

FIPAV

Preparare il futuro
Gestire il presente

Studio di fattibilità

Maggio 2001



Borman consulting s.a.s. di Borellini Valter e C.

via Toscanelli 5 • 41037 Mirandola (Mo) • tel./fax 0535 24217 • e-mail valborel@tin.it • c.f. e p.iva 02377480369

REA: Modena 285195 • Registro Imprese: presso CCIAA Modena n. 161992/96

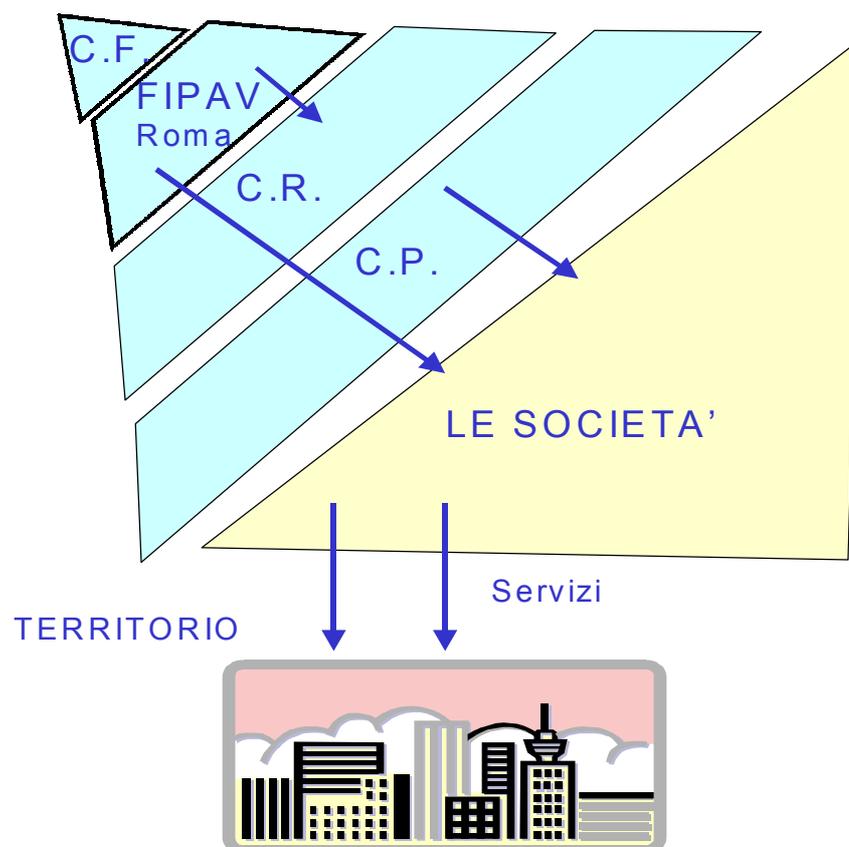
Il contesto FIPAV:

Presupposti interpretativi

Il contesto in cui si colloca FIPAV è il **Sistema della Pallavolo** costituito in prima approssimazione:

- dalla FIPAV,
- dalle Società di Pallavolo e
- dal territorio/mercato.

IL SISTEMA PALLAVOLO



Fipav e le Società di Pallavolo vengono definite il **Network Pallavolo**, entrambe operano sul territorio/mercato per adempiere alla medesima mission.

Il **mercato** di riferimento viene identificato con il *pubblico degli utenti* del Network Pallavolo.

Il Network Pallavolo intrattiene un triplice ordine di rapporti:

- i rapporti con gli **stakeholder** (*gli aventi interesse*) **esterni**:

- benefattori,
- mecenati,
- prestatori di servizio,
- stampa,
- ...;

per i quali va evitata la dispersione di risorse, concentrandosi sui legami più importanti.

- I rapporti con gli **stakeholder interni**:

- volontari
- dipendenti,
- dirigenti,
- ...;

che vanno improntati ad una logica di marketing interno.

- I rapporti con il **pubblico diretto**, cioè con i veri e propri aderenti alle iniziative del network, dove prevale una strategia di sviluppo.

Preparare il futuro

FIPAV, per poter adempiere alla sua Mission, deve saper presidiare due fronti:

- preparare il suo futuro, per predisporre il cambiamento e anticipare eventi che non si sono ancora manifestati;
- gestire il suo presente, per migliorare la propria posizione nelle aree che presidia e nelle combinazioni prodotto/mercato in cui è già coinvolta.

