



il nuovo club  
66

oltre la siepe

oltre  
la siepe

**perché una nuova rubrica**  
Fenomenale, inatteso, incredibile: sono questi gli aggettivi che meglio descrivono le nuove tendenze del marketing, sempre più lontane dai tradizionali strumenti – come le classiche “P” di prezzo, promozione, pubblicità, posizionamento e così via – cari ai manager di ogni età. Questo non significa buttarlo tutto alle ortiche, ma proseguendo con metafore naturalistiche che riempiono la manualistica della nuova generazione (v. *la mucca viola* di Godin<sup>1</sup> o *le banane di Earls*<sup>2</sup>), significa introdurre nel servizio erogato qualcosa di fenomenale e inaspettato, che permetta di non passare inosservati in un mercato sempre più affollato da offerte di ogni

## l'azienda delle idee

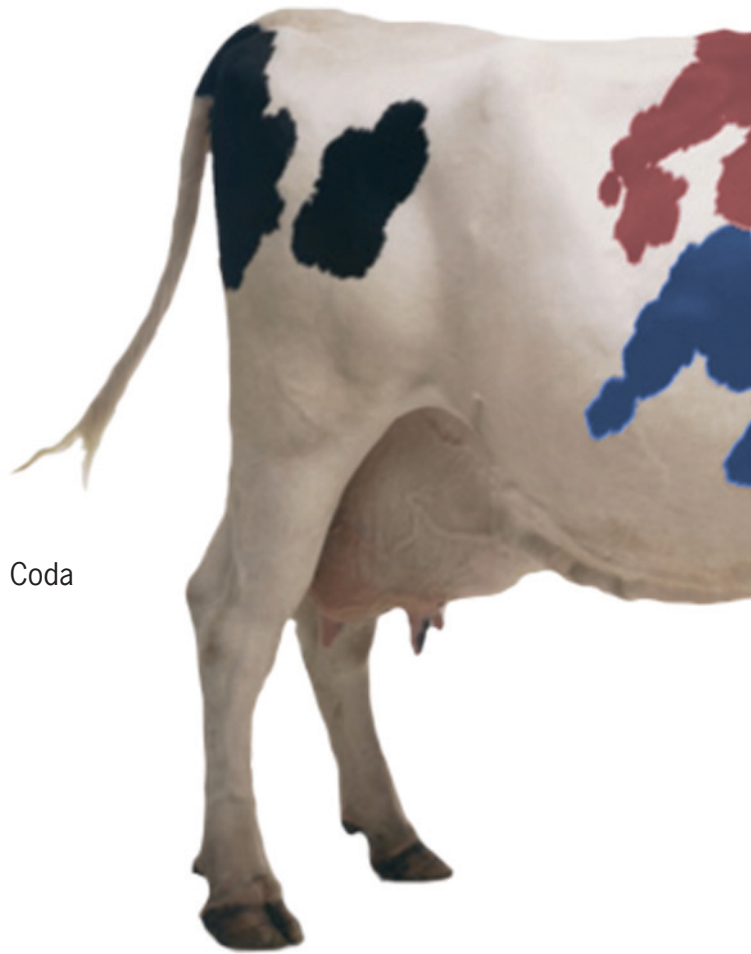
...ovvero come trovare delle valide alternative utilizzando il “marketing on the road”. Con questo articolo si dà il via a una nuova rubrica che intende provocare e stimolare alla ricerca di strade finora non battute per vendere prodotti e servizi nei centri fitness. In questo primo contributo di Roberto Coda il tradizionale “sistema fitness club” viene sistematicamente smontato e rimontato in una nuova prospettiva



tipo. Ecco, dunque, la ragione di questo nuovo spazio che ospiterà punti di vista diversi sul marketing, con l'obiettivo di stimolare riflessioni, idee nuove e approcci creativi al problema numero uno dei fitness club: mantenere i clienti e trovarne di nuovi.

