



il nuovo club  
70

oltre la siepe

oltre  
la siepe

# vendere senza confini

*Dall'analisi della clientela al permission marketing al merchandising nel fitness club. Opinioni, idee e suggerimenti controcorrente per aumentare il fatturato e appagare ogni iscritto nel suo desiderio di sentirsi bene e parte di un mondo che gli trasmette valori ed emozioni*

di Roberto Coda Zabetta





Per affrontare il mercato è indispensabile sfruttare il marketing on the road, ovvero la capacità di trarre insegnamenti dalla "strada".

il nuovo club  
71

oltre la siepe

La localizzazione di un club a volte nasce da una decisione meditata a lungo; in altri casi è invece lasciata al caso. In tutte e due le eventualità il contesto sociale è comunque fondamentale ed è necessario tenere presente quali sono i potenziali utenti e quali i loro relativi stili di vita. In proposito, il portale di Eurisko ([www.eurisko.it](http://www.eurisko.it)) offre utili approfondimenti e uno *screening* della realtà del nostro paese. L'indagine suddivide la popolazione italiana adulta (a partire dai 14 anni) in base a determinati comportamenti sociali e di consumo; ciascuno stile di vita individuato identifica un certo modo di vivere, pensare, lavorare e consumare. "La segmentazione - si legge - si basa su un insieme di 47 caratteristiche della persona, che vengono elaborate con una tecnica mista di analisi dei gruppi multivariata e di algoritmi di riclassificazione condizionata. Il risultato è una suddivisione in profili-tipo, costanti nel tempo, di verificata capacità descrittiva in molteplici ambiti d'indagine." Abbiamo così il profilo dei cosiddetti "liceali", quello degli "spettatori", degli "arrivati", degli "impegnati", delle "commesse", delle "raffinate" e così via, ciascuno sintetizzato quanto a caratteri socio-demografici, valori individuali e sociali nonché comportamenti riguardo a interessi culturali e fruizione del tempo libero, modelli di consumo e utenza dei mezzi di comunicazione.

### stili di vita e marketing on the road

Avete letto con attenzione l'elenco di categorie Eurisko? Di quale delle quattordici tipologie pensate di fare parte? Ora analizzate la vostra clientela e la vostra potenziale clientela ed esaminate l'offerta del vostro club. Ritenete che il vostro club sia "tagliato" in modo corretto per quelle categorie che compongono la maggior parte della vostra possibile o attuale utenza? Prendendo in esame ogni aspetto, cercate di ricavare le percentuali dei diversi stili di vita della zona in cui ha sede il vostro centro. Quanti sono, in percentuale, i liceali e quanti invece gli spettatori, gli organizzatori ecc. (se, per esempio, siete in un grande centro avrete più studenti, se vivete in provincia avrete più spettatori). Fatta questa rilevazione e quindi costruito il prospetto base della tipologia della vostra clientela determinate la compatibilità dell'offerta e della struttura con le percentuali predominanti di stili di vita. Se, sempre a titolo esemplificativo, avete un'alta percentuale di spettatori, organizzatori, esecutori e commesse, il vostro centro, allora, potrà orientarsi verso questo tipo di offerta:

- possibilità di effettuare abbonamenti per l'uso delle sale in orari prefissati (per esempio la fascia 17.00/19.00);
- apertura durante le vacanze estive, con possibilità di accesso anche ad attività esterne, per alcuni gruppi di abbonati;

- abbonarsi a una rete via cavo per poter consentire (nell'area bar/ristoro) di assistere ad eventi sportivi importanti (come partite di calcio);
- offrire un abbonamento family per consentire l'accesso a un familiare, in orari convenzionati;
- creare un abbonamento speciale, con uno sconto molto alto per solo donne dalle 17.00 alle 19.00;
- nei primi mesi di apertura, lasciare nel programma alcuni "buchi" durante l'orario serale, da integrare nel periodo di massima affluenza con alcune sessioni di ballo (come ballo latino americano o tango) con la formula "paghi per uno, entrate in due"

Coniugando le semplificazioni statistiche con quello che chiamo *marketing on the road*, ovvero la capacità di trarre insegnamenti dalla "strada", dall'esperienza e dal guardarsi sempre in giro, riuscirete a trovare modi innovativi per affrontare il mercato.

