



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Amministrazione Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

# **Mondo del fitness post Covid-19: caso Technogym**

**Relatore**

Prof. Marco Vedovato

**Laureando**

Gianmarco Allegro

Matricola 869210

**Anno Accademico**

2021/2022

<b>Introduzione</b>	3
<b>Capitolo I Storia</b>	4
<b>Capitolo II Mission e vision</b>	11
<b>Capitolo III Descrizione del business e del contesto</b>	16
<b>3.1 Mercato</b> .....	16
<b>3.2 Trend del 2022</b> .....	23
<b>3.3 Gamma di prodotti</b> .....	26
<b>3.4 Distribuzione</b> .....	29
<b>3.5 Competitori</b> .....	32
<b>Capitolo IV Attrattività del mercato</b>	35
<b>4.1 Modello statico</b> .....	35
<b>4.2 Analisi Pestal</b> .....	36
<b>Capitolo V Posizionamento competitivo</b>	39
<b>5.1 FCS</b> .....	39
<b>5.2 Analisi SWOT</b> .....	40
<b>Capitolo VI Strategie</b>	43
<b>6.1 Strategie competitive</b> .....	43
<b>6.2 Strategie post Covid-19</b> .....	49
<b>6.3 Sostenibilità</b> .....	54
<b>Capitolo VII Business model</b>	59
<b>7.1 Canvas</b> .....	59
<b>Capitolo VIII Analisi quantitativa</b>	68
<b>Capitolo IX Cosa impariamo da Technogym</b>	76
<b>Conclusione</b>	81
<b>Sitografia</b>	83
<b>Bibliografia</b>	87

## Introduzione

Ho scelto di svolgere una tesi inerente al mondo del fitness, e in particolare a Technogym, perché questo è un argomento che mi tocca quotidianamente. Lavorando in palestra da ormai tre anni ho potuto assistere ai cambiamenti che la pandemia ha generato, e infatti nel corso di questo elaborato mi soffermerò molto sulle conseguenze che quest'ultima ha portato nel mondo del fitness.

Ho scelto Technogym perché, oltre al fatto che la palestra in cui lavoro è caratterizzata dal 90% macchinari Technogym, è un'azienda che ritengo unica nel settore: la maggior parte delle evoluzioni che ci sono state nelle palestre nel corso degli anni fondamentalmente derivano da Technogym.

Inizialmente farò un riassunto delle diverse tappe che ha vissuto Technogym, parlando quindi della sua storia; successivamente indicherò la mission e la vision che contraddistinguono questa azienda rispetto alle altre: durante il suo percorso ha assistito al cambiamento della mission aziendale, passando da "fitness" negli anni '80, inteso come potenziamento muscolare, a "wellness" negli anni 2000, inteso come benessere psico-fisico della persona.

Successivamente analizzerò il business, evidenziando in particolare i cambiamenti che la pandemia ha provocato nei confronti di Technogym e nel mondo del fitness, i competitor e i diversi prodotti che offre.

Nella parte centrale del mio elaborato ho fatto riferimento al modello delle 5 forze di Porter e all'analisi Pestal per studiare l'attrattività del mercato in cui opera, e ho svolto un'analisi swot e individuato i fattori critici di successo in modo da vedere cosa rende unica Technogym.

Un aspetto al quale ci ho tenuto molto è stato sottolineare le diverse strategie che ha adottato Technogym, soprattutto dopo lo scoppio della pandemia: potremo notare che ormai il digitale ha preso sopravvento, ma l'unica cosa che bisogna ricordare è che il digitale deve essere un valore aggiuntivo nel mondo del fitness, e non un sostituto della palestra o del personal trainer. È importante far coesistere le due realtà.

Infine ho svolto un'analisi quantitativa prendendo i dati di bilancio dei diversi anni dalla relazione consolidata non finanziaria anno per anno, partendo dal 2015 arrivando al 2021. Ho preso un lasso di tempo così lungo perché voglio mostrare come la pandemia ha alterato i dati, abbassando determinati indici, ricavi e utili.

Come ultimo aspetto ho voluto riportare ciò che secondo me si può imparare da un'azienda del genere, soprattutto cosa si può imparare dal suo fondatore, Nerio Alessandri, un imprenditore capace di rivoluzionare un intero settore.

## Capitolo I Storia

In questa fabbrica lavorano solo essere umani: ogni singolo macchinario viene montato a mano nel rispetto dell'ordinazione del cliente. I progettisti non firmano il prodotto, i loro nomi non vengono rivelati. È una politica tesa a custodire il segreto industriale che ha portato il marchio al successo.

Un successo nato circa 40 anni fa in un garage di famiglia. In USA ci sono stati molti "successi imprenditoriali" che hanno avuto inizio da un garage; per citarne alcuni: Apple, Google e Amazon (Norcini, 2020).

Nel 1983, Nerio Alessandri, giovane imprenditore con il pallino dell'ingegneria, fa un favore ad amico; ed è in quel momento che la sua vita cambia.

All'età di 22 anni progetta e crea, nel proprio garage a Cesena, il suo primo attrezzo per il fitness: si tratta di Hack squat, un macchinario che simula l'accosciata (squat) in maniera completamente guidata e sicura. Già dall'inizio, i prodotti Technogym si differenziano dagli altri per la loro attenzione all'esecuzione in termini di sicurezza, alla diminuzione di rischi di infortunio, alla facilità di utilizzo e al design.



Figura 1.1 Hack squat  
Fonte: sito Technogym

Dopo sei mesi creò una linea di attrezzi, e dopo un anno decise di fondare Technogym. Il nome deriva dalla combinazione delle parole inglesi "technology" e "gymnastics", ma Alessandri crea più di un'identità societaria: intraprende un cammino a lungo termine che modifica lo stile di vita di ognuno di noi.

Negli anni '80, quando viene fondata Technogym, il concetto di "sport" era associato unicamente a quello di "muscoli". Nerio Alessandri si concentra su esercizi full body.

L'innovazione era quella di creare un prodotto non per i bodybuilder, ma per la gente comune. Infatti, come afferma in un'intervista "l'obiettivo è quello di soddisfare il 25% della popolazione, e non l'1%".

Il primo prodotto è Unica. Lanciato sul mercato nel 1986, cambia leggermente nel corso degli anni. È un macchinario multifunzionale che permette di svolgere 25 esercizi in pochissimo spazio, appena 1.5m quadrati. Questa macchina è stata impossibile da copiare perché, grazie ad un sistema di brevetti, la hanno resa unica per 25 anni.



Figura 1.2 Unica

Fonte : sito Technogym

Negli anni '90 compie un ulteriore passo avanti: spostò il posizionamento dal fitness al wellness, la quale, dopo 25 anni, è entrata nel dizionario di lingua inglese.

Wellness sta per “stile di vita orientato al benessere” che comprende aspetti fisici e psicologici e che affonda le proprie radici nel “mens sana in corpore sano”<sup>1</sup> dei romani.

Secondo Alessandri “il wellness è nato 2000 anni fa a Roma, durante l’epoca romana, e i romani copiarono dai greci perché Socrate diceva “se vuoi muovere il mondo, muovi prima te stesso”. Quindi Roma ha conquistato il mondo con il wellness facendo praticare sport, inventando le terme romane e facendo star bene le persone aumentando la qualità di vita delle persone tramite l’arte e la cultura. Grazie a questo stile di vita Roma conquistò il mondo. E Nerio Alessandri fece altrettanto.

Il Wellness rappresenta una vera e propria rivoluzione, con la quale si è passati da apparire bene al sentirsi bene, dal coinvolgimento di un numero chiuso di persone al coinvolgimento di tutta la popolazione. È, inoltre, un’opportunità per tutti: per i governi che possono abbassare i costi sulla sanità, per le aziende che possono contare su personale produttivo e sui cittadini che possono rendere migliore la propria salute e stile di vita.

Grazie al wellness, la sua azienda vale circa 500 miliardi di euro. Alessandri capisce fin da subito il potenziale di questa componente: Technogym si è evoluta da un’azienda meccanica ad un’azienda meccanica ed elettronica, quindi negli anni '90, con l’arrivo dell’allenamento cardio, è stata introdotta l’elettronica, fino al punto che sono stati i primi al mondo a introdurre la televisione integrata ed oggi internet integrato.

---

<sup>1</sup> “Il modo di dire “mens sana in corpore sano” è una locuzione latina e letteralmente significa “mente sana in un corpo sano”.

Tale espressione viene utilizzata per indicare che è importante sia il corpo che la mente e che non va trascurata la salute di nessuno dei due.

In sostanza, il senso è che se si vuole avere una mente sana è necessario curare anche il proprio corpo ed è proprio per questo motivo che il mondo dello sport l’ha spesso fatta propria.” (Ponza, 2017).

