

MANAGER SPORTIVO DEL TERZO SETTORE

INDICE

INTRODUZIONE.....	pag. 2
1 L'Organizzazione.....	3
2 Principal-agent theory.....	5
3 Le Risorse Umane.....	7
4 Il management.....	8
5 Le tecniche di incentivazione.....	9
6 I sistemi di valutazione delle performance.....	10

INTRODUZIONE

“La molteplicità e varietà di scelte tecniche che possono supportare le politiche di gestione ed incentivazione delle risorse umane richiede a chi affronta questo campo di studi, o ha responsabilità direzionali, la capacità di orientarsi tra gli approcci metodologici e le opzioni teoriche che sottendono alle diverse soluzioni”.

La complessità dell'organizzazione, condizionata dalle molteplici variabili interne ed esterne, non permette infatti l'univocità nella determinazione di una soluzione gestionale ottimale, valida cioè in ogni realtà aziendale, ma richiede l'approfondita analisi delle specificità culturali e strategiche dell'impresa. “Non è sufficiente il criterio della modernità, dell'eccellenza, dei successi realizzati in altri contesti o della moda”.

Alla luce di quanto detto si intuisce primariamente la necessità di ripercorrere l'analisi dell'organizzazione aziendale osservando cioè sia le varie peculiarità che si possono riscontrare all'interno/esterno delle imprese, sia evidenziando l'exkursus ideologico che ha animato i dibattiti di numerosi studiosi in quasi un secolo di Management History.

Il successivo passo spinge il nostro studio all'osservazione del ruolo istituzionale ricoperto dal management chiamato, in un rapporto di principal/agent, a “governare” uomini e mezzi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, individuali ed aziendali.

La figura del manager viene quindi difficilmente inquadrata in un semplice rapporto di lavoro subordinato in quanto è interesse anche della proprietà coinvolgere pienamente il management nel proprio operato; a tale scopo si inquadrano i sistemi di incentivazione e misurazione delle performance dirigenziali, strumenti atti cioè ad incrementare e registrare il rendimento conseguito individualmente e/o globalmente.

In conseguenza però delle variegata realtà organizzative si riscontrano anche in ambito di *incentive management* notevoli peculiarità legate alla mansione svolta dal dirigente, al raggiungimento degli obiettivi prefissati, alla natura ed al *quantum* dell'incentivo e ai

tempi di maturazione del diritto di godimento del premio, (sia esso bonus, incentivo o fringe benefit).

E' in un contesto si fatto che si inquadra infine la ricerca operativa sul incentive plan adottato dal Gruppo Eni S.p.A., ricerca che, attraverso anche l'uso di un *questionario* realizzato ad **hoc**, ha evidenziato il sistema di incentivazione e misurazione delle performance manageriali adottato dal Gruppo Eni nei confronti di 2.780 dirigenti di 187 società controllate.

Il mercato

SPORT E BENESSERE, UN VERO E PROPRIO COMPARTO ECONOMICO

Sport e wellness in Europa

In ambito europeo il settore dello sport e del benessere sta assumendo una crescente rilevanza, tanto da poter essere considerato a tutti gli effetti un vero e proprio comparto economico.

Nel complesso, il settore dello sport genera il 2% del Pil Ue, mentre l'occupazione totale derivata dalle attività sportive è di 7,3 milioni di addetti, pari al 3,5% dell'occupazione complessiva nell'Unione europea.

I paesi nordici e i Paesi Bassi, in generale, sono i più fisicamente attivi dell'Unione. La classifica di coloro che praticano sport regolarmente (almeno 5 volte la settimana) è capitanata dall'Irlanda, 23%, seguita a breve distanza dalla Svezia, 22%; all'altra estremità della scala troviamo Bulgaria, Grecia e Italia. Sommando le tre differenti modalità di pratica sportiva proposte nel questionario (regolarmente, con una certa regolarità e saltuariamente) l'Italia arriva al 45% di praticanti, contro il 73% dell'Irlanda, il 94% della Svezia o il 66% della Francia. In Italia è buono il numero dei frequentatori regolari di palestre, circa 5,5 milioni. In ogni caso, in Europa il nostro

Paese è al primo posto per numero di palestre, mentre è il quarto mercato europeo per fatturato, dopo Regno Unito, Spagna e Germania.