### permission marketing

Parliamo ora di *permission marketing*<sup>1</sup>. Questo sistema per "trasformare gli estranei in amici e gli amici in clienti" è stato inventato da un certo Seth Godin, definito da Business Week *il massimo imprenditore dell'era dell'informazione*. In breve, in che cosa consiste il *permission marketing*? È un nuovo modo di considerare la comunicazione o meglio il messaggio marketing rendendolo il più personalizzato possibile, conoscendo nel mi-

glior modo il proprio potenziale interlocutore per arrivare a percentuali altissime di potenziali clienti. Un vero *permission marketer* è in grado di "sposare" il suo potenziale cliente poiché ne conosce molto bene i bisogni e desideri. Come si può raggiungere questo risultato? Esistono dei sistemi *ad hoc* ma è fondamentale la seguente regola: privilegiare la qualità alla quantità.

*"Ovvero, è molto meglio avere minori contatti di quelli che potenzialmente si possono avere, ma avere una qualità del contatto molto elevata."*

Conoscere il proprio potenziale cliente o meglio il proprio cliente è fondamentale per poter allacciare un rapporto duraturo, un "matrimonio". Sapete qual è il settore in cui questo è più facile? Proprio quello dei servizi alla persona e quindi anche il vostro, quello dei fitness club.

### un copione da cambiare

Voi, titolari o manager di centri sportivi e club, avete in mano uno strumento di *permission marketing* eccezionale. Usatelo e, quando lo fate usare ad altri, vendetelo a caro prezzo. Siete voi a promuovere l'azienda xy anziché la yz ai vostri clienti, ma allora perché non avete mai pensato di venderne direttamente i prodotti? Avete le più belle vetrine interattive e il maggior rapporto tra fidelizzazione e contatto, avete un rapporto di "matrimonio" con i vo-

il nuovo club  
72  
oltre la siepe



Nel club si può vendere di tutto, per assurdo anche pomodori in scatola.



stri clienti e poi li spingete tra le braccia di qualcun altro per appagare i loro desideri. Ecco, in effetti, ciò che va in scena ogni giorno nei vostri centri:

#### Perché molti dei vostri clienti sono anche clienti della macelleria

*Protagonisti: il macellaio Gualtiero; la signora Pili; la signora Luisa, proprietaria del ristorante "Cuciniamo i vostri acquisti".*

*Dialogo tra la signora Pili e il macellaio Gualtiero.*

- Buongiorno signor Gualtiero
- Buongiorno signora, che cosa desidera mangiare oggi?
- Ma, guardi, sono da sola oggi perché i miei ragazzi sono andati in gita con la scuola e mio marito torna solo domani. Una bistecca va bene.
- Va bene signora, gliela taglio spesso come piace a lei!
- Grazie, Gualtiero, ci vediamo questo pomeriggio.
- Va bene, signora. Buona giornata e buon appetito.

*Dieci minuti dopo, al ristorante. Dialogo tra la signora Pili e la proprietaria del ristorante:*

- Buongiorno signora
- Buongiorno Luisa. Allora, questo è il sacchettino con la bistecca, qui c'è la verdura e qui ho due arance. Dove mi posso sedere? Ah, mi raccomando la bistecca ben cotta, per favore. Mi scusi, non mi sono portata l'olio; me ne può prestare un po' per condirmi l'insalata?

Vi sembra forse una follia? Non vivete ogni giorno questa situazione?

Come la proprietaria del fantomatico ristorante *Cuciniamo i vostri acquisti*, avete abituato i vostri clienti ad acquistare la bistecca in macelleria e voi vi fate pagare solo il costo del gas per poterla cuocere! Vi sembra normale tutto ciò?

