

volare

basso

**oltre
la siepe**



Smettiamola di immolare volontari sull'altare dell'incoscienza imprenditoriale e prendiamo in considerazione il fatto che in un momento delicato come questo bisogna pensare alla diminuzione degli indici di costo per ottimizzare l'equilibrio finanziario. Per questo fa ben sperare la crescita della generazione di nuovi imprenditori con idee chiare che rincorre in modo più attento il consolidamento ed è in grado di snocciolare numeri e coefficienti una volta ignoti

di Roberto Coda Zabetta





Il nostro mercato si sta trasformando poco a poco in una clessidra con una parte superiore più stretta rispetto alla parte inferiore



Recita un proverbio inglese: non provate mai ad insegnare ad un maiale a cantare, si annoia

Cosa ne dite di circa 100.000 chilometri in auto in un anno percorsi per poter visitare tante palestre dislocate "dalle Alpi alle piramidi, dal Manzanarre al Reno". Basteranno per rendersi conto di quale sia la realtà delle palestre in Italia? Comincio col dire che il titolo che apre questo articolo mi è venuto spontaneo ed immediato. Purtroppo uno dei mali comuni a tanti nel nostro settore come ho già detto molte volte, è l'entusiasmo. A causa di questo sentimento diffuso capita che i più furbi ci abbindolino facendoci pensare che la realtà non esiste e che un settore che vive sull'onda delle emozioni possa tenere conto solo di questo.

Il nostro mercato si sta trasformando poco a poco in una figura simile a quella che potete vedere nell'immagine sopra. Per come la vedo io, la clessidra dovrete immaginarvela con una parte superiore più stretta rispetto alla parte inferiore. A causa di questa particolare conformazione è più facile che la sabbia riempi più facilmente la parte più ampia. Al contrario la sabbia che entra nella "camera" più stretta dopo un piccolo quantitativo riempirà completamente la cavità senza concedere ulteriore spazio. Allo stesso modo ecco quindi come mi rappresento il nostro mercato in futuro: un elevatissimo numero di palestre in cui il livello sarà decisamente medio-basso, e in quantità nettamente inferiore, i club di alto "lignaggio". Di qui emerge la tendenza per la quale vi è una potenziale (quanto disgraziata) possibilità per i club superiori di rientrare nel gruppo più grande, ma soprattutto una possibilità vicino allo zero per i

club di serie B nell'occupare lo spazio di quelli di serie A. Ma tutto ciò è grave? No, perché potrebbe essere una opportunità!

fate il meno possibile

A chi dice di dare (fare o offrire) l'impossibile, io rispondo: fate il meno possibile. In questo ragionamento parto dall'assunto secondo cui è inutile arrovellarsi per dare il più possibile se il nostro cliente non ha una "educazione" per poter discernere tra il necessario ed il superfluo. La domanda è dunque: siamo sicuri che la qualità ci sia solo nel servizio al top o si possa fornire una qualità adeguata adattandola alla percezione della stessa da parte del nostro cliente? Conoscete quel bel detto anglosassone che suona così: "Non provate mai ad insegnare ad un maiale a cantare – è una perdita di tempo e il maiale si annoia!". Con tutto il rispetto per i nostri clienti dobbiamo tenere in considerazione il fatto che ciò che il cliente recepisce è diverso in assoluto da ciò che noi pensiamo possa essere importante. La valutazione del prezzo è un'arma che spesso può fare dei disastri e lasciare delle ferite tutt'altro che lievi. Fare campagne oculate seguendo un piano di sviluppo che tenga conto della "cassa" in questo momento è fondamentale. L'espansione soprattutto in situazioni contingenti di questo genere deve essere tenuta a freno. La filosofia dei piccoli passi tanto cara al mondo cinese deve entrare nella nostra abitudine gestionale evitando il più possibile di farci entusiasmare. Solo quando siamo sicuri di avere ottimizzato la no-

