

IL NUOVO CLUB

ISSN 1120-4931

**Strumenti di Management
per Centri Sportivi e Fitness Club**

bimestrale - editrice il campo bologna

www.fitnesstrend.com

In caso di mancato recapito, rinviare all'Uff. CMP di Bologna, detentore del conto,
per la restituzione al mittente che si impegna a pagare la relativa tariffa

20^o
anno

112

novembre
dicembre
2009

€ 6,50

**forum 2010: le
anticipazioni**

**focus: la trasparenza
contrattuale**

la qualità in piscina

**la teoria della mela
marcia**

il manager resiliente



le funzioni aziendali come centri di profitto

Il segreto per incrementare i profitti e la soddisfazione dei clienti? Armonizzare fra loro le diverse funzioni aziendali secondo una logica di condivisione delle informazioni e responsabilizzazione dei direttori. Trasformando le funzioni stesse in centri di ricavo



Nell'articolo di Alessandro Aru, comparso nello scorso numero della rivista e dedicato all'organizzazione aziendale, si è giustamente affermato che l'organigramma va progettato per trasformare l'azienda-club in una "federazione" di piccole unità autonome dotate di un proprio budget. Da qui nasce l'espressione "centri di costo e di ricavo". In tal modo si ottiene un livello massimo di responsabilizzazione per coloro che partecipano alle attività all'interno della propria funzione, siano essi manager intermedi o collaboratori che prestano la loro opera anche occasionalmente. Ma cosa



di Savino Tupputi

significa esattamente "lavorare responsabilizzando su un budget funzionale"?

la funzione tecnica

Prendiamo a esempio la funzione tecnica, la cui responsabilità sui risultati ricade sul direttore tecnico. Nella **figura 1** viene mostrato un esempio di ciò che è stato il risultato dell'esercizio precedente (riquadro verde) per un reparto tecnico di un centro fitness. A fianco dell'organigramma vengono evidenziati una parte dei costi fissi sostenuti dall'azienda per stipendi, una parte dei costi variabili per l'acquisto di integratori e tutti i ricavi ottenuti grazie all'impegno dei collaboratori. In particolar modo, risalta il fatto che siamo in presenza di costi fissi per spese di personale pari a un totale di 121.500 euro, di costi variabili per integratori pari a 3.775 euro e di ricavi da vendite di prodotti e servizi per un totale di 15.550 euro, con un bilancio negativo della funzione tecnica pari a 109.725 euro. È migliorabile questa situazione comunque verosimile? Certamente. Da sempre considerata un centro di costo, nell'esempio della **figura 1** la funzione tecnica viene trasformata radicalmente anche in un centro di ricavo grazie alle logiche di responsabilizzazione su obiettivi che il club manager può condividere con il responsabile tecnico il quale, a sua volta, li condividerà con i propri collabo-

Quando si integrano al meglio le diverse funzioni aziendali, i benefici per i soci sono tangibili



ratori. A fianco dell'organigramma, nella figura è riportato un semplice prospetto di come un istruttore di sala può contribuire a migliorare il risultato della gestione del reparto tecnico: impegnandosi nella commercializzazione di integratori e consigliandone l'acquisto ai clienti che si allenano regolarmente, può incrementare le entrate del club. Più in dettaglio, gli effetti di una maggiore produttività operativa sono i seguenti:

- 4.300 euro di ricavi da integratori (di cui 2.150 euro rappresentano il costo d'acquisto pari al 50% del totale con un ricarico del 100%, il 25% sono provvigioni per il collaboratore e il restante 25% rappresenta il guadagno netto per il club);
- maggior guadagno per il club pari a 1.075 euro;
- maggior guadagno per il collaboratore pari a 1.075 euro.

gli obiettivi della strategia di funzione

Quali sono gli obiettivi sui quali si potrebbe condividere una strategia di funzione efficace?