Quindi, alla domanda "chi non apre la porta del fitness club e perché?", la mia risposta è: "E se fossero sufficienti quelli che l'hanno già fatto e certamente lo faranno?" Questa ricerca affannosa a "reclutare" chi non ha nessuna intenzione di entrare in palestra è, a mio parere, terribilmente dispendiosa e spesso fa perdere l'obiettivo fondamentale di chi gestisce un centro sportivo e fitness club. L'obiettivo di qualunque impresa è accrescere il business, ottimizzando le performance per aumentarne sempre di più la redditività. Mi chiedo allora se abbia senso cercare in tutti i modi di "condizionare" chi non conosciamo e non sappiamo neanche che faccia abbia, quando invece abbiamo una clientela già definita a cui però siamo in grado di proporre un solo prodotto e, per di più, simile se non del tutto uguale nel tempo. Si investono tempo e denaro persino per sapere da altri quali sono le tecniche più sofisticate per reclutare sempre nuovi potenziali clienti e non ci si cura, per esempio, di capire perché la signora Miceli,

nostra cliente da appena due mesi, smette dieci minuti prima del termine della lezione di Spinning, facendo arrabbiare l'istruttore, e scappa nello spogliatoio per poi fare un'ulteriore fuga, prendere l'auto ed andare... all'Esselunga a comprare i pomodori pelati: alla signora Miceli piace fare Spinning, ma ha una casa, una figlia, si è separata da soli sei mesi e sta cercando di dare un nuovo equilibrio alla sua vita e l'iscrizione in palestra è condizionata da tutto ciò. È dovuta uscire prima dalla sala perché altrimenti non sarebbe riuscita a preparare la cena alla figlia. Ecco innescarsi un senso di colpa che, per un effetto "domino", finirà per allontanarla progressivamente e definitivamente anche dal centro fitness.

Non voglio con questo esempio, forse un po' assurdo, persuadervi a spostare le macchine cardio e a piazzare degli scaffali con pomodori pelati di diverse marche. Vorrei solo invitarvi a riflettere: abbiamo fatto tanta fatica per fare iscriverla la signora Miceli e, quando il suo abbonamento trimestrale sta per scadere, ecco che la perdiamo. E lo stesso vale per molti altri iscritti. Pensiamo, a questo punto, perché non proponiamo loro altri acquisti oltre al semplice abbonamento.