Molti cittadini dell'Unione Europea preferiscono l'esercizio all'aria aperta all'utilizzo di impianti sportivi al coperto; la maggior parte delle attività praticate si svolge in contesti informali, come i parchi o le strade della città. Tuttavia, centri fitness (11%), club (11%) e centri sportivi (8%) sono abbastanza popolari; in Italia i centri fitness sono utilizzati dal 17% della popolazione sportiva, contro il 31% della Svezia (al primo posto) e il 2% della Francia (fanalino di coda).

La salute è la motivazione principale per cui i cittadini europei praticano esercizio fisico (61%), anche se altri fattori sono significativi, come migliorare il proprio aspetto fisico (24%) o la propria forma (41%), per divertimento (31%) o relax (39%). A livello nazionale, partendo da queste risposte, è facile identificare i paesi dell'Unione europea più attenti alla salute: ancora la Svezia (82%), Cipro (77%), Slovenia (77%) e Danimarca (76%).

Fonti: EurobarometroComm. Europea/CCIAA Milano

L'economia del wellness in Italia

In Italia la quota di lavoratori occupati nel campo dello sport (servizi sportivi, istruttori, tecnici, ecc.) è pari a oltre 120mila persone. Complessivamente, l'Italia vede la presenza di quasi 40mila imprese direttamente legate ad attività "wellness", con un fatturato di oltre 14 miliardi di euro.

Nel dettaglio (dati 2014), si tratta di 31.330 istituti di bellezza (+1,9%), 3.842 palestre (+1,3%), 3.065 centri per il benessere fisico (+2%) e 1.244 pedicure e manicure (+9,6%).

Leader in questo settore è Roma con 2.892 attività, il 7,3% del totale nazionale, seguita da Milano con 2.451 (6,2%) e Torino con 1.534 (3,9%). Tra le prime 10 province, la crescita maggiore nel 2015 sul 2014 riguarda Roma (+4,6%), Vicenza (+3,9%) e Bari (+2,4%).

Nel 2014, il 21,6% delle famiglie residenti in Italia (oltre 5 milioni 500mila) ha sostenuto spese per attività sportive. Il 4,3% (oltre 1 milione 100mila famiglie) ha acquistato articoli sportivi, mentre la spesa media mensile per praticare attività sportive è stata pari a 48 euro.

Nel 2015 sono state 19 milioni e 600mila le persone di 3 anni e più che hanno dichiarato di praticare uno o più sport nel tempo libero (il 33,3% del totale).

L'evoluzione del settore vede una crescita costante dei servizi di benessere legati al turismo, tanto da rappresentare una delle componenti per la scelta del viaggio. Lo testimonia il crescente numero di strutture ricettive che offrono anche spa, piscine, centri benessere, ecc. Il cosiddetto wellness-travel nel mondo vale circa 400 miliardi di dollari, ovvero il 14% del turismo mondiale totale. Una cifra destinata ad aumentare e con indici mediamente più elevati rispetto al resto dell'offerta turistica.

Fonte: Istat – Aiceb Confesercenti

L'economia del wellness in Emilia-Romagna

Solo in Romagna, in quello che è il primo distretto internazionale per competenze sul benessere e la qualità della vita, si contano 2.500 imprese, 8.700 persone impiegate e il 10% di popolazione attiva rispetto alla media italiana. Inoltre, l'Emilia-Romagna, assieme al Piemonte, è la Regione italiana con il maggior numero di start-up innovative del settore wellness (11 su 54), ossia il 20% del totale nazionale.

Fonti: Wellness Foundation e Aster

Articoli sportivi

L'industria italiana degli articoli sportivi nel 2014 ha realizzato un fatturato di 4,4 miliardi di euro (+3%) con un'occupazione di 13mila addetti (-2%). In ripresa sul 2013 le vendite di abbigliamento e calzature.