Al termine degli articoli di questa rubrica troverete alcune domande su cui riflettere, che devono servire come spunti per sollecitare il vostro pensiero. Utilizzando alcuni concetti sviluppati nel testo pubblicato, ma soprattutto facendo ricorso alla vostra esperienza non solo professionale ma soprattutto di vita vissuta (marketing on the road) sforzatevi di dare una risposta, senza aggirare nessuna domanda: sarete in grado di trarne infiniti stimoli e una nuova spinta al cambiamento.

di Roberto Coda





### Il marketing è morto...

Non sono l'unico a dirlo ma sono certo di pensarlo. Perché dico questo? Perché vorrei che il mondo fosse un po' più in mano alla fantasia e alle idee e un po' meno agli studi scientifici, che pretendono di dire ciò che il consumatore vuole senza rendersi conto che il consumatore non è più quello sprovveduto che era trent'anni fa. Mi fa piacere che pensatori importanti, come Mark Earls, affermino che non ci troviamo più di fronte a *gente semplice o vergine che c'informa con candore delle proprie esigenze e desideri*. Diventa quindi ancora più difficile adeguarsi ai cambiamenti delle esigenze dei nostri clienti ed è necessario fare un passo indietro: fare invece che pensare. Andrew Ehrenberg dimostra che è meglio *prima agire, poi pensare* e che i nostri atteggiamenti e le nostre opinioni sono in larga parte funzione di ciò che abbiamo fatto in passato e sono spesso privi di relazioni con ciò che faremo in futuro (*How Do consumers Come to Buy a Brand?*, 1997).

Questi sono paradossi al limite del gioco di parole, ma vorrei che servissero per stimolare alla conversione da "azienda" ad "azienda delle idee", che evita di seguire l'opinione e le idee di altri. Esistono tantissimi esempi che dimostrano che agendo e differenziando il prodotto proposto e/o il marchio che lo propone si oltrepassa qualunque aspettativa. In un mondo in cui anche gli *status symbol* sono proposti in quantità industriale ogni giorno, persino non averne è un modo per distinguersi.

### il sistema fitness club

Il sistema fitness club è, a mio parere, ancora ad un livello preistorico poiché ha visto aumentare in modo crescente gli investimenti strutturali, senza però curarsi di quanto possa essere dispersivo e poco redditizio l'investimento che rende l'azienda Centro Sportivo o Fitness una tipica azienda mono-prodotto. Nella maggior parte dei casi, quando entro in un centro vedo con chiarezza quanto si è speso per il contenitore e quanto per l'arredamento, ma mi accorgo che nulla si è fatto per rifornire questo fantastico punto vendita di prodotti veri da esporre, proporre e vendere.

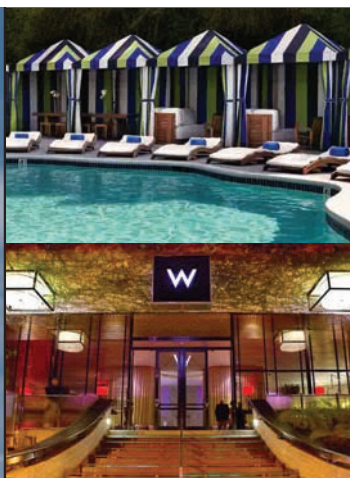
Non penso che esista un altro ambiente commerciale che, pur richiedendo un investimento così elevato, non consideri la reale redditività al metro quadro. Questo è, invece, uno dei primi aspetti che qualunque attività commerciale – singolo esercizio o catena – prende in considerazione perché su di esso poggia il successo o insuccesso dell'attività stessa. Ecco perché si cerca di ottimizzare gli spazi, alla ricerca, talvolta esasperata, di un più alto indice di redditività. I produttori che vogliono introdurre marchi nuovi, per esempio, devono "pagare" in qualche modo la superficie a loro dedicata negli scaffali, proprio perché soprattutto le catene tendono a riservare sempre meno spazio a prodotti con bassa redditività.

La gestione oculata degli spazi è fondamentale anche per il titolare del club, che deve sempre più tenere conto dell'equilibrio tra superficie e resa della stessa, privilegiando soluzioni che permettano d'avere pochissime se non addirittura nessuna zona "passiva". Come fare? È necessario entrare nell'ottica del calcolo della redditività per singola area (quindi, per centri di costo). Nella gestione della contabilità analitica tutto ciò è già parametrizzato e chiunque è in grado di gestire al meglio la redditività per area e al metro quadro. Scelte come l'acquisto di nuove macchine, la ristrutturazione di un'ala o di alcuni locali o l'introduzione di un nuovo spazio dedicato a un'attività (per esempio, una piscina) non possono che essere condizionate da una gestione attenta della redditività per centro di costo. Attenzione, però: non si può decidere senza avere una "storicità" della vostra resa al metro quadro, quindi solo dopo un periodo relativamente lungo (circa due anni) si è in grado di valutare l'opportunità di effettuare investimenti, sulla base dello storico generato dalla contabilità stessa. Grazie all'analisi per centri di costo, sarete in grado di decidere l'introduzione di nuovi servizi o di nuove macchine, stabilendo in modo oggettivo l'eventuale miglioramento della redditività del vostro centro e, quindi, aumentando le performance della vostra superficie.