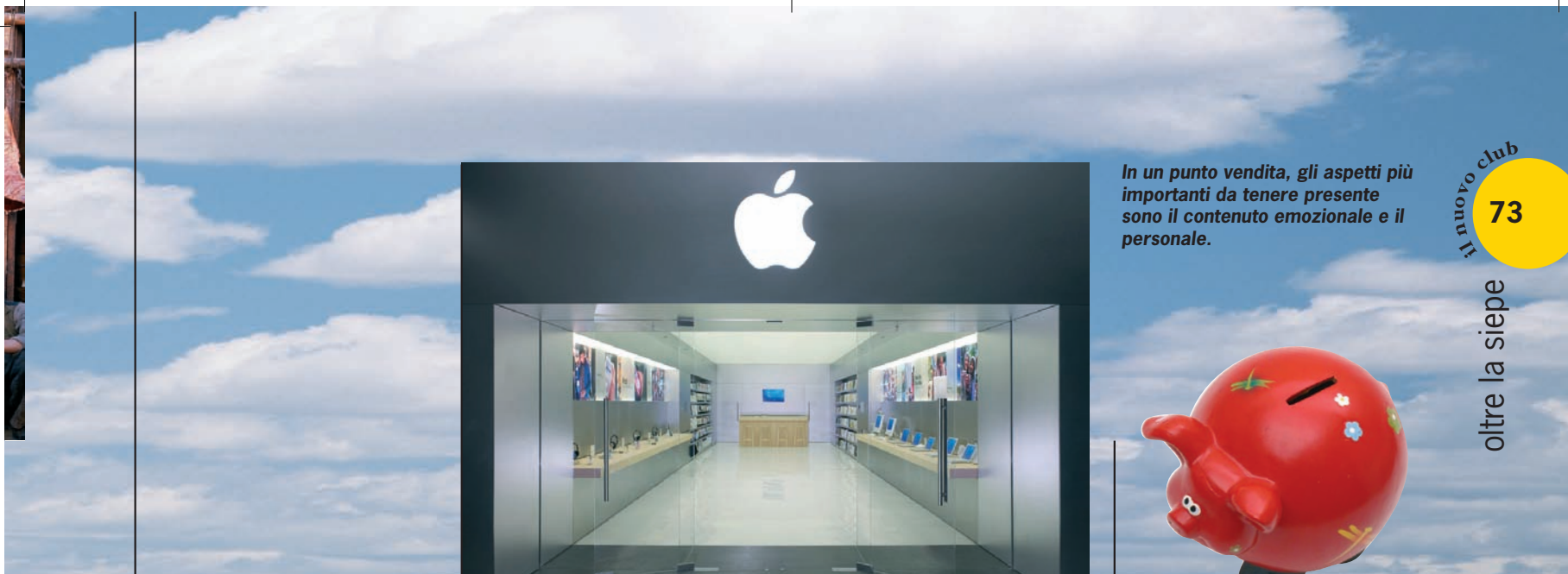
#### una proposta oltrefitness

Analizziamo nei dettagli il centro fitness e cerchiamo di trovare dei paralleli con altre strutture commerciali. Sì, perché anche il club è una struttura commerciale, per quanto atipica.

Perlopiù, il fitness club viene visitato ogni anno da migliaia di persone che pagano per entrare e offre pochissimi stimoli a chi non cerca solo il benessere fisico grazie all'allenamento, ma quell'appagamento complessivo che è una delle principali motivazioni per l'italiano che cerca di soddisfare il proprio bisogno di salute, in senso molto ampio.

Avete quindi aperto un bellissimo centro "commerciale", avete sostenuto investimenti cospicui per renderlo "grazioso" oppure "grandioso", "sfarzoso" o "trendy"... ma avete deciso di esporre un solo modello di pantaloni, in un unico colore; i più bravi arrivano a proporre tutte le taglie, comprese quelle conformate. Chi spenderebbe i soldi che avete speso voi per aprire un negozio della dimensione del vostro club?

Probabilmente, nessuno. Ma quanti negozianti, invece, spenderebbero una follia per avere una presenza assidua come quella che registrate nel vostro centro?



In un punto vendita, gli aspetti più importanti da tenere presente sono il contenuto emozionale e il personale.

il nuovo club  
73

oltre la siepe

La mia intenzione non è quella di farvi cambiare sostanzialmente il core business della palestra, ma farvi capire quanto sia importante investire risorse per appagare il cliente che già entra nel nostro centro, un cliente che ha molti bisogni e non solo quello su cui ci concentriamo.

Il punto vendita di prodotti di qualsiasi marca cerca di trasmettere emozioni per motivare il potenziale acquirente ad entrare; sta poi al contenuto emozionale del negozio stesso, alla capacità del personale e naturalmente all'offerta di articoli la possibilità o meno di innescare la voglia di acquistare. E l'ordine in cui ho elencato i fattori motivanti non è casuale: la maggior parte dei potenziali acquirenti non sa che cosa acquisterà e molti non sanno neppure che acquisteranno. In un'epoca come la nostra dove imperversa l'acquisto del superfluo, l'acquirente è un fruitore di servizi più che un cosciente compratore. Non avrei bisogno di comprare un paio di Jeans Diesel – un paio di Levi's mi coprirebbero nello stesso modo – ma ho bisogno di appagare me stesso "acquistando" le emozioni che Diesel mi fa provare. In definitiva, compro un modo di stare bene, un servizio per la mia "salute", veicolato tramite un paio di jeans.

