

# ***Conquistare nuovi clienti: come, dove, quando ... e perché?***

---

**di Roberto Tiby**

***IL NUOVO CLUB Educational  
16 ottobre 2009 – I Portici Hotel - Bologna***

---



**Esperienze professionali**

Dal 1996



**Fiat Auto Spa**  
 Direzione Marketing  
 Commerciale  
 Project Manager

2002



**Fiat Auto–Alfa Romeo**  
 Direzione Vendite – Zone Manager

2004-2008



**Alfa Romeo**  
 Direttore di Concessionaria

Dal 1995



**Fitness School**  
 Formazione tecnica  
 e commerciale

2003



**CSI Manager®**  
 Software per il calcolo e la  
 gestione della Customer  
 Satisfaction

2005



**Consulenza**  
 in ambito marketing, organizzazione,  
 strategia e Customer Satisfaction

**Articoli, libri e conferenze**

Dal 1998



Dal 2000

**FORUMCLUB**  
 10th International Congress and Expo  
 for Fitness, Wellness & Aquatic Clubs  
 20-21-22 febbraio 2009  
 Venezia, Centrocongressi - Palaexpo

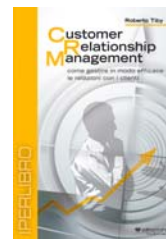
2001



2004



2008



2009



## • **Interattività, domande, domande, domande!**

**SI** a domande  
sull'argomento trattato  
in quel momento

**Domande su casi  
personali:**  
a fine sessione

## • **Patto d'aula: scambio di esperienze nel rispetto dei tempi!**

## • **Contatti**



**366 3408999**



**rtiby@msxmarketing.com**



**www.msxmarketing.com**

**www.yinyangmarketing.eu**

## • **Invio presentazione: lasciatemi la vostra mail ed entro lunedì ve la spedirò**

....ma prima di iniziare  
con la teoria...vediamo  
subito **quattro regole**  
**fondamentali** per la  
conquista di nuovi clienti  
nel fitness...



# Regola N°1:

Rendi **divertente** ciò che il  
cliente trova **faticoso**





# Regola N°2:

**Seduci** il tuo cliente  
stimolando **ogni senso**



# Regola N°3:

Stimola in lui un **sesto**  
**senso**: quello della **sfida**

# Regola N°4:

Conquistalo per  
**sempre...**



1. Perché vogliamo acquisire nuovi iscritti per i nostri fitness Club?
2. Come possiamo monitorare la nostra capacità di acquisizione?



Per incrementare il numero di clienti e ... il business ►  
**Obiettivi di efficacia**



Per lanciare nuovi servizi ► **Obiettivi di efficacia/ efficienza**



Per saturare le fasce orarie ► **Obiettivi di efficienza**



Perché non riusciamo a fidelizzare a sufficienza ► **Obiettivi legati a problemi di efficacia/disservizio**

● Per tutti questi motivi siamo **COSTRETTI A CONQUISTARE ... e quindi dobbiamo farlo bene!**



**Non puoi ottenere ciò che  
non puoi misurare...**

# Come monitorare la capacità di acquisizione: i KPI

INTRO

PRIMA PARTE

PERCHE'  
CONQUISTARE?

COME  
MONITORARE  
L'ACQUISIZIONE?

- I Key Performance Indicators forniscono informazioni sull'andamento del business o di parti del processo
- Due famiglie:

	<u>Obiettivi</u>	<u>Esempi</u>
<b>Indicatori di EFFICACIA</b>	<i>Qualità delle relazioni</i>	Customer Satisfaction Customer Equity
<b>Indicatori di EFFICIENZA</b>	<i>Costi di gestione delle relazioni</i>	Indicatori di processo Customer Acquisition Rate Customer Retention Rate

- La conquista ha obiettivi di efficacia e di efficienza, quindi ...