Fonte: Assosport (nostra elaborazione)

1 L'organizzazione

“L'organizzazione delle imprese riguarda in special modo i criteri di divisione e specializzazione del lavoro tra le persone che ne fanno parte, nonché le modalità di

coordinamento dell'attività di costoro, per il raggiungimento degli obiettivi del sistema aziendale⁽¹⁾.

Già da una prima osservazione si percepisce che l'organizzazione rappresenta la spina dorsale dell'impresa, la chiave di lettura per tutti gli accadimenti aziendali, risulta quindi evidente che peso possa avere l'innovazione in quest'ambito.

Il tutto assume un rilevanza ben maggiore se analizzato alla luce degli approcci più moderni⁽²⁾ che inquadrano l'organizzazione d'impresa come *organizzazione formale*, come cioè *sistema aperto* costituito da *sotto sistemi*, gli individui, ognuno portatore di valori, ideali e convincimenti differenti che spingono gli stessi al raggiungimento di obiettivi che talvolta possono divergere sensibilmente da quelli del sistema aziendale.

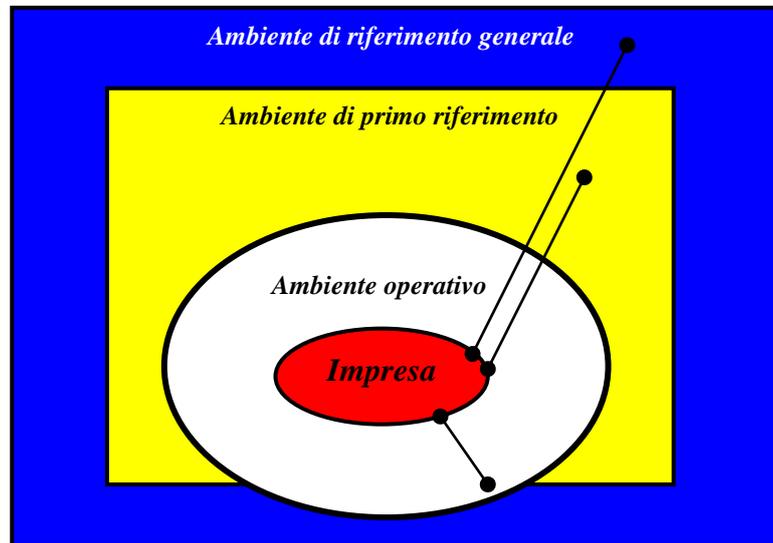
Secondo questi studiosi quindi l'organizzazione aziendale ottimale va valutata alla luce d'innomerevoli *variabili interne* ed *esterne* che se attentamente analizzate permettono la creazione di modelli atti a compensare le varie specificità, (*one best fit*).

- Le variabili interne che più condizionano l'organizzazione possono essere successivamente osservate come *oggettive* e *sogettive* le prime riferite a caratteristiche dimensionali/strategiche dell'impresa, le altre invece riferite alla componente soggettiva individuale e sociale.

(1) L. BRUSA Strutture organizzative d'impresa – Giuffrè – 1986.

(2) La Scuola Contingentista nata negli anni '70 in netta contrapposizione ideologica con il pensiero dominante classico che poggiava i propri presupposti ideologici sulla Teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro (Taylor), la Teoria della direzione amministrativa (Fayol) e la Teoria burocratica (Weber). Nello specifico la Scuola Contingentista vede l'impossibilità di identificare un modello unico di organizzazione, sempre valido, (*one best way*), in quanto considera le specificità delle componenti ambientali e sociali in cui è inserita l'impresa arrivando così a definire l'unica via percorribile, (*one best fit*), in quelle date condizioni. “Fu l'utilizzo della Metafora biologica supportata dalla Teoria dei sistemi (Perrone 1990), ad aver guidato teoricamente il lavoro degli studiosi contingentisti. La metafora biologica spinse a considerare l'ambiente come determinante le possibilità di sopravvivenza dell'impresa, a proporre lo studio dei nessi di funzionalità e disfunzionalità tra sottosistemi costituenti l'impresa, a indagare il grado di apertura dei sistemi”. G. DELMESTRI Manuale di Organizzazione Aziendale – UTET – 1996.

