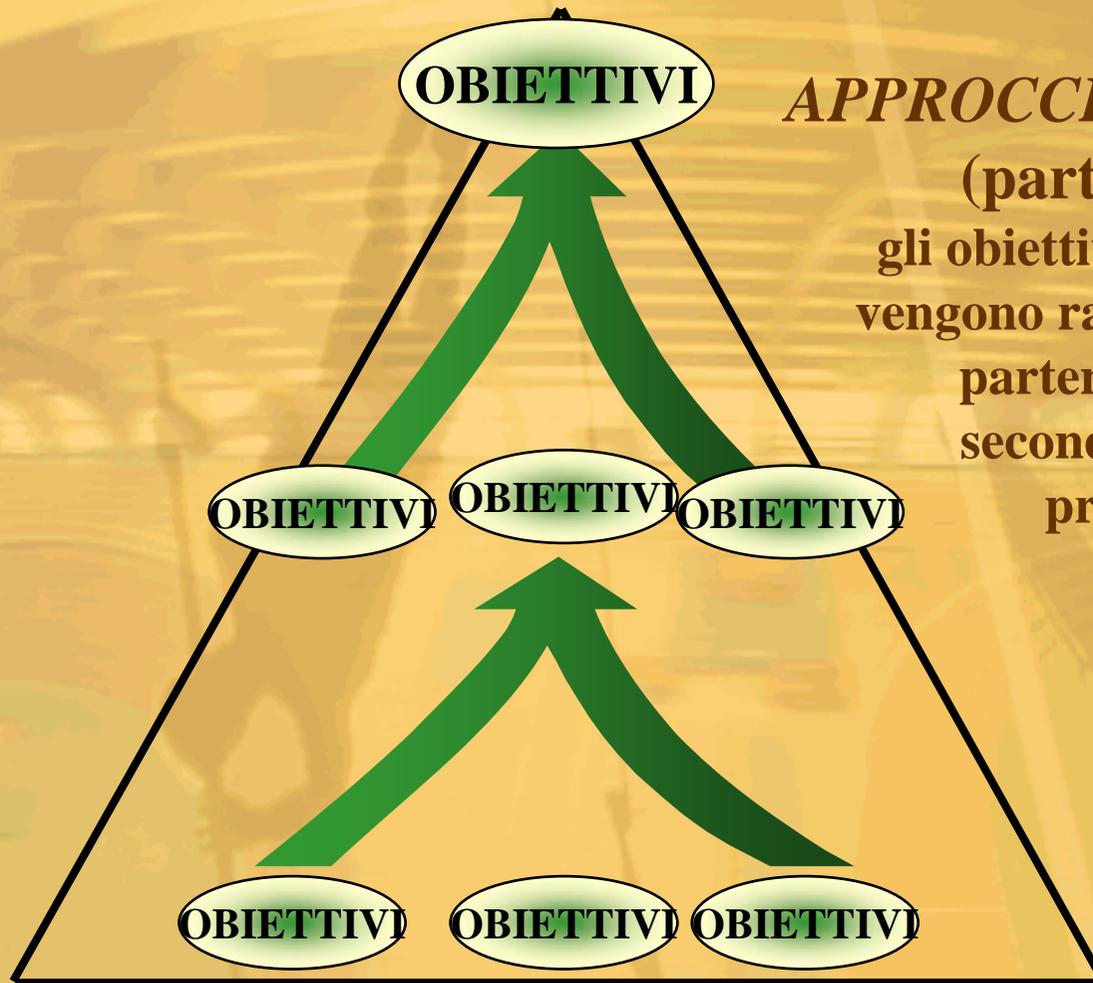
APPROCCIO TOP-DOWN

(autoritario):
gli obiettivi vengono
calati dall'alto
con un approccio
“a cascata”





Il budget e la gestione del potere decisionale (2)

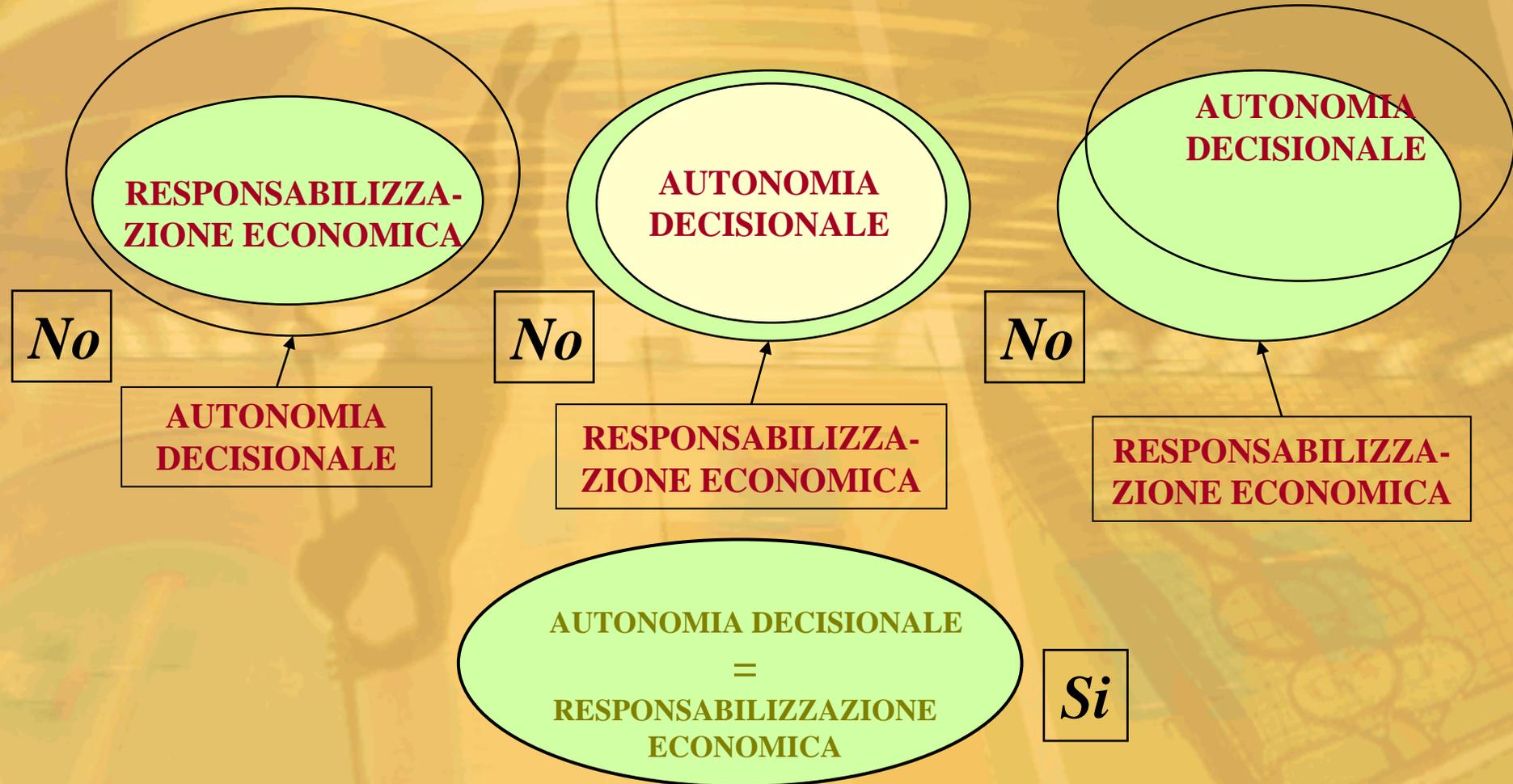


APPROCCIO BOTTOM-UP

(partecipativo):
gli obiettivi e i programmi
vengono raccolti e aggregati
partendo dal basso
secondo una logica
propositiva



La gestione corretta della delega





E' su questi aspetti che ...

La maggior parte delle volte

...

il dirigente sportivo tende a fallire



Creare una cultura di fattività operativa tale da poter di dire:...

Se poni un problema senza alcuna ipotesi di risoluzione

...

... allora il problema sei tu!