**DOMANDA:** "Quale famiglia di indicatori ha una valenza previsionale?"

$$\text{CAR} = \frac{\text{NC}_{T_0/T_1}}{\text{C}_{T_1}} = \frac{350}{600} = 58,3\%$$

$\text{C}_{T_1}$  = Clienti attivi al momento  $T_1$

$\text{NC}_{T_0/T_1}$  = Nuovi Clienti sottoscritti nel periodo tra  $T_0$  e  $T_1$

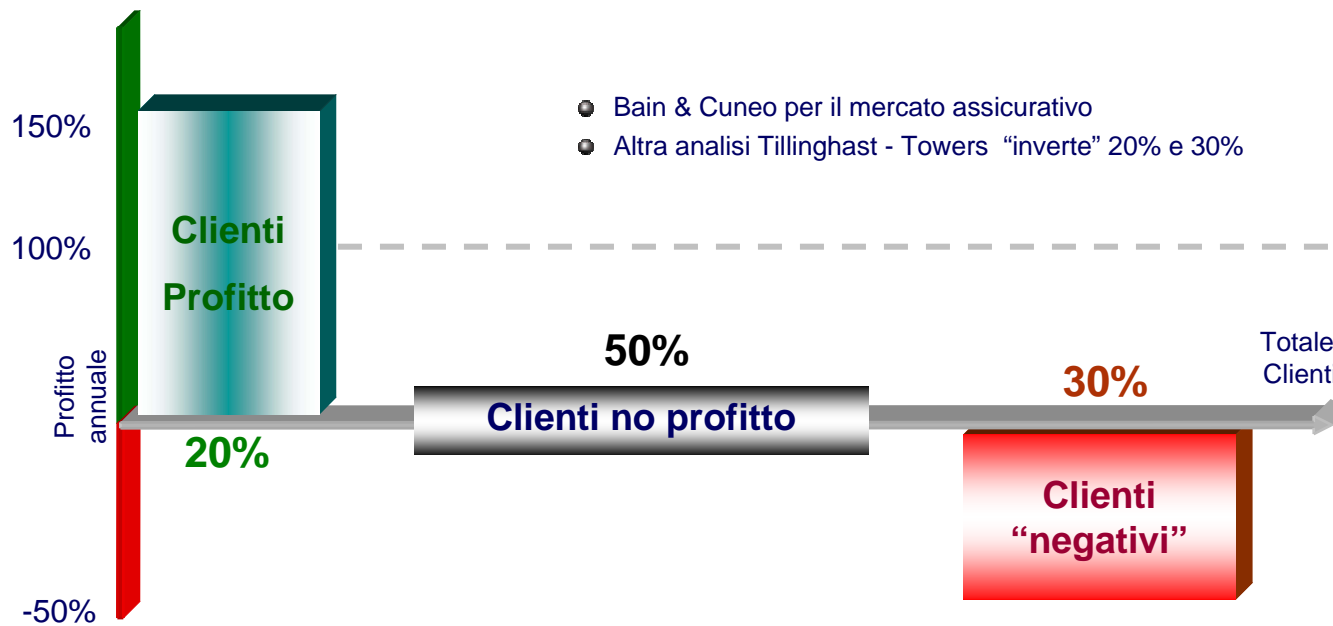
## Utilità / Vantaggi

- E' **semplice** da calcolare
- Da un'idea immediata del **trend di conquista**

## Insidie / Limiti

- Non da visibilità sulla qualità dei clienti acquisiti (Customer Equity)
- Non fa capire dove siano i problemi

- Bisogna accettare che i clienti **non sono tutti uguali** dal punto di vista della redditività che creano (o distruggono ...)



**DOMANDA:** "Da chi sono rappresentati generalmente i Clienti negativi?"

# Un esempio sulla qualità della conquista

INTRO

PRIMA PARTE

PERCHE'  
CONQUISTARE?

COME  
MONITORARE  
L'ACQUISIZIONE?

● Il Club X ha 600 clienti e una retention istantanea (rinnovati/scaduti) paria a **61,3%**

● ... ma ragionando per target si potrebbe scoprire che ...

● Vecchi Clienti\* = 400      Rinnovi/Scadenze = 73%

● Nuovi Clienti\*\* = 200      Rinnovi/Scadenze = 38%

● Rinn./Scad. Tot =  $(400 \times 73\% + 200 \times 38\%) / 600 = 61,3\%$

\* **Vecchi Clienti** = già iscritti all'inizio dell'anno o del periodo preso in esame

\*\* **Nuovi clienti** = iscritti nell'anno o nel periodo preso in esame

● Avete mai calcolato la **retention** del cosiddetto **primo rinnovo**?

● Se la percentuale di primo rinnovo fosse molto bassa (sotto il 30%) dovete **velocemente intervenire** e comprendere il **processo di inserimento** dei nuovi clienti e la vostra **aggressività nella conquista!**



# Tre indicatori fondamentali nella gestione della acquisizione di nuovi clienti

INTRO

PRIMA PARTE

PERCHE'  
CONQUISTARE?