Sono stati anche i primi ad introdurre il CPR system (controllo del battito cardiaco) attraverso un sistema di auto-regolazione della macchina in automatico: è il controllo del battito cardiaco che regola la macchina in automatico. Sempre negli anni '90, Technogym introduce il primo macchinario per la riabilitazione, aprendo la strada a diverse applicazioni in ambito medico volte a migliorare il recupero funzionale.



Sono stati i primi ad aver creato lo standard: in ogni macchina, la regolazione è caratterizzata da un pallino di colore giallo.

Nel 1996, viene creato il Wellness System, un dispositivo personale, simile ad una chiavetta usb, che permette di gestire il proprio allenamento, tenendo traccia dei programmi seguiti dall'utente e dei suoi dati di allenamento.

Figura 1.3 Standard giallo  
*Fonte: fotografia personale*

Nel 2000, per la prima volta Technogym viene scelta come Fornitore ufficiale per la preparazione atletica alle Olimpiadi. Un enorme traguardo, che portò più di 10.000 atleti ad allenarsi con le attrezzature Technogym.

Ulteriore passo avanti è accaduto nel 2002 con il lancio di Wellness TV: la prima TV integrata nell'attrezzature da fitness. Nerio Alessandri crea Wellness Foundation, un'organizzazione no profit il cui obiettivo è la ricerca e la promozione del Wellness come opportunità sociale.

Uno dei più importanti progetti della Fondazione è la Wellness Valley: il primo distretto internazionale del benessere e della qualità della vita. Questo progetto è stato lanciato da Alessandri nel 2002 e lo possiamo definire come la prima Wellness Community al mondo: un territorio che ha fatto diventare il wellness la propria strategia di sviluppo costruendoci attorno un modello che pone al centro la salute delle persone e che promuove il miglioramento della qualità di vita di queste ultime attraverso eventi, programmi e iniziative.

Grazie a questa iniziativa, la Romagna si è affermata come il primo distretto in tutto il mondo per competenze sul benessere e sulla qualità di vita. Oggi questa iniziativa coinvolge più di 250 stakeholder, pubblici e privati, intesi sia come persone ma anche come istituzioni, comunità, scuole e università, che organizzano progetti ed eventi per insegnare alla popolazione la prevenzione delle malattie adottando stili di vita sani. I risultati sono concreti e soprattutto in costante crescita: il numero di coloro che si muovono in bicicletta

ogni giorno è il triplo della media nazionale italiana, la percentuale della popolazione attiva è maggiore dell'11%; di conseguenza diminuiscono le persone che soffrono di obesità.

Nel 2014, prima in classifica in Italia e tra le prime in Europa, l'Emilia Romagna ha ufficialmente inserito nel proprio sistema sanitario la prescrizione dell'esercizio fisico, e dal 2015 viene organizzata la Wellness Week ogni anno: consiste in una settimana caratterizzata da eventi ed iniziative, che ha visto moltissime persone partecipare.

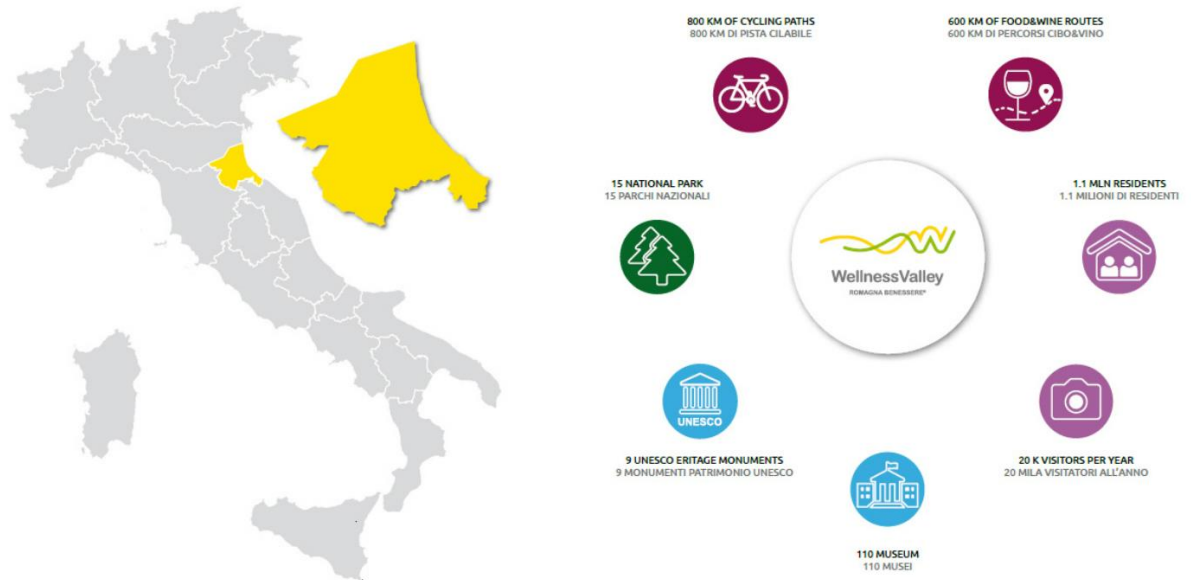


Figura 1.4 Wellness Valley

Fonte : <https://www.wellnessvalley.it/it/il-distretto/la-wellness-valley/>

La Wellness Valley è estesa in tutta la Romagna, la quale comprende 75 comuni e circa 1,2 milioni di residenti, con circa 35 milioni di visitatori all'anno.

Questo progetto ha fatto svolgere oltre 70 attività di ogni tipo, ma unite tutte da "quell'unico scopo legato al benessere e alla qualità della vita": a partire dall'esercizio fisico nelle scuole fino ad arrivare a programmi con i medici di base per la prescrizione di quest'ultimo per certe patologie e ad attività fisica nei parchi per gli anziani (Cosimi, 2019).

Tutti i benefici che vengono a crearsi con questo progetto non sono relativi solamente alla singola persone, ma si riflettono anche su tutto il territorio, in termini di aumento del turismo e creazione di nuovi posti di lavoro.

Il modo migliore per aiutare le persone ad allenarsi più a lungo è distrarle: nel 2007 nasce Visioweb: prima tipologia di attrezzature sportive con internet integrato. Il concetto di wellness è connaturato in ogni singola macchina: il display automatico non ha soltanto uno scopo estetico e di intrattenimento, ma è un personal trainer che aggiorna il corridore sugli sviluppi del suo allenamento.



Questo display viene progettato sfruttando i principi della biomeccanica, infatti esso è perfettamente allineato alla retina dell'utente, in modo da evitare movimenti della testa e degli occhi, cercando di rendere la postura più naturale possibile.

Figura 1.5 Visioweb  
Fonte: sito Technogym

Nel corso degli anni Technogym si è guadagnata un'ottima reputazione nel mondo dello sport grazie alla tecnologia innovativa, alla qualità eccezionale e alla performance dei suoi macchinari. Molti atleti e molte squadre famose hanno scelto le loro attrezzature per migliorare le loro performance e per svolgere anche attività di riabilitazione e cure:

- Piloti Ferrari di Formula Uno
- F.C. Juventus
- Inter F.C.
- A.C. Milan
- A.S. Ajax
- PSG
- Rafael Nadal

Grazie all'avanzare della tecnologia nel mondo, nel 2012 si assiste al lancio di mywellness: la prima piattaforma su cloud nel settore del fitness e del Wellness. Esso dà l'opportunità



agli utenti di accedere in qualsiasi momento e luogo ai propri programmi personali di allenamento, permettendo, inoltre, agli operatori di connettersi con i propri clienti attraverso un sistema web e mobile, dentro e fuori dalla palestra.

Figura 1.6 Mywellness  
Fonte: sito Technogym

Sempre nello stesso anno, viene inaugurato il Technogym Village: primo Wellness campus che include la sede principale, il centro di ricerca e lo stabilimento di produzione aperto ai clienti, partner e influencer di tutto il mondo.

Nel 2015, Technogym è l'attrazione principale dell'Expo Milano 2015 grazie alla sua campagna "Let's Move and Donate food", che consente ai visitatori di trasformare il



movimento in pasti che vengono poi dati in donazione ai quei paesi soggetti a problemi di malnutrizione.

Un anno dopo viene quotata alla Borsa di Milano, entrando nel listino di titoli dell'indice FTSE Italia Mid Cap del Mercato Telematico Azionario. L'ingresso in Borsa ha consentito all'azienda di trarne vantaggio sotto il punto di vista economico e dell'immagine. Per la sesta volta, Technogym è scelta come Fornitore Ufficiale per la preparazione atletica alle Olimpiadi, in programma a Rio.