- Le variabili esterne sono ascrivibili all'*ambiente* nel quale è inserita l'impresa e con il quale la stessa deve intessere quelle reti (network) di relazioni essenziali al suo proficuo collocamento sul mercato.



2 Principal – agent theory

L'organizzazione d'impresa può essere quindi identificata come un sistema aperto e dinamico, di tipo socioeconomico (Usai1973) che trova la sua ragion d'essere nel superamento del meccanismo dei prezzi di mercato quale essenziale regolatore dell'economia, infatti attraverso l'organizzazione è possibile ridurre il costo delle transazioni.

“Nella scelta del proprio orientamento in ordine alle transazioni per l'acquisizione di servizi umani, l'impresa ha di fronte a se tre opzioni fondamentali:

orientamento al mercato, orientamento gerarchico/organizzativo, orientamento al clan”⁽³⁾.

L'orientamento dell'impresa dovrà essere determinato in relazione ai costi di transazione derivanti:

(3) G.COSTA Economia e direzione delle risorse umane – UTET – 1994.

- Dal comportamento opportunistico dei partecipanti alla transazione.
- Dal numero dei partecipanti e delle transazioni.
- Dalla distribuzione non perfetta dell'informazione tra i diversi soggetti.

“Di conseguenza quando l'integrazione organizzativa di tipo *gerarchico*[*organizzativo*] riduce questi costi, la gerarchia si sostituisce al mercato”⁽⁴⁾, (sistema dei prezzi).

L'orientamento gerarchico però conduce l'impresa alla burocratizzazione ossia alla standardizzazione delle mansioni e alla formazione di un fitto sistema di reti di relazioni formali, questo determina l'insorgere di nuovi costi, i costi di coordinamento. Nel tentativo razionale, se pur limitato, di attenuare l'insorgere dei costi derivanti dal coordinamento s'inserisce l'orientamento al clan, esso è caratterizzato dal forte senso di comunità sociale che spinge i lavoratori ad identificare i propri obiettivi con quelli dell'impresa.

Nel clan “le performance individuali risultano di difficile determinazione, per cui l'identità culturale ed il controllo sociale debbono finire per sostituire i meccanismi di subordinazione capo/subordinato ed il controllo gerarchico-formale, pena l'inefficienza organizzativa”⁽⁵⁾.

L'impresa quindi, nel tentativo di ridurre i costi di transazione, diventa la sede di conflitti tra soggetti portatori d'interessi differenti e collusivi che devono essere armonizzati ossia ricondotti a quelli aziendali; in special modo assume maggiore rilevanza il conflitto che vede contrapposti il top management e la proprietà, conflitto che deriva dalla stessa complementarità che li lega, infatti:

i manager, (*agent*), possiedono le dovute conoscenze professionali e d'impresa, per poter “guidare la società” nel modo più proficuo, i proprietari, (*principal*), dal canto loro, hanno interesse a che i manager adottino decisioni compatibili con i loro interessi.

(4) R. CAFFERATA *ibidem*.

I proprietari sono dunque indotti ad *incentivare* l'operato dei manager ponendoli, così, nelle condizioni di poter organizzare ed amministrare l'impresa nel modo più soddisfacente⁽⁶⁾.

Il rapporto principal/agent è per il proprietario più vantaggioso tanto più è ampio il divario tra il vantaggio che deriva dall'alternativa scelta dal manager e l'incentivo da erogare.

3 Le Risorse Umane

(5) W.G. OUCHI A framework for understanding organizational failure – 1980.

(6) Secondo l'interpretazione di Simon, (teorico cognitivista, premio nobel per l'economia nel 1978), l'Uomo verte in una condizione di *razionalità limitata*, determinata dall'impossibilità di esaminare tutte le possibili variabili endogene ed esogene che si presentano all'atto del processo decisionale aziendale; così i manager, col loro operato, devono tendere al risultato soddisfacente in quanto il risultato ottimo o non è determinabile o sono troppo elevati i costi necessari per acquisire "l'informazione necessaria" al suo raggiungimento.

