



il nuovo club
48

oltre la siepe

oltre
la siepe



**fermi tutti,
pulizia!**

Troppo spesso ci si preoccupa di attrezzature o arredi all'ultima moda, senza pensare che esistono questioni fondamentali che per i più fanno la differenza. A partire dal senso di familiarità che il centro è in grado di trasmettere

di Roberto Coda Zabetta





i valori dei nostri clienti

Non si può provocare senza dati oggettivi e soprattutto incontrovertibili. La collaborazione con *GFK Eurisko*, che ha fornito dati e tabelle, è servita a dare maggiore veridicità a ciò che ho sostenuto. Ma chi sono i nostri clienti effettivi e potenziali e come possiamo fare per poter migliorare la nostra redditività "sfruttando" i valori in cui credono e i desideri che vorrebbero che noi soddisfacessimo? Facciamo prima una analisi la più sincera possibile sulla motivazione che ci ha spinto ad aprire un'attività in proprio come un fitness club? Questa domanda ovviamente vale per l'imprenditore ma può essere facilmente rivolta al gestore che spesso "soffre" della stessa sindrome... La sindrome è quella dell'estensione del proprio ego nell'attività che si fa o ancor meglio la trasposizione del proprio lo cercando di realizzare se stessi in quello che si propone. Gli egiziani costruivano piramidi per fare vedere quanto era potente l'uomo seppellito all'interno e un po' tutti i popoli hanno utilizzato lo stesso sistema per fare sapere agli altri quanto la ricchezza e la riconoscibilità potevano essere trasposte nelle opere. Più semplicemente molti di noi, se genitori, verificano ogni giorno questo desiderio di poter estendere noi stessi nei figli e nel volerli condizionare a essere quello che noi avremmo voluto essere. Ecco che quindi il club diventa una valvola di sfogo per l'es-

re che vuole realizzarsi. Ho usato il termine "essere" e non "imprenditore" proprio perché le parole non possono essere sinonimi. In molte attività, e quindi non solo in quella specifica del fitness o più in generale della cura della persona, ci si trova ad essere imprenditori più per voglia di realizzare un sogno che per la ricerca di migliorare il proprio reddito. Quanti piccoli imprenditori che ho conosciuto nei miei anni di consulenza mi hanno detto: «Guadagnavo ben di più quando ero dipendente... chi me l'ha fatto fare!!!» oppure «I miei dipendenti guadagnano il doppio di me e quando vanno a casa possono staccare la spina!» Una delle motivazioni più frequenti quindi è l'autorealizzazione per poter realizzare qualche cosa finalmente in autonomia. Dalle mie parti la prima cosa che fa uno che avvia una nuova attività (ad esempio un bar) è comprarsi un'auto nuova, normalmente di grossa cilindrata, con le giustificazioni più disparate, ma gratta gratta ecco che viene fuori l'autorealizzazione...

i valori dei clienti

l'architettura	3%
le macchine	6%
il personale	9%
il prezzo	11%
i servizi	11%
le attività	12%
la pulizia	22%
gli istruttori	24%

Non so se questa tabella (vedi sopra) vi ha creato sconcerto ma penso che, ragionando a mente fredda, i dati possano essere condivisibili. La percezione da parte del nostro cliente medio è sostanzialmente diversa dalla nostra e spesso proprio questa differente interpretazione provoca lo "scollamento" tra domanda e offerta. È ovvio per tutti che una palestra debba essere pulita, ma perché per il nostro cliente diventa un valore fondamentale e per noi una cosa ovvia? Sapete che l'87% dei clienti di una palestra pensa che un tapis roulant professionale costi meno di 4.500 Euro? Ovvero circa la metà del prezzo di listino delle marche più note... Non correte a cercare le ragnatele in tutti gli angoli ed ad annullare l'ordine che avete appena fatto per

rinnovare il parco macchine ma fermatevi un attimo, sedetevi più comodi, liberate la mente da tutti gli altri pensieri e cercate di ripassare mentalmente i volti dei vostri clienti, li vedete? Riuscite a ricordare il loro modo di vestire, di parlare, di atteggiarsi? Ecco, state incominciando ad entrare nella vostra parte, quella dell'imprenditore consapevole.

l'imprenditore "guardone"

Essere consapevoli vuole dire essere attori protagonisti di ciò che si fa senza farsi prendere la mano da falsi valori o tanto più da "valori personali". Essere imprenditori consapevoli vuole dire essere capaci di interpretare nel modo corretto i valori che i nostri clienti attribuiscono ai servizi e/o prodotti che noi forniamo, mantenendo un equilibrio ideale tra i nostri e i valori dei nostri clienti. Tutto ciò ve lo dice uno che ne ha fatto le spese a non prendere in considerazione questo aspetto. E chi meglio di chi ha già sbagliato una volta può certificare che è pericoloso percorrere la strada errata?