Nel 2017/2018, due sono i prodotti che caratterizzano Technogym: Vario e Kinesis.

Vario, un macchinario che combina lo stepper (che simula la salita sui gradini) e l'ellittico (che riprende la corsa e la camminata veloce); è progettato per un allenamento cardiovascolare completo: allena il cuore, i polmoni e il sistema circolatorio. In questo macchinario non c'è il motore, ma è l'utente a fornire l'energia necessaria.

Kinesis, altro prodotto chiave dell'azienda. È stata una rivoluzione nel mondo del fitness: si è passati da movimenti guidati a un attrezzo per la funzionalità del corpo, che significa libertà di movimento. Infatti, si fonda sulla tecnologia "full gravity", o detta anche free movement.

Quando è stata lanciata questa idea, al momento non esisteva nulla di simile. Ha creato un nuovo metodo; non è una macchina, ma una disciplina del movimento.

Infine arriviamo agli anni della pandemia. Nel 2020 Technogym ha sviluppato una nuova piattaforma che offre a casa, in palestra, in ufficio e quindi, in qualsiasi luogo, le esperienze di allenamento (individuale e di gruppo) a bordo dei prodotti marchiati Technogym; stiamo parlando di Technogym Live. Grazie a questa piattaforma è stata presentata la nuova linea Excite, comprendente una gamma di attrezzature dedicate al cardio connesse della nuova interfaccia Technogym Live, per offrire agli utenti finali una esperienza del tutto nuova e soprattutto personalizzata.

Oggi, dopo quasi 40 anni dalla sua fondazione, Technogym è conosciuta in tutto il mondo come leader nella fornitura di prodotti, servizi e tecnologie per il settore del Fitness, Wellness e Sport e Salute grazie all'infinita gamma di attrezzature per l'allenamento forza, cardio, funzionale, servizi (formazione, consulenza, post vendita, marketing support e finanziamenti) e contenuti online di allenamento, oltre alla propria piattaforma digitale cloud che permette a tutti gli utenti, e anche agli operatori stessi, di connettersi alla propria esperienza di allenamento wellness in ogni luogo e momento, attraverso i prodotti Technogym stessi o dispositivi mobili.

Nel corso degli anni l'offerta di questi prodotti si è fortemente ampliata e oggi varia dal segmento Hospitality & Residential a Fitness Club a HCP (Health, Corporate & Performance)

e Home. Questi prodotti sono attualmente utilizzati in oltre 400.000 abitazioni private e 85.000 centri Wellness.

## Capitolo II Mission e vision

**MISSION:** aiutare le persone a vivere meglio promuovendo il Wellness, rendendolo accessibile a tutti, ad ogni età e in ogni luogo. Maggiore è il numero di persone che adotteranno questo stile di vita, maggiore sarà la qualità di vita sul nostro pianeta.

Secondo Alessandri: "la salute delle persone va di pari passo con quella del pianeta". I loro prodotti, infatti, sono realizzati in base ai requisiti di compatibilità ambientale, che implicano criteri di efficienza energetica, impiego di materiali rinnovabili, imballi riutilizzabili e ridotte emissioni di CO2.

Inteso come uno stile di vita, esso può generare un impatto molto positivo sulla società attraverso il miglioramento della qualità di vita delle persone, la riduzione delle spese sanitarie per lo Stato e l'incremento della produttività per le aziende.

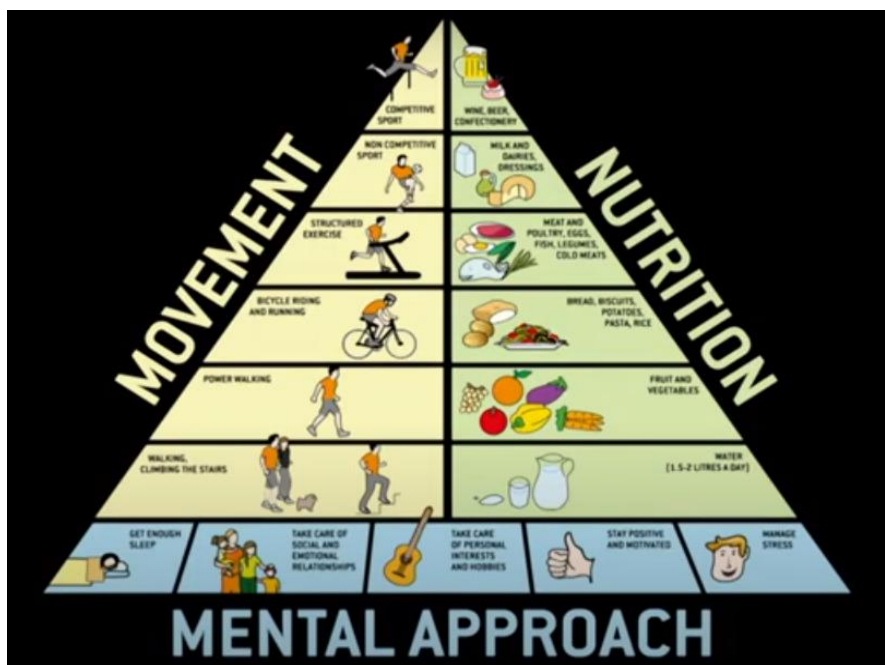


Figura 2.1 3 pillar de wellness

Fonte: sito Technogym

Questi sono i 3 pillar del wellness.

1. Movimento regolare: l'esercizio e il movimento insufficiente o inadeguato sono una delle cause fondamentali che generano depressione;
2. Alimentazione sana: una buona alimentazione è fondamentale per il proprio benessere;
3. Approccio mentale positivo: non per forza vuol dire essere sempre felice e di buon umore, ma significa affrontare le situazioni cercando di guardare sempre il lato positivo.

Questo equilibrio crea benessere per l'umanità.

Per rendere concreta la mission, Technogym ha adottato il Technogym Ecosystem: piattaforma digitale attraverso la quale ogni persona può accedere e trovare contenuti e programmi di allenamento in ogni luogo e momento. Questo strumento è diventato così "una soluzione a 360 gradi" permettendo di incrementare le opportunità di attrazione e fidelizzazione, facendo aprire, in questo modo, nuovi scenari per il settore Wellness (Vellar, 2014).

**VISION:** si propone di essere leader nel mondo come Wellness Solution Provider.

Non si ritiene un semplice fornitore di attrezzature sportive, ma vuole creare nel mondo la consapevolezza di portare l'uomo al centro, quindi la sua salute, cercando di offrire esperienze composte da servizi, contenuti, dispositivi e strumenti in grado di promuovere uno stile di vita orientato al benessere.

Il sogno aziendale è voler aiutare l'umanità, rendendosi utili; l'esercizio fisico è un potentissimo farmaco e può essere utile in tantissime situazioni. Alessandri sostiene che "siamo consapevoli che nei prossimi anni l'esercizio fisico rappresenterà una grande opportunità".

Parlando di paradossi, invece, Alessandri ritiene di essere fortemente attratto da essi. Infatti, ne possiamo evidenziare tre in particolare:

- "Essere globale ma locale": essere forte ed internazionale tanto quanto sono solide le radici che ci sono sul territorio. Per affermare ciò, Alessandri fa un riferimento ad una metafora, che è quella di far crescere una pianta, seminandola, curandola, innaffiandola, potandola e la sua esperienza lo ha portato a pensare che può essere grande e forte questa pianta, quindi, in questo caso, vuol dire internazionale, avere dei rami in tutto il mondo ma tanto quanto le radici sono profonde e sono ben solide sul territorio.
- "Pensare in grande ma curare il dettaglio": ciò che distingue Technogym dagli altri è proprio l'attenzione al dettaglio e alla personalizzazione sui diversi macchinari. Ogni macchinario viene creato a mano e testato per molto molto tempo; per essere un grande imprenditore, però, bisogna comunque pensare in grande; bisogna anche sognare.
- "Pensare i prossimi 30 anni ma essere focalizzato nei prossimi dieci minuti": con questa frase Alessandri intende dire che bisogna fissarsi un obiettivo audace da raggiungere entro tot anni, e non un solo anno perché questo lo fanno tutti. Bisogna essere disposti a pensare in grande e a fissarsi degli obiettivi audaci. Allo stesso

tempo, però, non si può togliere l'attenzione a ciò che sta succedendo in quel preciso momento.

Tra i valori che si possono riconoscere a Technogym sicuramente possiamo elencare la curiosità, la coerenza, l'innovazione e l'essere autentico.

Fin dall'origine, il principio su cui si fonda Technogym è l'innovazione totale: sul prodotto, sui processi aziendali, sul marketing e su tutti i vari settori dell'azienda.