stra gestione di costi e ricavi ed abbiamo fatto il massimo per ridurre il più possibile i costi, potremo pensare ad investire. Fate questo esperimento: provate per un po' di giorni a pensare: "non è il momento di prendere decisioni... non è il momento di prendere decisioni... non è il momento di prendere decisioni..." ecco ed ora prendete in mano la vostra situazione di costi e ricavi ed incominciate a verificare se proprio non si può fare niente per abbassare alcuni indici che spesso sono sfavorevoli. Quanto incide l'energia elettrica sui vostri ricavi ovvero quanti abbonamenti dovrete fare in meno se riuscite a ridurre i consumi di energia? Ecco, seguite questa strada e poco per volta incomincerete ad individuare un percorso nuovo che vi permetterà di valorizzare il più possibile quello che avete spostando più avanti la rincorsa all'investimento. Dopo un po' di sforzo incomincerete ad essere soddisfatti dei risultati ed allora quando i vostri "pesi" dei costi saranno riequilibrati avrete finalmente il comando della vostra nave e sarete pronti per affrontare qualsiasi tipo di mare. Attenzione, tutto ciò non annulla la necessaria e fondamentale ricerca della crescita, ma c'è la necessità di evitare falsi obiettivi. Avete ridotto l'incidenza dell'energia elettrica nei vostri costi e quindi avete una situazione di cassa più favorevole? Lavorate sugli altri indici e proprio quando sarete sicuri che più di così non si può fare sarete pronti a fare nuovi investimenti con il denaro che avete risparmiato e non con il denaro che vi servirà per pagare altri costi aggiuntivi.

cosa non è bello sentire

Non mi piace sentire frasi di questo genere: "Bisogna affrontare insieme il tema del coraggio imprenditoriale e della passione del cambiamento che creano vera innovazione", "Oggi tutti sanno cosa è una sauna e quasi tutti conoscono la differenza tra questa e l'Hamam", "Le persone con maggiore propensione alla spesa costituiscono il vostro target primario". Sapete perché non mi piacciono queste frasi? Perché io tengo ai miei clienti e conosco bene il mercato, e non avendo mai vissuto nella logica del mordi e fuggi non posso pensare che si debbano accettare considerazioni di questo genere fatte sulla pelle di chi "rischia". È troppo facile giocare; chi fa impresa è già coraggioso; rischia di diventare incosciente se ci mette troppo coraggio. Smettiamola di immolare imprenditori sull'altare degli intrepidi e prendiamo in considerazione il fatto che questo è un momento delicato e che bisogna pensare all'eventuale pagamento dell'Enpals o alla diminuzione degli indici di costo per ottimizzare il proprio equilibrio finanziario. Provate a capire se un cliente medio, di un centro medio, di una palestra media in una cittadina media sa cos'è l'Hamam. Scommetto che come vi risponde che un tapis professionale costa meno di 3.000 euro – come ho già avuto modo di dire – vi risponderebbe che l'Hamam è una moschea araba. Ma allora è proprio importante puntare ad installare nuovi im- ➤



Il nostro settore sta andando verso un ricambio generazionale che potrà portare solo giovani

Attenzione ai centri sportivi comunali perché diventeranno presto competitor importanti



pianti, o forse è meglio attendere ed ottimizzare quelli esistenti migliorandone le prestazioni per poi fare investimenti a ragion veduta. In molti raccontano che dobbiamo vendere abbonamenti a chi ha maggiore propensione alla spesa. I poveri 30/45enni sono stati negli ultimi anni considerati da tutti come limoni da spremere ed ecco che adesso dobbiamo rivolgerci al target primario dei più facoltosi con maggiore propensione all'acquisto. A mio parere i nostri target primari debbono essere innanzitutto i nostri clienti attuali, poi a seguire quelli che potenzialmente possono essere compatibili con la nostra proposta e che hanno tempo per poter impiegare questo "valore" ormai costosissimo che è il tempo da impegnare. I famosi target interessanti hanno un rapporto con il tempo a dire poco problematico e per convincerli a dedicarne un po' per stare meglio, dovrete dare loro dei soldi e non chiederne.

quale sarà il nostro futuro?

