

dubito
ergo sum

La forza di farsi delle domande è una delle tante cose positive che perdiamo quando diventiamo adulti. Quante volte abbiamo sentito bambini tempestare di perché i propri genitori e quante volte abbiamo visto gli stessi in difficoltà nel rispondere. Quanto invidia quelli che, tronfi nelle loro sicurezze, vivono senza mai mettersi in discussione. Non voglio come al solito provocarvi nuove ansie, ma cosa sarebbe il mondo senza i nostri perché?

di Roberto Coda Zabetta





Dietrich Mateschitz era seduto al tavolo del Mandarin Oriental di Hong Kong e gli servirono un cocktail Thai Tonic drink con vodka e Red Bull. Questo era un particolare drink energizzante tipico in Asia. Ed ecco scattare la domanda: ma perché non posso vendere questa bevanda in Austria dove vivo? Sarebbe una bevanda fantastica per i giovani in Europa. Era il 1987 e dopo 12 anni era arrivato ad un fatturato di 1 miliardo di dollari ed ora sapete che brand è Red Bull. Questo è uno degli infiniti perché che hanno portato a cambiare la vita a qualcuno o a tante persone.

Una compagnia aerea americana, la Midwest Express, aveva coniato lo slogan "the best care in the air" e in tutto e per tutto cercava di perseguire questo indirizzo coinvolgendo tutti a farsi domande e a porsi dei perché. I dirigenti si trovarono immediatamente di fronte ad un bel dilemma. Nei voli di breve durata non si voleva somministrare dei veri e propri pasti, tuttavia offrire snack frugali non era in linea con la filosofia (mission?) dell'azienda. Dunque, come fare? Occorreva lusingare il cliente con qualche stratagemma che dimostrasse un'attenzione particolare. E quale coccola più piacevole può essere quella di servirgli dei biscotti appena sfornati? Un perché fa nascere una risposta che sebbene non modifichi sostanzialmente il business, tende a migliorare il servizio e persegue la strada del miglioramento.

Perché la palestra deve avere questo diffuso equilibrio percentuale che prevede il 60/80% di attività di sala con l'ausilio di macchine e il 20/40% in attività di sala (ad esempio attività musicali, corpo libero, piccoli attrezzi

ecc.)?

Datemi una risposta a questa domanda! Ma come, non vi siete mai fatta questa domanda? Eccoci quindi all'argomento di questa volta: il rapporto tra attività di sala ed attività denominata Group Fitness. Incominciamo ad affrontare l'argomento economico facendo una mera valutazione del costo al metro quadro per poter capire che cosa può convenire e che cosa magari conviene un po' meno. Diamo per assodato il fatto che una palestra, o meglio un club, debba avere un'offerta differenziata e non possa concentrarsi su poche attività specifiche per non dover risentire eventualmente di crisi repentine e di rischiosi tracolli dati dalla specializzazione. Il fitness è un servizio che, allargato ad un più generico benessere, seppur condizionato dalle mode passeggere, è in grado di coprire moltissime aspettative. L'affitto, i costi fissi in genere devono essere pagati anche a "palestra chiusa" ed ecco che perciò ogni metro quadro dovrebbe rendere e rendere il più possibile. Mi capita spesso di girare per palestre e i corridoi mi danno il polso della situazione. Corridoi grandi o addirittura enormi danno rese basse o addirittura ridicole e abbassano in modo terribile la redditività. Lo stesso vale per l'investimento in macchine che spesso non è commisurato alle vere potenzialità del centro e spesso è addirittura spropositato. Lo so, la palestra non è un allevamento di polli in cui si devono rendere redditizi tutti gli spazi e non è neanche un hard discount, ma in questi anni ha visto mano a mano erosi fatturato ed introiti pur continuando a privilegiare investimenti in beni strumentali con un ammortamento solo in teoria lungo. Quanti sono quelli che possono dire di non essersi sentiti in dovere di rinnovare il parco macchine pri-

ma del previsto?

Non io, ma il direttore esecutivo dell'IHRSA John McCarthy ha detto una cosa di questo genere: "Il numero di partecipanti alle attività di gruppo sta crescendo e con esso i profitti. È un indicatore chiave del successo dei club".