Il prodotto rappresenta l'elemento cruciale della strategia di innovazione di Technogym. L'area Ricerca e Sviluppo, situata all'interno dell'azienda, è formata da oltre 200 professionisti (inclusi ingegneri, , designer, medici dello sport, oltre a contare di collaborazioni esterne con ulteriori medici, architetti e atleti di un certo livello.

*CREDENZE: let's move for a better world*

Technogym, da più di 30 anni, promuove l'attività fisica attraverso il concetto di Wellness. In particolare, negli ultimi anni l'azienda è scesa in campo per contrastare la sedentarietà e le conseguenze che provoca tramite la campagna globale *Let's move for a better world*.

L'uomo, oltre ad aver vissuto (ancora oggi) ad una evoluzione culturale e tecnologica, sta attualmente subendo un'involuzione dal punto di vista dell'attività fisica. "L'uomo è nato per fare circa 20 km al giorno, ma in media ne fa circa 2 nel mondo" come afferma Alessandri.

Il motivo fondamentale che porta all'eccesso di peso e obesità è lo squilibrio tra le calorie ingerite e quelle che vengono consumate dal nostro copro.

Possiamo evidenziare, in particolare, due macro-cause:

- l'aumento dell'inattività dovuta dalla presenza di lavori sedentari e di mezzi di trasporto;
- il consumo di cibi sempre più calorici.

Nel 2014, in coerenza con la propria mission, Technogym ha lanciato la campagna globale *Let's move for a better world*: campagna di sensibilizzazione attraverso la quale le persone "donano la propria attività fisica", nel senso che ogni "moves" (unità di misura creata da Technogym riguardante il movimento) che viene generato, esso si trasforma in denaro che verrà successivamente trasformato in un macchinario da donare alle scuole.

I membri di tutte le palestre che utilizzano macchinari Technogym (dai fitness club agli hotel in tutto il mondo) sono chiamati a unire le forze per donare la loro attività fisica e promuovere il Wellness nelle loro città tramite una sfida basata sui MOVES.

"Utilizzando prodotti connessi Technogym, i partecipanti possono raccogliere i loro Moves su MyWellness Cloud, la piattaforma cloud di Technogym". Al raggiungimento di determinati obiettivi di movimento, ogni palestra potrà vincere un prodotto Technogym da

donare ad un'associazione no-profit di sua scelta che si occupa della lotta contro obesità e stile di vita sedentario.

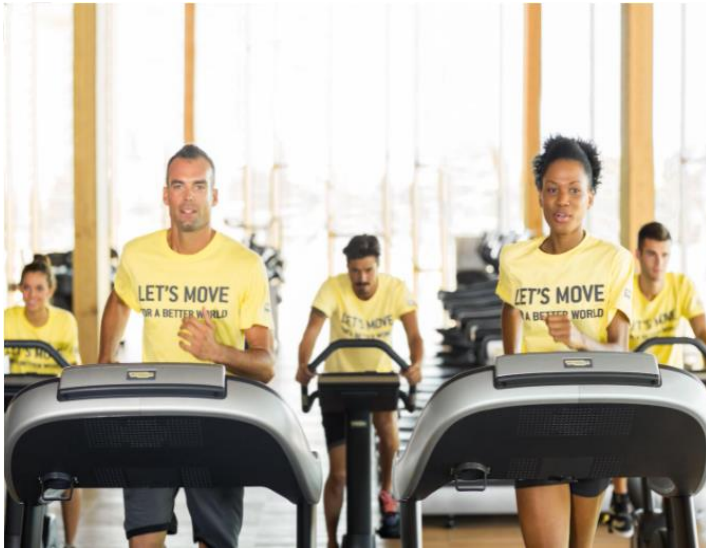


Figura 2.2 Let's move for a better world  
*Fonte:* sito Technogym

“Più i membri delle palestre si impegnano, più moves verranno raccolti e più grande sarà la donazione alla loro comunità” (Recantini, 2019).

Per gli operatori è una grande opportunità per rendere la propria comunità più attiva, ma anche per incrementare il numero di visite medie. Per i clienti è un modo per incontrare nuove persone e divertirsi.

Si tratta, dunque, di una campagna che rispecchia la loro mission: promuovere il Wellness su scala globale favorendo l'adozione di stili di vita salutari. Per incentivare l'adozione di uno stile di vita fin da piccoli sano è di fondamentale importanza invitare le nuove generazioni a muoversi. L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha lanciato da un paio d'anni l'allarme sulla necessità di fermare la crisi inerente alla crescita dell'obesità infantile, legata a tutte le possibili future problematiche come obesità, diabete e problemi cardio-vascolari.

Nel 2016 è stata istituita dall'OMS una “Commissione per porre fine all'obesità infantile” ma i risultati ottenuti non sono stati così incoraggianti.

È noto che il primo metodo per combattere problemi quali l'obesità è la prevenzione, che passa anche tramite l'esercizio fisico. In questi ultimi anni di pandemia era ancora più di fondamentale importanza promuovere questo messaggio: il 16 maggio 2020 la campagna Let's move for a better world è andata online, inaugurando la prima vera giornata completamente dedicata ad essa: un evento globale a cui ha partecipato una community di migliaia di persone in più di 100 paesi, per una giornata dedicata al movimento. Un momento importante per ritrovare quel senso di collettività e di motivazione reciproca.

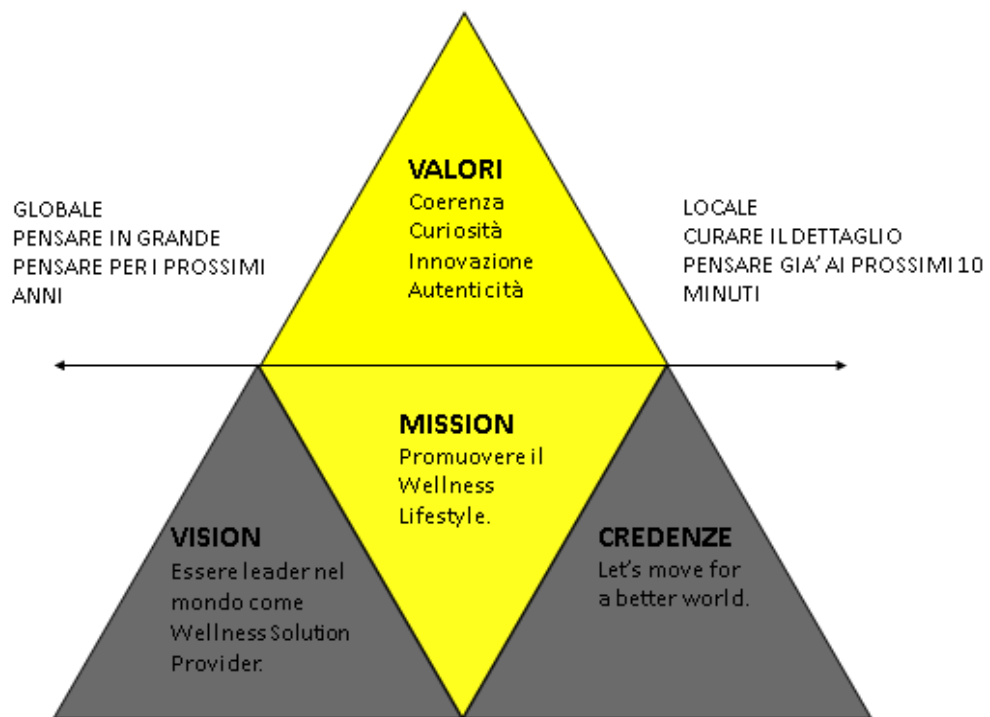


Figura 2.3 Piramide riassuntiva  
*Fonte: Grafico personale*

## Capitolo III Descrizione del business e del contesto

### 3.1 Mercato

Attualmente Technogym è leader nel settore del Fitness & Wellness con oltre 2.200 dipendenti, 14 filiali in Europa, Asia, U.S.A., Medio Oriente e Australia. Oltre 85.000 centri Wellness e 400.000 abitazioni private in tutto il mondo sono attrezzate Technogym. Nonostante la sua apertura al mercato globale, Technogym continua a mantenere tutte le attività di ricerca, sviluppo e design in Italia.