### hotel vs centro fitness

Ricorriamo come esempio al mondo alberghiero. Negli hotel di livello normale (tra le tre e quattro stelle) la proposta è assolutamente standardizzata e i costi variano a seconda più della localizzazione della struttura (periferia, centro, centro storico ecc.) che dei servizi forniti. Il core business di quest'attività è "affittare" una camera da letto. Nulla di più. Se consideriamo il noleggio del letto paragonabile a quello delle macchine di sala, possiamo dire che il servizio offerto dall'albergo è all'incirca simile a quello fornito nel centro fitness; anche i servizi accessori dell'albergo, come bar e ristorante, sono paragonabili a quelli della palestra. Avete però provato a richiedere una convenzione mensile, trimestrale oppure annuale con un albergo? Probabilmente paghereste, per una camera, una tariffa giornaliera pari a quello che invece si paga in un fitness club per un mese, con gli stessi servizi accessori. Eppure, il letto, per quanto possa essere comodo, sarà costato al proprietario dell'albergo molto meno di una qualsiasi macchina professionale, cardio, isotonica o altro che sia. È un esempio strano, forse, ma a ben vedere non è poi così tanto lontano dalla realtà! Penso che a questo punto sia chiaro che l'aumento della redditività del centro sia uno degli obiettivi principali del manager.

>



Per alcune catene alberghiere, come i W Hotels, la cura del servizio accessorio riveste un'importanza fondamentale nel rapporto con il cliente.



Il centro fitness deve essere plasmabile e modellabile, come pongo nelle mani dei bambini, capaci di creare strutture sempre diverse.



Per questo è opportuno rivolgere le proprie attenzioni a modi diversi di fare business, che non siano il mero "noleggio di macchine con personale di supporto". In questo e nei successivi articoli approfondirò l'argomento, ma sta a voi incominciare a ragionare su quello che potete fare per distinguervi da chi "affitta" a un costo 30 volte superiore al vostro (costo di una camera per una notte = 30 giorni di centro fitness full optional).

### l'"architettura" del club

Passiamo ora dal sistema fitness club alla sua architettura. Per "architettura" non intendo le scelte progettuali, l'estetica, il design o tutto ciò che è riconducibile alla valenza esteriore degli ambienti; questi, infatti, non sono argomenti di mia specifica competenza. Cercherò però di farvi notare quanto siano correlati la redditività al metro quadro del vostro centro e la progettazione - o riprogettazione - degli spazi. Ritornando al mondo degli alberghi, si possono trovare molti esempi di hotel che stanno aumentando la loro potenzialità di servizi accessori. I W (catena Starwood) sfruttano la tendenza *fusion* dei locali per proporre alberghi di standard elevato, con una grande cura dei particolari e con una ricerca precisa per tutto ciò che è "l'accessorio intorno al letto", a cominciare dalla "produzione" di musica ad hoc fruibile ed acquistabile in tutte le stanze e un ottimo merchandising. Sale di accoglienza, *lounge bar* e ambienti particolarmente *fashion* fanno il resto.

### accessorio o necessario?

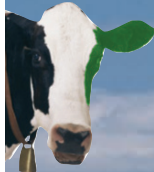
Nelle palestre tutto ciò è fondamentale poiché sono sempre di più le persone abituate a servizi accessori eccellenti che spesso diventano predominanti rispetto al vero e proprio servizio primario. I nostri clienti non hanno grandi aspettative per quanto riguarda le attività, poiché generalmente non sono in grado di valutare in modo oggettivo se un servizio primario è dato con maggiore o minore professionalità. Sta a noi fornire loro un allenamento appagante e conforme alle loro esigenze, ma è obbligatorio, ormai, dare anche la possibilità di accedere a servizi secondari che stimolino la voglia di continuare ad essere nostri clienti. In poche parole, avere macchine performanti, istruttori capaci e programmi di allenamento all'avanguardia rientra nell'ovvio o comunque nello strettamente necessario per poter rimanere sul mercato. I servizi accessori e l'ambiente stesso sono ciò che fanno diventare il nostro centro competitivo rispetto alla concorrenza e giustificano un costo maggiore dell'abbonamento. La proposta convenzionale è ormai sinonimo di basso prezzo e pertanto ci si trova di fronte ad un bivio che non consente altre vie d'uscita: o si intraprende la strada del basso investimento "emozionale", concentrandosi sul prezzo alla portata di tutti e un estenuante taglio dei costi non direttamente correlati al *core business*; oppure ci si deve inventare un valore aggiunto

