

Spa Manager si diventa



66



DI SALVATORE PICUCCI
ESPERTO DI SPA MANAGEMENT

È opportuno che la decisione venga presa dal leader e che gli altri abbiano solo il compito di eseguirla

Tutto cambia.

Panta rei, tutto scorre. Già nell'antica Grecia, il cambiamento era un fenomeno empirico ampiamente osservato. Eraclito è famoso anche per aver sentenziato che "l'unica cosa certa è il cambiamento". Allora, cosa è cambiato veramente nella gestione di una Spa negli ultimi dieci anni?

Tutto.

È cambiato il mercato, perché servizi e trattamenti di qualsiasi tipo non sono più considerati fini a se stessi, ma parte della più ampia offerta di benessere personalizzato, anzi di "bellestere": perché è cambiato anche il consumatore tipo, in cui le anime beauty, fitness, relax e spa convivono.

Non è più lo stesso l'approccio che si deve avere nell'apertura di una Spa o nel restyling di una struttura esistente: deve esserci a monte un check-up strategico dal quale far derivare tutto, dal prezzo al progetto architettonico, che ci permetta di conoscere tutto dei nostri concorrenti locali, delle minacce e delle opportunità, dei minus e dei plus ai quali si va incontro. Dalla strategia nasce un menù che è un mix corretto per l'area di pertinenza operativa.

Le operazioni di start-up non possono più permettersi di ricorrere alla comunicazione tradizionale per distinguersi: bisogna ricorrere a metodologie innovative come la realizzazione di un evento che catalizzi l'attenzione degli opinion leaders prima dell'apertura, servono azioni di co-marketing con le realtà imprenditoriali della zona.

I tradizionali controlli centrati sulla dimensione economico-finanziaria, come il budget delle vendite, sono spesso poco utili: segnalano con ritardo l'evolversi della situazione. Il gestore ha bisogno di altri metodi, come la Balanced Scorecard ed il Management by Objectives.

Leader si diventa.

L'M.B.O., su cui ci siamo soffermati già,

introduce alla perfezione il discorso sulla leadership, perché ci consente di sottolineare quanto a livello gestionale l'ambiente ipercompetitivo richieda: una leadership competente, la necessità di essere costantemente proiettata a interpretare come va configurandosi la situazione esterna, rapidità di decisione e immediata conseguente azione, cercando di avere la situazione sempre sotto controllo. Sarebbe pericolosissimo tentare operazioni che la struttura organizzativa, con i suoi strumenti di funzionamento non sono in grado di eseguire.

Come altrettanto pericolosa risulta essere un'operazione che non possa contare su adeguate competenze del personale. La competenza infatti è informazione, che se viene approfondita diventa conoscenza, ma quest'ultima si trasforma in competenza solo attraverso l'esperienza operativa. Poche persone hanno il pregio innato di guardare oltre a ciò che sta immediatamente davanti agli occhi. Ci si focalizza sul particolare senza contestualizzarlo e soprattutto senza sforzarsi di guardare oltre, al di là di quello che si ha davanti. In un contesto ipercompetitivo le decisioni non possono essere il frutto di un processo lungo o, peggio, burocratico. Tant'è vero che spesso è opportuno che la decisione venga presa dal leader e che gli altri abbiano solo il compito di eseguirla nel modo più tempestivo possibile. Non c'è tempo per eseguire il processo decisionale razionale in tutte le sue fasi (identificazione del problema, definizione delle alternative per risolverlo, raccolta delle infor-

In una Spa, come nella vita, leader si diventa: l'illusione che si possa nascere leader viene oggi smascherata dalla complessità delle dinamiche di mercato.

Abbiamo parlato molto e in maniera approfondita di quanti siano gli strumenti di controllo, di come non siano particolarmente difficili da applicare, ma siano assolutamente fondamentali per raggiungere determinati obiettivi in una Spa.

Sarà il caso di tornare a parlarne prestando più attenzione alla figura di chi questi strumenti deve utilizzarli: del gestore che deve essere un leader.

Il leader cerca il confronto positivo per evidenziare i progressi e i gap, valuta per fare in modo che il collaboratore migliori

mazioni per ogni alternativa, scelta dell'alternativa meglio rispondente agli obiettivi aziendali), quello che conta è l'intuito. Quest'ultimo, come ha ben evidenziato Herbert A. Simon, è una combinazione di istinto ed esperienza maturata negli anni.

Quindi, il leader di una Spa, un centro benessere o comunque una "struttura del benessere" non è una persona natu-

ralmente predisposta ai rapporti interpersonali, è uno stratega che pianifica, applica e monitora un disegno strategico di crescita e sviluppo del team, con strumenti operativi adeguati a rendere efficiente ed efficace la gestione di tutte le risorse, anche quelle umane.

Pertanto la gestione delle risorse, come qualunque altra attività, deve essere inserita all'interno di un processo che preveda obiettivi, fasi, momenti e strumenti che non possono essere né improvvisati, né banalizzati, pena lo spreco di energie e di risorse e la sensazione che non si faccia mai abbastanza per la soddisfazione dei collaboratori e quindi dei propri clienti.

Affinché ogni collaboratore sia messo nelle condizioni di dare il maggior contributo possibile, deve poter contare su una serie di supporti strategici e tattici, che gli consentano di aver chiaro il tipo di contributo che la struttura si aspetta da lui, come tale contributo sarà valutato e come il suo impegno sarà premiato.

Qui il concetto di leadership trova il suo campo applicativo nello slogan del sistema M.B.O. (Management By Objectives): pianificare, decidere e agire di concerto con i membri del proprio staff, quando ciò che conta non è la gerarchia ma il successo, un successo fatto di traguardi da definire in maniera chiara e soprattutto realistica, come ampiamente spiegato in articoli precedenti.

Vale però la pena di ricordare che l'idea di "leader" non è assimilabile a quella di "despota", ma piuttosto a quella che i latini definivano "primus inter pares": una guida che abbia dinanzi a sé sempre l'identikit del suo istituto, sappia dove può arrivare e sappia ancor meglio cosa i suoi collaboratori possono dare all'istituto, in termini di efficacia (attitudine a realizzare gli obiettivi che gli sono stati dati) ed efficienza (attitudine ad evitare sprechi e ridurre i costi).

Il leader cerca il confronto positivo per evidenziare i progressi ed i gap, valuta per fare in modo che il collaboratore migliori.

Un premio Nobel per l'Economia disse che le aziende devono capire che lo sviluppo futuro dipenderà da quanto investiranno nei loro dipendenti, nella loro formazione, nella loro motivazione. Per avere incrementi non solo di produttività, ma anche di creatività le persone devono sentirsi motivate. Devono sentirsi felici di quel che fanno e come lo fanno.

È chiaro dunque che le Spa del Terzo Millennio non possano fare a meno di identificare e formare un vero leader.



© PHOTOALTO