Gestire il presente per anticipare il futuro definiscono due attività che non possono essere sviluppate sequenzialmente poiché si evolvono e devono essere perseguite in simpatia, in sincronismo una con l'altra.



Preparare il futuro richiede l'abilità di elaborare una visione condivisa dal Network che sappia descrivere e interpretare i mercati di domani.

La preparazione del futuro può forzare l'impresa ad elaborare una strategia *rivoluzionaria* per predisporre lo sviluppo e l'acquisizione di quelle capacità market driving indispensabili per sostenere e fronteggiare il necessario e discontinuo cambiamento del contesto sociale, culturale e politico del territorio.

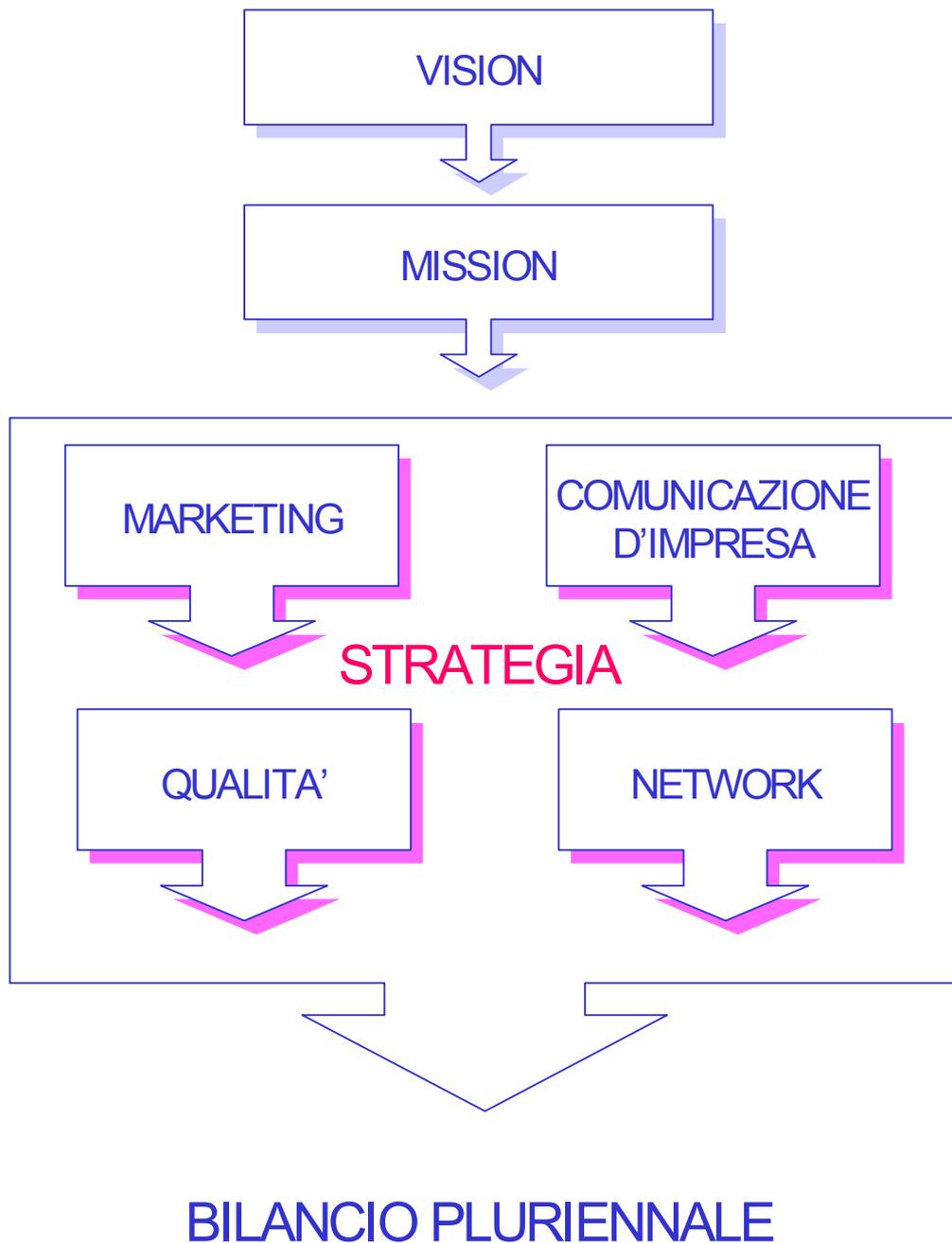
La predisposizione del futuro è quindi imputabile alla capacità della Federazione di *rigenerare* la sua strategia attraverso:

- la ridefinizione delle regole del gioco competitivo;
- il ridisegno creativo dei confini tra il proprio settore e quelli di prossimità e di complementarità;
- la creazione di nuovi settori, per perseguire nuove intraprese.