Trasferimenti di informazioni a tutta l'azienda

- ❑ Il migliore modo di comunicare con i clienti è attraverso il personale di contatto
- ❑ Gli impiegati devono apprendere di promozioni e nuovi prodotti da fonti interne, non dai clienti.
- ❑ I dirigenti devono dare l'esempio nel servizio al cliente
- ❑ Vanno usati tecnologia, stampati e brochures didattici anche per istruzione interna, non solo per i clienti



Realizzazione di un sistema premiante

- ❑ I collaboratori devono sapere come stanno andando, per agire con efficacia
 - ✓ feedback continui sulle performances
- ❑ Realizzazione di un sistema interno di audit sulle prestazioni e sulla soddisfazione
 - ✓ con misurazioni numeriche
- ❑ Per avere dipendenti orientati al cliente
 - ✓ occorre trattenerli a lungo con motivazione, premi e riconoscimenti



Situazioni impreviste

□ La bontà di un sistema di mktg interno si vede dalla capacità di problem solving e di gestione di situazioni impreviste

i collaboratori (dipendenti e non) devono possedere atteggiamento, conoscenze, capacità comunicazionali, autorità, deleghe necessarie



Un passaggio critico

VOLONTARI VS PREZZOLATI



L'organizzazione non profit

Non profit, non avendo scopo di lucro, vuol dire:

- Disorganizzazione
- Approssimazione
- Improvvisazione
- Non programmazione
- Volontariato
- Mancanza di competenze



L'organizzazione non profit

Non profit, non avendo scopo di lucro, vuol dire:

Tutti questi luoghi
comuni ...

Non sono veri!



L'organizzazione non profit

Deve operare in ottica “aziendale” orientando il proprio operato a criteri di

✓ EFFICACIA

✓ EFFICIENZA



Importanza del personale di contatto

L'erogatore del servizio è al tempo stesso

PRODUTTORE

PRODOTTO

VENDITORE



Il marketing interno

Il concetto di cliente interno in una organizzazione di servizi *customer oriented*



Necessità di marketing interno

Il marketing rivolto all'interno nei servizi è necessario

- Per mettere in grado il personale di desiderare e realizzare un servizio di qualità
- Perché la soddisfazione del cliente e quella degli impiegati sono correlate
- Per fidelizzare il personale
- Perché il collaboratore soddisfatto è il primo spot pubblicitario della nostra organizzazione



Il processo di marketing interno

Creazione di un sistema di valori condivisi

- ✓ imperniati sulla ricerca della massima soddisfazione del cliente

Creazione di una cultura del servizio

- ✓ da utilizzare come strumento organizzativo per il supporto del servizio al cliente attraverso obiettivi, procedure, sistemi premianti, azioni.



Elementi di marketing delle persone

- Creare posizioni che attraggono buone competenze
- Utilizzare un processo di assunzione (recruiting) che identifichi dipendenti (collaboratori) orientati al servizio
- Fornire formazione iniziale per condividere la visione aziendale
- Fornire programmi di formazione continua
- Coinvolgere i dipendenti/collaboratori nella scelta delle uniformi
- Fornire formazione psicologica per mantenere atteggiamento mentale positivo

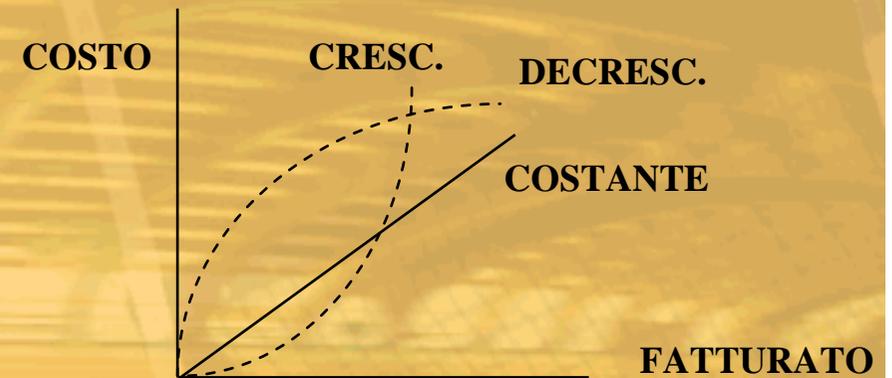


Decisioni sulle forme di remunerazione

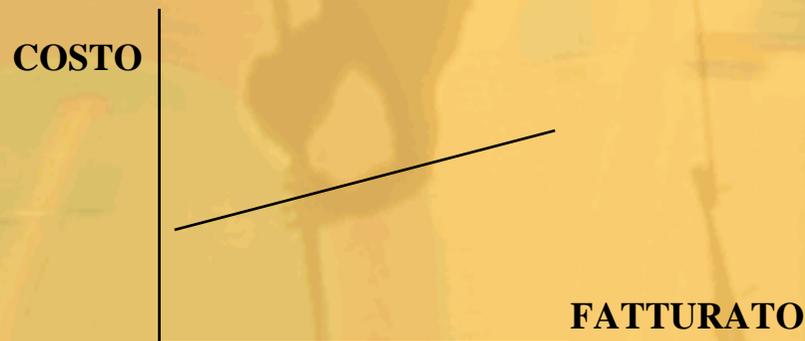
STIPENDIO FISSO



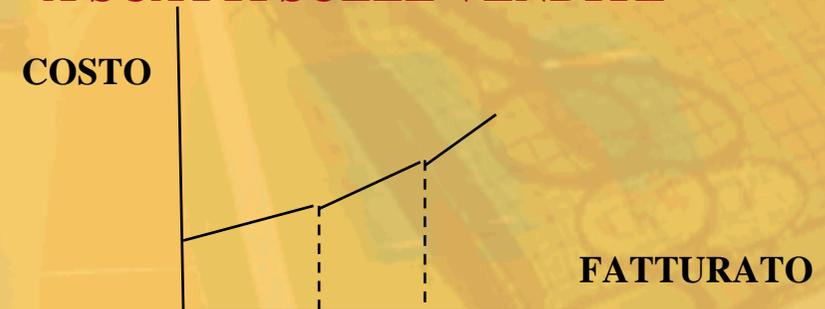
REMUNERAZIONE % SULLE VENDITE



STIPENDIO + REMUNERAZIONE % COSTANTE SULLE VENDITE



STIPENDIO + REMUNERAZIONE % A SCATTI SULLE VENDITE





Elementi fondamentali del sistema di erogazione dei servizi (sportivi)

PARTE INVISIBILE	PARTE VISIBILE	
sistema organizzativo interno (back office)	ambiente fisico	PUBBLICO
	personale di contatto	



Le componenti nella gestione di un centro sportivo

Componente hard-ware

✓ Ambienti(campi, spogliatoi, macchinari, arredi)

