

<b>Zeitschrift:</b>	Macolin : mensile della Scuola federale dello sport di Macolin e di Gioventù + Sport
<b>Herausgeber:</b>	Scuola federale dello sport di Macolin
<b>Band:</b>	54 (1997)
<b>Heft:</b>	12
<b>Artikel:</b>	Gestione dei servizi nelle società sportive : più professionalità
<b>Autor:</b>	Schnyder, Sebastian
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-999329">https://doi.org/10.5169/seals-999329</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Gestione dei servizi nelle società sportive

## Più professionalità

Sebastian Schnyder

**Conduzione moderna richiede professionalità. Per le società sportive l'AOS ha svolto un interessante seminario.**

Il significato dello sport nell'ambito di una politica relativa a educazione, formazione scolastica e sanità pubblica, al giorno d'oggi, è un po' ovunque conosciuto e riconosciuto. Anche la sua importanza economica, d'altra parte, non viene più sottovallutata. Ciò però non esime i politici che seguono lo sport da vicino e i funzionari delle associazioni del settore dal porsi la questione se le strutture istituzionali ed organizzative dello sport siano all'altezza della posizione che esso ha ormai assunto a livello socio politico. Anche una società sportiva deve chiedersi se adempie alla sua missione e svolge

appieno i suoi compiti, e ciò non soltanto nel momento in cui arrivi a sentire in modo drammatico la carenza di affiliati o la scarsità di mezzi finanziari. Per la risoluzione di queste e simili domande possono essere utili - tenuto conto delle diverse circostanze che si verificano nel caso concreto - esperienze e conoscenze di carattere generale in materia di gestione di organizzazioni che non hanno scopo di lucro, quali vengono studiate da una ventina di anni ormai in modo sistematico dall'istituto di ricerca sulla gestione di associazioni e cooperative, con risultati rivelatisi peraltro ottimi nella pratica.

## Imparare a dirigere

È pertanto un piacere vedere che il 23 maggio 1997 tredici manager di associazioni legate all'ambiente sportivo hanno ricevuto un diploma di gestione sportiva al termine del primo ciclo di studi organizzato dall'Associazione olimpica svizzera (AOS) in collaborazione con l'istituto di ricerche sulla gestione delle associazioni e delle cooperative (VMI). Uno dei partecipanti, Alfred von Gunten (amministratore del Club Alpino Svizzero), ha giudicato il progetto riassumendo: «Se abbiamo assolto questo ciclo di studi non è soltanto per noi. Lo sport svizzero, le nostre associazioni, i nostri atleti ed i nostri affiliati si aspettano da noi che riusciamo a smuovere qualcosa, ci mostriamo innovativi, svolgiamo i nostri compiti ancor meglio che in passato, in sostanza che contribuiamo a condurre le rispettive associazioni sulla via del successo». Non si potrebbe descrivere meglio quelli che sono i bisogni, il compito, la missione di ogni associazione, di

AK 4	GT 4
<b>0815</b> <b>Grundlagen -</b> - <b>1000</b> <b>Bases - Etat actuel</b>	
<b>1100</b> <b>Kritik am Ist-Zustand</b> <b>Lösungsvorschläge</b> <i>Critique de l'état</i> - <b>1300</b> <b>actuel -</b> <i>Propositions de</i> <i>solutions</i>	
<b>1600</b> <b>Lösungsvorschläge</b> <i>Propositions de</i>	

ogni organizzazione senza scopo di lucro. Le organizzazioni senza scopo di lucro, come le società sportive, sono (o almeno dovrebbero essere) sempre disponibili per il propri membri, per la gente che intendono promuovere e sostenere, e non per il tornaconto personale di manager e funzionari dell'associazione.

L'espressione di una vocazione al servizio è l'ambiente adatto per una moderna società di servizio e per il tempo libero.