Siamo a mio parere solo agli inizi. Il nostro settore è giovane e perciò sta andando verso un ricambio generazionale che potrà portare solo giovani. Incominciano ad essere attivi veri imprenditori del fitness che poco a poco hanno acquisito esperienza ed hanno le idee chiare. Grazie ai tanti chilometri ed all'ultimo Forum ho notato un miglioramento generale nell'approccio a questo business con un'attenzione un po' più disincantata. Donne e uomini che

finalmente percorrono la loro strada in modo critico evitando di farsi condizionare troppo dal sentito dire o ancor peggio dai condizionamenti di chi vuole vendere a tutti i costi i propri strumenti o i propri servizi. Questa piccola schiera forma una parte anche se piccola di quello che sarà il mercato del domani e sa e vuole posizionarsi in modo corretto. Alcuni tentano di rimanere nella parte alta della clessidra e si sforzano in tutti i modi di essere visibili, innovativi e soprattutto investono moltissimo. Altri, e per fortuna sono la maggioranza, rincorrono in modo più attento il consolidamento ed hanno comunque le idee chiare. Ultimamente mi capita sempre più spesso di parlare con titolari che argomentano le loro decisioni snocciolando numeri e coefficienti una volta ignoti. Guarda caso i centri che hanno un migliore controllo di gestione e che hanno una redditività almeno sufficiente sono proprio quelli che in un certo senso si notano di meno.

Mi sto appassionando sempre più a questa tipologia di centri perché li ritengo quelli che realmente hanno ed avranno maggiori potenzialità nella nostra nuova economia. I volumi qui sono interessanti e la qualità è assolutamente adeguata alla tipologia di servizio richiesto. La ridondanza non fa parte di questo mondo e la qualità è ricercata ogni giorno privilegiando i valori veri. Questi centri sono pieni negli orari del mattino e del primo pomeriggio e cosa ancor più piacevole di persone comuni. Fanno attività con le persone che si potrebbero in-

contrare per la strada, al mercato, al circolo Acli o Arci, al dopolavoro e perché no, in sala giochi.

Sapete qual è il dato ancor più straordinario? Queste imprese hanno un buon cash flow, ovvero, detto più terra terra, hanno soldi a disposizione. Queste imprese sono in attivo e producono denaro. Pagano i dipendenti in modo giusto ma regolarmente, hanno la possibilità di accedere al credito (es. banche) ma ne fanno un uso moderato, acquistano spuntando sconti elevati dai fornitori poiché hanno la possibilità di pagare velocemente e sono pronte per aprire altri centri con lo stesso tipo di "taglio". Ecco il nostro futuro: questo tipo di club; guarda caso adatti per il nostro tessuto economico e quindi pronti per una realtà che è la nostra, non quella di qualche altro paese o di qualche temerario *tout court*.

e le palestre ed i centri sportivi comunali?

Non dimentichiamoli mai! Sapete che stanno crescendo e che saranno in futuro o sono già tra i competitor più importanti. Anche questa particolare tipologia di club si stanno posizionando nella stessa zona e la qualità poco a poco si sta adeguando. Molti enti locali danno in gestione a società (in alcuni casi vere e proprie aziende ben organizzate) centri sportivi che hanno già ammortizzato in molti casi le strutture e che quindi sono particolarmente a buon mercato. Ecco che quindi centri con piscine (interne ed ester-

ne), campetti da tennis o calcetto vengono ad essere affiancati da palestre dotate ed il tutto gestito da tecnici capaci.

Ed ecco perciò nascere un potenziale mercato di espansione ma anche e naturalmente dei nuovi concorrenti con tutte le carte in regola per diventare determinanti.