Componente soft-ware

✓ Gestione delle risorse umane



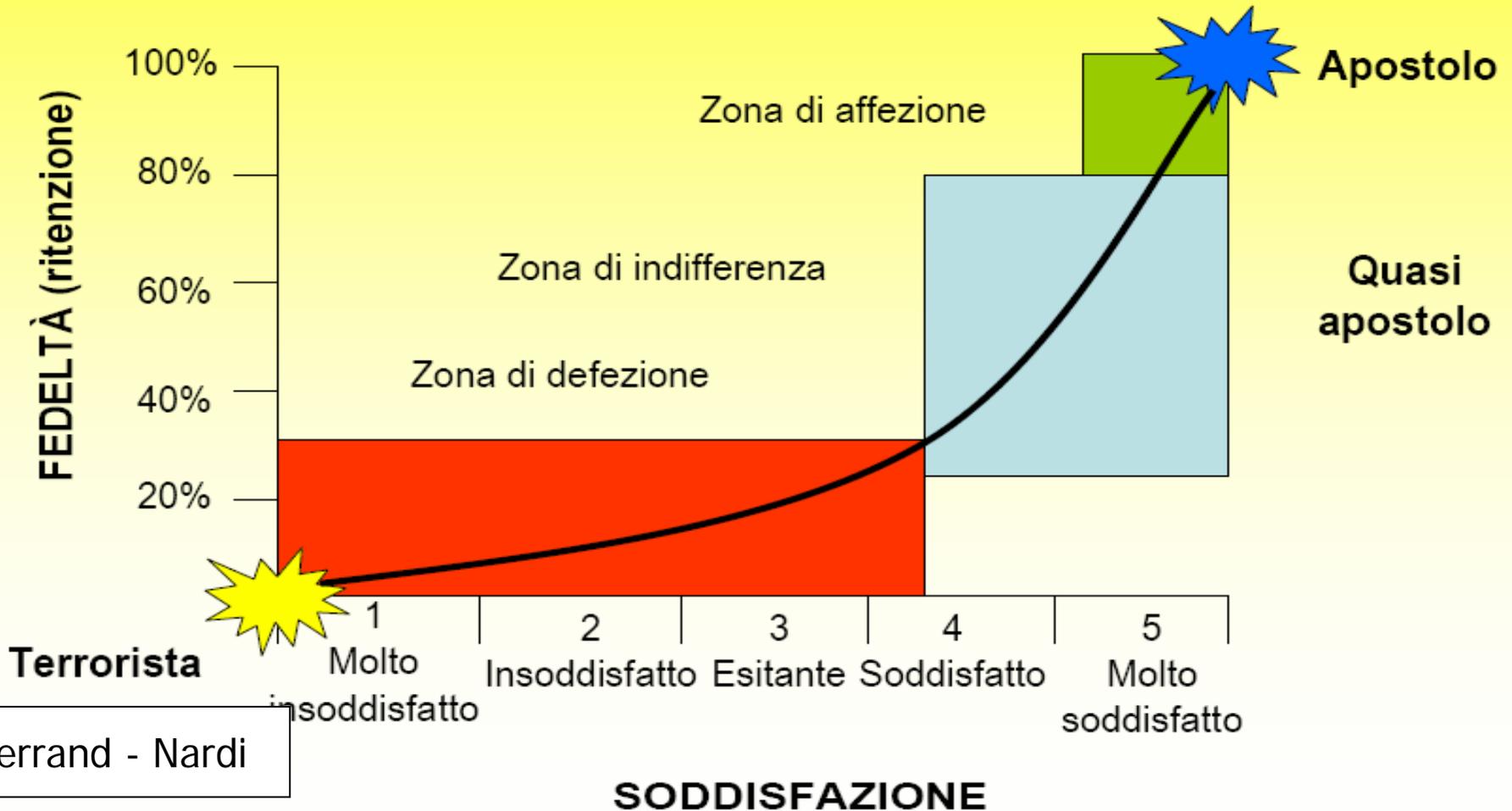
Il vantaggio competitivo

Qual è, secondo voi (per il Vs centro), la componente che crea vantaggio competitivo in un centro sportivo?

- Componente hard-ware
- Componente soft-ware



Soddisfazione e fedeltà ...





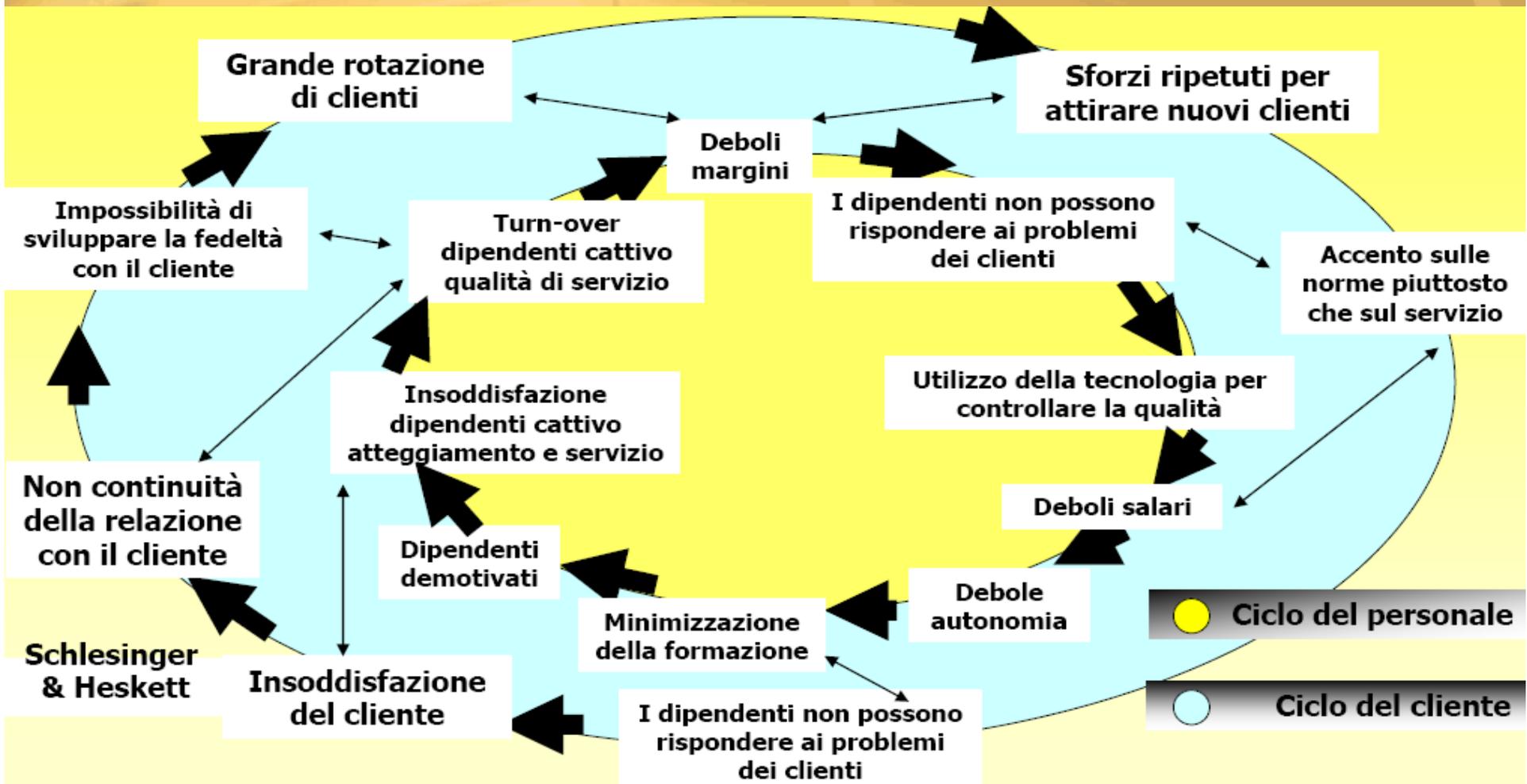
Il circolo virtuoso di soddisfazione del cliente



(tratto da : Micro & Macro Marketing - Il Mulino)



Il circolo vizioso del fallimento





il cliente e' sempre presente
e determinante

OCCORRE GESTIRE IL CLIENTE IN OGNI MOMENTO

prima dell'erogazione

– RICERCA

durante l'erogazione

– SPERIMENTAZIONE

dopo l'erogazione

– FIDUCIA



Definizione di posizionamento

Posizionamento

Processo di definizione dell'offerta di un'impresa, atto a consentirle di acquisire una posizione distinta e valutata positivamente dalla clientela obiettivo. E' cioè la modalità in cui il prodotto "viene definito" dai consumatori in base ai suoi attributi significativi e rispetto ai prodotti della concorrenza.

Si tratta quindi di un'operazione che consente di individuare la localizzazione dell'offerta nella mente dell'utilizzatore. Nel contempo è uno strumento di differenziazione nel senso che individua i fattori che con maggiore efficacia distinguono l'offerta di una impresa dalle altre o che possono essere utilizzati per esaltare i caratteri distintivi del prodotto fra gli utilizzatori, facendo leva sugli attributi più rispondenti al loro sistema di valori e alla loro percezione.

Fonte: Dizionario di marketing a cura di Scott – Sebastiani. Il sole 24 ore, 2001.



Ancora sul posizionamento

“il posizionamento si sostiene sul prodotto ... ma non mira a ciò che si fa col prodotto, ma piuttosto ciò che il prodotto rappresenta nella testa di un prospect (cliente potenziale)”. (Ries e Trout - 1981)



Ancora sul posizionamento

- “Il nostro centro come è rappresentato nella testa dei nostri prospect? E' caro o economico? E' alla moda? E' selettivo o popolare? E' moderno? E' competente oppure no? E' un centro serio e affidabile?
- Saper rispondere a queste, ed altre domande, significa poter valutare il reale posizionamento del nostro centro fitness/centro sportivo.
- Sono diverse le componenti e le variabili che ci aiutano a differenziare il nostro centro rispetto alla concorrenza:



Alcune variabili ...