non convenzionale per poter essere competitivi e giustificare prezzi più alti. La ricerca di un ambiente sempre più ricco di spunti, che consenta di viaggiare da fermi, è una delle regole obbligatorie che ogni buon imprenditore deve tenere presente e rispettare ogniqualvolta voglia sostenere degli investimenti. Spesso, per l'imprenditore medio, il cambiamento nel club è direttamente collegato all'acquisto di nuove macchine, alla sostituzione di parte dell'attrezzatura o all'introduzione di nuovi servizi collegati direttamente alla forma fisica. Se tutto ciò garantisce l'incremento degli iscritti, con un automatico ritorno degli investimenti sostenuti, molto probabilmente la gestione di un centro fitness sarebbe molto semplice. Siamo però sicuri che i nostri clienti vogliano questo? Perché i nostri clienti vengono in palestra?

### versatile e flessibile, il nuovo centro fitness

Prima di rispondere, una breve considerazione. La mia esperienza è maturata in un periodo di transizione tra la sala concepita come contenitore di macchine e il centro progettato ad hoc per l'attività fisica. Dal 1993 ad oggi penso di aver visitato i migliori centri nel mondo, in paesi con caratteristiche socio-culturali diverse. Con l'esperienza che ho maturato, sono in grado di dire che, ancora oggi, si pensa poco alla possibilità di riempire con materiale alternativo quella "scatola" che è il centro fitness. Si pensa più a creare monumenti di design che costruzioni di "pongo" che con-

sentano di essere facilmente plasmate secondo una periodica rimanipolazione degli spazi. Provate ad osservare i bambini, veri progettisti ed esperti di design emozionale: quando lavorano con il pongo creano strutture sempre diverse, costruendo ambienti e figure in relazione alle emozioni del momento. Il proprietario del centro spesso focalizza la propria attenzione e quella dell'architetto incaricato su ambienti quali la reception: così facendo, commette lo stesso errore di moltissimi vecchi proprietari di alberghi che pensavano di rinnovare la pensione e trasformarla in hotel spendendo molti soldi in reception e scalinate da quattro stelle e mettendo la televisione in camera. È questo ciò che vuole il vostro cliente? Entrare in un ambiente fantastico, passare un badge e, successivamente, allenarsi in una stanza in cui l'unica possibilità di vederne modificati i "connotati" è quella di poter cambiare il canale della tv, dopo una difficile trattativa con gli altri clienti? Provate solo a pensare a un centro fitness che, con pochi sforzi, sia completamente modificabile e vi consenta di riaprire, il lunedì, con una disposizione degli spazi completamente nuova. Quali sono i locali in cui si socializza per eccellenza? Come sono realizzati balere, discoteche e disco bar? Il fulcro è la sala in cui si balla e tutto ruota intorno ad essa. Perché non seguire quest'ottica riempiendo la "scatola palestra" di moduli nei quali, durante l'anno, possano essere oggetto di attenzione attività diverse e non necessariamente fitness?



La sfida è progettare un centro fitness che, con pochi sforzi, sia completamente modificabile e periodicamente consenta di riaprire con una disposizione degli spazi completamente nuova (Doc. Studio Scaglia).

il nuovo club  
69

oltre la siepe



### senza filtro, grazie

La vita sociale è il vero fulcro del fitness club. Rivoluzioniamo gli spazi, allora, e iniziamo con l'eliminare la reception: il controllo non deve essere esercitato nel momento della socializzazione, ma quando si vuole usufruire dei servizi. Pertanto, nessuno si deve sentire inquisito al momento del primo approccio. Avete mai pensato che cosa succederebbe se nel vostro centro tutti potessero entrare senza filtri e barriere, come d'altronde capita in tutti gli altri luoghi di socializzazione? Quando il potenziale utente di servizi/cliente si sentirà in sintonia con l'ambiente ricercherà nuovi servizi e sarà lui a richiedere alle receptionist maggiori informazioni. Forse, per certi clienti non sarà facile la prima volta, ma lo sarà la terza; dopo un po' di tempo, aiutato dalla riconoscibilità del vostro staff, gli diventerà tutto familiare. Chi di voi ha un club così esclusivo da rendere necessaria una rigida selezione all'accesso dei luoghi in comune?