Non so se lo Stato in tutto ciò potrà avere un ruolo a breve, ma sono certo che prima o poi (e sono convinto molto presto) entrerà nell'ambito della regolamentazione ed allora ne vedremo delle belle. In Spagna il mercato era solo dieci anni fa a dir poco involuto. Mi capitava spesso di visitare palestre in cui mi sembrava di essere tornato agli albori del fitness. Gli operatori un po' anzianotti come me ricorderanno le fiere tipo Fibo o Madrid fatte nei parcheggi dello stadio e paragonabili alla fiera campionaria della provincia italiana. Ora con una regolamentazione ed una incisiva liberalizzazione anche del rapporto tra centri di proprietà pubblica e gestione privata gli incrementi sono spaventosi. Fatemi un favore, provate a guardarvi in giro, provate ad identificare quali sarebbero le strutture pubbliche (ad esempio comunali) interessanti ed incominciate a ragionarci. Se avrete seguito il mio consiglio di fare cassa non è detto che avrete la possibilità di ampliarvi, ma avrete un sicuro guadagno. Ci vediamo tra due anni...



Secondo alcuni l'Hamam potrebbe essere una moschea araba

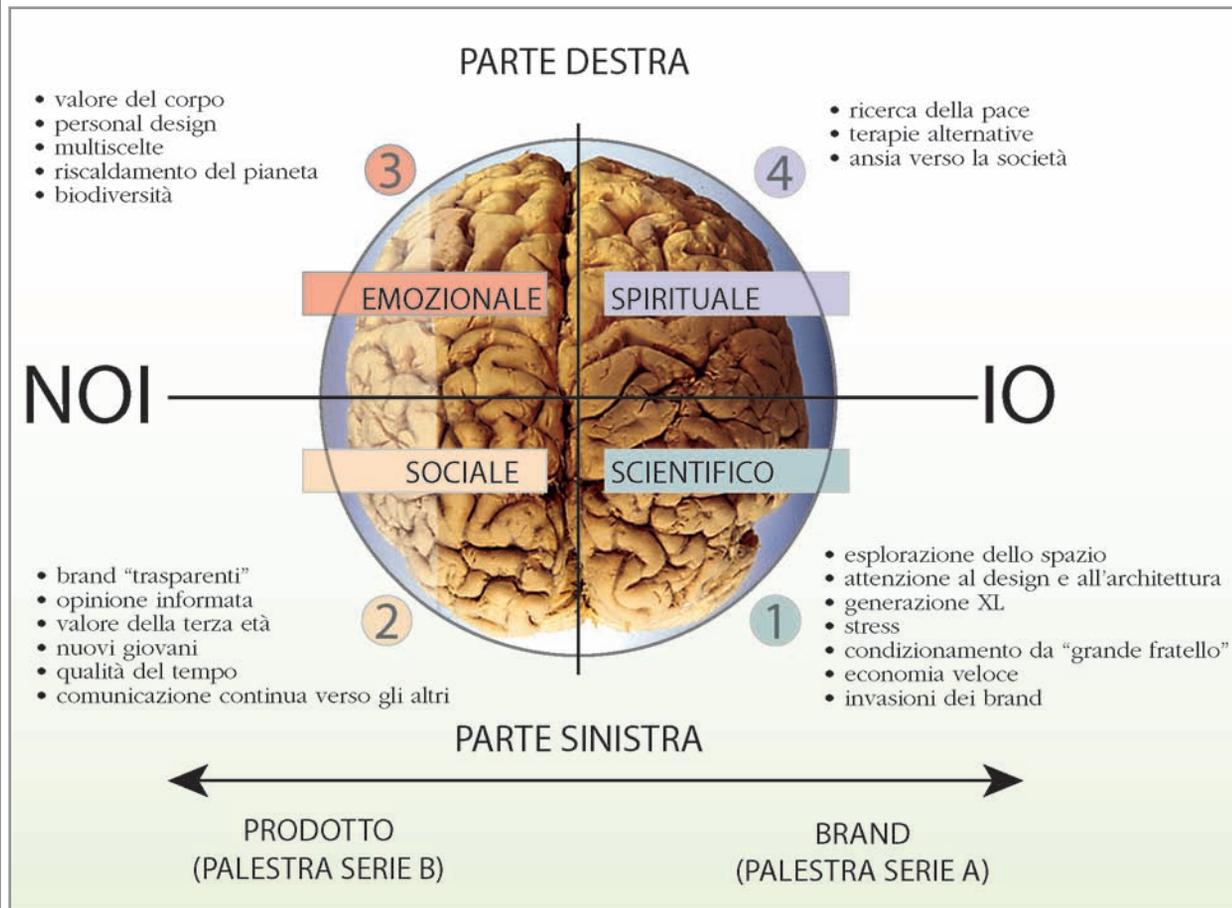
usiamo il cervello

Per una volta non voglio rompervi le scatole su quanto sia importante ragionare con la propria testa ma vorrei provare ad approfondire come ragiona la testa dei nostri clienti o clienti potenziali. Perché non approfondire questo argomento per poter capire meglio quali sono i fattori condizionanti e quali soprattutto i trend futuri influenzati dal modo di pensare?