Dichiarazione autentica di un gestore di centro fitness appena aperto:

«Quando è venuto l'area manager della xxx a farmi firmare il contratto per l'acquisto delle macchine ero emozionato, non stavo nella pelle, ero la persona più felice del mondo... ho fatto un leasing per 350.000 euro... sai ho preso l'ultima linea uscita, la yxy.»
Durante la stessa riunione a proposito del controllo di gestione: «Ah sì il computer... beh io ho il personal di mio figlio posso usare quello... non sono intenzionato a comprare Office con Excel per fare i fogli per il controllo di gestione... sai vorrei un po' risparmiare, sono appena partito... » Altra frase fantastica: «Beh, per le pulizie vediamo: eventualmente mi faccio dare una mano da Lisa e da Emanuela quando non hanno lezione. Sai, dobbiamo cercare di abbassare i costi... »

Vi sembra questo il modo di incominciare una nuova attività? I valori dei clienti hanno lo stesso ordine di importanza dei nostri: come possiamo cercare di trovare un equilibrio? La tabella che trovate in questa pagina esemplifica i valori, in ordine di importanza, per i potenziali clienti del club con interviste fatte a clienti abituali diversi (quindi appartenenti a stili di vita diversi, vedi GFK Eurisko) e perciò con un'alta attendibilità.

il nuovo club
50
oltre la siepe



Osservare le macchine nel parcheggio del vostro centro: un'attività utile per scoprire qualcosa di più sui vostri clienti.

Come si può migliorare? Da un lato teniamo monitorate le priorità dei nostri clienti lavorando sulle interviste che possiamo svolgere periodicamente, dall'altro viviamo fuori dal centro per poter capire i nostri clienti o potenziali tali, il loro stile di vita e i valori in cui si identificano. Utilizziamo, come esempio, proprio le attrezzature dei club. L'acquisto di nuove macchine è certamente fondamentale ed è irrinunciabile il loro rinnovamento. È comunque altrettanto fondamentale comprendere ciò che il cliente vorrebbe e, soprattutto, avere la capacità di coinvolgerlo nel "progetto rinnovamento", per accrescere in lui il "valore" che un nuovo parco macchine può avere. Motivate, quindi, l'acquisto, per esempio facendo sapere che in tal modo l'utente potrà migliorare la sua efficienza, grazie a un uso più semplice ed immediato: ciò consentirà al vostro cliente di valorizzare la vostra scelta.

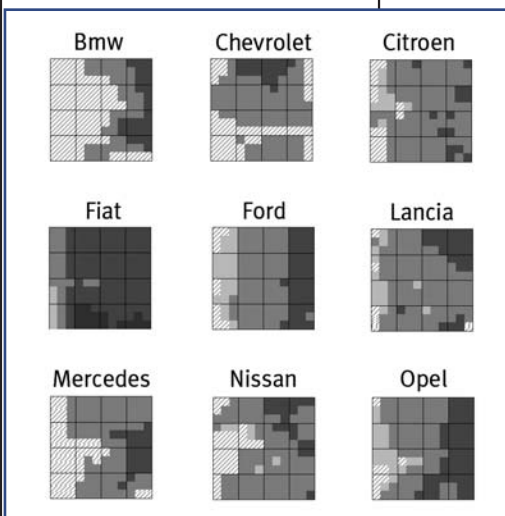
Scendiamo ancora più nel pratico? Cerchiamo di uscire molto spesso dalla nostra "piramide" (il centro in cui viviamo che spesso diventa il nostro mondo) e andiamo fuori a visitare il, o i parcheggi, del nostro club per vedere che auto hanno i nostri clienti. Scopriremo che le auto saranno diverse, per tipologia, in relazione al tipo di persona o meglio allo stile di vita, e che i modelli e le marche saranno differenti in relazione agli orari di sfruttamento della palestra. Voi avete un Nissan Pathfinder, ma nel vostro parcheggio ad una certa ora ci sono 2 Audi 4, 1 Renault Scenic, 1 Seat Ibiza, 1 Volvo familiare, 1 Citroen C3 e 2 Fiat Punto. Probabilmente, se questi vostri clienti dovessero

investire i loro soldi per acquistare delle macchine per la palestra avrebbero dei "gusti" diversi dai vostri. Certamente loro non possono decidere ma perché voi volete decidere per loro obbligandoli a guidare un Pathfinder? E loro saranno in grado di percepire che avete acquistato quella macchina proprio per loro o invece la considereranno esclusivamente una "cosa" con un valore imprecisato.