- maggiori ricavi dalla vendita di prodotti e servizi;
- riduzione dei costi fissi;
- incremento dei costi variabili;
- miglioramento dei trattamenti retributivi per tutti i collaboratori.

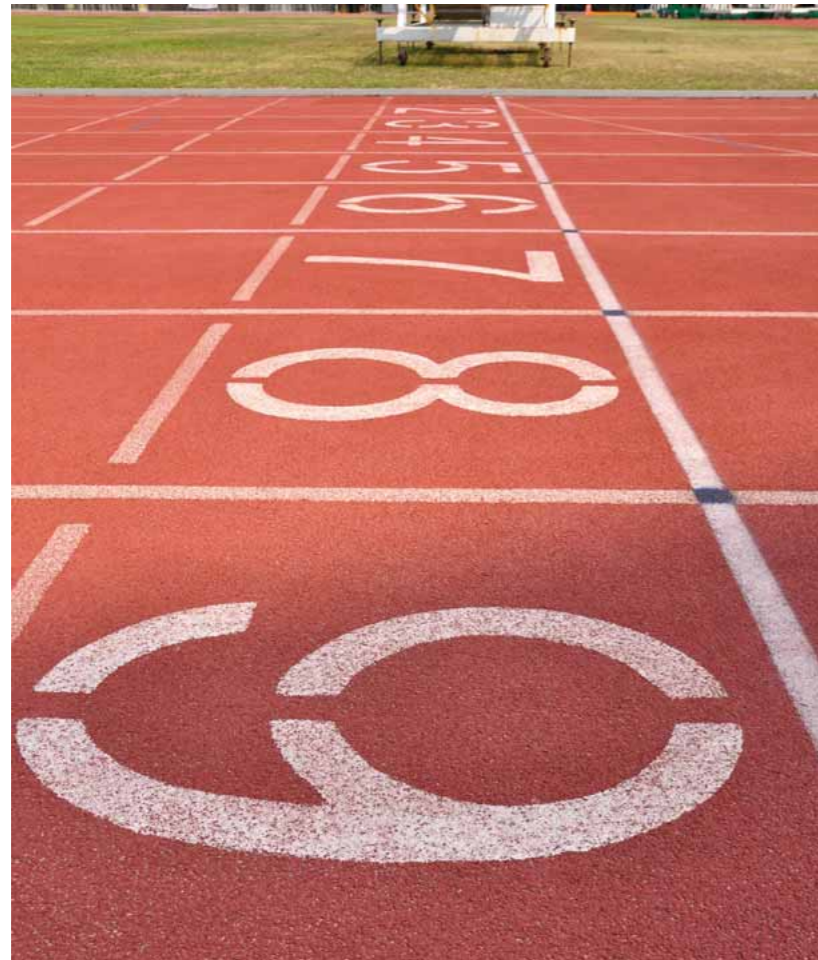
Iniziando dalle voci del venduto, è necessario fissare dei budget ambiziosi, in grado di stimolare e motivare i collaboratori a impegnarsi maggiormente per conseguire risultati importanti per il futuro del club. Ma tutto ciò da solo non basta, dato che il livello motivazionale è influenzato dalla sfera del guadagno. La miglior soluzione è dotarsi, anche per quanto riguarda