- ❑ Cosa siamo (La natura dell'offerta)
- ❑ I servizi offerti
- ❑ La componente hard-ware. (Lo spazio fisico e le componenti fisiche)
- ❑ La componente software. (Il personale di front-line)
- ❑ I clienti. (Chi frequenta il nostro centro)
- ❑ L'immagine. (Cosa rappresenta il centro per i clienti)



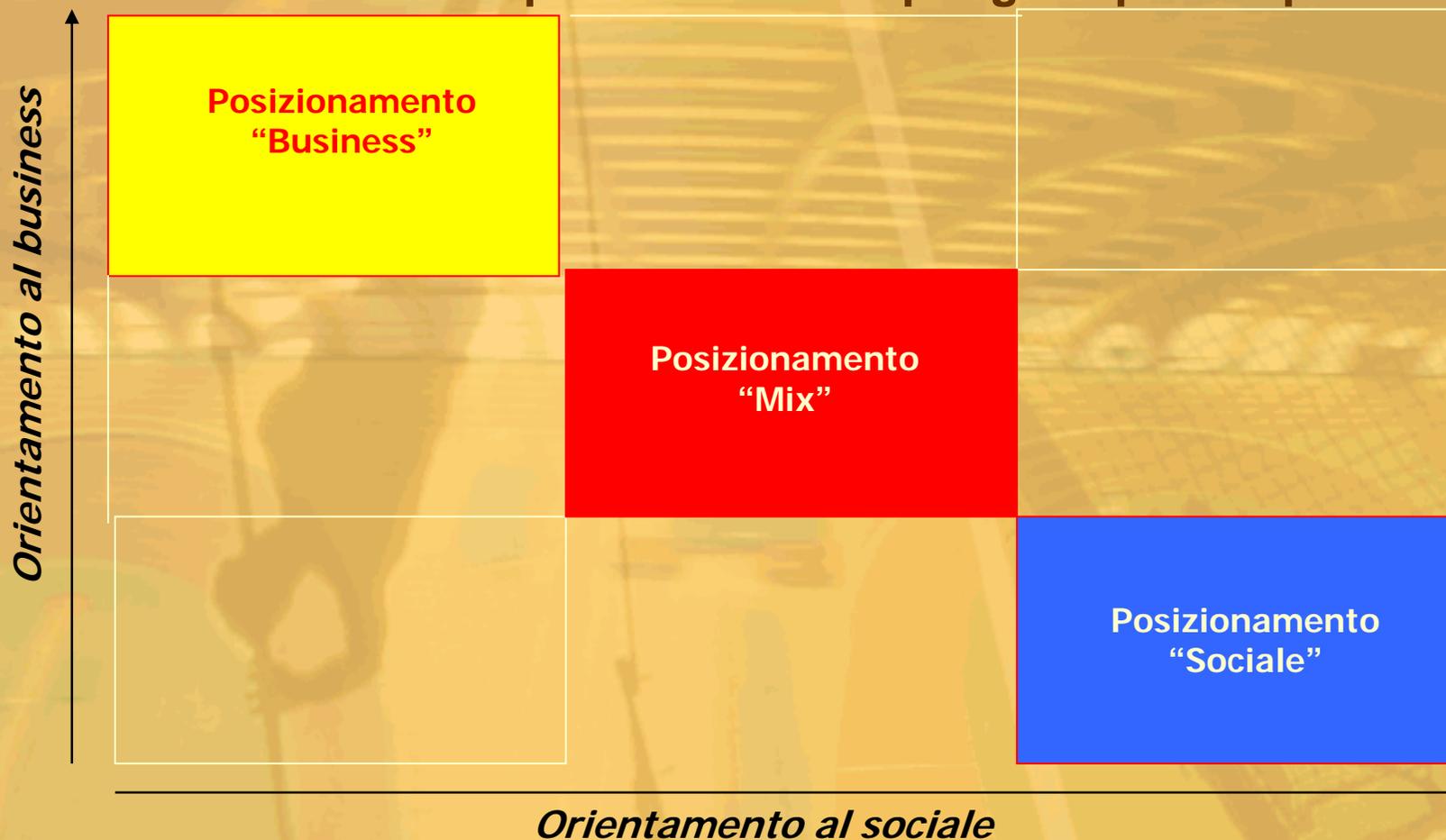
Quale impianto sportivo?

- Monosportivo (campi di calcetto + servizi accessori)*
- Multisport (fitness, piscina, campi calcetto etc.)*



Posizionamento strategico degli impianti

Una matrice di posizionamento per gli impianti sportivi





Il pricing degli impianti sportivi. La politica dei prezzi del Comune di Venezia (Palasport Taliercio)

SPECIALITÀ SPORTIVA	SETTORE o CATEGORIA	allenamento		partita amichevole	
		estivo per ora	invernale per ora	estivo per ora	invernale per ora
PALESTRA PRINCIPALE					
Qualsiasi Sport	Serie A (A1 - A2)	38.000	44.000	49.000	55.000
Basket	B (eccellenza)	23.000	25.000	33.000	37.000
Qualsiasi Sport	altre categorie	23.000	25.000	33.000	37.000
Qualsiasi Sport	sett. giov. sino 18 an.	16.000	18.000	23.000	25.000
Att. Motoria	attività libere	37.000	62.000		
Att. Scolastica	Scuole	16.000	18.000		
Att. Scolastica	Scuole Comunali	gratuito	gratuito		
PALESTRINA PESI					
Qualsiasi Sport	Tutte Cat.	23.000	25.000		



Il pricing degli impianti sportivi. La politica dei prezzi del Comune di Venezia (Palasport Taliercio) (2)

CAMPIONATO			
SPECIALITÀ SPORTIVA	SETTORE o CATEGORIA	<i>campionato</i>	<i>campionato</i>
		<i>estivo</i>	<i>invernale</i>
PALESTRA PRINCIPALE			
<i>Qualsiasi Sport</i>	<i>Serie A (A1 - A2)</i>	542.000	651.000
<i>Basket</i>	<i>B (eccellenza)</i>	250.000	305.000
<i>Qualsiasi Sport</i>	<i>altre categorie</i>	149.000	210.000
<i>Qualsiasi Sport</i>	<i>sett. giov. sino 18 an.</i>	75.000	99.000
MANIFESTAZIONI SPORTIVE			
SPORTIVE		EXTRASPORTIVE	
<i>estive - max 4 ore</i>	<i>invernali - max 4 ore</i>	<i>estive - max 4 ore</i>	<i>invernali - max 4 ore</i>
380.000	618.000	1.626.000	2.168.000



Il Comune di Caltanissetta

- ❑ Step 1: Lista dei giovani bisognosi (Politiche sociali)
- ❑ Step 2: Invito alle Società sportive ad offrire attività sportiva gratuita ai ragazzi/e segnalati.
- ❑ Step 3: Gli impianti sportivi pubblici vengono offerti a prezzi agevolati alle Società sportive che “adottano” i giovani segnalati



