

CALCOLIAMO LE NOSTRE PERFORMANCE

PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI



INDICATORI
MISURABILI E
TRACCIABILI CI
FORNISCONO
ROTTE SICURE

Il fatturato prodotto da un consulente è il risultato di una serie di azioni che devono essere monitorate quotidianamente per capire se produce i risultati attesi e necessari per raggiungere gli obiettivi economici aziendali.

Queste azioni sono misurabili e sintetizzabili in indici chiamati **KPI (key performance indicators), indicatori di performance chiave** cioè quelli più importanti.

L'attività quotidiana di chi si occupa dell'accoglienza e la vendita (il consulente) all'interno di un centro fitness di qualsiasi dimensione, si divide in due parti.

L'operatività al telefono e le trattative fatte personalmente

Il lavoro al telefono è ancora oggi importante anche se lo sviluppo della tecnologia e dei software gestionali possono automatizzare una serie di azioni ben definite riducendo molto l'uso del telefono, soprattutto in uscita.

Le telefonate finalizzate alla vendita, sono di diversa tipologia:

- **telefonate a Referral**, per invitare persone, segnalate da clienti, ad usufruire di un qualsiasi tipo di invito;
- **telefonate ad ex clienti** che potrebbero essere interessati a riprendere l'attività interrotta;



- **telefonate a Miss**, persone che sono venute a chiedere informazioni ma non si sono iscritte subito;
- **telefonate a Lead caldi**, persone che hanno richiesto informazioni tramite telefono o web: sito, Facebook, landing page ecc.;
- **telefonate di Rinnovo**, a clienti che sono vicini alla scadenza dell'abbonamento;
- **telefonate di Up Selling** per proporre un'estensione di durata all'abbonamento;
- **telefonate di Cross Selling** per proporre l'aggiunta di altri servizi come piscina, benessere, personal, nutrizione e prodotti.

Alle telefonate di vendita si devono aggiungere quelle per l'assistenza:

- **telefonate ai non frequentanti**, clienti che non hanno effettuato almeno 1 ingresso negli ultimi 10 giorni;
- **le telefonate amministrative** per perfezionare la documentazione legata all'iscrizione (documenti, certificato medico, scadenza rate, ecc.);

- **le telefonate di Customer Care** durante il percorso del cliente per monitorare costantemente la sua piena soddisfazione.

L'attività dedicata all'assistenza contribuisce in modo determinante alla fidelizzazione e quindi a sviluppare il fatturato aziendale a media lunga scadenza. Per questo deve far parte dell'operatività giornaliera del consulente. Tutta l'operatività del consulente deve essere monitorata numericamente per poter valutare l'efficacia del lavoro svolto. È solo attraverso la raccolta e l'analisi dei dati di produttività che si possono individuare i punti di forza e le aree di miglioramento delle nostre risorse, in questo caso commerciali.

La produttività telefonica deve essere valutata sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo e quindi si devono conoscere:

- **il numero di telefonate fatte di ciascuna tipologia (15/gg);**
- **quanti appuntamenti sono stati presi (30%);**

- **quanti appuntamenti si sono trasformati in effettive trattative (80%).**

Ciascun KPI relativo alle telefonate deve avere anche un suo Benchmark di riferimento (numero indicato tra parentesi) da tenere in considerazione per valutare anche il miglioramento nel tempo.

I numeri a cui fare attenzione

Per quanto riguarda le trattative finalizzate alla vendita ci sono altri KPI fondamentali da monitorare:

- 1. la % di iscritti nella prima accoglienza** (in gergo “prima battuta”): indica la capacità di vendita del consulente. Una buona percentuale deve essere superiore al 65%;
- 2. la % di iscritti dopo aver già fatto una prima accoglienza** (in gergo “seconda battuta”). Difficilmente questa percentuale supera il 20%;
- 3. la media contratto (MC):** indica il valore medio di ciascun contratto fatto. È un indice semplice e utile anche per capire anche se la strategia di listino adottata è quella giusta per raggiungere più facilmente gli obiettivi desiderati. La MC è un indice di efficienza mentre la percentuale di iscrizione è un indice di efficacia;
- 4. il numero di referral acquisiti:** sono le segnalazioni da parte dei clienti attivi. È l'indicatore più importante per misurare la capacità del consulente di generare autonomamente nuovi contratti (autoproduzione) indipendentemente dai tour spontanei (che dipendono dalla reputazione e dalle attività di marketing);
- 5. analisi delle vendite:** è un'analisi che scende ancora più in profondità della MC, per capire quali formule di abbonamento sono più facilmente vendute e/o apprezzate dalla clientela.