Perché nutrirsi delle risposte confezionate degli altri?

Affrontare quindi questo problema può toglierci un po' il sonno e sovvertire la nostra tranquillità, ma ricordate che le soddisfazioni economiche possono essere interessanti. In questo e nel prossimo articolo cercherò di darvi alcuni strumenti che vi consentano di creare una vera fonte di reddito utilizzando appunto le attività di gruppo.

Ora vi spiegherò come definire le regole del gioco fondamentali. Nel prossimo articolo vedremo invece come conteggiare i "punti". Tutto ciò lo faremo inserendo una nuova figura professionale: il *GFM*, ovvero *Group Fitness Manager*. L'imprenditore con questa nuova figura di manager incomincerà a definire questo nuovo progetto approcciando il sistema con la curiosità e la voglia di porsi tanti perché, ma tanti perché, ma tanti perché...

Per tutte le aziende sono quattro gli elementi fondamentali: vision, mission, valori e goal (o, se preferite, obiettivi).

Come preparare, dunque, una strategia ottimale per creare una "macchina da guerra" nelle attività di gruppo? Perché dedicare del tempo a questo argomento?

Gli strumenti per il trionfo o la tribolazione sembrano un luogo ormai comune dove ognuno parla di creare una vision, una mission, dei valori e degli obiettivi, dove ognuno ha la sua opinione e ancor peggio dove ognuno definisce i termini in modo diverso.

Perché è rilevante per me?

Perché nelle attività di gruppo c'è la possibilità di avere bassi investimenti e un'altissima redditività. Quindi non ha senso dare un ruolo marginale a questa attività che merita un ruolo prioritario e strategie qualificate.

Indipendentemente dal fatto che si abbia un budget di 300 euro o di 3 milioni di euro e un team di 2 o 200 persone, è possibile scegliere di superare ostacoli in modo rapido e deciso cercando e percorrendo nuove strade per costruire il successo del proprio team. Altrimenti ci si può arrendere agli eventi.

Come posso sviluppare vision, mission, valori e obiettivi ed essere in grado di realizzare e controllare il nuovo progetto?

È necessario mettere insieme una panoramica di definizioni rilevanti che ci accompagneranno nella stesura del nostro progetto.

vision

La vostra vision deve essere fonte di ispirazione perpetua e allo stesso modo non raggiungibile in senso lato; vi darà la spinta ad alzarvi la mattina, la motivazione per raggiungere gli obiettivi e perseguire la vostra mission e sarà la guida per raggiungere il vostro potenziale. La vision deve essere autentica per il vostro team: qualcosa di falso o simulato non porta da nessuna parte!

mission

La mission indica come intendete agire al meglio delle vostre possibilità al fine di perseguire la vision; indica dove si concentreranno i vostri sforzi e le vostre risorse per il successo.

Le parole scritte nella mission guidano l'organizzazione o il team nelle sue operazioni giornaliere,



Le attività di gruppo giocano un ruolo fondamentale nei club di successo.



considerando che la Vision fornisce il senso di orientamento e l'ispirazione per il futuro. È importante che la mission enfatizzi il coinvolgimento di tutte le persone dell'azienda: proprietari, dipendenti, fornitori e clienti. Tutte le persone coinvolte nel realizzare la mission devono riceverne i benefici, in questo modo lealtà e l'impegno nei confronti dell'organizzazione si radicheranno nel tempo.