Le aree da presidiare per preparare il futuro sono:

- il **Marketing**, perché è sul territorio/mercato che realizziamo la nostra mission.
- la **Comunicazione d'Impresa**, perché è anche attraverso la Comunicazione che vengono percepiti i nostri valori, i nostri credi, le nostre capacità.
- la **Qualità**, per fare in futuro le giuste promesse e mantenerle.
- il **Network** Pallavolo, perché è sempre stato il nostro punto di forza e dobbiamo evitare che diventi il nostro punto di debolezza

PREPARARE IL FUTURO



Il Marketing

Fare Marketing per preparare il futuro significa saper rispondere, cogliendo anticipatamente le differenze più significative, alle seguenti domande:

OGGI

Quali sono i pubblici che serviamo e quali sono i loro attuali bisogni?

Attraverso quali canali distributivi (Network) li raggiungiamo?

Chi sono i nostri concorrenti oggi?

Quali sono le fonti attuali del loro vantaggio competitivo?

Quali sono le fonti dei nostri ritorni economico-finanziari?

Quali sono le capacità market driving che ci distinguono oggi?

DOMANI

Quali saranno i pubblici che dovremo servire in futuro e quali saranno i loro bisogni?

Attraverso quali canali potremo servirli domani?

Chi saranno i nostri rivali in futuro?

Quali saranno, in futuro, le fonti del loro vantaggio competitivo?

Quali saranno, domani, le fonti dei ritorni?

Quali saranno le capacità market driving che ci distingueranno domani?

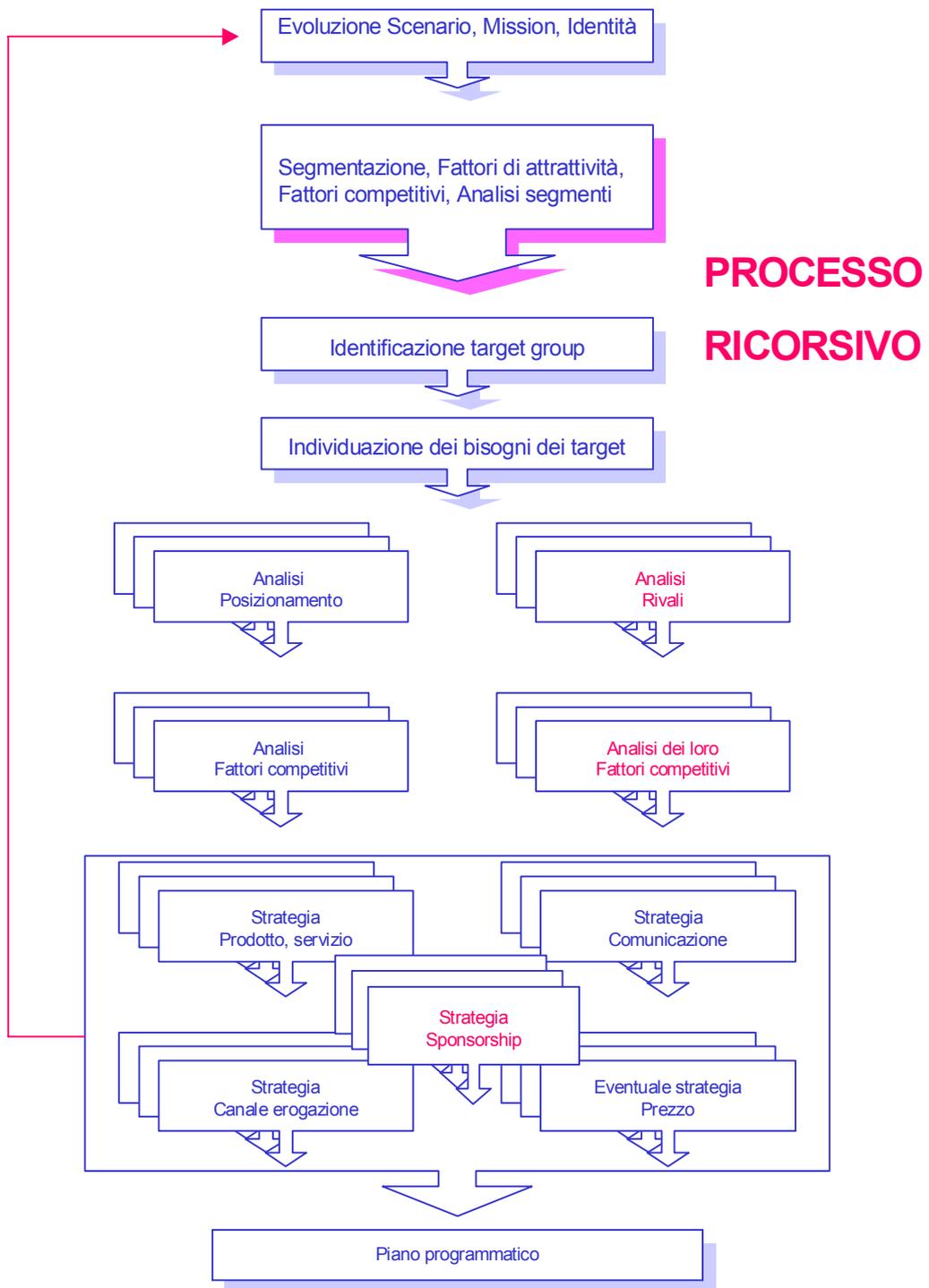
Il marketing che noi pensiamo è un marketing fatto non solo dagli uomini marketing che pensano al futuro, ma un marketing diffuso in ogni settore della Federazione che sappia aiutare nel gestire il presente: un service marketing che costruisca la relazione, personalizzi l'offerta verso i target, soddisfi e renda fedeli i pubblici di riferimento.