L'impresa vista come organizzazione di individui, cioè come organizzazione formale (ed informale), diventa quindi la sede di rivalse dei singoli interessi ed il tramite attraverso cui i diversi soggetti possono soddisfarli. Per capire come gestire efficientemente le risorse umane⁽⁷⁾ presenti all'interno dell'impresa occorre percepire la diversità che è insita in ogni soggetto, occorre quindi capire quale ideologia orienti l'individuo.

Tra le diverse ideologie che hanno mosso l'atteggiamento degli individui all'interno dell'impresa possiamo fare una netta distinzione tra *ideologia marxista* (e neo-marxista) e *ideologia sistemica*:

- L'ideologia marxista induce il membro dell'impresa ad assumere un atteggiamento di rivalse in quanto riconosce come suo il plusvalore⁽⁸⁾ di cui invece si appropria l'impresa/proprietà.
- L'ideologia sistemica invece prevede che il raggiungimento degli obiettivi aziendali passi per il tramite di quelli individuali⁽⁹⁾ lasciando così spazio ed operatività ad i singoli individui.

Le abnormi discrepanze comportamentali, addotte dal diverso orientamento ideologico, definiscono ancora più marcatamente la complessità aziendale.

(7)Per risorse umane (human resource) si intendono i diversi soggetti appartenenti ad un'organizzazione, vengono considerati risorse in quanto ciascun soggetto pur con/grazie a le sue diversità è in grado di apportare un contributo essenziale all'organizzazione in termini sia economici che sociali. E' in conformità a questa considerazione che alla fine degli anni '60 e i primi anni '70 si sviluppa, nello scenario aziendale mondiale, una scuola di pensiero che insinua l'ipotesi di considerare le risorse umane come un vero e proprio bene aziendale, ipotizzando di poterle iscrivere nei Bilanci Civilistici tra le Immobilizzazioni Immateriali. G. FERRERO *Impresa e management* – Giuffrè – 1970.

(8)Il plusvalore ossia il maggior valore dei beni e servizi prodotti dall'impresa sarebbe originato da una quota di lavoro,(salario), non remunerata. La tesi marxista identifica il lavoratore quindi quale elemento debole nel rapporto di lavoro subordinato in quanto egli si vede remunerare solo una quota parte del proprio lavoro, infatti una parte di esso, Marx lo chiamava *pluslavoro*, non viene riconosciuta al subordinato ma diventa il profitto dell'impresa, l'interesse del lavoratore sarebbe quindi esclusivamente quello di erodere a proprio vantaggio il margine di profitto aziendale, assumendo così un atteggiamento conflittuale nei confronti dell'istituzione imprenditoriale.

(9)Gli obiettivi dei singoli non devono però portare alla *subottimizzazione* del sistema impresa, ossia devono essere funzionali alle strategie aziendali. L. VON BERTANLANFFY *Teoria generale dei sistemi* – Isedi – 1977.

In uno scenario si fatto si capisce l'importanza del management chiamato ad intervenire **su tutte le risorse dell'impresa**, orchestrando in modo ottimale uomini e mezzi per il raggiungimento dei fini aziendali; ma affinché il management operi in modo da massimizzare le performance societarie deve essere predisposto un sistema d'incentivazione adeguato, sia in termini economici sia in termini sociali, a queste figure professionali, legate da un rapporto, che non si può definire di semplice lavoro subordinato ma che tende invece a coinvolgere il manager costantemente nel proprio ruolo istituzionale.

4 Il management

Il management rappresenta il “corpus direzionale” dell'impresa ossia quell'insieme di individui che sono chiamati dalla proprietà ad assumere le più rilevanti decisioni ed a formulare le strategie più adeguate per il raggiungimento dei target aziendali.