### Prestazioni dirette

Le associazioni hanno da svolgere determinati compiti che i loro affilati non possono o non vogliono compiere da soli. In questa opera distinguiamo fra due settori principali: rappresentanza degli interessi e servizi/prestazioni a favore degli affilati. Mentre per determinate associazioni (di punta) la rappresentanza degli interessi si trova (ancor oggi) in primo piano, in via generale va rilevato che l'offerta di prestazioni dirette (offerte di servizio) assume un'importanza sempre maggiore. La gamma delle prestazioni che una società sportiva offre ai propri membri e/o anche a terzi spazia dalla possibilità di svolgere un allenamento o di frequentare corsi a scadenze giornaliere, settimanali, mensili o addirittura annuali ad un'assistenza semi professionistica o addirittura professionistica, dai cartelli indicatori alle piste, alle palestre e ad alloggi che sembrano quasi degli alberghi. Sull'onda di una privatizzazione ed una commercializzazione crescenti di ampi settori della vita quotidiana, dell'individualismo più sfrenato e di un ribrezzo «galoppante» verso ogni forma di coinvolgimento, le associazioni in genere, e le società sportive in particolare, vengono sottoposte ad una sempre crescente concorrenza da parte di offre-

renti privati, in una giungla di arrangiamenti o offerte speciali fatte da vari club.

### Le cinque P

Dove ci sono problemi e si profilano dei pericoli, però, sorgono anche delle opportunità. Qui un'associazione, una società devono e possono approfittare del moderno marketing delle prestazioni e delle sue cosiddette 5 P. Accanto al **Prodotto**, al **Prezzo**, alla **Promozione** (comunicazione), al **Posto** (place, distribuzione), in fin dei conti è la **Persona** (il cliente, people) a decidere se la miscela di prodotti offerta da un'impresa, un'associazione, una società, sarà anche ben recepita dal cliente. Si chiede la costituzione di una rete di comunicazione permanente fra clienti ed organizzazioni; si cerca la vicinanza con il cliente. Con la vendita di un servizio il rapporto con il cliente non è certo terminato, ma anzi si può vedere come appena iniziato.

In primo piano in questo ambito troviamo le seguenti questioni di valore generale:

- Le nostre infrastrutture sono sufficienti, il nostro know-how viene completato continuamente, otteniamo un rapporto ottimale fra cliente e ditta di servizi?
- Offriamo sufficienti opportunità di contatto, ci sono delle possibilità per arrivare più vicini al cliente?
- Che cosa riceve da noi il cliente, qual è il contenuto delle prestazioni?
- Quali settori particolari possono essere offerti in modo più efficiente?
- Come vede il cliente la nostra prestazione, **con quanta partecipazione** viene integrato?

per la propria clientela e per conquistare membri nuovi consiste nella relazione personale fra essa stessa, ovvero chi offre, ed il cliente, che richiede. In luogo di anonimi contatti d'affari, la società sportiva può far valere appieno i suoi vantaggi per il tramite delle relazioni sociali. La società deve essere innovativa, come il privato, agire tenendo presenti le esigenze del cliente e dimostrare la propria competenza, ma poi è qualcosa di più, deve esserlo. Non deve quindi limitarsi ad essere un offrente di servizi e prestazioni, ma piuttosto creare un rapporto di fiducia con chi ricorre ai suoi servizi. E questi, dal canto proprio, non solo si aspetta attenzione durante le prestazioni, ma analizza e giudica lo stile dell'organizzazione, della società (sportiva), prima e dopo il contatto relativo alle mere prestazioni, e ciò influenza il suo intervento interattivo nel processo che vede al centro la prestazione di servizio. Un «cliente» (fruitore di servizi) simile, un membro del genere, è pronto poi ad identificarsi (di nuovo) con la propria società.

In tal modo la pubblicità fatta presso i membri assume una dimensione affatto nuova. Non si tratta più di un appello alla solidarietà e alla fedeltà, sebbene anch'esse abbiano un loro valore. In prima linea però, la società sportiva deve offrire ai propri membri stimoli convincenti per far sì che essi

- innanzitutto approfittino dei suoi servizi e
- in secondo luogo siano disposti a trasformare il rapporto di mera appartenenza in uno di affiliazione e partecipazione attiva.

Allo scopo è necessaria una cultura dell'organizzazione che si manifesta nel comportamento e nel modo in cui la società si presenta; una struttura organizzativa orientata ai clienti e agli associati; una vocazione di base in cui sia ancorata l'attività di servizio della società; una conduzione che consente al singolo di sviluppare la propria personalità ma segue una strategia globale basata sulla prestazione di servizi. ■

Trad: Cic

Il dottor *Sebastian Schnyder* è professore incaricato presso l'istituto di ricerca per la gestione di associazioni e cooperativi dell'Università di Friburgo.

### Contatti personali

Per una società sportiva la possibilità di imporsi nella lotta di mercato