Ovviamente tutti i KPI sono determinati sia dalla capacità e dalla competenza relazionale e tecnica del consulente e dall'efficacia delle

strategie di marketing, commerciali e tecniche adottate effettivamente e non solo scritte nella mente del titolare.

Il controllo di gestione deve partire dalla convinzione che non è possibile migliorare e anche analizzare oggettivamente tutto quello che non si misura.

È fondamentale riuscire ad associare un numero o una percentuale a tutto o quasi, quello che succede in azienda sia in presenza di risultati positivi e non.

Traduciamo i dati in azioni

Tutti questi dati, raccolti ogni giorno, settimana dopo settimana, mese dopo mese, e registrati all'interno di un gestionale o di un sistema di business intelligence costruito con l'aiuto di un consulente che sappia come organizzare al meglio le informazioni, vanno a popolare una dashboard direzionale, un pannello di controllo attraverso il quale l'imprenditore avrà un quadro molto più chiaro di come stanno andando le cose, in modo oggettivo.

Quando svolgo attività di consulenza aziendale e domando: “*Come sta andando economicamente?*”. Se la risposta del titolare è del tipo “*Benino, meglio, peggio, insomma ecc...*” è possibile che non ci sia una rigorosa cultura di controllo di gestione e piena consapevolezza dell'andamento reale. Se la risposta fosse: “*Rispetto allo scorso anno stiamo facendo un 10% in più anche se rispetto agli obiettivi che ci siamo dati un 5% in meno e stiamo verificando che abbiamo una percentuale di conclusione del 50%, molto inferiore rispetto al 65% desiderato*”.

Solo a titolo di esempio numerico: su 500 trattative in un anno perdere il 15% di chiusure significa avere 75 contratti in meno che, ad una MC di €300 sono €22.500. A chi non piacerebbe avere questa cifra in più sul proprio conto corrente a parità di lavoro?

Avere risorse dedicate a svolgere l'operatività commerciale, procedure ben definite, e strumenti utilizzati correttamente anche per monitorare costantemente gli andamenti,

significa avere ben presente il processo: **chi, fa cosa, come ed entro quando.**

Per attribuire in modo corretto un obiettivo commerciale, la procedura da seguire è la seguente:

- 1. calcolare il numero di abbonamenti prossimi alla scadenza;**
- 2. preventivare il numero di visite spontanee** che ci si aspetta di avere nel periodo di riferimento (mese/anno);
- 3. preventivare il numero di integrazioni previste** (*up selling e cross selling*);
- 4. calcolare e quantificare nel dettaglio l'autoproduzione.**

Grazie a queste analisi e di KPI è possibile quantificare il fatturato che è necessario generare dall'attività di autoproduzione e verificare che sia raggiungibile ed allo stesso tempo sufficientemente sfidante.

A questo punto, grazie all'utilizzo dei KPI di ogni singolo consulente, è possibile andare a quantificare nel dettaglio l'attività necessaria in termini di:

- **contratti da fare** (fatturato/MC);
- **trattative da fare** (n° contratti/ % conclusione);
- **appuntamenti da prendere** (n° trattative/ % di rispetto appuntamenti);
- **contatti telefonici da fare** (n° appuntamenti necessari/ % di appuntamenti presi).

Tutti questi calcoli e passaggi dipendono dalla conoscenza molto precisa dei dati storici aziendali e dei KPI di ciascun consulente. Solo conoscendo questi valori è possibile perseguire l'obiettivo economico mensile con un approccio professionale, non improvvisato e senza lasciare nulla (o pochissimo) al caso ed agli eventi, positivi o negativi che siano. ■

Patrizio Viani

Consulente aziendale con oltre 25 anni di esperienza nel settore del fitness. Cofondatore della Business Unit Strategy4Fitness by AKSILIA Srl (consulenza fiscale e gestionale per centri fitness) autore di “Tutti i numeri del Fitness”.
p.viani@aksilia.com

BIMESTRALE GRATUITO - N 103 - ANNO XVII - NOVEMBRE/DICEMBRE 2022

LA PALESTRA

DAL 2005 LA RIVISTA DEI PROFESSIONISTI DEL FITNESS



RIFORMA DELLO SPORT

ECCO COSA CAMBIA