Da non trascurare, inoltre, la rilevanza del marketing interno nel conteso FIPAV: se non siamo in grado di attrarre e coinvolgere gli stakeholder interni nelle nostre iniziative come possiamo sperare di attrarre i nostri pubblici?

Di seguito descriviamo il processo di marketing per il futuro attualmente implementabile nel contesto FIPAV.

Marketing per preparare il futuro
Analisi dello scenario del Sistema Pallavolo e sua evoluzione
Identificazione dei clienti target
Individuazione dei bisogni dei clienti target
Rilevazione del Posizionamento, per ogni target
Analisi dei nostri fattori di attrazione, per ogni target
Analisi dei concorrenti, per ogni target
Per ogni target definire le strategie di servizio, network, comunicazione commerciale, prezzo e sponsorship
Piano programmatico

PROCESSO DI MARKETING PREPARARE IL FUTURO

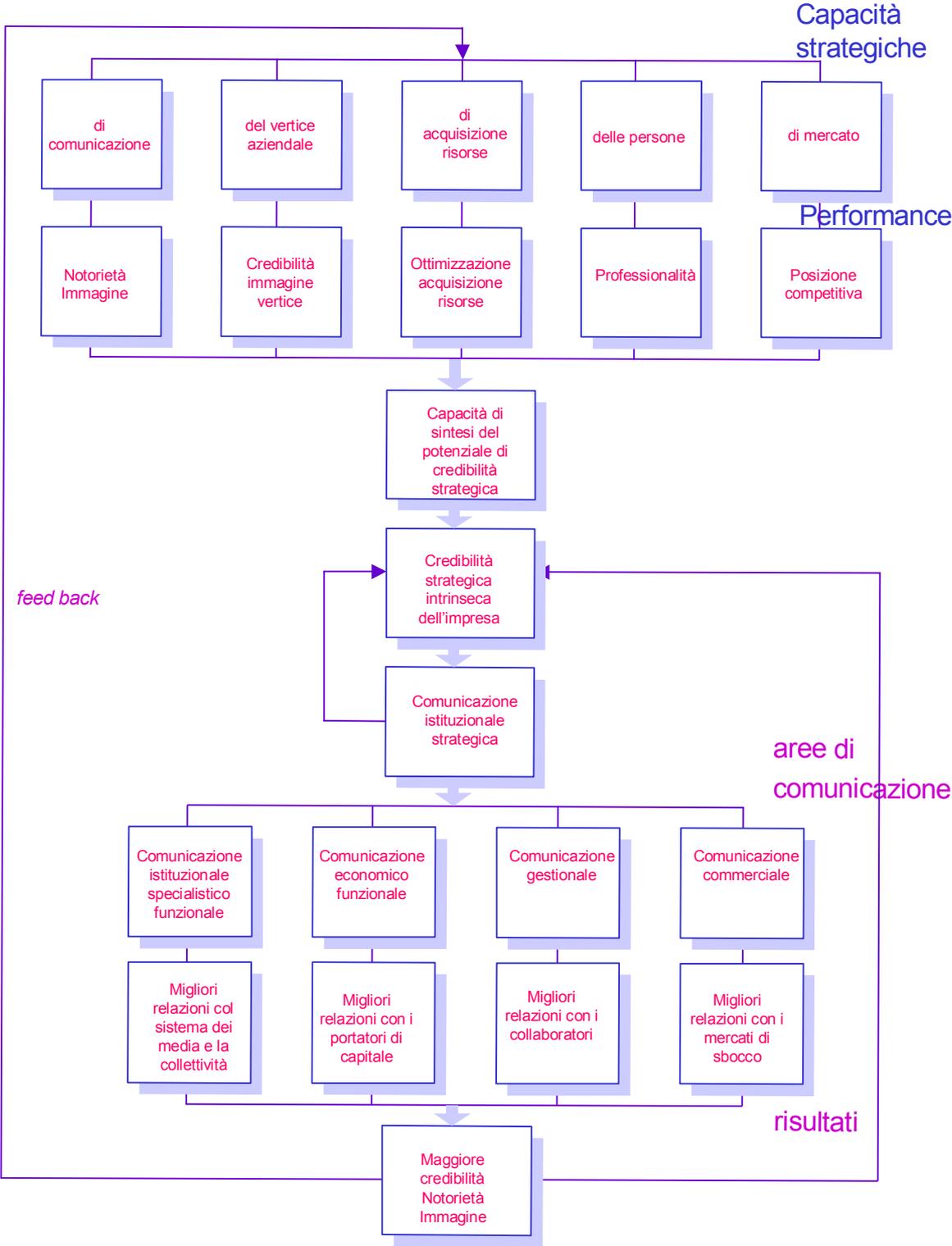


La Comunicazione d'Impresa

Per Comunicazione d'Impresa intendiamo:

- **la comunicazione istituzionale** avente l'obiettivo di migliorare le relazioni con i diversi pubblici (interni ed esterni) facendo conoscere l'impresa, i suoi valori, la sua missione
La **comunicazione istituzionale** può essere scomposta in due parti:
una, globale, di carattere generale che rappresenta il momento di uniformità e di guida delle singole aree della comunicazione, l'altra, specialistica-funzionale, che privilegia gli aspetti tecnici di contatto con pubblici di riferimento non raggiungibili dalle altre aree della comunicazione
- **la comunicazione commerciale**, volta a migliorare le relazioni con il mercato dei clienti finali e intermedi rendendo percepibile il valore dell'offerta aziendale, ovvero la sua capacità di soddisfare i bisogni della domanda