La gestione privata di impianti pubblici

Non profit

Vs

For profit

**Qual' è l'interlocutore ideale per
gli Enti Pubblici?**

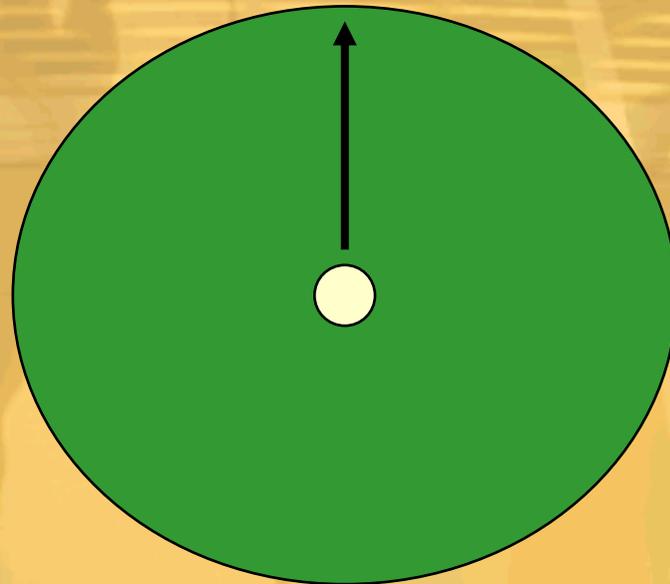


Posizionamento e bacino di utenza

- Impianti “generalisti”
- Impianti di nicchia e “coraggio” di posizionamento



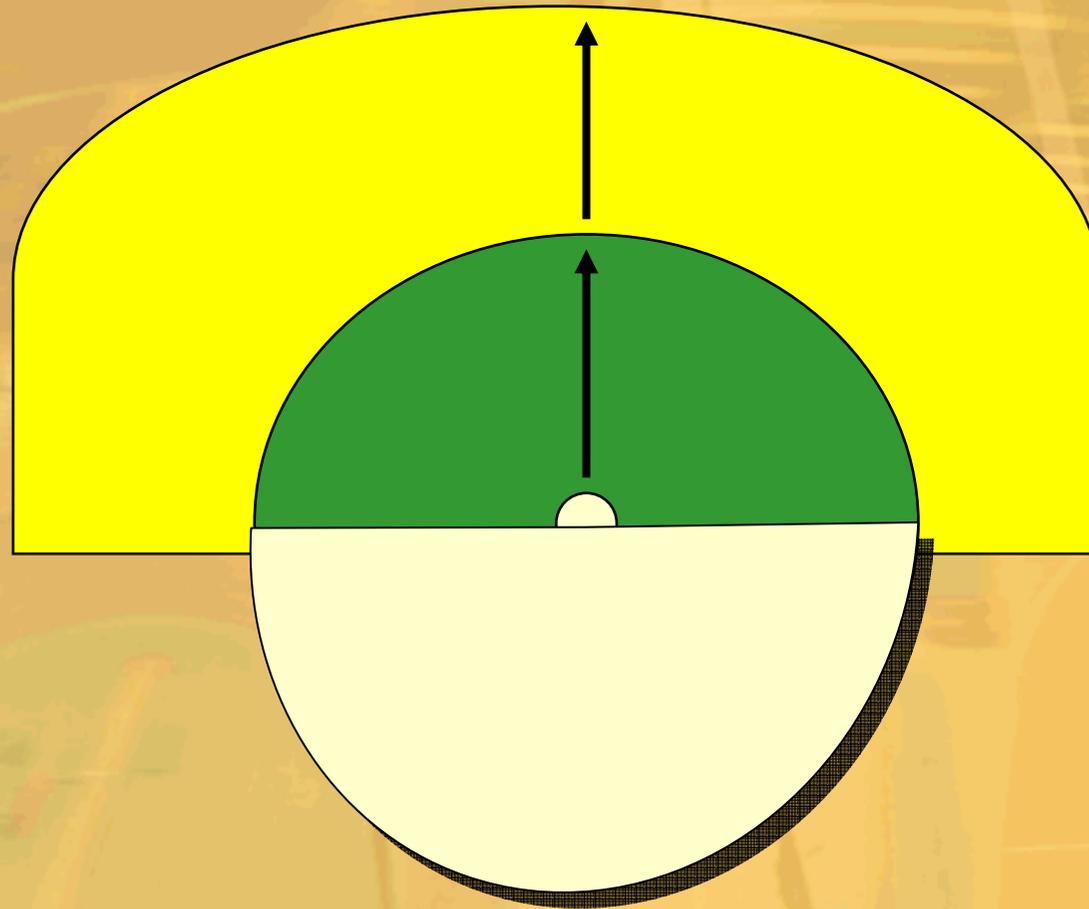
Il bacino di utenza di un centro fitness



Isocrone
di
8-10
minuti



Grazie al posizionamento spiccato ...



- Si perdono determinati target
- + Aumentano le isocrone e si amplia il bacino di utenza
- + Aumenta la soddisfazione e la propensione alla spesa



LA PISCINA: QUALE POSIZIONAMENTO?





Il circolo virtuoso di soddisfazione del cliente



(tratto da : Micro & Macro Marketing - Il Mulino)



Il mercato del fitness: la domanda

- Motivazioni all'acquisto: perché si sceglie un determinato centro fitness
 - bisogni consci e inconsci,
 - palesi e nascosti

- Motivazioni al riacquisto: perché si torna in quel determinato centro fitness???

- Il ruolo del front-line e del customer care



Il mercato del fitness: l'offerta

- Piccoli Centri “artigianali”
- Centri medi ad offerta indifferenziata
- Le catene multinazionali (Virgin, First ecc.)
-

Scenari di guerra!!!



I punti di forza e di debolezza

Piccoli Centri “artigianali”

- S:attenta cura al cliente (software), ubicazione, bassi costi fissi, “rapporto” con il cliente
- W:layout e strumentazione (hardware) quali-quantitativamente limitato, carenza di procedure

Le catene multinazionali (Virgin, First ecc.)

- S:layout e strumentazione (hardware) di alta quantità e qualità, Parking, organizzazione strutturata
- W: limitato rapporto di front-line tecnico, “spersonalizzazione” con il cliente, alti costi fissi

Centri medi ad offerta indifferenziata

- S:?????
- W: ?????



L'evoluzione della specie ...

Chi sopravviverà ???

- ✓ I circuiti ed i franchising?
- ✓ Il posizionamento “spiccato”?

I prossimi scenari di mercato ...



I servizi offerti.

- Servizi principali
- Servizi complementari
- Servizi accessori

Il mix di servizi principali, complementari ed accessori tende a caratterizzare il nostro centro tanto da farlo diventare davvero unico nel nostro territorio.



I servizi principali

- Il concetto di servizi principali è relativo ai servizi dell'attività fisico-sportiva vera e propria ed assolutamente necessari per l'esistenza del "concetto" di centro fitness. La sala pesi, il cardiofitness, la sala o le sale corsi e gli spogliatoi sono i servizi specifici e caratterizzanti. È ovvio che, a secondo del posizionamento tecnico vi saranno conseguenti servizi principali: un Tatami (il tappeto per le arti marziali) sarà imprescindibile servizio principale in un centro di arti marziali! Così come un centro che proponga solo corsi guidati di gruppo non necessita della sala pesi.



I servizi complementari

Possiamo definire servizi complementari quei servizi di natura, di cultura e di aggregazione sportiva e di cura alla persona ma non principali: sono quei servizi che non tutti i centri riescono a proporre e che tendono a caratterizzare il nostro centro:



I servizi complementari

- ❑ Personal trainer, sauna, idromassaggio, thermarium, test medico-sportivi, attività di recupero funzionale post-traumatico, Pilates, assistenza dietologica, definizione della massa grassa corporea, momenti di aggregazione sportiva (partite a calcio tra i soci, “uscite” guidate all’aperto in bicicletta o di corsa), utilizzo/noleggio di cardiofrequenzimetri etc.
- ❑ Alcuni di questi servizi complementari sono a volte di difficile attuazione in quanto eseguibili esclusivamente da personale specializzato/titolato ed in spazi adeguatamente attrezzati ma ci possono differenziare fortemente rispetto alla concorrenza.: sono la marcia in più!



I costi della pratica per i clienti

I costi economici

I costi non-economici



I servizi accessori

I servizi accessori sono quei servizi non sportivi che sono utili ad aumentare le comodità dei clienti oppure servono a risolvere problemi o ad eliminare quelli che sono dei paletti di ingresso per alcuni clienti.

I servizi accessori tendono ad abbassare o eliminare i costi non-economici dei clienti



Servizi accessori utili (influenzati della tipologia ed ubicazione del centro)

- ❑ Il bar-ristoro è il classico servizio complementare che sarà strutturato coerentemente alle dimensioni del centro.
- ❑ Un guardaroba o, addirittura, guardaroba-lavanderia può avere grande successo in un centro di alto posizionamento in zona centrale di una grande città. E' l'esempio dello Skorpion di Milano



Un particolare della domanda ...

- ❑ Un'ulteriore analisi di lettura ha evidenziato un tasso di iscrizione pari all'8% presso la popolazione di genitori di bambini fino ai sei anni di età.
 - ❑ A fronte di una minor pratica rispetto al totale della popolazione (8% contro l'11% della popolazione totale e 8% contro il 17% degli individui fino ai 44 anni), si evidenzia in questo segmento una forte propensione all'iscrizione entro i prossimi sei mesi: **23% contro il 17% della popolazione totale.**
- Dallo studio "Fitness: i praticanti in Italia" (2002)
dati: studio Nielsen- Fitnessetrend.com



I servizi accessori

- Un altro interessante servizio accessorio è il baby-parking ossia uno spazio dove si possono lasciare in custodia i bimbi per il tempo necessario a fare fitness: questo servizio sarà utile per le mamme che non riescono frequentare la palestra perché non saprebbero a chi lasciare i figli ...



Il prezzo dei servizi accessori

- ❑ Offrire servizi è ovviamente un costo per il gestore del centro fitness e questi servizi a volte possono essere inclusi come plus nei pacchetti acquistati oppure vengono pagati a parte dai clienti
- ❑ Ma è proprio grazie ad alcuni di questi servizi che riusciamo a fidelizzare il cliente o, addirittura, a farci preferire rispetto ad un nostro competitor!