Il nostro cervello è diviso in due emisferi (mi sento Piero Angela...) e le due parti ovvero la sinistra e la destra hanno diverse propensioni. Nella sinistra gli aspetti condizionanti sono quelli sociali e quelli scientifici; nella destra quelli emozionali e quelli spirituali. In ognuno di questi spicchi i condizionamenti esterni vengono recepiti e creano esperienza e soprattutto ci inducono a prendere determinate decisioni o meglio ad avere determinate propensioni. Più si va verso destra, più si va verso la cultura dell'io, più si va a sinistra e maggiore è la direzione verso quella del Noi.

Di seguito vi elenco gli aspetti peculiari di ogni "spicchio":

- Nello spicchio 1 **Scientifico**
 - esplorazione dello spazio (ovvero nuove frontiere tecnologiche)
 - attenzione al design e all'architettura (ovvero tutto ciò che è nuovo e "firmato")
 - generazione XL (grande ma anche esagerato in alcuni casi)
 - stress (sempre sotto pressione per raggiungere gli obiettivi in meno tempo possibile)



- condizionamento da "grande fratello" (controllo su tutto e confusione tra pubblico e privato)
- economia veloce (cambiamenti veloci su un'economia sempre in trasformazione)
- invasione dei brand (valore del brand per ciò che porta con sé)
- Nello spicchio 2 **Sociale**
 - brand "trasparenti" (indifferenza ai brand e cultura del No logo)
 - opinione informata (valutazione critica di qualsiasi

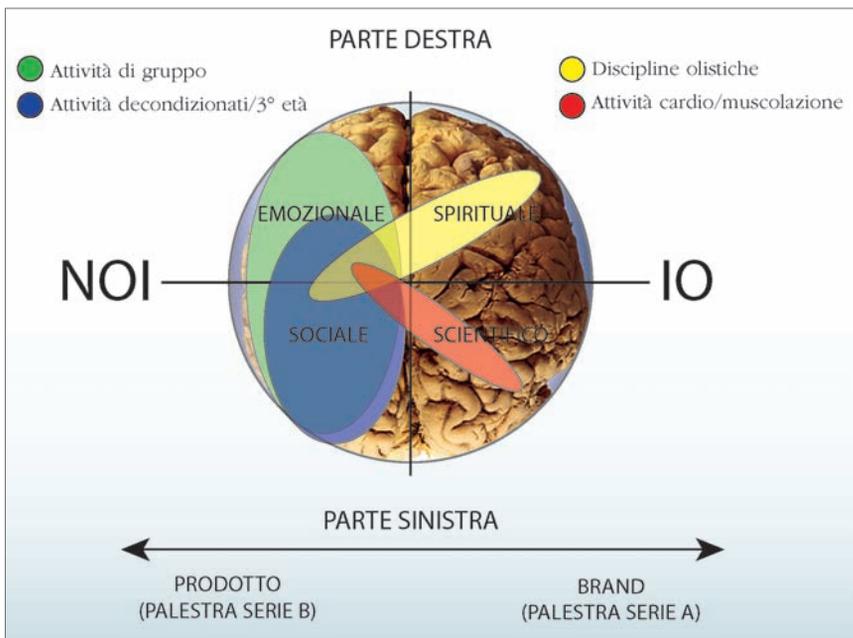
- proposta e condivisione)
- valore della terza età (rapporto con la terza età esaltato)
- nuovi giovani (giovani anche da adulti e nuova generazione più impegnata)
- qualità del tempo (maggiore considerazione del tempo dedicato al miglioramento della qualità della vita)
- comunicazione continua verso gli altri (patrimonio dato da internet e dalla telefonia mobile e quindi scambio di informazioni continuo senza barriere)