- **la comunicazione gestionale**, finalizzata a migliorare le relazioni con i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nella gestione dell'impresa, rendendo percepibile e attuando la capacità di coordinamento, controllo e omologazione delle risorse e delle produzioni cognitive d'impresa
- **la comunicazione economico-finanziaria**, indirizzata a migliorare le relazioni con i portatori di risorse, esplicitando gli aspetti patrimoniali, reddituali e finanziari dell'impresa, nonché gli auspicabili incrementi di valore del capitale economico, ovvero rendendo percepibile la sua qualità di operatore economico, di soggetto capace di produrre stabilmente reddito attraverso l'uso di determinante risorse

COMUNICAZIONE D'IMPRESA



Il processo di Comunicazione d'Impresa proposto e di seguito descritto:

La Comunicazione per preparare il futuro
Valutare la credibilità strategica intrinseca dell'impresa
Individuare gli obiettivi di posizionamento sui target rilevanti: stakeholder esterni, interni e pubblici di riferimento
Delineare una copy strategy e una media strategy
Definire regole di uniformità e guida alla gestione del presente negli specifici settori della comunicazione d'impresa
Sviluppare un piano programmatico della comunicazione FIPAV

La guida alla comunicazione d'impresa è determinante per ridurre l'entropia nella comunicazione istituzionale e gestionale nella gestione del presente.

In particolare la guida deve definire per le varie comunicazioni d'impresa ruoli e obiettivi della comunicazione:

- Chi comunica
- A chi comunica
- Cosa comunica
- Perché comunica
- Come comunica
- Quando comunica
- Come misurare l'efficacia della comunicazione

Presidio della Qualità

Nella preparazione del futuro gioca un ruolo rilevante l'Osservatorio della Qualità.