Technogym è presente in tutti i principali mercati del mondo. Nel corso del 2021, più del 90% delle vendite effettuate è stato realizzato fuori dall'Italia e circa il 40% fuori dall'Europa, con un andamento molto positivo in Nord America e APAC (Asia Pacifica). In Europa, che è il mercato più importante per quanto concerne i ricavi, la società è riuscita a mantenere ottimi dati simili al 2020 con ottime performance in Francia, Germania e Benelux parzialmente bilanciate dalle insicurezze dovute dalla Brexit in UK e dal pessimo contesto politico-economico che sta vivendo la Russia. In merito a questo ultimo aspetto, Technogym sta monitorando in modo costante l'evolversi della situazione tra Russia e Ucraina. Per quanto riguarda i rischi finanziari la società sta valutando attentamente la propria esposizione sul mercato russo, preparando tutte le eventuali prassi di copertura cambi.

Secondo il Rapporto sull'Economia del benessere del 2020 di Philips, il Covid-19 ha fermato l'espansione dello sport e provocato una forte riduzione della spesa degli italiani in questo ambito pari a 1,5 miliardi (-17%). "Soffre soprattutto il mondo delle palestre e piscine (-850 milioni) e il settore abbigliamento e attrezzature sportive (-300 milioni), mentre rimane sostanzialmente invariata la spesa per device tecnologici, sempre vicina a quota 900 milioni" (Gervasio, 2020).

In forte incremento l'uso di supporti digitali come le applicazioni (43% rispetto al 31% nel 2018) e il ricorso al personal trainer, aumentato del 20% contro il 10% della scorsa rilevazione, soprattutto grazie alle lezioni da remoto, alle quali fa ricorso il 10% degli sportivi.

Recentemente, nell'aprile 2021 l'International Fitness Observatory <sup>2</sup>(IFO) ha svolto un sondaggio facendo partecipare oltre 6.600 club in Italia, monitorato dal presidente dell'Osservatorio Paolo Menconi.

---

<sup>2</sup> "L'International Fitness Observatory IFO vuole essere un istituto di ricerca internazionale leader nel campo del fitness. Ha lo scopo di curare la rilevazione e l'elaborazione delle informazioni tecnico-economiche relative al mercato del fitness con la relativa pubblicazione di studi e statistiche di indagini internazionali." (<https://www.ifo.academy/>).



Questo sondaggio sottolinea che, a causa dell'emergenza coronavirus, la perdita economica registrata in questo settore dei fitness club consiste, a oggi, a 2 miliardi di euro. A questo dato si aggiunge la perdita di oltre 200 mila occupazioni stabili.

Il presidente Menconi dichiara: per quanto il fitness sembri un "mondo ludico" di svago, che offre servizi in modo "apparentemente spensierato", in realtà svolge un ruolo chiave: diffonde benessere a livello psicofisico grazie ad un'offerta molto diversa e per chiunque, quindi "andrebbe considerato diversamente", quasi più simile al mondo della salute che a quello dello sport, perché fare movimento significa far stare meglio, chi lo pratica, è medicina che previene, e dovrebbe godere di "un'attenzione differente". Praticare fitness non è solamente un passatempo: erano più di 5 milioni le persone che si allenavano in palestra per stare bene anche dal punto di vista psicologico, abbattendo quindi ansie e solitudine.

I risultati di questa ricerca evidenziano che il mondo del fitness è in una fase molto difficile, senza precedenti, che va protetta con interventi strutturali seri e concreti, sia per i lavoratori sia per gli utenti, per consentirle di restare in piedi e continuare a guardare al futuro positivamente.

Guardando il punto di vista economico, prendendo come paragone il 2019 (anno pre-covid), oltre il 50% dei club considerati ha stimato un mancato incasso maggiore al 70%. Di seguito riporto alcuni dei dati più rilevanti.

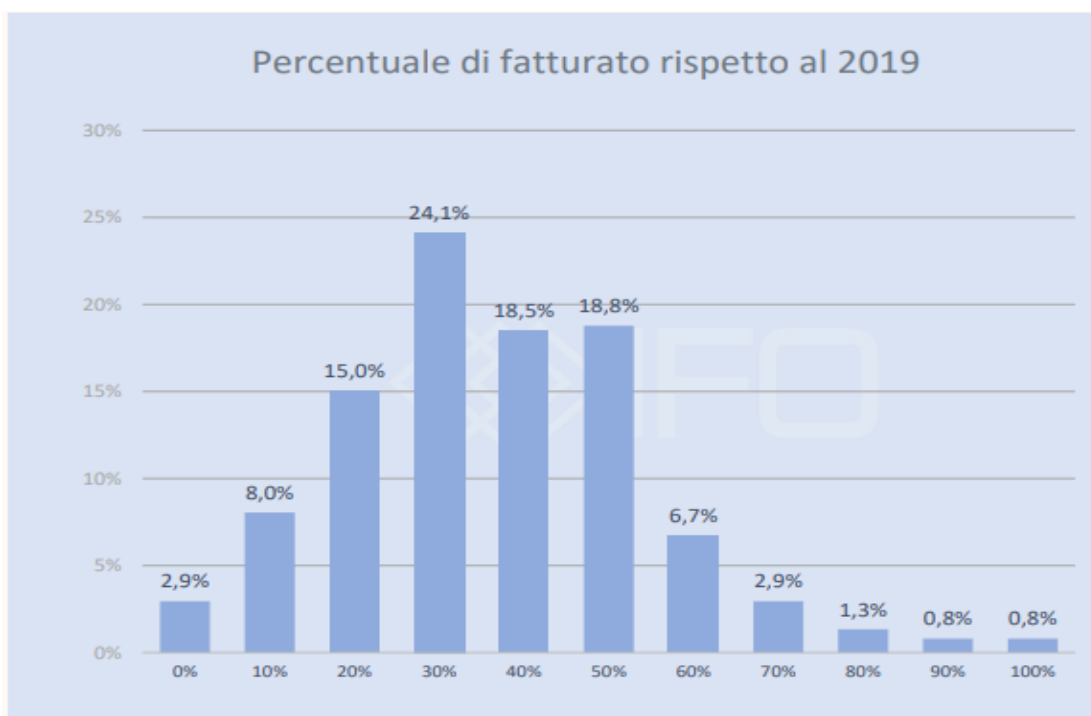


Figura 3.1 Percentuale fatturato rispetto al 2019  
Fonte: l'European Health & Fitness Market Report 2020

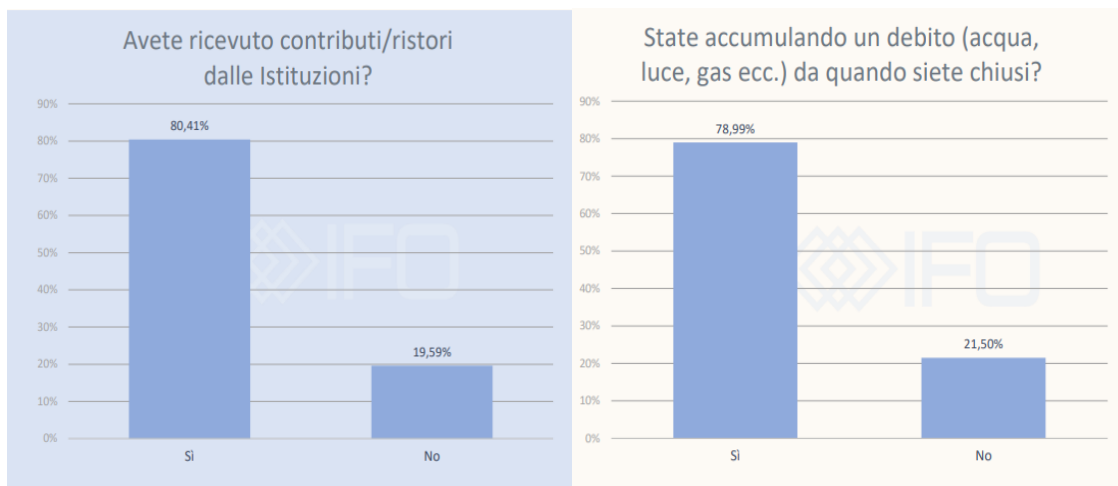


Figura 3.2 Sondaggi dalla ricerca  
*Fonte: l'European Health & Fitness Market Report 2020*

Con questi altri due sondaggi possono notare che quasi il 20% dei club intervistati non ha ricevuto contributi dallo Stato e quasi l'80% degli stessi sta accumulando un debito relativo al pagamento delle utenze da quando sono chiusi.