che vi ho citato all'inizio compariva una domanda piuttosto sibillina sulla dimensione ideale di un centro e, guarda caso, il 39% degli intervistati ha risposto che il centro ideale ha una dimensione massima di 400 metri quadri; fino ad un massimo di 800 metri quadri per il 32%. La grande maggioranza quindi (circa il 71%) o non è in grado di rendersi conto dell'esatta dimensione del centro in cui si muove oppure, con un'osservazione un po' più arguta, "vive" una piccola area del centro e quindi riesce a valorizzare esclusivamente quella parte. Se mettiamo in relazione questi dati con lo scarso interesse dei clienti per gli aspetti architettonici ci rendiamo conto che, se non dobbiamo aprire

un club nel centro di Manhattan, dobbiamo deporre le nostre "velleità egizie" (leggi: *costruirsi una piramide*) in un cassetto.

Sapete qual è il luogo in assoluto più importante per i nostri clienti "normali"? Proprio quello indicato dalla freccia (vedi sotto). Sapete perché? Lorenzo Chiera viene in palestra il martedì e il giovedì dalle 12.00 alle 13.30 e si siede sempre in quel posto e mette sempre, ma proprio sempre, le sue cose lì; il suo amico Guido Cestra, invece, mette la borsa lì vicino alla specchiera e al phon e, anche se gli piove addosso tutta la forfora degli altri clienti che si asciugano i capelli, non cambierebbe mai il suo posto. Se Lorenzo o Guido, il prossimo martedì, trovassero il loro posto occupato scatterebbe in loro un risentimento tale che gli renderebbe la giornata quasi impossibile. Questi due nostri clienti non sono paranoici, sono normali, ma hanno un rapporto



Queste tabelle penso consentano a tutti di capire, usando come riferimento la Grande Mappa (vedi pag. 51), quanti e quali sono gli atteggiamenti diversi dei nostri clienti nei confronti per esempio all'automobile, ma ricordatevi: utilizzeranno gli stessi meccanismi per decidere il loro ordine di valori in palestra, per iscriversi anche il prossimo anno o preferire l'annuale anziché il più striminzito mensile.

Volete parlare degli spazi e del loro utilizzo? Nel questionario





“familiare” (ritorna il termine) con il loro centro (attenzione il “loro” non il “nostro”) e quindi hanno lo stesso approccio che hanno in famiglia quando si siedono a tavola. Chi di voi, quando è a casa con i propri familiari, non ha il posto predefinito e sarà sempre quello, qualunque cosa accada?

il commercialista è nudo

Ecco quindi che stiamo approfondendo l'argomento clienti considerando un risvolto diverso, forse più *terra terra*, ma che dovrebbe fare capire a chi legge quanto sia importante aprire gli occhi e guardarsi in giro.

Avete due possibilità: investire il vostro denaro commissionando a un'azienda uno studio specifico per poter capire le diverse tipologie di target che ruotano – o potrebbero farlo – nel vostro centro, oppure, ingegnarvi, e fare voi il lavoro. Scherzo spesso sull'argomento ed altrettanto spesso cerco di condizionare le persone a diventare “guardoni” utilizzando la parte sana della curiosità che ognuno di noi possiede. Abituatemi ad osservare gli altri e le loro abitudini; seguite i vostri clienti fuori dalla palestra: farete delle constatazioni eccezionali. Come potete giudicare cosa vogliono i vostri clienti osservandoli esclusivamente quando sono all'interno della vostra struttura? Un commercialista non è vestito da commercialista quando fa Body Pump; una casalinga non si mette il grembiule e le ciabatte

per usare le macchine cardio. Quando sarete in grado di “censire” i vostri clienti potrete finalmente adeguare spazi, architettura, macchine e servizi in un modo finalmente consapevole e sarete in grado di aumentare la probabilità di fidelizzarli e, perché no, anche la redditività pro-capite. Se invece volete continuare a percorrere la strada dell'aumento del numero degli iscritti e non solo quella dell'aumento della redditività per iscritto, uscite ed abituatemi a guardare anche quelli che potrebbero essere vostri clienti potenziali, osservandone le abitudini.

terza età

Un capitolo a parte dovrebbe contemplare la terza età o i mille ed uno modi di definire le persone “anziane”. In un mondo in cui ci si nasconde dietro la definizione per crearsi una giustificazione morale, tutte le categorie che si ritengono “svantaggiate” vengono etichettate con un nome il più delicato e politicamente corretto.