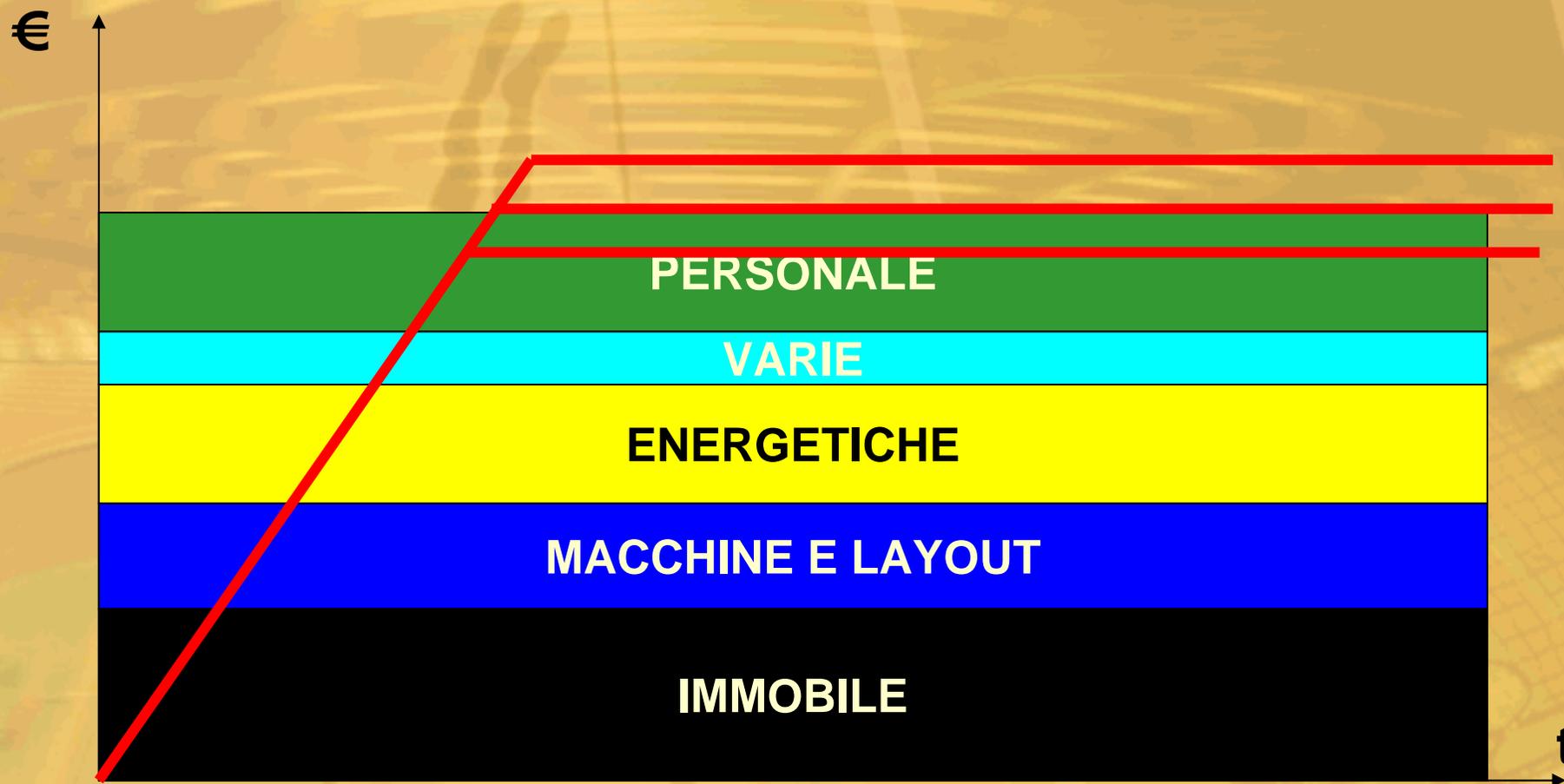


Un equivoco storico

- ✓ Grande spazio ed investimenti della componente hard-ware
- ✓ Scarsa valorizzazione della componente soft-ware e conseguente risibile creazione di professionisti



Le spese gestionali ed il break-even point





Il circolo virtuoso di soddisfazione del cliente



(tratto da : Micro & Macro Marketing - Il Mulino)



Il cliente ...

- ❑ *La scelta + difficile non è iscriversi, ma tornare ogni volta ad allenarsi*
- ❑ *Il cliente si iscrive perché “deve” non perché “vuole”*
- ❑ *2 sensazioni tipiche di chi inizia:*
 - *Paura*
 - *timore di essere giudicati*
 - *di non essere in grado di fare*
 - *di non essere all'altezza*
 - *Vergogna*
 - *per il proprio aspetto fisico*
 - *per il confronto con gli altri*
 - *per l'abbigliamento*
- ❑ *La gente compra*
 - *Desideri (l'immagine del sé desiderato)*
 - *Emozioni (il piacere di stare in un posto e di fare quella cosa)*



Il cliente necessita ...

- Di essere riconosciuto
- Di essere considerato
- Di essere accolto con un sorriso e salutato con un arrivederci
- Di essere coinvolto con entusiasmo
- Di essere motivato all'attività fisica
- Di ascoltare un linguaggio semplice ma preciso
- Di risposte immediate
- Di essere deliziato attraverso i dettagli
- Di essere allenato correttamente
- Di essere allenato con es. semplici e di facile esecuzione, con comodità



*Se vogliamo attrarre e mantenere
i migliori clienti... dobbiamo
attrarre e mantenere i migliori
collaboratori*



La comunicazione degli impianti sportivi

Alcuni spunti ...



La comunicazione di lancio di un Palasport: strategie e marketing

- Evidenziare alle Federazioni Sportive Nazionali l'esistenza di questa nuova realtà disponibile a divenire sede ospitante di iniziative
- Strategie ed azioni di marketing atte a portare nel nostro palasport le partite di campionato delle compagini sportive di medio livello presenti nei Comuni vicini
- strategie ed azioni di marketing per organizzare eventi musicali quali concerti, festivals canori ed entertainment in genere
- strategie ed azioni di marketing per utilizzare l'impianto nella sua veste polifunzionale quindi come luogo per organizzare grandi party e feste da ballo, piccole fiere, assemblee di istituti bancari cooperativi, riunioni cittadine, kermesse e meeting di organizzazioni politiche e religiose ecc.



La comunicazione di lancio di un Palasport: strategie e marketing (2)

- ❑ organizzazione di momenti aggregativi durante i quali vedere tramite megascreen le partite di calcio in pay-tv e pay per view
- ❑ organizzazione nel periodo estivo di camp educativo -sportivi da rivolgere ai bambini e ragazzi della città. organizzare la communication management con la creazione di database in cui raccogliere i recapiti (telefonici, informatici e topografici) dei media e dei giornalisti di ogni realtà locale ed extralocale
- ❑ Comunicare ad aziende e media la disponibilità ad ospitare nel nostro palasport iniziative di promozione commerciale e farne quindi la location per spot pubblicitari e presentazioni dei propri prodotti o come set di programmi Tv e Radio sia sportivi che non sportivi



La comunicazione di lancio di un centro sportivo: le Pr

- Opinion leader
- Sindaco e Politici locali
- Alti gradi delle forze dell'ordine
- Professionisti (avvocati, medici, ingegneri, dirigenti di banca ecc.)
- Campioni e personaggi sportivi locali
- Giornalisti
- Rappresentanti dei Media
- Personaggi del fashion (indossatori / modelle ecc.)
- Presidenti di associazioni di benevolenza



La comunicazione all'interno di un centro sportivo: gli obiettivi

- La comunicazione di sicurezza (obbligatoria e non)
- La comunicazione topografica e di layout
- La comunicazione di marketing e di vendita



Gli eventi sportivi

- Quale evento?
- In quale impianto
- Quale marketing?
- Quale comunicazione



Il portafoglio prodotti

attività sportiva

- attività periodica programmata
 - Organizzata
 - Allenamenti
 - Partite di Campionato
 - Libera
 - Partite e gioco privati
- attività eventi
 - tornei
 - gare
 - ritiri pre-campionato o pre-partita, collegiali
 - feste dello sport, kermesse multisport



Il portafoglio prodotti (2)

attività spettacolistica

- concerti
- teatro, musical, spettacoli
- set/ location per programmi TV

attività di aggregazione

- assemblee e riunioni di aziende ed organizzazioni (banche, cooperative, partiti e associazioni politiche ecc.)
- feste da ballo
- mostre e fiere



