expert • marketing

DI SALVATORE PICUCCI





La Balanced Scorecard

pilastro del controllo preventivo

Il monitoraggio delle criticità facilita una visione più ampia delle problematiche in una spa e rende più tempestive le eventuali modifiche...

Nel nuovo mercato del benessere, centri e spa possono potenziare i profitti integrando le loro tipologie di servizi con trattamenti e servizi relax, beauty e corsi fitness: non è un obbligo ma è una realtà evidente e consolidata se si desidera intercettare quel "popolo del benessere" formato da nuovi consumatori informati, consapevoli del processo d'acquisto e in attesa di essere innanzitutto ascoltati e compresi (perché solo così avranno la netta percezione di riuscire a migliorare la qualità della propria vita!). La figura di un imprenditore del benessere capace di gestire un sistema complesso è dunque indispensabile. L'ipercompetitività di settore ha già indotto istituti estetici e stabilimenti termali a dotarsi di servizi integrati, un centro deve quindi adeguarsi non solo strutturalmente ma anche sotto il profilo strategico.

IL CONTROLLO STRATEGICO SISTEMATICO

I tre processi fondamentali che il gestore di una spa o di un centro benessere deve implementare sono: la costruzione di uno staff olistico, la gestione per obiettivi (MBO System) e il controllo strategico sistematico, conosciuto come Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1996). Il principio su cui si basa la Balanced Scorecard può essere efficacemente sintetizzato con quello del "controllo sulle cause e non sugli effetti" delle situazioni che si verificano. Perché è indubbiamente vero che, se di controllo si vuole parlare, bisogna riferirsi a quello che si svolge prima dell'azione, l'unico che garantisce tranquillità e permette di incamerare esperienze utili per una gestione futura profittevole. **I tradizionali controlli** centrati sulla



a livello gestionale l'ambiente ipercompetitivo richiede una leadership competente, rapidità di decisione e immediata azione...



dimensione economico-finanziaria, come ad esempio il budget delle vendite, sono infatti spesso poco utili e **segnalano con ritardo l'evolversi della situazione**. La metafora che meglio consente di descrivere cosa succede a livello gestionale in un ambiente ipercompetitivo è quella del rafting: mentre si sta scendendo un fiume dalle acque tranquille improvvisamente compaiono le rapide, bisogna quindi disporre di un mezzo adeguato e "robusto" e a bordo ci deve essere almeno una persona che lo sappia governare prendendo decisioni immediate e impartendo ordini perentori. L'obiettivo è chiaro: superare le rapide sani e salvi. La dotazione minima per ogni persona a bordo è un casco e un giubbotto salvagente (un'annotazione: chi ha paura di bagnarsi è meglio che non faccia rafting!). Questa metafora consente di sottolineare quanto l'ambiente ipercompetitivo richieda a livello gestionale: una leadership competente, la necessità di essere costantemente proiettati a interpretare come va configurandosi la condizione esterna, ra-



pidità di decisione e immediata conseguente azione cercando di avere la situazione sotto controllo. **Sarebbe pericolosissimo tentare operazioni che la struttura organizzativa**, con i suoi strumenti di funzionamento, **non sia in grado di eseguire**; come altrettanto rischiosa risulta essere un'operazione che non possa contare su adeguate competenze del personale: non ci si può improvvisare esperti di attività mai svolte! La professionalità infatti è informazione che, se approfondita, diventa conoscenza e si trasforma in competenza solo attraverso l'esperienza operativa. Poche persone hanno il pregio innato di guardare oltre ciò che sta immediatamente davanti ai loro occhi, troppe volte ci si focalizza sul particolare senza contestualizzarlo e soprattutto senza sforzarsi di guardare oltre. In un contesto ipercompetitivo le decisioni non possono essere il frutto di un processo lungo o, peggio, burocratico, tant'è che spesso è opportuno che la decisione sia presa dal leader e che gli altri abbiano solo il compito di eseguirla nel modo più tempestivo possibile. **Non c'è tempo per effettuare il processo decisionale razionale in tutte le sue fasi** (identificazione del problema, definizione delle alternative per risolverlo, raccolta delle informazioni per ogni alternativa, scelta di quella 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.