il reparto tecnico, di collaboratori in grado di lavorare per una retribuzione fissa pari al 70% di ciò che il club ha budgetizzato per il costo del personale tecnico, e di un 30% di retribuzione variabile in relazione ai risultati di vendita ottenuti. Questa logica retributiva, impostata su **principi di meritocrazia**, rende i collaboratori più produttivi e, se ben strutturata, può migliorare anche il guadagno di coloro che motivano i clienti ad acquistare più prodotti e servizi accessori offerti dal club. Non è da escludere, inoltre, che in un futuro prossimo anche la strategia dei rinnovi degli abbonamenti da parte di clienti fidelizzati sia guidata completamente dai collaboratori impegnati nella funzione tecnica. Partendo dall'ipotesi che i margini per la vendita di prodotti e servizi accessori possano contribuire alla prosperità del club e alla motivazione dei collaboratori, si potrebbe stabilire che il ricavo netto venga riconosciuto per un 50% al personale del reparto che si è attivato per ottenere quel risultato, detratti i costi sostenuti per l'acquisto dei prodotti stessi. Un'ipotesi potrebbe essere quella offerta dallo schema riportato nella **figura 2**. Come detto, i ricavi per l'esercizio scorso ammontavano a 15.550 euro (4.500 euro per il servizio di personal trainer, 7.550 euro per la vendita di integratori, 3.500 euro per i ricavi da servizi accessori). I nuovi obiettivi per l'anno in corso, secondo lo schema, ammontano a 50.450 euro, di cui 43.200 euro possono essere considerati premi per creare una retribuzione variabile (costo variabile) per i collaboratori. Questa cifra di 43.200 euro è ottenuta dalla somma dei ricavi detratti i costi:

28.450 euro per il servizio di personal trainer
+
14.500 euro per gli integratori
-
7.250 euro come costo di acquisto degli integratori
+
7.500 euro per altri servizi accessori
=
43.200 euro di ricavi netti

Questo importo può contribuire per il 50% all'aumento dei ricavi di >

Ogni funzione deve essere gestita secondo criteri di meritocrazia: i migliori devono guadagnare di più



vendita derivanti da un nuovo centro di profitto rappresentato dal reparto tecnico, e per un altro 50% (pari a 21.600 euro) alla possibilità di incrementare le retribuzioni variabili dei collaboratori dello stesso reparto con maggiore soddisfazione di tutti gli stakeholder.

i vantaggi di un sistema meritocratico

Lo schema della figura 3 può rappresentare una nuova situazione ottimale nella quale il club sostiene costi fissi per 74.000 euro dovuti alle retribuzioni degli istruttori, ma è

in grado di distribuire commissioni e bonus per 21.600 euro. La differenza e la forza di questo sistema meritocratico stanno nel fatto che, raggiunti gli obiettivi prefissati, esistono ben 21.600 euro di bonus che potrebbero essere guadagnati dai collaboratori. Si tratta soltanto di educare gli stessi a quella logica del risultato e del valore aggiunto secondo la quale chi più si impegna più guadagna. Ciò fa aumentare la produttività e la qualità del lavoro. Paradossalmente, è questo il vero guadagno del club: i collaboratori migliori guadagneranno molto e saranno più soddisfatti, mentre i clienti avranno un servizio completo ed eccellente. La risposta sta nella capacità dei manager che operano nei reparti tecnici di trasformare tali reparti in importanti centri di ricavo, dimostrando ai propri collaboratori che è più proficuo lavorare con una parte di stipendio fisso e una parte di stipendio variabile. Come regola di base, si consiglia di abbassare il costo fisso del fattore umano del 20% e di incrementare questa riduzione del 200%, trasformandola in variabile. Ad esempio:

$$\begin{aligned} \text{Monte retribuzioni reparto tecnico} &= \text{MR} = (\text{CF} - 20\%) + [\text{CF} - (\text{CF} - 20\%) \times 200\%] \\ &= [(18.000 + 21.000 + 18.000 + 8.500 + 8.500) - 20\%] + [(74.000 - 59.200) \times 200\%] = \\ &= 59.200 + (14.800 \times 200\%) = \\ &= 59.200 + 29.600 = \text{CF} + \text{CV} = \\ &= 88.800 \text{ €} = \text{MG} \end{aligned}$$

Quest'ultima ipotesi rimane comunque vantaggiosa per i collaboratori, perché il guadagno finale di 88.800 euro è superiore ai 74.000 euro guadagnati in partenza nonostante la riduzione della parte fissa a 59.200 euro.