Il portafoglio prodotti (3)

sponsorizzazioni e naming

- Spazi cartelloni, sonoro, volantinaggio
 - Duraturi, fissi
 - A spot a seconda degli eventi

- Co-marketing e scambio merce
 - Con fornitori di beni e servizi
 - Con aziende del settore media

- Naming
 - dell'impianto in toto o di alcuni ambienti (a lungo termine)
 - di eventi



Il portafoglio prodotti (4)

locazione spazi (a lungo termine)

- uffici per associazioni sportive
- ambulatori
- uffici e negozi per aziende (sportelli bancari, agenzie viaggio, bar, ristorante)
- vetrine pubblicitarie e spazi espositivi
- palestre e spazi sportivi

locazione

- corner di incontro tra aziende/prodotti e i nostri frequentatori



Il portafoglio prodotti (5)

vendita

- servizi complementari allo sport (visite mediche, riabilitazione, test, sauna, idromassaggio, ecc.)
- noleggio attrezzatura sportiva
- bar, ristoro, ristorante, distributori automatici snack e bibite
- Visione di partite in Pay-Tv o Pay x view
- pro-shop (merchandising ed abbigliamento sportivo)
- ticket di altri spettacoli (sportivi e non) in altri luoghi/città
- altri servizi (card, biglietti bus, giornali, internet point, servizio fax, fotocopie ecc)
- organizzazione corsi non sportivi (inglese, cucina, danza ecc.)



La sicurezza nella gestione del personale (cliente interno), del cliente e dei fornitori

- Prevenzione infortuni: approccio e normative
- Architettura specifica
- Copertura assicurativa adeguata
- Primo soccorso (Defibrillatore?)
- Formazione interna
- Privacy (D. Lgs 196/2003)
- Certificazione di qualità
- Gestione eco-solidale (carbonio zero)



Progetto “punto defibrillatore ASL ”

Attività sportiva e “morte improvvisa”

Una dei più gravi rischi di chi fa attività sportiva è la cd. “morte improvvisa”

Analizziamo alcuni numeri generali di questo evento improvviso, e poco conosciuto, che è causa di morte:

- ❑ Incidenza annua del 2-3 ‰ sui decessi totali
- ❑ Nella fascia di età 20-60 anni si registrano 40-50.000 casi di cittadini Italiani l'anno.

Solo una precoce rianimazione cardiopolmonare (RCP) e/o defibrillazione può ridurre l'incidenza.

La morte improvvisa colpisce anche chi fa sport in particolare tra i colpiti che fanno sport il 5% è colpito poco prima dell'attività ed il 15% subito dopo. Ben l'80% vengono colpiti durante lo sforzo (79% in gara e 21% durante l'allenamento).



Progetto “punto defibrillatore ASL” (2)

Alla luce di ciò ci sembra corretto e coscienzioso porci questo problema dovendo andare a gestire un impianto sportivo!

Per ovviare a questo problema è necessario attivare delle procedure di BLS (Basic Life Support)

Dotare un impianto di tale strumento può essere, oltre ad una reale sicurezza per tutti, un’ottimo strumento di marketing e comunicazione che va ad accrescere sul territorio la percezione di qualità e sicurezza del centro.

Si rammenta che la Legge 120 del 12 aprile 2001 dà la possibilità di avere ACLS (Advanced Cardiac Life Support) in strutture extraospedaliere non mediche con personale non medico (dopo adeguati corsi di formazione). L’investimento futuro per il defibrillatore e per la formazione al suo utilizzo del personale impiegato presso l’impianto è da ritenersi di ca. € 6.000



La qualità applicata alla gestione degli impianti sportivi



Ma sorge un problema ...

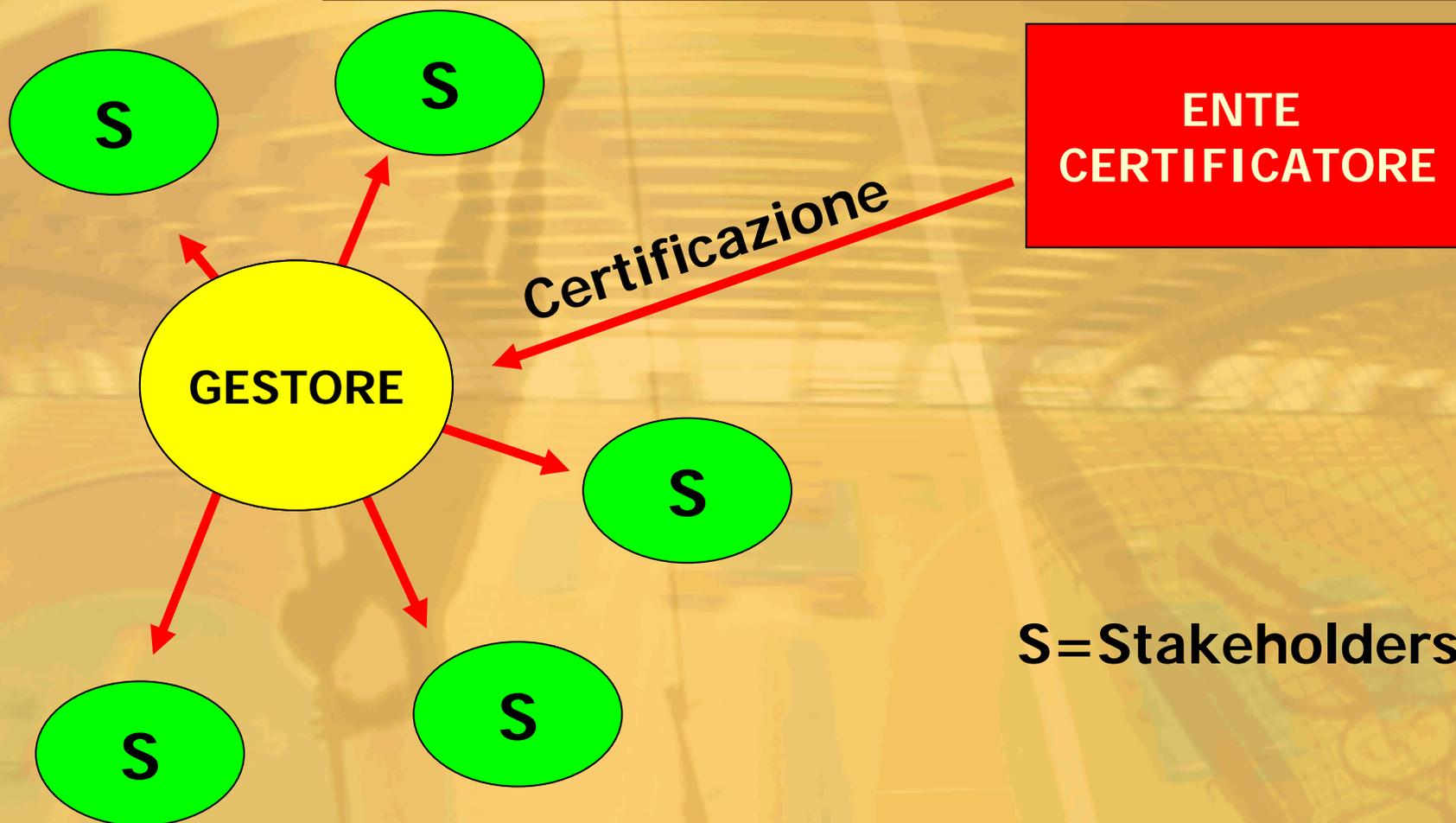
Bene, io sono un gestore di un impianto sportivo che agisce in maniera valida, etica e sostenibile ma ...

“l’oste dice sempre che il vino è buono”

Chi garantisce gli *stakeholders* per me???



Le certificazioni



S=Stakeholders



Quanto costa la qualità?

“La qualità non costa” (The quality is free) è un interessante libro di Philip Crosby (Ed. Mc Graw Hill) nel quale l'autore sostiene, in maniera convincente, che la mancanza di qualità in una organizzazione crea una serie di contrattamenti quali... costi aggiuntivi, mancato raggiungimento di obiettivi, errori, scarti, insoddisfazione e lamentele con conseguente perdita dei clienti, sfiducia in chi lavora ecc. quantificabile in elevatissimi costi (basta pensare, ad esempio, a quanti clienti si perdono perché insoddisfatti del livello qualitativo delle attrezzature, dell'ambiente o del personale).