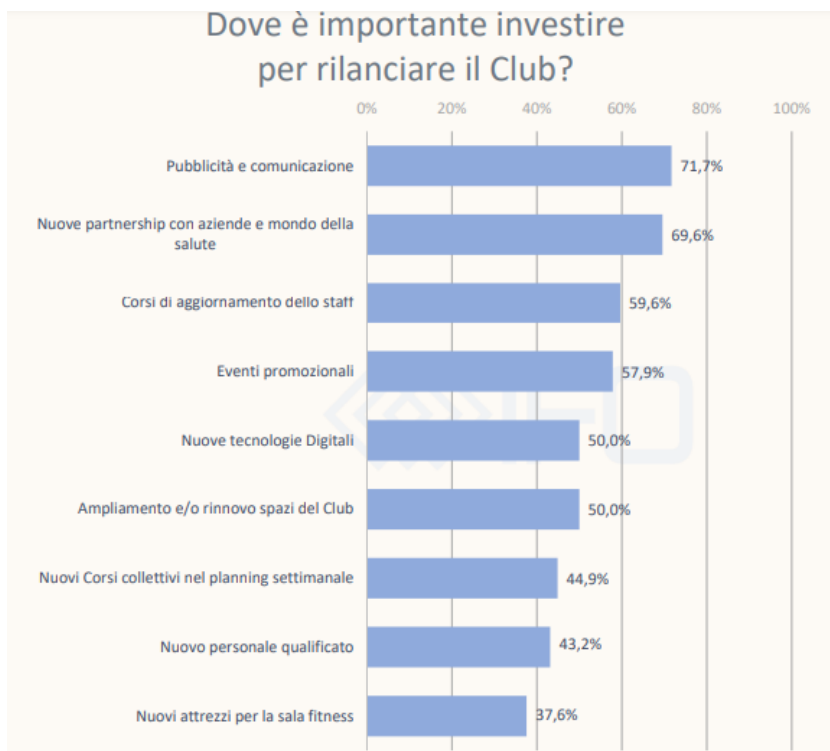


Figura 3.3 Dove investire per rilanciare il club  
*Fonte: l'European Health & Fitness Market Report 2020*

Purtroppo le strutture sportive sono state tra le prime strutture ad avere chiuso per colpa del covid-19: il 2020 è stato un anno molto duro per questo settore.

Secondo l'IFO "in Italia è andato in fumo un miliardo di euro solamente nei primi 5 mesi dell'anno, facendo perdere più di 200.000 occupazioni stabili di lavoro". Nonostante queste difficoltà, però, la domanda di fitness è in continua crescita: "gli sportivi hanno grande voglia di ripartire"(PICTET per te, 2020).

Il mondo del fitness non può e non deve fermarsi, in quanto, l'European Health & Fitness Market Report 2020 di Deloitte e EuropeActive <sup>3</sup>ha fotografato la crescita del settore nel 2019: "i frequentatori di palestre in Europa sono stati 65 milioni, 3,5% in più rispetto all'anno precedente. In aumento è stato soprattutto il volume di affari, pari a 28,2 miliardi di dollari, con un aumento del 3,1% rispetto all'anno precedente" (PICTET per te, 2020).

Ora la nuova sfida è quella di affrontare le nuove esigenze sanitarie e, in particolar modo, le nuove abitudini degli utenti. I club, ora, si stanno impegnando a ripartire migliorando tutto ciò che riguarda la pubblicità e la comunicazione; stanno introducendo corsi di aggiornamenti per lo staff in modo da restare a passo con i tempi; stanno iniziando ad intraprendere delle nuove partnership con aziende che si occupano della salute; stanno ampliando gli spazi all'interno delle palestre e soprattutto stanno dando priorità alle nuove tecnologie digitali.

Come è successo in altri settori il COVID-19 ha accelerato fortemente l'evoluzione tecnologica e, in questo caso, l'adozione di nuove tipologie di allenamento per andare incontro alle nostre nuove abitudini di vita. Il settore del fitness ha quindi accelerato la propria evoluzione verso una modalità ibrida nei confronti dell'allenamento, dando la possibilità all'utente finale di potersi allenarsi ovunque e in ogni momento, validando così la strategia Wellness on the go adottata fin dal 2012.

Il lockdown ha dato il via al sempre maggiore utilizzo di applicazioni da telefono e ad un approccio al fitness casalingo.

Le lezioni online sono utili ma, spiega questo report," l'86% degli intervistati ha affermato che queste applicazioni e questi video non possono sostituirsi ad un personal trainer vero e proprio". Si conferma, dunque, l'importanza e il valore della palestra fisica, del personal trainer e del contatto.

Tutto ciò lo ha vissuto, e lo sta attualmente vivendo, Technogym: sicuramente il lockdown ha creato, in questo periodo, dei bisogni nel settore del wellness molto forti, che significa movimento, che significa anche riabilitazione perché tante persone sono state chiuse in casa

---

<sup>3</sup> "Europa definisce da dove veniamo ed essenzialmente chi siamo. Sosteniamo i valori fondamentali dell'Unione europea nel rispetto della dignità umana e dei diritti umani, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza e dello stato di diritto. Attivo definisce il nostro settore, lavorando per rendere il fitness e l'attività fisica che migliora la salute accessibile e realizzabile per il maggior numero possibile di persone." (<https://www.europeactive.eu/about-europeactive> ).

per tanto tempo, che hanno il diabete, che hanno ipertensione, hanno malattie di obesità e quindi questo è stato un grosso problema per le persone.

Quindi i fattori di rischio sono aumentati stando in casa; tutti purtroppo hanno aumentato il peso stando sempre fermi.

Wellness viene inteso come prevenzione. Poi c'è la riabilitazione, dove molte persone hanno avuto problemi cardio-respiratori dovuti anche dalla polmonite. Poi il concetto di benessere psicofisico, perché anche lo stress dello stare chiuso in casa sicuramente crea problematiche nel dormire male, piuttosto che avere stress o ansia.

Quindi, da questo punto di vista, Technogym ha avuto una grandissima richiesta e ha registrato un nuovo trend di fare attività in casa più di prima ma, allo stesso tempo, moltissime persone vogliono giustamente tornare all'aperto, a correre, a tornare in palestra proprio perché la socialità è nella natura dell'uomo, e non si può pensare di isolare. Oggi è importante la distanza sociale, ma la cosa più importante sono le precauzioni in termini di prevenzione e protocolli di sicurezza.

Tutti i proprietari dei club, dei fitness center e dei centri di riabilitazione di Technogym hanno cambiato il loro approccio nel dare grazie al digitale e grazie alla piattaforma MyWellness (data in dotazione a 18.000 strutture nel mondo e oltre 12mln di persone la stanno utilizzando) di utilizzare i contenuti prodotti dentro la palestra e mandarli in streaming ai loro clienti a casa.

Quindi, per la prima volta nella storia di questo settore, l'home si è connessa con il servizio che offre l'operatore: "se tu non puoi andare in palestra, è la palestra che viene da te".

A causa della pandemia, nel 2020, Technogym ha registrato una subito una diminuzione dei ricavi che però è riuscita fortunatamente a contenere grazie alla elevata richiesta dell'home fitness. I ricavi sono ammontati a 510 milioni di euro (-24% rispetto al 2019), di cui 154 milioni "derivanti dal segmento Home Fitness", pari al 30% del fatturato (+70% nei confronti del al 2019)" (Maci, 2021).

"Stiamo assistendo ad una forte accelerazione nell'home fitness", spiega Alessandri.

Inoltre, afferma che il segmento "home & consumer" possa arrivare a costituire il 50% dei ricavi totali entro circa quattro anni. "E lavoriamo nell'home con gli stessi margini del segmento commerciale" (Bianchi, 2021).

Durante la pandemia Technogym ha creduto molto su questo segmento per "contrastare la battuta d'arresto sul fronte dei suoi clienti tradizionali, come palestra, hotel e spa, svuotati dalle restrizioni decise dai vari paesi per arrestare l'epidemia". Infatti, nonostante il successo delle palestre nel 2021, certe persone comunque continueranno ad allenarsi da casa in modalità online. Questo nuovo stile di allenamento, o anche stile di vita, si può

adattare per coloro che “preferiscono allenamenti brevi e ad alta intensità (15-30 minuti)” (Anzolin, 2020).

I vantaggi di questa tipologia di allenamento sono sicuramente il fatto che si possono bruciare molte calorie in poco tempo e senza bisogno di chissà quali attrezzature. Perciò, la maggior parte delle persone che usufruiscono di questo tipo di allenamento guardano principalmente la comodità, ma “è comunque importante guardare alla tecnica e se gli obiettivi finali possono essere raggiunti attraverso questi tipi di allenamento” (Redazione Sport, 2021).

Io credo che allenarsi da casa possa essere efficace solamente per coloro che comunque un minimo di fitness e allenamento se ne intendono. Se lo facessero delle persone alle prime armi rischierebbero di farsi male in quanto non conoscono bene gli esercizi e soprattutto non conoscono ancora la giusta tecnica da utilizzare.