TARGET E PROSPETTIVE PER IL MONITORAGGIO

In questa direzione strumenti di business intelligence come la Balanced Scorecard, che aiutano a tradurre la strategia in azione, possono risultare particolarmente efficaci. Con questo strumento si cerca di fissare dei target e di monitorare poche variabili lungo quattro prospettive ritenute critiche: oltre a quella economico-finanziaria, utile per verificare e quantificare le possibilità di rapide strategie di mobilità finanziaria, vi sono la prospettiva dei clienti, quella dei processi e quella dell'apprendimento/innovazione. La prospettiva dei clienti deve aiutare a verificare di averli "sotto controllo" non in modo coercitivo o da mercato captive, bensì tramite la loro customer satisfaction e la fidelizzazione. La prospettiva dei processi gestionali deve invece verificare gli sviluppi chiave da cui dipende la capacità di avere "sotto controllo" i clienti, che vanno soddisfatti e i cui bisogni cambiano nel tempo. Così, è necessario apprendere dall'esperienza per innovare i prodotti/servizi e i processi da cui dipende la capacità di offrirli. È questa l'ultima prospettiva, per cui vanno scelti degli indicatori che segnalino le performance dell'impresa in quest'area. Ciò però presuppone che ci siano obiettivi chiari e che ci sia stata a monte un'efficace pianificazione strategica, sia di medio sia di lungo periodo. Il lungo periodo, mai come in questi anni di turbolenza dei mercati, si rivela estremamente accorciato: si considera una durata variabile tra i 18 e i 24 mesi. In sintesi le azioni da definire sono:

- **Individuare la meta da raggiungere**, quindi fissare degli obiettivi di lungo periodo che in genere sono legati non solo ai parametri economici ma anche ai fattori critici di successo (esprimibili numericamente attraverso i cosiddetti KPI: indicatori chiave di performance) come ad esempio EBITA (utile operativo prima delle tasse, ammortamenti e oneri bancari), ARPU (ricavo medio per cliente), retention istantanea nuovi clienti, grado di copertura competenze dello staff, costo contratto, costo rinnovo, ecc.
- **Decidere la strada da seguire**, cioè individuare in modo integrato le politiche da attuare (manager, staff, marketing, prodotto, ecc) e fissare gli obiettivi di breve e medio periodo che sono in linea con il raggiungimento della meta prefissata.