COME  
MONITORARE  
L'ACQUISIZIONE?

$$\text{Costo Contatto} = \frac{\text{Investimento effettuato}}{\text{Numero **Contatti** Generati}} = \frac{1000}{250} = 4\text{€}$$

● La Redemption condiziona il valore di un altro indicatore ...

$$\text{Costo Contratto} = \frac{\text{Investimento effettuato}}{\text{Numero **Contratti** Stipulati}} = \frac{1000}{25} = 40\text{€}$$

● Conoscendo il concetto di fidelizzazione a due velocità ...

$$\text{Costo 1° Rinnovo} = \frac{\text{Investimento effettuato}}{\text{Contr. Nuovi **Stipulati e Rinnovati**}} = \frac{1000}{10} = 100\text{€}$$





# Da cosa dipendono i costi di acquisizione?

INTRO

PRIMA PARTE

PERCHE'  
CONQUISTARE?

COME  
MONITORARE  
L'ACQUISIZIONE?

## Costo Contatto

- Efficienza intrinseca dell'iniziativa
- Costo dell'iniziativa
- Periodo di attuazione dell'iniziativa
- Efficienza ed ottimizzazione dei costi
- Abilità nella raccolta contatti
- ...

## Costo Contratto

### Costo Contatto

più:

- Progettazione dell'iniziativa
- Organizzazione e processi di vendita
- Abilità di vendita
- Tempi di trasformazione contatto/contratto
- Incisività delle promozioni
- ...

## Costo 1° Rinnovo

### Costo Contratto

più:

- Organizzazione del servizio
- Capacità di erogare soddisfazione
- Costi di supporto ai nuovi clienti
- Tipologia di contratto
- Comunicazione interna
- Promo per riacquisto
- ...

# ...ma la **responsabilità** di chi è?

INTRO

PRIMA PARTE

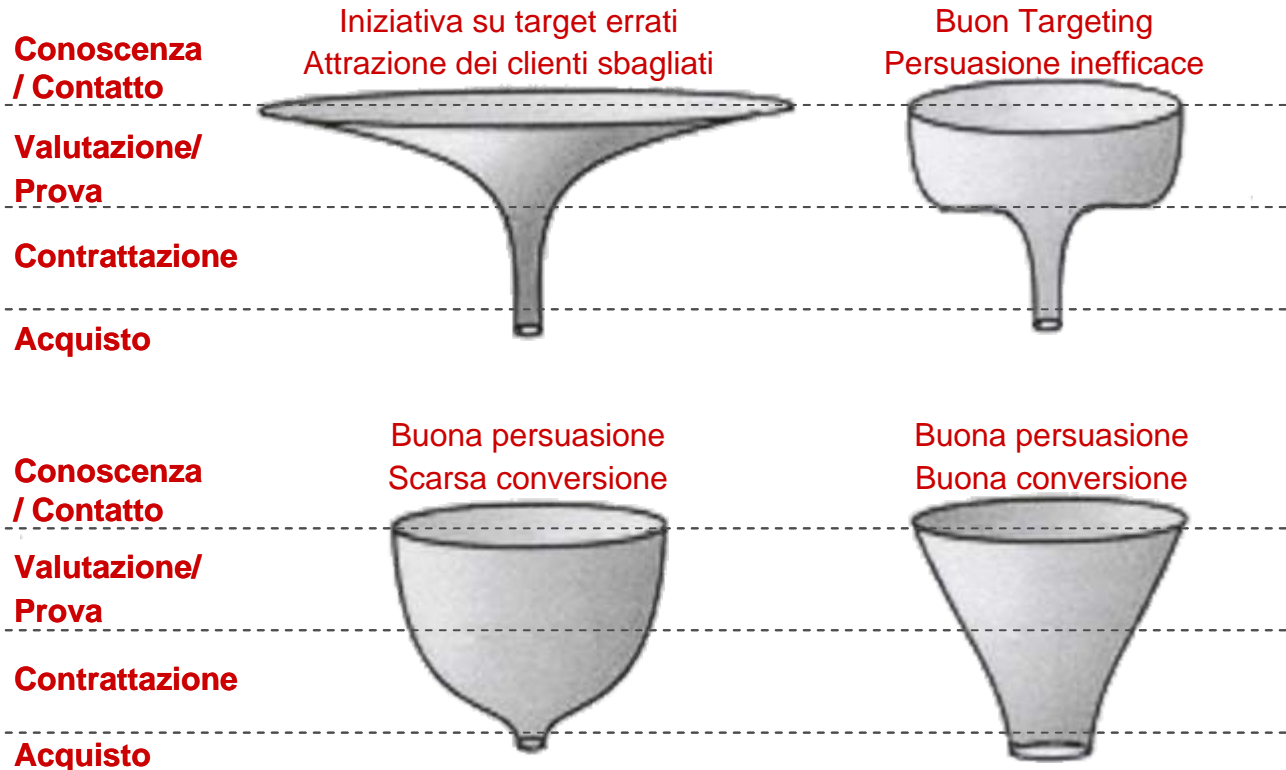
PERCHE'  
CONQUISTARE?