Proprio per questo, per queste ultime persone, io consiglio vivamente di iniziare in palestra, facendosi seguire da un trainer, il quale può dire loro che esercizi fare e come farli al meglio. Altro aspetto per il quale consiglio di allenarsi in un ambiente come la palestra è che, essendo circondati da persone che sono in diverse fasi del loro percorso fitness, questo crea un senso di motivazione che a casa è impossibile da replicare.

Ma ciò che sta realmente cambiando nel mondo del fitness, a causa della tecnologia, è “l’accesso che i consumatori hanno all’informazione”. Oggi, i possibili clienti di una palestra o di un fitness club, possono ottenere tutte le informazioni che vogliono prima di andare dentro la struttura. Questo vuol dire che le persone di oggi “sono molto più informate rispetto a 20 anni fa: siamo in quella che definiscono l’era dei consumatori esperti” (Leach, 2020).

Sempre secondo l’esperto Leach Alan (CEO West Wood Club) questa categoria emergente di clienti sarà il “fattore che avrà maggior impatto sul nostro settore”. Alan, inoltre, ritiene che le tecnologie che avranno maggiore successo in futuro nel settore fitness saranno quelle “in grado di rendere gli allenamenti più facili e più divertenti”.

Infine, secondo Leach Alan, “l’home fitness non è un pericolo per i club: la minaccia maggiore non è la situazione economica generale, la concorrenza, i club low cost, l’ultima moda passeggera e tantomeno l’home fitness tecnologico”. La maggiore minaccia per ogni business del mondo del fitness è “sè stesso”, ovvero l’incapacità di assumere collaboratori adeguati, formare i dipendenti, attuare delle strategie di marketing efficaci e comunicazione, proporre il giusto insieme di servizi e attuare delle strategie di fidelizzazione dei clienti efficaci.

A rafforzare quanto detto, secondo degli studi fatti da Europeactive, le persone che possiedono un attrezzo per l’home fitness, o che semplicemente si allenano dentro casa,

sono i frequentatori più fedeli. Perciò, “la convinzione secondo la quale l’home fitness sia un concorrente dei club è superata” (Rutgers, 2020).

Secondo un’ intervista fatta ad un altro esperto del settore, Santucci Ciro (Titolare dei club Audace di Milano), egli ritiene che “home fitness e club possano coesistere”. L’home fitness potrebbe sembrare una soluzione per coloro che hanno poco tempo, ma “non è così”. Lo dimostra il fatto che continua costantemente ad aumentare il numero degli iscritti nei club. Il disagio dell’essere fuori forma fisica sembra una buona scusa per cimentarsi nell’home fitness, ma avere la possibilità di allenarsi in mezzo ad altre persone ed avere un senso di appartenenza per una community sono “i migliori presupposti per prendersi cura del proprio fisico”.

Ritengo che un’attività come il prendersi cura del proprio corpo non possa essere affidata solamente ad allenamenti svolti tramite video o internet o podcast, ma richiede più consapevolezza, che implica l’aiuto di professionisti del settore con i quali allenarsi e farsi insegnare correttamente tutti i movimenti. Come detto precedentemente, l’utilizzo di applicazioni o video sono un’ottima soluzione per coloro che un minimo di esperienza ce l’hanno.

L’utilizzo della palestra resterà sempre un valore insuperabile: la possibilità di seguire il cliente da casa o inviare loro video di allenamento è solamente un valore aggiuntivo, “non sostitutivo”.

Secondo il Pr & Media Relations Director di Technogym, Enrico Manaresi, lo scenario che si è configurato e che si svilupperà non va letto come “casa contro palestra”, ma come “casa e palestra”.

Sicuramente il mercato è cambiato, e stava succedendo ciò già da un paio di anni. L’arrivo delle grandi catene, l’inserirsi di palestre low budget, emergenza Covid-19 e l’affermazione del digitale, sono tutte dinamiche che stanno ridisegnando completamente questo settore.

La figura che, però, continuerà a conservare il suo valore e la sua importanza, nonostante l’avvenire della tecnologia, è quella del trainer. Essere bravi e preparati nel proprio lavoro non sempre basta: bisogna avere anche la capacità di comunicare in modo adeguato le proprie abilità.

Il c.d. “personal branding” sta nell’arte di costruire il brand di sé stessi. È un processo che crea nella mente dei clienti il pensiero che sul mercato non ci possa essere nessun altro che possa offrire servizio migliore.

Il primo passo da svolgere per mettere in pratica questa strategia è definire i propri punti di forza, individuare ciò che ci rende unici rispetto agli altri, per poi comunicare efficacemente quali benefici si è in grado di offrire ai propri clienti.

I benefici di una corretta strategia di personal branding possono essere molteplici e tra questi spiccano, in particolare, la possibilità di farsi assumere da una palestra, di farsi scegliere da più clienti del centro in cui si lavora e trovare collaborazioni con diverse aziende del settore. Il personal branding non consiste nel “vendere meglio se stessi”, dando un’immagine non vera tramite i social o facendo percepire un qualcosa in più che in realtà non esiste. Molto meglio essere chiari spiegando il motivo per cui si deve essere scelti, facendo in modo che poi siano gli altri a cercarci.

“L’obiettivo di questa strategia è attrarre il pubblico, e non cercarlo”(Preziosi, 2021).

### **3.2 Trend del 2022**

Technogym è da sempre attenta alle tendenze del mercato e ai cambiamenti dello stile di vita dei clienti, per offrire prodotti e servizi tali da soddisfare un settore in continua evoluzione.

Per mantenere la sua posizione da leader nel settore del Fitness, Salute e Sport, Technogym è perennemente in contatto con istituzioni private, pubbliche e scientifiche per restare così al passo delle nuove tendenze consolidate ed emergenti. Un’organizzazione molto importante a cui fare riferimento è sicuramente l’American College of Sport Medicine (ACSM) con cui Technogym collabora dal 2007.

Come ogni anno, ACSM espone le sue previsioni per quanto riguarda le principali tendenze inerenti all’esercizio fisico che caratterizzano l’anno appena iniziato, dando così informazioni utili agli operatori in modo da poter iniziare bene l’anno.

Di seguito i primi dieci trend previsti, in ordine d’importanza, per il 2022. Questi trend sono riuscito a trovarli direttamente dal di Technogym.

#### **1. Tecnologia indossabile**

Oggetti come fitness tracker, smartwatch, sistemi di monitoraggio della frequenza cardiaca e localizzatori GPS sono diventati veramente utili per la loro capacità di registrare i dati inerenti al proprio allenamento, spingendo le persone a lavorare meglio vedendo i progressivi miglioramenti.

Queste tecnologie indossabili sono sul podio dei trend ormai dal 2016. “A tal proposito, Apple Watch e Samsung Galaxy Active2 possono essere sincronizzati con tutte le attrezzature cardio Technogym, oppure con Mywellness” (Sirioni, 2022).

#### **2. Palestre per esercizi a casa**

Per la prima volta questa categoria è entrata a far parte dei trend del fitness. A causa della pandemia, le palestre domestiche sono diventate la principale alternativa nell’andare in palestra. Technogym ha lavorato molto con i fitness club, dando loro la possibilità, sempre

grazie a Mywellness, di trasmettere in streaming i propri programmi di lavoro e lezioni online.

Technogym, inoltre, offre un'ampia gamma di prodotti "ad-hoc" dedicati completamente all'allenamento casalingo in base allo spazio, esigenze e stile di arredo della casa degli utenti.

### 3. Attività all'aperto

Probabilmente anche a causa del lockdown che c'è stato, ora le attività all'aperto come le camminate, corsa e le uscite in bicicletta, sono diventate sempre più in voga. Technogym offre una soluzione anche per questo tipo di trend: si tratta di un'esperienza per l'esercizio fisico all'aperto, dedicato a qualunque tipo di persona. "Ogni zona è realizzata per massimizzare lo spazio disponibile per l'attività, offrendo il maggior numero di esercizi". Questa attività può essere registrata e tenuta sotto controllo con Mywellness (Sirioni, 2022)

### 4. Allenamento di forza con pesi liberi

L'innovazione che identifica Technogym in questo settore è sicuramente Technogym Bench, una panca multifunzione nata per offrire la massima varietà di esercizi con il minimo ingombro in termini di spazio, dando la possibilità a chi la usa di eseguire più esercizi possibili, dalla resistenza alla forza al core training.

In un'unica soluzione troviamo pesi, elastici, panca, manubri, kettball e tappetini da allenamento.

### 5. Esercizi per dimagrire

La dieta e l'allenamento sono fondamentali per la perdita o mantenimento di peso; esigenza che è nettamente aumentata dopo il lockdown globale.

"Con Technogym, gli utenti possono accedere ad un'infinità di esercizi personalizzati sempre e ovunque" (Sirioni, 2022).