La distinzione classica che viene elaborata dalla Scuola del Management Science⁽¹⁰⁾ prevede tre differenti livelli manageriali ad ognuno dei quali è riconducibile un differente campo d'azione ed un potere decrescente:

- A) Il Top-management costituito da un ristretto numero di dirigenti, generalmente composto dal presidente, dall'amministratore delegato e dal consiglio di amministrazione, ha il compito di definire e perseguire gli obiettivi generali aziendali.
- B) Il Middle-management costituito dai dirigenti di rango immediatamente inferiore ai predetti, generalmente composto dai funzionari che operano all'interno delle c.d.

(10)La Scuola del Management Science nasce negli Stati Uniti negli anni '50 e si pone come obiettivo quello di “scientificare” le attività direzionali al fine di individuare regole di comportamento e di

Funzioni Direzionali (Programmazione, Organizzazione, Coordinamento, Comando e Controllo) ha il compito di creare le condizioni ideali, in termini teorici e pratici, per il perseguimento dei fini aziendali.

- C) Il Low-management, o Quadri intermedi, “costituito da ogni altro individuo operante nell’organizzazione sulla base di potere gerarchico preordinato rispetto agli altri dipendenti”⁽¹¹⁾, ha il compito di raccordare il vertice strategico con la linea operativa.

Visto nel suo complesso il management è rappresentato quindi da un insieme eterogeneo di soggetti i quali rivestono incarichi diversi⁽¹²⁾, ma indispensabili per il corretto svolgimento dell’attività aziendale; per poter far questo essi devono essere dotati prioritariamente delle conoscenze specifiche intese sia come conoscenze inerenti la materia sia come conoscenze inerenti il problema in esame e su cui formulare le più opportune scelte.

5 Le tecniche di incentive management

L’incentivazione alle performance manageriali nasce prioritariamente dalla necessità di incrementare il dinamismo e l’operosità del management, puntando su piani di incentivazione salariale individuali, elaborati cioè per categorie di dipendenti e volti all’ottenimento, quindi, di una maggiore produttività individuale, e nel contempo per orientare maggiormente le decisioni e l’operato dei dirigenti verso il raggiungimento dei

decisione, attraverso la ricerca operativa o l’uso di tecniche reticolari e di diagrammi (alberi) delle decisioni.

(11)G. USAI *ibidem*.

(12)H. Mintzberg inquadra l’operato del management nell’esecuzione da parte di questi, di tre diversi tipi di incarichi istituzionali che lui identifica con la nomea di “Ruoli Direzionali” ossia il management è chiamato all’interno dell’organizzazione ad assumere differenti ruoli comportamentali di *carattere interpersonale*, (il ruolo di leader, il ruolo di arbitro all’interno delle controversie aziendali), di

target aziendali e/o del Gruppo, primi fra tutti ovviamente quelli di un maggior grado di redditività e di valore dell'impresa.

L'origine dell' "incentive management" è da ricercare nel contributo della Scuola Motivazionalista, che capì fin da subito la centralità dell'uomo all'interno dell'impresa visto cioè sia come fattore produttivo indispensabile alla normale attività di gestione, sia come potenziale risorsa a disposizione dell'impresa. Di qui l'importanza di incentivare economicamente e "socialmente" l'incremento di produttività del management arrivando sino a ricreare una sorta di identificazione del dirigente all'interno del "corpus aziendale" ottenendo così dallo stesso, nel proprio operato, il massimo impegno possibile.

6 I sistemi di valutazione delle performance

La determinazione e la conseguente valutazione delle performance costituisce un momento cruciale del sistema di controllo di gestione, "la formulazione [infatti] di buone decisioni di programmazione e controllo necessita di informazioni sul livello raggiunto dalle prestazioni delle diverse sub-unità aziendali"⁽¹³⁾. Le prime difficoltà riscontrabili in sede di valutazione delle performance sorgono nell'isolare gli effetti che un manager può realmente controllare da quelli che prescindono dalla sua volontà o arbitrio.

carattere informativo, (il ruolo di collegamento, all'interno dell'impresa e tra l'impresa e l'ambiente ad essa circostante), e di *carattere decisivo*. R. CAFFERATA *ibidem*.

(13) HORNGREN – FOSTER – DATAR Contabilità per la direzione – Isedi – 1998.