COME  
MONITORARE  
L'ACQUISIZIONE?

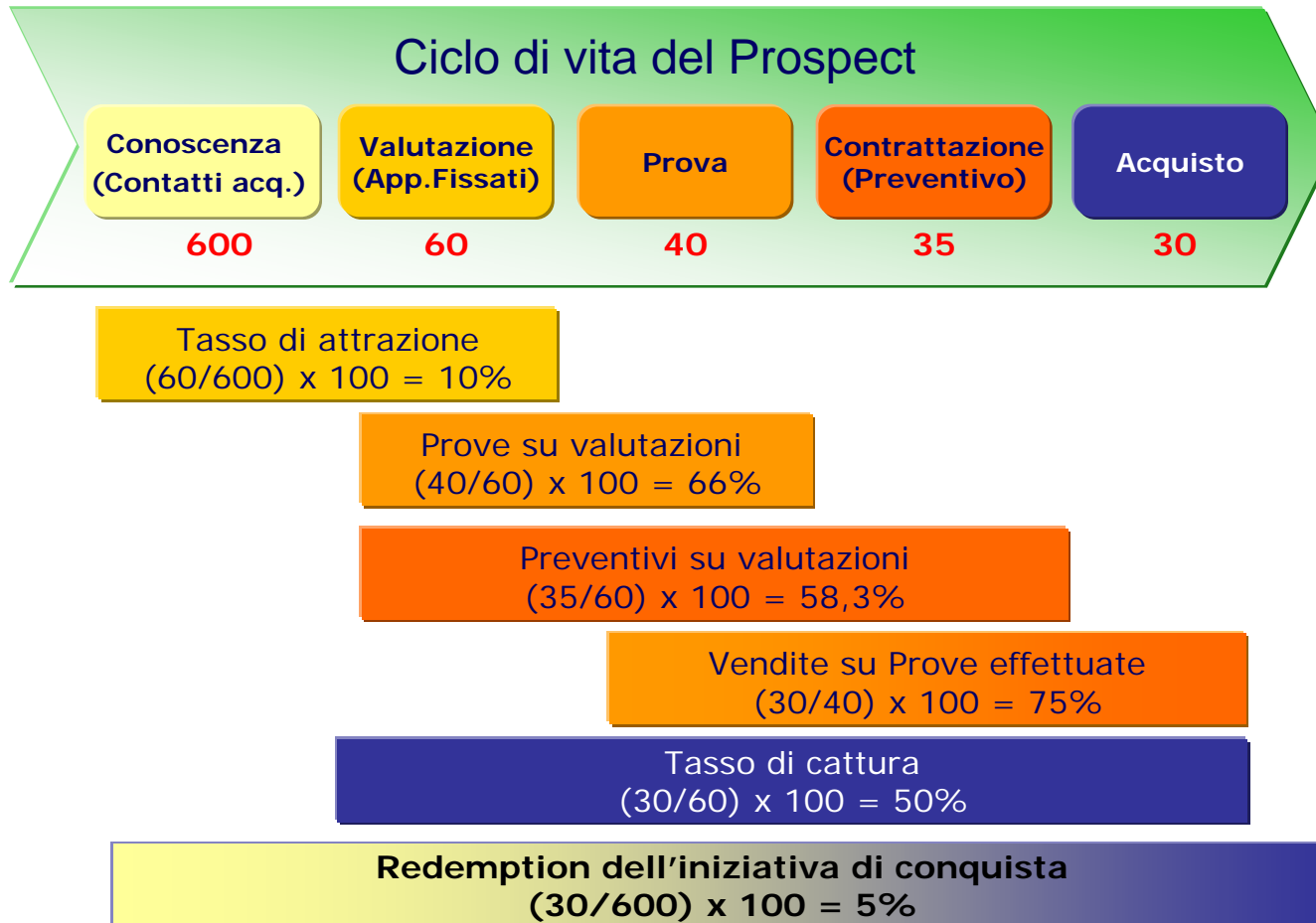


**DOMANDA:** “Tra le persone dello staff, chi sono quelli “responsabili” della conquista di nuovi clienti?”

- Il **Funnel dei contatti** è una buona metafora per rappresentare graficamente le **performance del reparto commerciale**



- Ogni fase del **ciclo di vita** di un Prospect (Potenziale Cliente) è fonte di dati e utili per monitorare la capacità di conquista



● Per esigenze di business e incapacità di fidelizzare **siamo costretti a conquistare continuamente nuovi clienti!**

● Siccome dobbiamo farlo bene ... innanzitutto dobbiamo saper monitorare la conquista: **“La gestione è nulla senza controllo”**

● Per avere sotto controllo l'attività di conquista **abituamoci ad utilizzare indicatori di performance di efficienza e di efficacia**

1. **Come conquistano i Club italiani?**
2. **Quali sono i canali più efficienti? E quelli più efficaci?**

- **Cinquanta indagini di Customer Satisfaction** (c.a. 53.000 clienti) in cui abbiamo anteposto alcune **domande di anagrafica ...**

<b>Modalità di conoscenza</b>	<b>%</b>
Vicino a casa/lavoro	45,3%
Amici/Parenti	39,9%
Volantini/Manifesti	9,4%
Giornali/Pagine Gialle	1,2%
Radio	0,6%
Internet	1,8%
Eventi, manifestazioni	1,5%
Altro	0,3%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

- **In teoria, in Italia, 100 € investiti in conquista andrebbero ripartiti in:**
  - 45 in attività di geomarketing
  - 40 sul Referral
  - 10 in manifesti e volantini
  - 5 su altri canali
- **Rilevate sempre (!) questo dato e gestitelo ...**