Nel caso degli anziani si dovrebbero distinguere diverse categorie; più nello specifico, il trend generale indica una maggiore attenzione dei pensionati al benessere o comunque una maggiore cura alla prevenzione. Facendo riferimento all'indagine GFK Eurisko, la percentuale di persone anziane (tra i 55 e i 75 anni) che ha scelto la salute tra i 4 valori più importanti è in crescita: dal 61% del 1999 è arrivata al 66% del 2005. Oltre a ciò stanno aumentando quelli che praticano almeno uno sport (nel 2005 era il 21%) e la frequenza del centro fitness è un trend in crescita tra gli anziani (dall'8% del 1999 all'11% del 2005). Ecco quindi dei buoni clienti che oltre tutto rendono maggiormente equilibrato il “volume” del centro, consentendo di livellare eventualmente i picchi di frequentazione e di distribuire in modo più omogeneo la redditività. Lo so, lo so, che non ho scoperto l'“uovo di Colombo”, ma quanti di voi hanno cercato di rendere il proprio centro ideale per questo target, preoccupandosi non solo dell'attività da proporre (ginnasti-

ca dolce, antalgica ecc.), ma approfondendo la conoscenza di queste diverse tipologie di clienti e analizzando le loro abitudini al di fuori dei vostri locali?

Provate a pensare a quanto si stia allungando la vita media e, quindi, alla maggior disponibilità di tempo libero di un numero sempre più elevato di persone ormai in pensione. Riflettete anche a quanto la disponibilità economica di queste persone sia cresciuta, in proporzione all'evidente crisi che altre fasce di età devono sopportare.

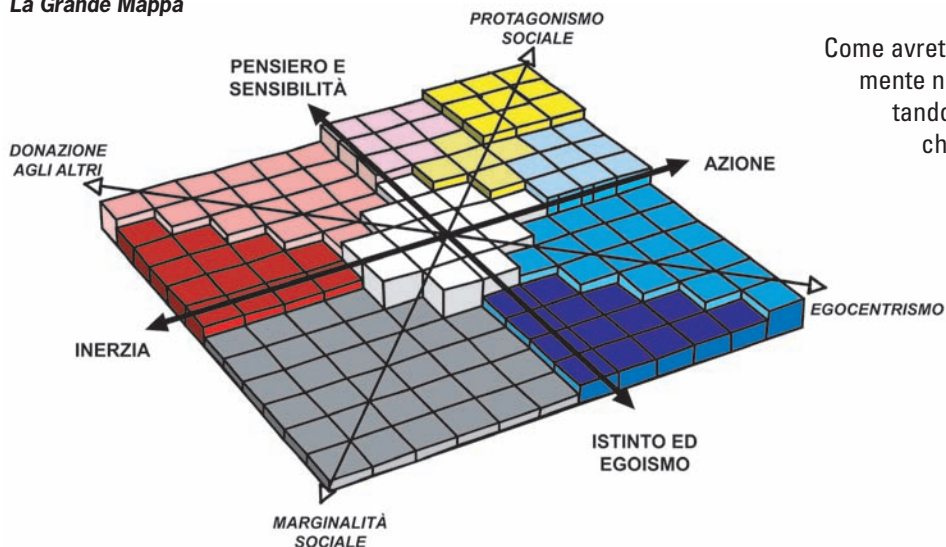
Normalmente un over 65 ha una casa, ha finito di pagare il mutuo, ha stabilizzato i figli, ha denaro, poco o molto, da investire per se stesso; quale luogo migliore della palestra può esistere a questo mondo?