Nell'esempio precedente (ipotesi iniziale) non vi è stata nessuna riduzione dei compensi fissi, mentre si è assistito a un incremento dei compensi variabili per 21.600 euro al raggiungimento dell'obiettivo. Questa è la via consigliata ai club che già operano solo con compensi fissi, in quanto non è certamente corretto abbassare le retribuzioni già concordate all'inizio del rapporto lavorativo. In effetti, i due esempi riportati possono essere

Le funzioni aziendali



Risultati dell'anno precedente:
Venduto:
 + 4.500 € per servizi di Personal Trainer;
 + 7.550 € per integratori
 + 3.500 € per altri servizi accessori;
 Per un totale di 15.550 € di venduto
Costi fissi:
 -121.500 € per personale di sala e corsi.
Costi variabili:
 -3775 € per integratori.
Totale consuntivo:
 -125.275 + 15.550 = -109.725 €

stipendio: 21.000 €
 costo integratori: 2.150 €
 venduto: 4.300 €
 provvigioni: 1.075 €
 risultato individuale: 19.925 €

figura 1

denominazione del conto	esercizio scorso		budget aziendale	
FITNESS	510.525,00	66,05%	550.000,00	62,12%
ESTETICA	65.565,00	8,48%	75.000,00	8,47%
DIMAGRIMENTO	61.624,00	7,97%	85.000,00	9,60%
BAR / RISTORANTE	119.632,00	15,48%	125.000,00	14,12%
SERVIZI DI PERSONAL TRAINER	4.500,00	0,58%	28.450,00	3,21%
INTEGRATORI	7550,00	0,98%	14.500,00	1,64%
SERVIZI ACCESSORI DEL REP. TECNICO	3.500,00	0,45%	7.500,00	0,85%
ALTRO	0,00	0,00%	0,00	0,00%
ricavi di vendita	772.896,00	100,00%	885.450,00	100,00%

figura 2

i compiti del direttore tecnico

rappresentativi di una situazione già in essere (esempio del riquadro) e di una "ex novo". Nel primo caso, il lavoro per obiettivi e incentivi rimane comunque una strategia di cui avvalersi per i vantaggi evidenziati. Nel secondo caso (esempio con retribuzione fissa al 70% e retribuzione variabile al 30%), questa soluzione si presenta come una nuova opportunità per gli imprenditori e i manager che intendono avviare sin dal principio una politica di retribuzioni per obiettivi e incentivi. Ancora: nel primo caso, i ricavi del reparto tecnico sono aumentati da 15.500 a 50.450 euro, con un incremento del 326%. I costi del personale tecnico di sala sono cresciuti da 74.000 a 95.600 euro e quindi del 29,19%, di cui il 23% circa è un costo variabile che non appesantisce la gestione. Nel secondo caso, invece, il risultato è molto più equilibrato: a un incremento del costo del personale del 15% (da 74.000 a 88.800 euro) corrisponde un'incidenza della nuova parte variabile del 33,33%. La gestione risulta così essere più elastica:

$$\begin{aligned} &[(88.800 - 59.200) / 88.800] \times 100 = \\ &(29.600 / 88.800) \times 100 = 33,33\% \end{aligned}$$

Questo dato si avvicina a una situazione ottimale in cui la retribuzione è fissa per il 70% e variabile per il 30%.

le esigenze dei colleghi che hanno accettato di vedersi abbassare gli stipendi fissi sulla base di una promessa di ottenere maggiori guadagni vendendo servizi accessori. Va da sé che il servizio di personal training dovrà essere erogato fuori dall'orario di lavoro, specie nelle giornate di sabato e domenica e nel primo pomeriggio dei giorni feriali. Devono essere garantite le medesime ore del trattamento precedente, in cui i guadagni persi saranno recuperati con la vendita di integratori e altri servizi compatibili con l'assistenza in sala. Il momento migliore per attivare la vendita è nella fase iniziale di accoglienza del nuovo ospite, quando si possono consigliare i nuovi prodotti e servizi alla fine dell'anamnesi. Il nuovo