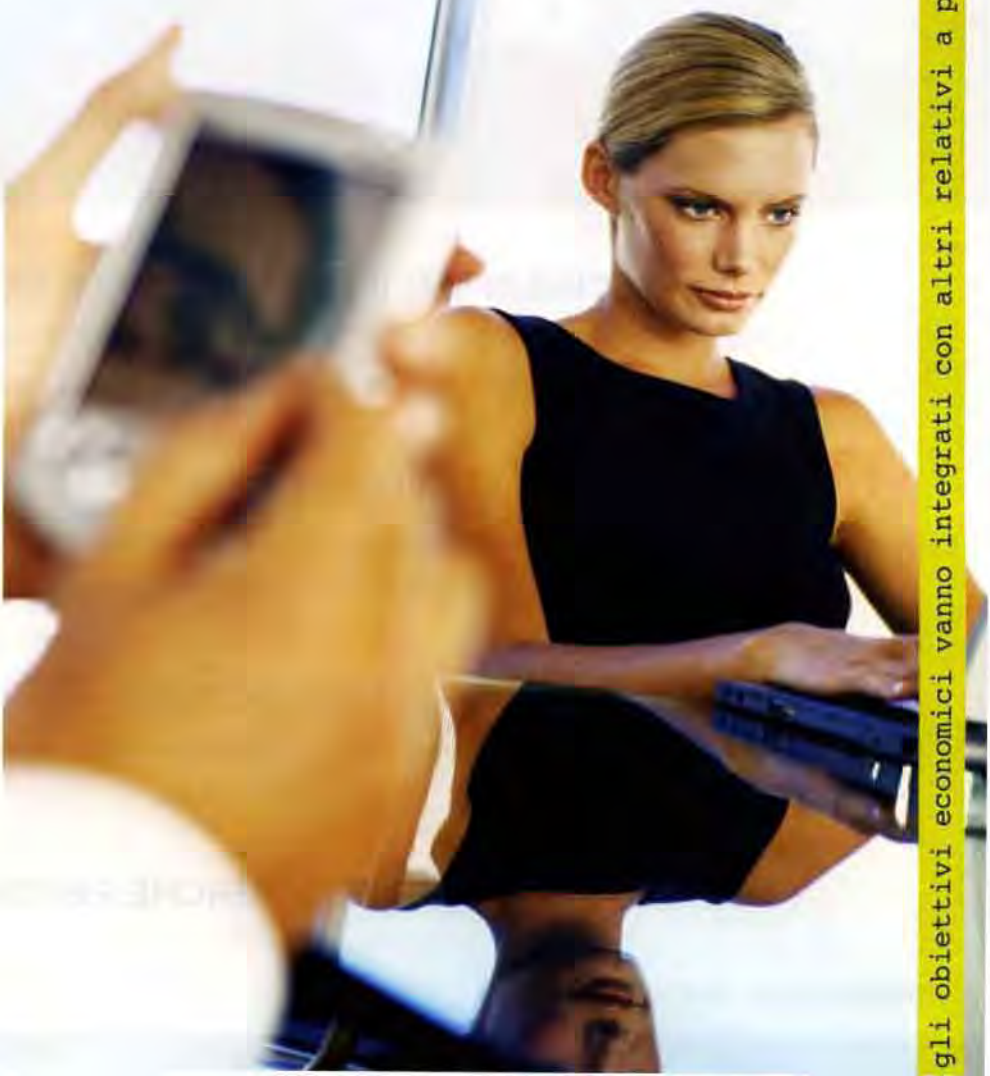
LE 4 PROSPETTIVE MONITORATE DALLA BALANCED SCORECARD



• **Utilizzare lo steering control** (controllo della direzione di marcia), cioè analizzare gli eventuali scostamenti, intraprendere le necessarie azioni correttive, effettuare – in casi estremi – la ripianificazione strategica di lungo e breve periodo.

Si capisce subito che la pianificazione così intesa rappresenta un'evoluzione sostanziale di quella basata solo su obiettivi puramente economici (come ad esempio il budget dei ricavi) e attualmente ancora in uso, mentre la pianificazione efficace si dovrebbe occupare anche di aspetti non esclusivamente economici (KPI). In pratica, gli obiettivi economici devono essere integrati in modo coerente e mediante l'analisi delle relazioni causa-effetto (mappatura strategica) con obiettivi relativi a: processi interni (vedi cross selling fitness c/o beauty), soddisfazione del cliente, risorse umane (vedi efficacia obiettivi staff e tasso di evoluzione copertura competenze staff, misurabili numericamente con il sistema MBO). La Balanced Scorecard è lo strumento per gestire tale pianificazione e il controllo degli obiettivi sulle varie dimensioni del centro benessere. **Anche il metodo del controllo di gestione si è quindi evoluto per supportare queste nuove esigenze**, infatti i modelli classici (full cost, direct cost, ecc), pur essendo diversi dal punto di vista tecnico, erano simili per la provenienza dei dati analizzati (la contabilità) e per la collocazione temporale dell'analisi (feed-back), visto che fornivano solo risultati di eventi già accaduti. Con la Balanced Scorecard il modello di controllo di gestione si è evoluto perché si riesce ad avere una visione preventiva e trasversale su tutta la catena dei processi, in particolare di quelli ritenuti critici per gli obiettivi di lungo periodo, mediante i cosiddetti Non Financial Indicators (NFI) che spesso anticipano temporalmente quelli economico-finanziari.

Diventa amico di **PI.CO Wellness** anche su **Facebook**!



gli obiettivi economici vanno integrati con altri relativi a processi interni, soddisfazione del cliente, risorse umane, ecc