Per Osservatorio della Qualità intendiamo l'insieme delle attività organizzate: processi, persone e infrastrutture, interne o esterne all'azienda, orientate all'ascolto del territorio.

I compiti di chi opera nell'Osservatorio sono quindi:

- governare il processo di ascolto del territorio.
- diffondere all'interno dell'organizzazione un primo livello d'interpretazione dei risultati dell'ascolto.
- contribuire, all'interno di gruppi di lavoro interfunzionali, all'individuazione delle aree di criticità e delle relative azioni di miglioramento dei servizi.

Le attività di ascolto dell'Osservatorio sono suddivise in

- **attività di rilevazione del Posizionamento della Federazione.**

Sono sondaggi su un campione di riferimento significativo della popolazione, che consente di monitorare e di tenere sotto controllo l'andamento delle percezioni (il sistema evocato) dei cittadini nei confronti della Federazione.

Si parte dal presupposto che i comportamenti dei cittadini, e cioè la loro decisione di scegliere i servizi di un Ente, piuttosto che raccomandarli ad altri o di intensificarne l'uso, siano determinati dalle loro percezioni in merito alla qualità complessiva dell'Ente che li offre.

- **attività di rilevazione della Soddisfazione del cliente.**

Per rilevazione della Soddisfazione del Cliente intendiamo le interviste, durante o alla fine dell'erogazione di un servizio, che coinvolgono il cittadino/utente o la famiglia e lo invitano ad

esprimere una valutazione del livello di performance con cui la Federazione ha erogato il servizio.

- **attività di rilevazione delle Attese.**

E' il sistema di ascolto per interpretare i bisogni latenti: è il generatore di idee per le innovazioni di prodotto e di servizio. Sono ricerche qualitative per individuare le aspettative dei cittadini. Può operare su uno o più focus group e con interviste in profondità indaga le motivazioni espresse sollecitando quelle latenti.

Dove si collocano le attività di ascolto del territorio mercato? Qual'è il valore che l'Osservatorio della Qualità introduce in una organizzazione?

Le rilevazioni del Posizionamento e della Qualità Attesa sono attività che si collocano nell'ambito della preparazione del futuro:

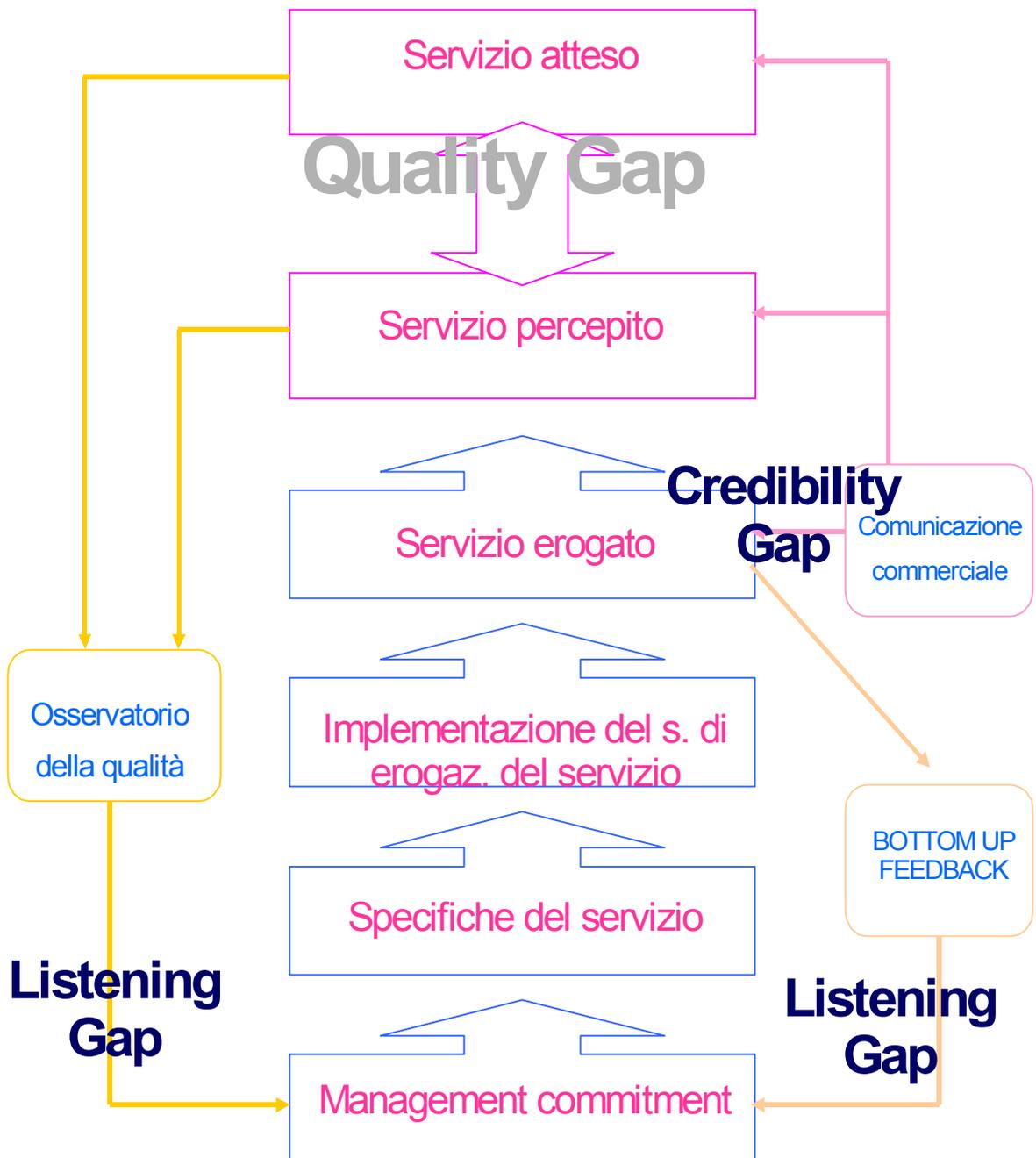
- L'individuazione dei bisogni latenti permette di individuare aree d'investimento per rinnovare l'offerta dei servizi
- La rilevazione di come siamo percepiti dal territorio, il posizionamento della Federazione, supporta il management nell'individuare le più opportune strategie per il cambiamento e la comunicazione d'impresa.