Definire la propria mission è un momento decisivo per la conduzione dell'organizzazione o del team. Rispondendo alla domanda "come intendiamo vincere in questa attività", si identificano i propri punti di forza e di debolezza, dando la priorità dove è possibile operare in modo più efficace nell'arena della competizione.

valori

Valori e comportamento sono ordini in marcia e quindi rappresentano il "come" della mission. Come la visione, i valori durano in modo perpetuo, in quanto definiscono chi è un'organizzazione e come agirà al fine di perseguire la sua mission e la sua vision. Le aziende ben organizzate in genere hanno dai 4 ai 6 valori.

obiettivi

Gli obiettivi sono raggiungibili e tipicamente hanno un tempo per il loro raggiungimento pari a 5-10 anni; tuttavia alcune organizzazioni perseguono obiettivi a termine più lungo anche fino a 30 anni! A chi lavora nell'industria del fitness in genere suggerisco di porsi degli obiettivi da raggiungere compresi in un arco di tempo che va dai 5 ai 10 anni, con step annuali per costruire il successo. Una volta raggiunto l'obiettivo si identificheranno nuovi obiettivi per fare crescere ulteriormente l'organizzazione. Gli obiettivi da raggiungere nel periodo di 5-10

anni hanno significato oggi solo se si stabiliscono una serie di passi chiari, ovvero obiettivi di breve durata.

Di seguito alcuni esempi di obiettivi raggiungibili in un arco di tempo lungo, per comprendere **come creare il proprio progetto stabilendo vision, mission, valori e obiettivi per il settore attività di gruppo.**

step 1

Usare le informazioni raccolte per far sì che vision, mission, valori e obiettivi del settore attività di gruppo si integrino perfettamente con quelle generali dell'organizzazione.

step 2

Fase I – generare la vision per il settore attività di gruppo
Il modo più veloce per identificare una vision per il proprio settore attività di gruppo, capace di ispirare costantemente, è di riunire in una stanza il proprio team chiave e con una serie di post it e una penna chiedere a ogni partecipante di domandarsi:

- Perché facciamo questo tipo di attività?
- Che cosa vogliamo creare o dare, offrendo questo servizio?
- In che modo si intende fare la differenza?
- Che cosa ci ha motivato ad entrare nel settore attività di gruppo?
- Perché continuiamo ad essere coinvolti nel settore attività di gruppo?

Fate scrivere ogni risposta sui post-it e condividetele. Discutete e definite che cosa è giusto per il team (la vision non potrà riguardare il denaro in quanto può essere raggiunto qualsiasi target: in questo caso può essere raggiunto e superato. La vostra vision sarà una fonte continua di auto-moti-

vazione che normalmente non può essere raggiunta e dovrà donarvi la capacità di ispirare continuamente.

fase II – Controllate che la vision del settore attività di gruppo sia corretta anche se può sembrare ripetitivo continuare a chiedersi sempre perché, anche quando si ha una visione che sembra perfetta, per accertarsi che la vision definitiva sia fonte di ispirazione per tutto il team. Si deve trovare un potente motivatore senza limite di tempo.

Stabilire una vision come "migliorare la salute e il benessere della comunità" prevede il suo perseguimento da parte del team che progressivamente resterà emotivamente coinvolto in modo positivo!

fase III – *Benchmarking* (confrontare) la vision del settore attività di gruppo con la vision globale dell'azienda. Controllate che la vision stabilita per il settore attività di gruppo supporti quella generale dell'azienda. E se questa determina un conflitto con quella generale dell'azienda, domandatevi perché questo sta accadendo.

Nel nostro settore la resa economica dell'attività va di pari passo con la nostra capacità di contribuire positivamente al cambiamento della vita dei nostri soci (in meglio). Se la vostra vision del settore attività di gruppo include il desiderio di migliorare il benessere del prossimo sarà improbabile trovare divergenze con la vision globale dell'azienda.

step 3

Per stabilire come si intende perseguire la propria vision del settore attività di gruppo, si deve stabilire cosa si è capaci di fare, al meglio delle proprie possibilità, per aspirare alla realizzazione della

vision stessa.

fase I: generare la mission per il settore attività di gruppo.

Ancora una volta dovete lavorare con il vostro team. Prendere dei post-it e una penna e seguire questo sistema. Domandare a se stessi:

- Cosa siamo capaci di fare al meglio in qualità di team?
- Che cosa sono in grado di fare al meglio in quanto parte del team?
- In cosa abbiamo la reputazione migliore?
- Che cosa ci rende diversi dai nostri concorrenti?
- Perché alcuni si rivolgerebbero a noi come a un amico?