- Nello spicchio 3 **Emozionale**
 - valore del corpo (rivalutazione o valutazione del proprio essere anche fisico)
 - personal design (design e ricerca di una dimensione personale di ciò che si vive)
 - multi scelte (propensione a compiere esperienze diverse senza un focus preciso)
 - riscaldamento del pianeta (attenzione ai problemi dell'ecologia)
 - bio diversità (riconducibile ad una visione integrata ma glocal (globalizzazione localizzata)

>



Il nostro cervello è diviso in due emisferi. In ognuno i condizionamenti esterni vengono recepiti, creano esperienza e soprattutto ci inducono a prendere determinate decisioni



- Nello spicchio 4 **Spirituale**
 - ricerca della pace (interiore ma non solo)
 - terapie alternative (affiancamento o sostituzione della medicina convenzionale)
 - ansia verso la società (rapporto non equilibrato verso la società "normale")

Queste caratteristiche consentono di definire la propensione per un certo tipo di attività delle tante che un club nella norma può proporre. Nel disegno potete infatti vedere quali siano le aree più adatte per le vostre diverse proposte.

Se aggiungiamo che chi ha maggiore propensione per la parte emozionale e sociale è più attento al prodotto ed al contrario chi propende per quella scientifica o spirituale denota maggiore attenzione per i brand

arriviamo ad una conclusione curiosa. Le palestre di serie B ovvero quei centri che non si concentrano sul valore del loro brand e su un messaggio da target alto hanno una maggiore probabilità di centrare le esigenze della maggior parte dei clienti potenziali con un più basso investimento (ovvero meno macchine più attività). Come è ovvio anch'essi dovranno esse-

Mi piacerebbe raccogliere tante sciocchezze sul nostro ambiente nate sia dall'interno che dall'esterno (molto più facile). Se avete voglia di darmi una mano spedite una mail a: oltrelasiepe@ilcampo.it

re capaci di capire quali sono i valori ideali per il tipo di clientela che potenzialmente potrebbero avere ed esaltarne tutti gli aspetti.

Visto che volare bassi potrebbe essere una buona strategia se poi il tutto è compiuto "usando il cervello..."



Creatore dei marchi Why be normal? e Officina del Movimento, Roberto Coda Zabetta ha introdotto e sviluppato l'attività Spinning sul mercato italiano. È stato partner in società di consulenza e successivamente direttore generale di Colombo Sport & Fitness e WBN (distribuendo dapprima Schwinn e successivamente Startrac). Attualmente collabora con alcune aziende di rilevanza internazionale tra cui Also Enervit e Les Mills.

Non mi piace sentire frasi di questo genere:

Il coraggio imprenditoriale e la passione del cambiamento creano vera innovazione

Oggi tutti sanno cosa è una sauna e quasi tutti conoscono la differenza tra questa e l'Hamam

Le persone con maggiore propensione alla spesa costituiscono il vostro target primario

Voi cosa ne pensate?