I costi della “non qualità”

- Costi aggiuntivi
- Mancato raggiungimento di obiettivi
- Errori
- Scarti
- Insoddisfazione e lamentele con conseguente perdita dei clienti
- Sfiducia del personale ecc.

Tutto questo è quantificabile in elevatissimi costi (basta pensare, ad esempio, a quanti clienti si perdono perché insoddisfatti del livello qualitativo delle attrezzature, dell'ambiente o del personale).



In sintesi

- ❑ Impiegare tempo, risorse, energie e denaro per ottenere alti standard di qualità ha certamente un costo alto ma ha anche, come conseguenza diretta, un ottimo funzionamento dell'azienda con una alta soddisfazione della clientela e di conseguenza un aumento notevole (anche grazie a tutti i vari meccanismi di passaparola che si ingenerano grazie al cliente soddisfatto ecc.) di incassi.
- ❑ Alla fine i guadagni sono in larga misura superiori dove vi è qualità per cui in sintesi ... la qualità non costa.
- ❑ La tesi di Crosby è sicuramente realizzabile, ma, d'altro canto, l'iter per arrivare alla certificazione di qualità è costoso ed i benefici si vedono più avanti nel tempo.



ISO 14000

- ❑ La sigla ISO 14000 identifica una serie di standard internazionali relativi alla gestione ambientale delle organizzazioni.
- ❑ La sigla "ISO 14001" identifica uno di questi standard, che fissa i requisiti di un "sistema di gestione ambientale" di una qualsiasi organizzazione.
- ❑ Lo standard ISO 14001 (tradotto in italiano nella UNI EN ISO 14001:2004) è uno standard certificabile, ovvero è possibile ottenere, da un organismo di certificazione accreditato che operi entro determinate regole, attestazioni di conformità ai requisiti in essa contenuti.
- ❑ Certificarsi secondo la ISO 14001 non è obbligatorio, ma è frutto della scelta volontaria dell'azienda/organizzazione che decide di stabilire/attuare/mantenere attivo/migliorare un proprio sistema di gestione ambientale.



ISO 14001

- ❑ È inoltre importante notare come la certificazione ISO 14001 non attesti una particolare prestazione ambientale, né tanto meno dimostri un particolarmente basso impatto, ma piuttosto stia a dimostrare che l'organizzazione certificata ha un sistema di gestione adeguato a tenere sotto controllo gli impatti ambientali delle proprie attività, e ne ricerchi sistematicamente il miglioramento in modo coerente, efficace e soprattutto sostenibile. Utile sottolineare ancora che la ISO 14001 non è una certificazione di prodotto.
- ❑ Sono state rilasciate in Italia oltre 9000 certificazioni ISO 14001 (nell'ambito dell'accreditamento nazionale, dati al 31 ottobre 2006), di cui 259 relative non ad aziende (organizzazioni private), bensì a pubbliche amministrazioni (comuni, province, aree protette, autorità portuali ed altre amministrazioni).



Perché ISO 14001

(da <http://www.qualityi.it/iso14000-i.htm>)

Perché allora un'azienda dovrebbe certificarsi in conformità alla norma ISO 14001 ?

Nel futuro sicuramente si accentueranno principi quali:

- Chi inquina paga;
- Chi è a rischio di inquinamento deve pagare alte assicurazioni;
- Chi inquina perde di immagine verso il contesto socio-economico;
- Chi ricicla o riduce i consumi risparmia notevolmente;
- Chi si vuole certificare ISO 14001 può accedere a specifici finanziamenti pubblici;

a quel punto la certificazione di fatto decollerà e, come per ISO 9000 si innescherà una sorta di meccanismo a cascata.

Io cliente che prevengo l'impatto ambientale voglio che anche i miei fornitori si comportino allo stesso modo. Il cerchio quindi sarà definitivamente chiuso.



Un punto della analisi tramite ISO 14001

3. Attività e processi in loco

3.1. materiali in entrata, quantità indicative

<input type="checkbox"/>	acqua	m ³	_____
<input type="checkbox"/>	elettricità	kwh	_____
<input type="checkbox"/>	legno	kg	_____
<input type="checkbox"/>	carta	kg	_____
<input type="checkbox"/>	gas	m ³	_____
<input type="checkbox"/>	carburante	t	_____
<input type="checkbox"/>	olio	t	_____
<input type="checkbox"/>	carbone	t	_____
<input type="checkbox"/>	minerali	t	_____
<input type="checkbox"/>	metalli	t	_____
<input type="checkbox"/>	colori/solventi	kg	_____
<input type="checkbox"/>	materie plastiche	kg	_____
<input type="checkbox"/>	gomma	kg	_____
<input type="checkbox"/>	prodotti chimici	kg	_____
<input type="checkbox"/>	altre materie prime	kg	_____



EMAS II

(Environmental Management and Audit Scheme)

- ❑ EMAS II è uno standard di certificazione di qualità ambientale riconosciuto dalla Unione Europea attraverso un dispositivo di legge, il Regolamento comunitario di ecogestione e audit (CE) 761/2001 del 19 marzo 2001.
- ❑ Tale standard si applica sia alle organizzazioni private (ad esempio imprese, distretti industriali) che pubbliche (ad esempio Comuni, Provincie) che dimostrino di possedere obiettivi e programmi per il miglioramento della qualità ambientale.
- ❑ L'unico modo riconosciuto dal Regolamento di esprimere in maniera concreta e misurabile tale miglioramento è l'allestimento di un sistema di gestione ambientale, SGA in sigla.



Un passaggio cruciale

- ❑ La certificazione è il naturale compimento di un percorso di consapevolezza e crescita di alcuni valori etici ed organizzativi che fanno parte del DNA aziendale.
- ❑ La certificazione non è un bollino prestigioso che il management dell'azienda deve "imporre" o far calare dall'alto ai propri collaboratori mentre magari sino a ieri ... a partire dai dirigenti stessi... non vi era il minimo interesse su questi valori ...
- ❑ Né la certificazione sarà auspicata per mera convenienza o ritorno economico (vedi Altan ...)
- ❑ Se nella nostra azienda imponiamo una certificazione senza prima aver creato e coltivato una cultura della qualità e dell'etica ... i risultati saranno incoerenti e, quindi, assolutamente non positivi.

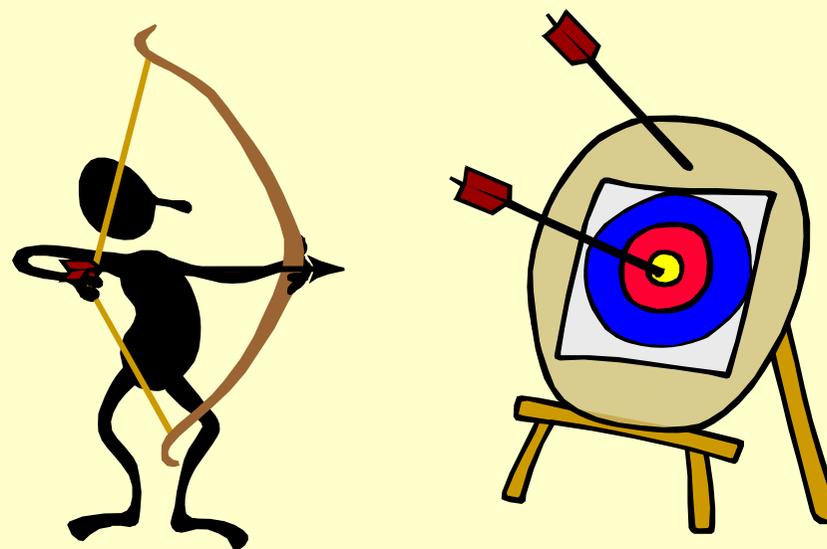


In conclusione ...

- Il mercato è sensibile ad una gestione “sostenibile” degli impianti sportivi
- Un marketing fondato su un marcato posizionamento “etico e sostenibile” può essere vincente
- Manca ancora una diffusa cultura della sostenibilità da parte dei gestori
- Ma qualcosa si muove ...
- Ci vuole coraggio
- La sfida è ,come sempre , per gli innovatori ... e per chi si riconosce nei valori etici e solidali.

Leonardo Zizzi
Sport Consulting

Grazie per l'attenzione!



www.leonardozizzi.biz **info@leonardozizzi.biz**
Mob. 335.6.920.920 Skype: leonardo.zizzi Fax 178.2719706