Una volta trovato il consenso del team su ciò che si è capaci di fare al meglio, domandarsi perché altre tre volte (evviva i perché!) per controllare in profondità la motivazione in base alla quale si afferma che un particolare aspetto sia il proprio punto di forza più consistente. Se non si hanno abbastanza ragioni per le quali l'aspetto individuato sia il punto di forza più consistente, bisogna rivedere i punti di forza che il team ha appena identificato per scegliere la qualità sulla quale ci si concentrerà per vincere nel settore delle attività di gruppo. Occorre sviluppare quindi la frase contenente la mission, dimostrando come si intende vincere. È possibile che si giunga all'identificazione di una missione del tipo "essere il punto di riferimento per l'area attività di gruppo più innovativo e di successo del quartiere, della città, della regione...".

fase II: assicurarsi che la mission individuata per il settore attività di gruppo supporti la vision per lo stesso settore. Una volta stabilita la mission del settore attività di gruppo, controllarla può aiutarvi nel perseguire la vision riguardante lo stesso settore. Ad esempio la



La vision indica la direzione per raggiungere gli obiettivi e perseguire la propria mission.



mission del settore attività di gruppo "essere il punto di riferimento per l'area attività di gruppo più innovativa e di successo del quartiere, della città, della regione..." "è perfettamente allineata con la vision dello stesso settore "sviluppare salute e benessere della comunità."

Se non è possibile controllare in che modo la mission del settore attività di gruppo sia concorde con la vision dello stesso settore, chiedersi di nuovo se la vision individuata sia corretta.

Se si conclude di nuovo che la vision per il settore attività di gruppo è corretta, rivedere allora la mission ritornando allo step 3 fino a quando non si è certi del fatto che la mission sia allineata con la vision esistente. Una mission per il settore attività di gruppo corretta sottolinea che la vision non è quella giusta. Ritornare quindi allo step 2 per creare una nuova vision, prima di confermare la mission attraverso lo step 3.

È assolutamente necessario che la mission del settore attività di gruppo supporti la vision dello stesso settore. Continuare nella ricerca fino a quando non saranno allineate!

fase III – verificare che la mission dell'area attività di gruppo supporti la mission globale dell'azienda. Se le vision sono concordi è improbabile che le mission risultino in conflitto.

Mentre la mission dell'azienda si concentra su come l'azienda intende vincere nell'attività prescelta, la mission del settore attività di gruppo può solo enfatizzare la mission della propria organizzazione.

step 4

Fase I: generare i valori per il settore attività di gruppo. Fate prendere al team altri post-it e penna e

definite :

- Quali parole userebbero le persone per descriversi come individui?
- Quali parole userebbero le persone per descriversi nell'ambiente di lavoro?
- Quale comportamento si pensa possa giovare al raggiungimento della mission del settore attività di gruppo?
- Quale comportamento si pensa possa sabotare il raggiungimento della mission del settore attività di gruppo?

Confrontare quindi i post-it relativi al comportamento che si pensa possa giovare al raggiungimento della mission del settore attività di gruppo con quelli relativi al comportamento sul posto di lavoro e fuori. Ricercare il modello in cui i comportamenti richiesti per il perseguimento della mission dell'area attività di gruppo si sovrappongono ai comportamenti esistenti e sceglierne 4-6 prodotte dal lavoro del team.

fase II: verificare che i valori del settore attività di gruppo supportino la mission e la vision dello stesso settore.

Considerando che il vostro team ha sviluppato la vision e la mission del settore attività di gruppo è possibile che esistano delle sinergie tra i comportamenti necessari al raggiungimento della mission del settore attività di gruppo e i valori individuali. In qualità di leader di questo processo, indipendentemente dall'esistenza o meno di alcune sinergie, ci si deve chiedere come sviluppare una formazione per sviluppare i comportamenti di cui si ha bisogno o come sarà possibile reclutare nuove persone nel team che possano comportarsi in linea con la mission e la vision del settore attività di gruppo.

fase III: Benchmarking (confrontare) i valori del settore attività di gruppo con i valori globali dell'azienda.