Le rilevazioni della Soddisfazione del Cliente si collocano nell'ambito del processo di **Gestione del Sistema di Erogazione** degli attuali servizi e contribuisce nel rendere disponibile al management indicatori esterni di qualità per governare e migliorare gli attuali servizi.

Il processo di qualità per la preparazione del futuro prevede i seguenti passi:

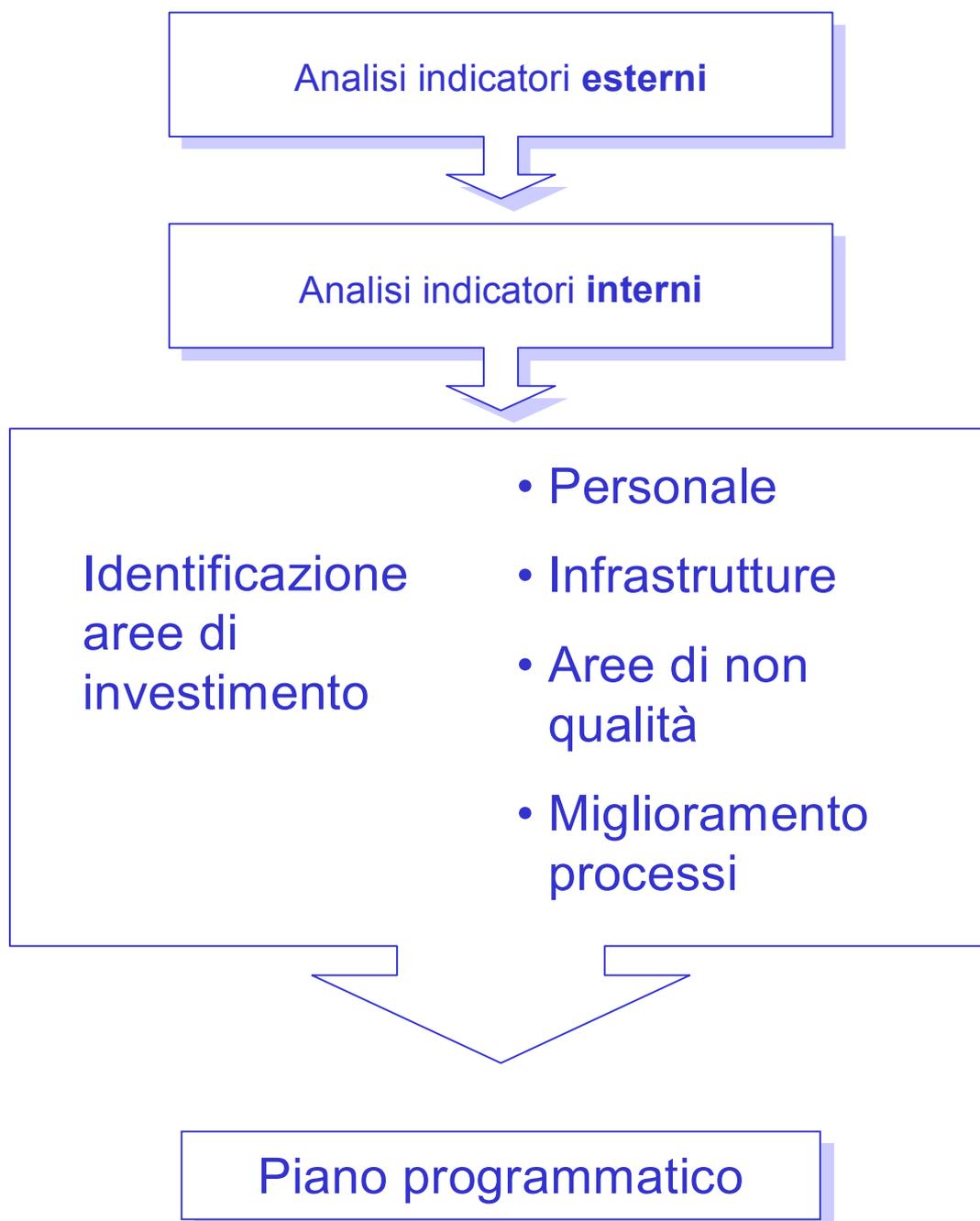
La qualità per preparare il futuro
valutazione degli indicatori esterni
valutazione degli indicatori interni
individuazione dei gap di qualità e quindi delle aree di intervento
piano programmatico della qualità