- 1** Il peso delle fonti di acquisizione dipende dalla **tipologia di club** e dalle **iniziative di conquista attuate dai Club**
- 2** Il **peso dei referral è così alto** sia perché è un'attività efficace, sia perché si investe poco in azioni strutturate di conquista
- 3** Paradossalmente **l'attività di Referral è quella sulla quale si investe di meno** ... spesso lo si “subisce” passivamente
- 4** I Clienti originati da attività di vendita esterna possono rientrare nelle voci “Vicino casa-lavoro/Volantinaggio” ma **i Club che adottano queste tecniche sono la minoranza** ...

# La qualità della conquista: incrocio tra livelli di soddisfazione e origine dei clienti

INTRO

PRIMA PARTE

SECONDA PARTE

LE FONTI

**LA QUALITA'**

- Tre club simili che hanno investito in comunicazione e pubblicità cifre analoghe:

Modalità di conoscenza Club A				Modalità di conoscenza Club B			
Risposte	CSI P.	Quest	%	Risposte	CSI P.	Quest	%
Vicino a casa/lavoro	7,43	125	48,6%	Amici/Parenti	7,48	111	44,2%
Amici/Parenti	7,82	55	21,4%	Vicino a casa/lavoro	6,79	106	42,2%
Giornali	6,8	41	16,0%	Manifesti	6,7	11	4,4%
Manifesti	7,23	17	6,6%	Altro (radio, internet, ...)	6,25	9	3,6%
Volantini	7,09	11	4,3%	Volantini	6,41	8	3,2%
Altro (radio, internet, ...)	7,31	4	1,6%	Eventi, manifestazioni	8,28	3	1,2%
Eventi, manifestazioni	8,13	4	1,6%	Giornali	7,01	3	1,2%

Modalità conoscenza Club C			
Risposte	CSI P.	Quest.	%
Vicino a casa/lavoro	6,79	117	48,5%
Amici/Parenti	8,04	75	31,1%
Altro (radio, internet, ...)	7,81	17	7,1%
Manifesti	8,06	14	5,8%
Volantini	8,13	12	5,0%
Eventi, manifestazioni	8,32	4	1,7%
Giornali	7,5	2	0,8%