Assicurarsi che i valori del settore attività di gruppo siano concordi con i valori dell'organizzazione. Come evidenziato in precedenza, se la mission e la vision del settore attività di gruppo sono concordi con la vision e la mission dell'organizzazione aziendale nel suo complesso, è poco probabile che si abbiano dei conflitti circa i valori del settore attività di gruppo.

fase I : due tipi di obiettivi.

È molto importante domandarsi quale obiettivo chiave possa aiutarvi nel realizzare la mission del settore attività di gruppo. Se la vostra mission del settore attività di gruppo fosse "essere il punto di riferimento per l'area attività di gruppo più innovativa e di successo del quartiere, della città, della regione..."

Il vostro obiettivo a 5-10 anni potrebbe essere: "avere una frequenza media ai corsi pari all'85% della capacità, con l'impegno di costruire una nuova sala per attività di gruppo entro l'anno X". Il vostro obiettivo annuale, volto al raggiungimento dell'obiettivo da perseguire in 5-10 anni, potrebbe essere "raggiungere il 10% di aumento del tasso di frequenza settimanale ai corsi nel settore attività di gruppo." Ogni anno sarà necessario rivedere i propri obiettivi annuali per raggiungere quelli a lungo termine (5-10 anni) assicurandosi che le decisioni prese siano coerenti con tale obiettivo lungo termine!

fase II – identificare gli obiettivi per i prossimi 5-10 anni.

Con il vostro team scrivete su dei post-it degli obiettivi di lunga du-

rata (5-10 anni). Aree chiave per definire obiettivi di lunga durata sono:

- frequenza settimanale classi di gruppo;
- frequenza settimanale classi di gruppo espressa in percentuale della frequenza settimanale totale;
- nuovi abbonamenti generati dal settore attività di gruppo;
- percentuale utilizzata della sala per le attività di gruppo (durante la settimana e il weekend);
- numero dei programmi lanciati e regolarità dei rilanci;
- numero degli istruttori per programma;
- numero degli istruttori reclutati e formati ogni anno;
- profilo della propria attività di gruppo, attenzione da parte dei media (televisione, stampa) misurata attraverso gli articoli e le interviste ottenuti.

Una volta condivise le idee riguardo agli obiettivi, decidete con tutto il gruppo quale obiettivo ritiene più coinvolgente e fate in modo che lo perseguano con entusiasmo e senso della sfida.

fase III: create degli obiettivi di breve termine che contribuiscano al raggiungimento dell'obiettivo/i globale del settore attività di gruppo.

È di vitale importanza identificare e seguire degli obiettivi di breve termine poiché rappresentano gli indispensabili passi intermedi per raggiungere gli obiettivi di lunga durata 5-10 anni. Ecco un esempio di obiettivo per il primo anno: "far aumentare del 10 per cento il tasso di frequenza settimanale alle attività di gruppo." Tale obiettivo, da raggiungere in 12 mesi, rappresenta un passo importante verso l'incremento dell'85 per cento di tale tasso da conseguire





È indispensabile mettere a fuoco obiettivi a breve e lungo termine.



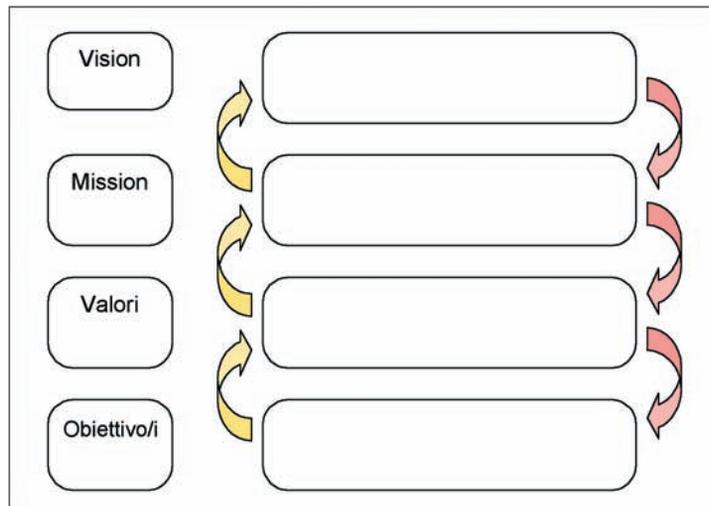
nel lungo periodo (5-10 anni). Al tempo stesso è un indicatore del successo delle attività di gruppo, un successo che potrebbe, a sua volta, consentire al gestore del club di costruire una nuova sala per attività di gruppo entro l'anno X (obiettivo di 5-10 anni). Tenendo a mente le informazioni di cui sopra, prendete post-it e penna e generate l'obiettivo(i) relativi al primo anno, usando lo stesso processo e le stesse 8 aree chiave considerate per creare l'obiettivo(i) per i successivi 5-10 anni. Una volta stabilito, con il team, l'obiettivo(i) per il primo anno, create obiettivi trimestrali e mensili capaci di guidarvi verso l'obiettivo fissato a 12 mesi di distanza.