Bisogna sviluppare, tra le diverse funzioni aziendali, un gioco di squadra che premi gli sforzi profusi nell'offerta di un servizio eccellente (Doc. Nadir)



nome del collaboratore	
FRANCESCO	18.000,00
GIUSEPPE	21.000,00
ANITA	18.000,00
CARLO	8.500,00
BEATRICE	8.500,00
costo totale per istruttori	74.000,00
bonus e commissioni	21.000,00
totali	95.600,00

figura 3

ruolo del responsabile tecnico si indirizzerà anche sulla **formazione alla vendita**, sulla **creazione di materiale commerciale** (come biglietti da visita, poster e locandine) e sulle **attività promozionali** come la raccolta di *referral* (potenziali iscritti segnalati dagli stessi soci) e di tutto ciò che sia utile per far sì che i colleghi raggiungano gli obiettivi prefissati di vendita e, soprattutto, di guadagno. Al responsabile tecnico non rimane che condividere gli obiettivi con i colleghi, adeguandoli alle reali capacità dei singoli.

non esistono funzioni di serie b

I concetti fin qui considerati vanno applicati a *tutte* le altre funzioni che partecipano alle attività aziendali come fonti di guadagno e

impiego di risorse monetarie (costi). Le logiche che governano i rapporti di armonia tra le varie funzioni si concretizzano nei circuiti fornitore-cliente e cliente-fornitore, nei quali ogni funzione riveste contemporaneamente entrambi i ruoli. In determinati momenti del divenire economico aziendale, la funzione commerciale serve la funzione tecnica per agevolarne il lavoro e soddisfarne le esigenze, in altri tale comportamento si inverte. Non esistono funzioni di serie A o B, ma un'insieme di funzioni che, nella consapevolezza della loro importanza e del loro ruolo all'interno dell'azienda, interagiscono per garantire i propri obiettivi, facilitare quelli altrui e, in ultima istanza, decretare il fine ultimo di una grande eccellenza organizzativa. Si formano così relazioni interfunzio-

nali, tra individui e tra questi e la singola funzione. Una situazione di questo genere agevola il passaggio di informazioni importanti in un processo di crescita continua alla ricerca di potenti sinergie. Nella **figura 4**, le due funzioni prese in esame nella loro interazione sono quella commerciale e quella tecnica, ma lo schema vale per qualsiasi altro rapporto esistente tra elementi dell'organizzazione. Per fare un esempio: i consulenti commerciali raccolgono sulla scheda "Analisi di ingresso" del club tutti i dati sul socio appena iscritto, e di tali informazioni fanno partecipi anche gli istruttori di sala e gli operatori della reception. Tutti sono a conoscenza del giorno e dell'ora del primo appuntamento che l'ospite avrà con il club per la prima seduta di allenamento: in tal modo, l'impressione che ne riceverà il cliente sarà ottima proprio per il buon livello organizzativo raggiunto. Tra le funzioni si sviluppa un gioco di squadra che, nel tempo, premia gli sforzi profusi per offrire un servizio perfetto. Si evitano inoltre inutili duplicazioni di procedure, e il risultato di una funzione dipende dalla velocità con cui ottiene informazioni e risorse da un'altra. Il cliente, dopo qualche giorno di permanenza nel club, si accorge subito del livello di integrazione e armonia tra le diverse funzioni, e ottiene le risposte che cerca alle proprie esigenze. ●



Savino Tupputi

Laureato in Scienze Motorie con specializzazione in gestione e organizzazione delle strutture sportive, ha operato per diversi anni nel campo del fitness come istruttore, personal trainer e in seguito come titolare di due wellness club. È impegnato nella consulenza di centri fitness come esperto in organizzazione, gestione e sviluppo delle politiche commerciali e di marketing. Relatore dell'Accademia Inline, specializzato nelle tematiche della vendita e dell'organizzazione commerciale, è responsabile marketing *Inline Italy*.