**DOMANDA:** “Perché gli iscritti da referral hanno una soddisfazione mediamente maggiore rispetto ad altri canali?”



# Efficienza ed efficacia dei canali di conquista a confronto

INTRO

PRIMA PARTE

SECONDA PARTE

LE FONTI

LA QUALITA'

**L'EFFICIENZA**

- Analisi condotte su 22 Club italiani relativamente a quattro “classici” canali di acquisizione

	Referral	Mailing con offerta specifica	Volantini con offerta specifica	Attività di vendita esterna
Costi considerati	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modulistica</li> <li>● Buoni/Pass</li> <li>● Premi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Spedizione</li> <li>● Acquisto nominativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Stampa</li> <li>● Grafica</li> <li>● Distribuzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Spazi</li> <li>● Hostess/Staff</li> <li>● Modulistica</li> </ul>
Costo Contatto	4 - 8 €	0,90 - 1,20 €	0,10 €	4 - 6 €
Redemption	50 - 60%	2 - 3%	0,5 - 0,2%	30 - 40%
Costo Contratto	10,91 €	42 €	28,57 €	14,29 €



**DOMANDA** : “Tra questi canali qual è quello più efficiente in termini di costi contatto?”



# Quattro considerazioni ... necessarie

INTRO

PRIMA PARTE

SECONDA PARTE

LE FONTI

LA QUALITA'

L'EFFICIENZA

**CONSIDERAZIONI**

1

I 22 Club campione sono simili per dimensione e offerta e non avevano **strategie di acquisizione strutturate**

2

I costi relativi al **Referral** e al **Mailing** sono risultati pressoché omogenei su tutto il territorio

3

I costi relativi ai **Volantini** variano lievemente da zona a zona, la **Vendita esterna** ha costi eterogenei sul territorio

4

Ovviamente ... la redemption delle iniziative dipende da **capacità procedurali/organizzative** e **abilità degli staff commerciali** dei Club presi in esame

1. **Come possiamo conquistare di più?**
2. **Quali sono gli elementi che condizionano il successo delle iniziative di conquista? Come combinarli per essere più efficienti e più efficaci?**
3. **Come pianificare una strategia di conquista personalizzata per il proprio Club?**

- A parità di offerte commerciali e di offerte di servizi, la conquista di nuovi clienti passa essenzialmente attraverso:
  - L'incremento del numero di contatti/tour di prospect
  - Le abilità dello staff di vendita
- E pertanto ...



A parità di abilità di vendita, la conquista dipende in larga misura dalla **quantità e qualità di contatti/ tour**



A parità di contatti/tour, la conquista dipende in larga misura dalle **abilità di vendita dello staff**

# Due elementi per il tutto

INTRO

PRIMA PARTE

SECONDA PARTE

**TERZA PARTE**

**DUE ELEMENTI  
PER IL TUTTO**

- Gli elementi che determinano efficienza/efficacia della conquista si possono suddividere in due grandi categorie che: **sono opposte ma non in assoluto, contengono parti dell'altro, sono complementari e si possono trasformare l'una nell'altra**
- Si tratta di **Persone e Processi** e “funzionano” proprio come i concetti di Yin Yang ...

L'insieme di attività riguardanti l'organizzazione, la formalizzazione e il Controllo di “**cosa**” devono fare le persone, tanto nel Club nel suo complesso, quanto nell'ambito di singoli progetti

Elemento  
**PERSONA**

Elemento  
**PROCESSO**

Tutto ciò che condiziona il “**come**” i componenti dello staff mettono in pratica i compiti assegnati: caratteristiche individuali, preparazione, formazione e motivazione vostre e dei vostri collaboratori

# Yin

## PROCESSI



# Yang

## PERSONE

- Processi aziendali
- Processi di vendita
- Pianificazione e Progettualità
- Analisi dati (utilizzo di indicatori, analisi della stagionalità, schemi di incentivazione, ecc.)
- ....

- Fantasia e creatività
- Motivazione personale
- Determinazione e perseveranza
- Senso di appartenenza
- ....

# Domande?

# Grazie per l'attenzione!

• Per eventuali domande, chiarimenti, approfondimenti:

**366 3408999**

**rtiby@msxmarketing.com**

**www.msxmarketing.com**

**www.yinyangmarketing.eu**

# **THE END**