Ribaltate la vostra struttura, spostate le aree sociali verso l'esterno e date la possibilità ai vostri potenziali clienti di "annusare" il centro e raccogliere gli stimoli che i vostri iscritti attuali possono fornire loro. Facendo nuovamente riferimento agli hotel, mi viene in mente uno slogan, più volte ripetuto nel sito dei *W Hotels*, che a mio parere si addice anche alle esigenze dei club: *Lose yourself in public spaces that feel private*, che suona un po' come *perdersi in spazi aperti al*

*pubblico con la sensazione che siano privati*. È la sensazione che dovrebbero provare i clienti all'interno del nostro centro. Raggiungere un tale *feeling* è senz'altro difficile, ma è importante che ognuno di voi comprenda quanto sia fondamentale per creare quell'"aura" che differenzia i luoghi che sembrano disponibili ad essere vissuti da quelli che, seppure in molti casi belli, non sembrano poter diventare "propri".

### occhio al target

Il consiglio è quello di progettare ambienti conformi alla clientela che dovrà viverli, cercando di individuare target e quindi abitudini e necessità. È inutile e insensato realizzare cattedrali quando le esigenze dei nostri clienti sono diverse. Eppure questa regola viene spesso disattesa nella progettazione dei centri fitness. Mi è capitato poco tempo fa di visitare un nuovo centro: fantastico, investimenti di milioni e milioni di euro, sala cardio enorme con un bellissimo arredamento ricercato, piante, pavimentazioni eccezionali e un muro di arrampicata proprio davanti alle macchine. Peccato che nessuno abbia preso in considerazione le diverse tipologie di utenza. Immaginate il cliente della tesserata gold, per esempio, che utilizza normalmente la recumbent bike per la sua mezz'oretta di pedalata, proprio mentre tre freeclimber – sembra che non si lavino da giorni, sono sporchi

di magnesite (una polvere tipo talco per aumentare la presa) dalla testa ai piedi ed emanano un tipico odore di fumo – usano la parete... pensate ora quali disastri può fare una progettazione che tiene conto solo del lato estetico e non dei diversi target di clientela.

### cambia programma

Se vi sembra troppo difficile riorganizzare il centro secondo questi criteri, date almeno la possibilità ai vostri clienti di capire quali sono le opportunità che il club offre senza che debbano fare per forza gli esploratori. La maggior parte delle persone ha l'abitudine di posare la borsa nello stesso posto, di usare sempre lo stesso armadietto, di asciugarsi i capelli con lo stesso phon. Senza scambiarla la vita, stimolate i clienti a conoscere il centro in tutte le sue proposte e, se proprio non potete cambiarne l'architettura, almeno agite sui palinsesti degli orari.

Il cliente tipo frequenta il club negli stessi orari, per motivi riconducibili alla sua vita personale (lavoro, studio, famiglia ecc.), e spesso si adegua alle attività che il centro propone in quelle fasce orarie.

Una delle persone con maggiore esperienza da protagonista nel fitness che io conosca, Max Masotti, mi ha fatto notare come nel centro fitness si distinguono due tipologie di clienti: chi fa attività aerobica e chi fa attività muscolare. La scelta, però, molto spesso è condizionata dagli orari, poiché la maggior parte dei centri non cura a