### l'arte di valorizzare...

In un punto vendita, gli aspetti più importanti da tenere presente sono il contenuto emozionale e il personale. Esistono casi eclatanti anche al di fuori delle solite boutique che vendono articoli firmati e che riflettono un'immagine più sofisticata, a mio parere troppo "incravattata" e formale. *Urban Outfitter* è un esempio di come si possano realizzare negozi alternativi agli ambienti e alle atmosfere correnti, generando nell'acquirente emozioni così sostanziali, per cui l'acquisto vero e proprio diventa un modo per portare a casa qualche cosa dell'"aria" che si è respirata in uno dei negozi. Le ambientazioni vengono modificate spesso e si utilizzano materiali poveri che possono essere riconvertiti e, muovendosi tra gli scaffali e gli appendiabiti, ci si rende conto che si tratta di una proposta di *lifestyle* prima ancora che di una ricerca di vendita: l'articolo stesso è valorizzato da tutto ciò che gli sta intorno. Libri insieme ad articoli per la casa; capi di abbigliamento tra i videogame degli anni '70... niente è esaltato e tutto fa parte di un certo tipo di contesto; gli stessi commessi e commesse sono protagonisti di questo modo di vivere e vestire e il cliente sente il bisogno di integrarsi nel sistema proposto, si sente propenso all'acquisto di qualche cosa, di qualunque cosa: deve assolutamente portare a casa qualcosa di quel mondo per poter farne parte. La palestra è tutto questo: è un

mondo in cui si entra e di cui si vorrebbe essere partecipi carpendone emozioni, ma anche portandocene a casa un pezzettino. E noi lasciamo ai nostri clienti solo la tessera o al massimo una t-shirt o una borsa personalizzata (made in China) uguale a tante altre borse o t-shirt di tante palestre uguali.

### ... e vendere t-shirt

Proviamo invece ad immaginare il club non come una scatola con collocazioni prestabilite, ma come un contenitore in cui già il solo muoversi al suo interno appaga il desiderio di emozioni, un luogo dove gli ambienti sono assolutamente integrati e gli spazi espositivi sono parte dell'ambientazione. Non adducete come pretesto il problema dei furti: si possono trovare dei sistemi che permettono di creare delle zone in cui si possa evitare di farsi sottrarre merce senza per questo metterla sotto chiave.

Perché, per esempio, non usare una linea di t-shirt particolari come arredamento per una parete composta da telai in cui collocarle e cambiarle periodicamente, seguendo determinati temi o mode? La resa si rivelerebbe enormemente più elevata di quella che potrebbe derivare dallo stesso muro dipinto; inoltre, ognuno sarebbe involontariamente "cliente del vostro muro". Ecco uno dei mille modi per vendere ciò che tutti i giorni i vostri clienti sono costretti a guardare (il muro).

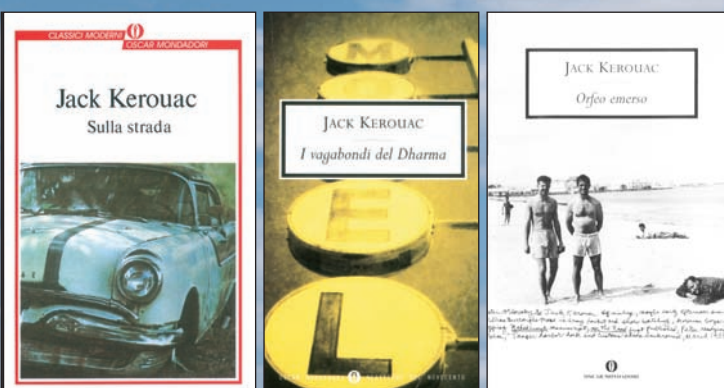
Come potreste vendere scarpe nel vostro centro? Mettendole in vista in un bell'espositore Nike uguale a tanti altri espositori Nike nei vari negozi o Nike store? Proviamo a fare un maggiore sforzo di immaginazione. Pensate, per esempio, se nella sala dove sono collocati i treadmill, attaccaste al muro tante scarpe (naturalmente spaiate), come se fossero state perse da corridori virtuali: i vostri clienti correranno continuando ad osservare quelle scarpe, apprezzandone la forma e i colori e creando un legame inevitabile tra l'attività e l'attrezzo (non il treadmill, ma la scarpa). Non pensate che potreste guadagnare un po' di denaro vendendo quelle scarpe e, in tal modo, potreste investire qualche altro soldo per comprare altri treadmill?