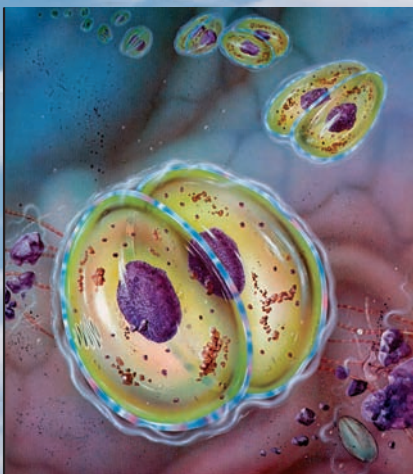
Lavorate su questo target, approfondite la conoscenza incominciando dai vostri parenti e, come al solito, guardandovi in giro. Ne riparleremo in un prossimo *Oltre la siepe* dedicato proprio a questa tipologia di clienti.

l'istruttore per un cliente normale

Come avrete probabilmente notato consultando la tabella che elenca l'importanza dei valori nel fitness club, l'istruttore è in assoluto il valore imprescindibile >

La Grande Mappa



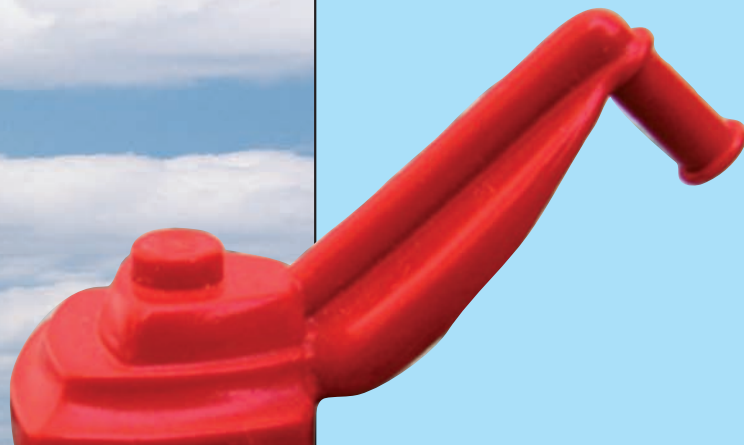


bile per il cliente "normale" del centro "normale". La figura dell'istruttore è certamente controversa e, senza ombra di dubbio, è croce e delizia per ogni titolare o responsabile di palestra. Quante sono le controversie nate nel rapporto con l'istruttore, quante discussioni sulla motivazione, sul livello e sulle capacità di essere leader e quindi catalizzatore, in positivo e negativo. Qualcuno ricorderà la citazione di *Oltre la Siepe*, nel numero 88 del Nuovo Club, in cui si parlava dell'"effetto endovena", ovvero la possibilità di "iniettare" qualsiasi cosa al cliente "sfruttando" il massimo livello di accesso consentito. Di norma, questa possibilità la detiene l'istruttore, ma perlopiù non ne è consapevole e, nei pochi casi in cui lo sia, non sempre la utilizza per fini propositivi per il business del club.

A mio parere sta ormai terminando l'era dell'istruttore "star" e se poco per volta la preparazione e le capacità di questa figura professionale verranno riconosciute da tutti si potrà finalmente pensare di basare le fondamenta del centro su basi più solide. L'istruttore non deve essere necessariamente carismatico o creativo; deve adeguare le proprie conoscenze agli interlocutori che si trova davanti, ma soprattutto non deve affidarsi alla ricerca della creatività e del diverso a tutti i costi. L'equilibrio è difficile da trovare e di certo non viene favorito né dai finti corsi per istruttori, che per troppi anni

non hanno dato basi adeguate e strumenti per crescere professionalmente, né dallo sfruttamento da parte di titolari poco lungimiranti (penso alle paghe – o meglio paghette – molto più basse di quanto percepisca un addetto alle pulizie). Ogni tanto mi capita di sentire qualche titolare affermare: "in giro si dice che le attività di gruppo stanno diminuendo in redditività". Ho la sensazione che questa diventi una scusa per poter, poco per volta, evitare di assumersi la responsabilità della scarsa capacità nel gestire gli istruttori e le loro performance professionali, poiché loro sono i veri pilastri della attività stesse.

Ho perciò ritenuto opportuno coinvolgere chi è, a mio parere, in grado di dare pareri e perché no anche consigli coerenti con i fini della rubrica e perciò... oltre la siepe. Alla prossima, quindi, e a disposizione per ogni ulteriore confronto tramite la solita mail oltrelasiepe@il-campo.it



domande su cui riflettere

- per quale motivo avete deciso di aprire un club?
- quanti vostri clienti hanno la stessa vostra auto?
- conoscete le abitudini di Lorenzo Chiera?
- utilizzate abitualmente questionari per definire le caratteristiche socio-economiche dei vostri clienti?
- utilizzate abitualmente questionari per misurare la soddisfazione dei vostri clienti?
- avete un controllo di gestione per poter decidere dove e quanto investire?
- riuscireste a vivere con lo stipendio che date a un vostro normale istruttore?



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.