fondo il palinsesto: non hanno capito che, modificando e riprogettando la programmazione, si può cambiare e migliorare l'"architettura" del centro. Masotti, per esempio, sta verificando la possibilità di effettuare lezioni specifiche da trenta minuti al massimo e generali da quarantacinque minuti per dare la possibilità ai clienti di diversificare l'allenamento. Può sembrare la scoperta dell'acqua calda, ma in realtà più si approfondisce questo argomento più risulta chiaro che tali interventi possano dare risvolti nuovi all'offerta del club e cambiarne completamente la struttura. Offrire a tutti la possibilità di fare tutto o comunque inseguire questo obiettivo consente, da un lato, una più alta fidelizzazione della clientela e, dall'altro, un allenamento più completo. Questa strada porta inoltre ad un'altra innovazione: quella delle sale a tema. A riguardo, Masotti propone la suddivisione del centro in grandi aree che, prescindendo da quelle comuni di socializzazione, si specializzino per argomenti generali usando colori, profumi, arredamenti diversi. A questo punto le attività mind & body, quelle di gruppo, quelle prestazionali eccetera terranno conto delle aspettative dell'utenza e saranno adeguate alle diverse esigenze rispettandone ritmi e regole.

>



il nuovo club  
70  
oltre la siepe

la sensazione che dovrebbero provare i clienti all'interno del nostro centro è di sentirsi come a casa propria (doc. Life Fitness e Aspria)

### progettare per vendere

Affrontiamo, a questo punto, anche un altro aspetto solitamente trascurato nella progettazione di un centro fitness: la vendita dell'abbonamento, che nella maggior parte dei casi segue alla "visita" del club.

L'acme emozionale si dovrebbe raggiungere durante il tour, che dovrebbe servire al venditore dell'abbonamento per "irretire" e motivare il potenziale acquirente. Ma non è insolito, specialmente nelle strutture molto articolate, che i due si perdano nei meandri del centro e che il potenziale cliente abbia la sensazione di non sapere raggiungere l'uscita.

Ecco dunque che diventa fondamentale, anche in fase di progettazione, ottimizzare i percorsi avendo ben chiaro il prodotto da vendere e quindi il modo in cui lo si deve presentare. Il percorso che facciamo compiere al nostro potenziale cliente deve essere ricco di stimoli, deve convincerlo che quello è il luogo adatto a lui, che gli ambienti sono ben concatenati e che sarà semplice per lui ritrovarsi quasi immediatamente come a "casa sua". Stiamo attenti, dunque, alla disposizione delle sale e ai loro collegamenti, alla collocazione delle macchine (evitiamo l'effetto che chiamo "polli in batteria"), ricorriamo ai colori per contraddistinguere le aree, cercando di organizzarle in modo tale che chiunque riesca subito a riconoscere quella a lui più congeniale. Se poi si riesce a tenere

conto di quanto ho detto riguardo alla vita sociale, una buona parte di preparazione alla vendita dell'abbonamento è già fatta, facendo subito sentire al nuovo potenziale cliente quanto sia importante l'aspetto di socializzazione prima ancora che quello di selezione. ●

#### Note:

- 1 Seth Godin, *La mucca viola. Farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*, Sperling & Kupfer, Milano 2004.
- 2 Mark Earls, *Benvenuti nell'era della creatività. Le banane e la fine del marketing*, Il Sole24ore Libri, Milano 2003.



Roberto Coda

Creatore dei marchi *Why be normal?* e *Officina del movimento* Roberto Coda è anche il fondatore di Nove srl, azienda proprietaria degli stessi. 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, è stato socio operativo in società di consulenza specializzata in Sistemi Esperti e applicazioni in Intelligenza Artificiale, Project leader per lo sviluppo per Philips del sistema CD Interattivo (primo step per DVD), nonché amministratore Delegato F.O.N.T.I Capital (società di Confindustria per la consulenza nella Pubblica Amministrazione). Tra il 1993 e il 2003 ha ricoperto l'incarico di direttore generale di Colombo Sport & Fitness e WBN srl (primo distributore italiano di di Schwinn e successivamente Startrac). Suo il merito di aver introdotto l'attività Spinning sul mercato italiano.



### domande su cui riflettere

- quanto vi rende al metro quadro la sala cardio?
- in qualità di manager, qual è il vostro obiettivo primario?
- quali sono i vostri servizi accessori?
- quante risorse investite nei servizi accessori?
- quali paralleli trovate tra un villaggio vacanza e il vostro centro?
- siete già stati a casa di un vostro cliente?
- quanto tempo vi sarebbe necessario per modificare gli spazi nel vostro centro?
- attualmente qual è il luogo in cui i vostri clienti sostano con maggiore frequenza?
- il vostro architetto quali attività svolge nel centro fitness?
- chi definisce i palinsesti degli orari?
- il vostro visitatore è in grado di ritornare all'entrata se abbandonato a metà visita del centro?