Questi sono solo alcuni esempi che, oltre a innescare la vostra fantasia, vogliono dimostrare le potenzialità che il vostro centro ha per diventare veicolo di promozione e vendita di prodotti che esulano dal vostro core business.

Una regola fondamentale del merchandising è questa: "sostituire una presentazione attiva a una presentazione passiva"<sup>2</sup> e voi avete l'ambiente adatto per farlo.

Spero che questo articolo possa essere uno stimolo; certamente non penso di essere stato esaustivo e quindi vi rimando ai tanti libri e corsi che consentiranno di divenire buoni *merchandiser* ed avere la possibilità di incrementare il vostro business e quindi le opportunità di

il nuovo club  
74  
oltre la siepe



Se vi chiedessero quali altri romanzi ha scritto Jack Kerouac oltre a Sulla Strada, sapreste rispondere?

guadagno. Un ultimo consiglio: non abbiate paura di investire il vostro tempo nella ricerca di nuove opportunità di guadagno e nell'aumento della redditività del vostro centro, poiché il rischio più grosso l'avete già corso aprendo un'attività tipicamente monoprodotto. In uno dei prossimi articoli, troverete dei riferimenti importanti per trasformare i membri del vostro staff in professionisti capaci non solo di fare provare emozioni ai clienti ma anche di suscitare in loro il desiderio di acquistare altri servizi e beni.

#### Note

1 Così Godin definisce il *permission marketing*: "Poiché parla solo ai volontari, il permission marketing ci assicura che i consumatori prestino più attenzione ai nostri messaggi. Permette al marketer di spiegare, con calma e succintamente, la sua proposta, senza il timore di essere interrotto dai concorrenti o da chi fa interruption marketing [il tentativo di "catturare" l'attenzione delle persone con una comunicazione invasiva]. Il permission marketing incoraggia i consumatori a partecipare in una campagna di marketing continuativa e interattiva, in cui prestano volentieri attenzione a messaggi sempre più rilevanti per loro. Immaginate che il vostro messaggio di marketing sia letto dal 70% dei clienti potenziali cui lo mandate (non il 5% o anche l'1%). E immaginate che poi il

35% risponda. Questo è ciò che accade quando interagite con i vostri clienti uno per uno, con messaggi individuali, scambiati con il loro permesso. So che cosa pensate. C'è un problema. Se dovete personalizzare ogni messaggio, il costo è proibitivo. Se state ancora pensando nello schema del marketing tradizionale, è vero. Ma nell'era dell'informazione dialogare con i clienti individualmente non è così difficile come sembra. Il permission marketing prende il costo dell'interruption marketing e lo ridistribuisce non in un messaggio unico, ma in dozzine di messaggi. E la sua efficienza porta a sostanziali vantaggi competitivi e profitti."

2 J.E. Masson, A. Wellhoff, *Merchandising, che cos'è e come lo si pratica*, Franco Angeli, Milano 1999 (6ª ed.)



Roberto Coda Zabetta

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

- avete mai osservato i clienti del supermercato vicino alla vostra palestra?
- sapreste dire almeno due titoli di libri scritti da Jack Kerouac?
- quante volte "cucinate gli acquisti" dei vostri clienti?
- avete ristrutturato il vostro centro o cambiato determinate proposte del vostro club dopo aver letto il libro dell'autore "americano" xy oppure dopo aver vissuto per strada una settimana, nel quartiere in cui avete aperto il Club?