Alla fine del primo anno valutate i risultati conseguiti, quindi stabilite gli obiettivi per l'anno successivo. Per il secondo anno pianificate le azioni che è necessario intraprendere, su base mensile e trimestrale, per raggiungere la meta fissata. Questa operazione va eseguita ogni anno.

fase IV: Benchmarking (confrontare) gli obiettivi del settore attività di gruppo con quelli globali dell'azienda.

Rivedere gli obiettivi relativi ai 5-10 anni e stabilire e valutare la sinergia con gli obiettivi globali dell'organizzazione. Visto che gli obiettivi si concentreranno nel sostenere in modo incrementale lo sviluppo del settore attività di gruppo, non esiste la possibilità che l'obiettivo(i) del settore attività di gruppo possa essere in contrapposizione con gli obiettivi globali dell'azienda.

fase V: Create il vostro progetto. Compilate le caselle vuote con la vostra vision, mission e con i vostri valori e obiettivi!



Stampate e appendete questo diagramma sulla parete. Assicuratevi di leggere quanto riportato ad alta voce durante ogni riunione del team per far sì che ciò che si è scritto resti "vivo". Celebratelo e sistemato in un punto in cui ognuno possa vederlo. Confrontate (benchmarking) ogni decisione valutando che non si scontri con il progetto e festeggiate ad ogni obiettivo raggiunto. Il vostro progetto deve essere condiviso con il vostro team ogni giorno con l'obiettivo comune di fare la differenza nella vostra vita lavorativa, nella salute e nello stato di forma dei vostri soci.
Chiedetevi perché... ma fatelo!



Roberto Coda Zabetta

Creatore dei marchi *Why be normal?* e *Officina del movimento*, Roberto Coda Zabetta è partner in società di consulenza specializzata in riorganizzazione di aziende di piccole e medie dimensioni, consulente per alcune aziende per lo sviluppo del mercato europeo. Suo il merito di aver introdotto l'attività Spinning sul mercato italiano.

La rubrica oltre la siepe vuole istigare al pensiero alternativo. Se vuoi partecipare al dibattito, lo puoi fare inviando un tuo contributo all'indirizzo che trovi sotto. Con quello che sarà raccolto potremo indirizzare la rubrica nei prossimi numeri
oltrelasiepe@ilcampo.it

alcuni illustri esempi:

vision

Walt Disney:
Rendere felici le persone

Nike:

Fare l'esperienza dell'emozione della competizione, della vittoria e della sconfitta dei competitori

mission

IBM:
Vogliamo essere la migliore organizzazione di servizi nel mondo

Walmart:

Dare alla popolazione comune la possibilità di comprare le stesse cose delle persone più facoltose

valori

Walt Disney:
*Nessun cinismo
Rispetto ed enfasi "dei sani valori americani"
Creatività, sogni e immaginazione
Fanatica attenzione nei confronti della consistenza e dei dettagli
Conservazione e controllo della
Magia Disney*

obiettivi

Walmart:
Divenire una compagnia da 125 miliardi di dollari entro l'anno 2000 (obiettivo determinato nel 1990)

Ford:

Democratizzare l'automobile (primi anni del 1900)