LE CAUSE DELLA NON QUALITA'



STRATEGIA DELLA QUALITA'

processo



La gestione del presente

La gestione del presente richiede all'impresa la capacità di definizione e gestione di una strategia *evolutiva* che si sviluppa attraverso una successione costante di miglioramenti incrementali nei prodotti e nei servizi offerti ai propri pubblici di riferimento.

Una strategia di aggiustamenti incrementali o di risposte più drastiche al cambiamento del mercato, basata su una diffusa capacità di reazione istintiva e istantanea alle minacce o alle opportunità suscitate dalla concorrenza o dall'ambiente mercato.

La gestione del presente richiede quindi all'impresa la disponibilità e la capacità di *reingegnerizzare* costantemente i processi produttivi, amministrativi e commerciali con i quali l'impresa genera i propri prodotti e servizi e garantisce ai propri pubblici il conseguimento di un valore superiore rispetto a quello offerto dalla propria concorrenza.

Il bilanciamento più appropriato tra orientamento al presente e al futuro è naturalmente influenzato dalla natura e dal contesto competitivo dell'ambiente mercato in cui l'impresa sta operando.

In ambienti discontinui, ove più rapido risulta il cambiamento, l'orientamento al futuro può risultare determinante, per la necessità di anticipare il destino evolutivo di un settore o per la strategicità della creazione di un nuovo mercato. Con la disponibilità intellettuale e la capacità di saper comunque rimettere costantemente in discussione le idee e i piani che vengono sviluppati.

In altri contesti, apparentemente più placidi, l'orientamento al presente può risultare più favorevole. L'impresa mobilita le sue energie nel migliorare l'efficacia e l'efficienza dei suoi processi produttivi e di marketing, per incrementare il valore trasferibile alla clientela.

In entrambe le situazioni risulta comunque opportuno gestire e sviluppare le due attitudini in parallelo e non sequenzialmente.

Gestire con eccellenza il presente è infatti la condizione necessaria per l'eccellenza di domani, perché gli investimenti orientati al futuro dipendono dai risultati economico finanziari conseguiti nel presente. Così come il processo di preparazione al cambiamento, per gestire il futuro, è la condizione necessaria, per garantire i risultati di domani.

In conclusione

La gestione strategica del mercato richiede quindi all'impresa l'abilità di saper conciliare la gestione del proprio presente e la preparazione del proprio futuro.

Un'azienda troppo orientata al contingente può rischiare infatti di ridurre l'attenzione e le capacità per prepararsi alla nuova intrapresa del futuro.

Altresì un impegno troppo orientato al futuro può far precipitare l'impresa nel rischio opposto, quello di trascurare e sottostimare la necessità di difendere e presidiare con fermezza e coerenza i vantaggi competitivi, acquisiti nel presente.