### 6. Formazione personale

Nel corso del tempo, le persone sono diventate sempre più consapevoli che il ruolo del personal trainer è fondamentale per valutare la propria condizione, prescrivere il corretto allenamento e fissare determinati obiettivi sulla base dei propri obiettivi. Oltre a svolgere il proprio lavoro, il professionista in questione deve essere in grado di "saper ascoltare e soddisfare anche i bisogni emotivi della persona che gli è stata affidata" (Sirioni, 2022).

Technogym Education dà ai personal trainer la possibilità di offrire ai propri clienti la migliore esperienza possibile attraverso le attrezzature Technogym.



## 7. HIT

Questa tipologia di allenamento prevede brevi picchi ad alta intensità seguiti da altrettanti brevi periodi di recupero. La sua funzione è quella di ridurre il tempo di allenamento che risulta comunque efficace se svolto in poco tempo.

Può essere svolto sia all'interno di una palestra che dentro casa, ed è proprio per questo che fa parte delle tendenze di quest'anno. Per quanto concerne questa categoria, Technogym offre la possibilità di eseguire l'allenamento HIT con la Skill Line.

## 8. Allenamento con i pesi e a corpo libero

La pandemia ha incoraggiato anche lo sviluppo dell'allenamento a corpo libero e dei pesi, che possono essere svolti tranquillamente anche a casa, con le giuste precauzioni.

Sempre grazie all'applicazione Mywellness, è possibile creare i propri allenamenti o trovarli già pronti per i nuovi iscritti.

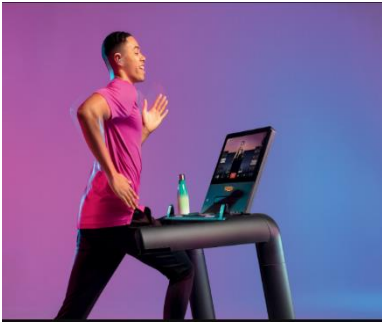
## 9. Allenamento online di gruppo

Per coloro che vogliono sentirsi parte di un gruppo e allenarsi con il loro allenatore preferito, questa alternativa rappresenta "la migliore soluzione per chi desidera tutto ciò". Con la piattaforma Technogym Live, che è presente in tutte le attrezzature cardio Technogym, si può scegliere la propria esperienza personalizzata da un'ampia libreria di contenuti video on-demand: si passa da esercizi di forza ad allenamenti cardio come bicicletta o corsa, ma anche percorsi virtuali ambientati nella natura o nelle città preferite (Sirioni, 2022).

## 10. Online coaching

Oggi, la salute e il benessere sono diventati, più che mai, "il vertice delle priorità delle persone", che stanno gradualmente amando sempre più l'esercizio fisico e il fitness. Technogym, grazie ai suoi servizi digitali, offre servizi di online coaching, inteso come allenatore che ti segue in modalità online, e digital coaching, grazie all'applicazione che crea un programma di allenamento personalizzato (Sirioni, 2022).

### 3.3 Gamma di prodotti



#### **Excite live line**

Caratterizzata da un design innovativo e contenuti digitali (social, Netflix, Internet), la linea Excite integra le prestazioni e il divertimento, rendendo il tutto più attrattivo per le nuove generazioni.

Figura 3.4 Excite live line

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020

Questa linea si basa su 4 valori: varietà-connessione-design compatto ed eco-sostenibilità; concetti che rendono del tutto personalizzata questa esperienza di allenamento. Include: Excite Run, l'ellittico Excite Synchro, la bici Excite Bike, Vario e la bici orizzontale Excite Recline.



#### **Skill line**

Le attrezzature della linea Skill sono nate per aiutare gli atleti ad ottenere i massimi risultati. Forte dell'esperienza come fornitore ufficiale di attrezzature fitness alle Olimpiadi per ben 8 volte, Technogym propone questi prodotti con la biomeccanica più evoluta e metodi di allenamento avanzati. Questa linea include Skillrun (tapis roulant), Skillbike (indoor cycle), Skillmill e Skillrow (vogatore).

Figura 3.5 Skill line

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020



#### **Personal line**

Linea completamente dedicata a chi si allena da casa, offrendo innovazione, tecnologia e soprattutto design. Collezione che è nata attraverso la collaborazione tra Technogym e il design d'autore di Antonio Citterio.

Figura 3.6 Personal line

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020

Vengono proposte la Run Personal, Bike Personal, Recline Personal, Cross Personal (ellittico), Power Personal e Kinesis.



### **Artis Line**

Artis offre un'incredibile esperienza per gli amanti della forza e del cardio.

Figura 3.7 Artis Line

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020



### **Kinesis Line**

Kinesis non consiste in un macchinario, ma rappresenta una vera e propria disciplina del movimento. I prodotti di questa linea sono nati per rendere padrone il movimento libero, offrendo un allenamento efficace e regolabile in base al livello di esperienza e gli obiettivi da raggiungere.

Figura 3.8 Kinesis line

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020



### **Group Cycle Connect**

Molto più di una semplice bike; questa bike indoor unisce alla connettività di ultima generazione, una grande facilità d'uso, simulando la pedalata su strada. È possibile misurare i propri dati di allenamento, confrontarsi con altri utenti e registrare i propri risultati su Mywellness, accessibile direttamente dal display integrato alla bike.

Figura 3.9 Group Cycle Connect

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020



### **Pure Strength Line**

Le attrezzature Pure offrono agli utenti la sfida dei pesi liberi con la sicurezza di traiettorie di movimento del tutto guidate. Tra le attrezzature ci sono le macchine plate loaded, rack, pedane per sollevamento pesi e pesi liberi. Assicura un'ampia gamma di prodotti dedicati alla forza, assicurando le massime prestazioni.

Figura 3.10 Pure Strength Line

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020

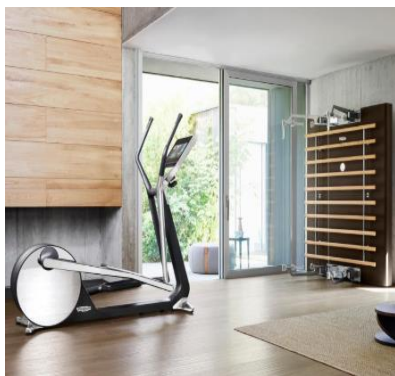


### **Med Line**

Sono tutti macchinari dedicati alle prove di sforzo, alla riabilitazione e alla valutazione del paziente. Elemento principale di questa linea è la Leg Press Med, che combina i benefici della resistenza elastica a quelli del classico allenamento con pacco pesi, in modo da soddisfare sia le esigenze inerenti la riabilitazione sia quelle di potenziamento muscolare.

Figura 3.11 Med Line

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020



### **Home Line**

Un'altra linea dedicata per il wellness a casa. Questa linea include il Myrun Technogym, che consiste nella nuova icona dell'offerta Technogym per la casa grazie al suo design molto elegante e minimale, alla silenziosità e al minimo spazio che occupa. Con questa linea si può fare riferimento ad Unica, il primo prodotto per l'allenamento ad essere anche oggetto di arredo (1985).

Figura 3.12 Home Line

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020

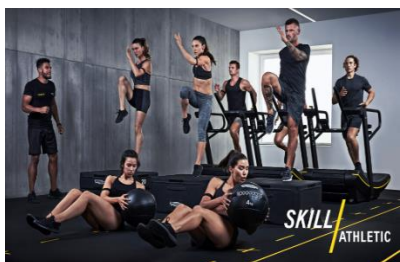


Figura 3.13 Biocircuit

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020

### **Biocircuit**

È un circuito a tempo prestabilito all'interno di programmi personalizzati. Dopo che il trainer ha effettuato la configurazione iniziale, gli utenti dovranno eseguire gli esercizi passando da un attrezzo all'altro senza pausa.



sicuro.

Figura 3.14 Skill Athletic

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020

### **Skill Athletic**

È il metodo che Technogym ha concepito insieme ai più grandi campioni delle Olimpiadi, dedicato a tutti coloro che vogliono migliorare le proprie performance sviluppando la capacità di lavoro e qualità atletiche come la velocità, resistenza, agilità e forza, sempre in modo

## **3.4 Distribuzione**

Technogym si rivolge a specifici segmenti di distribuzione:

- Fitness e Wellness Clubs
- Hospitality & Residentail
- HCP (Health, Corporate & Performance)
- Home & Consumer

I prodotti Technogym sono utilizzati in circa 85.000 centri Wellness e 400.000 abitazioni.

### *Fitness e Wellness Clubs*

Per Technogym, dal punto di vista dei volumi di vendita, questo segmento rappresenta quello più significativo. Nel 2020 è stato drasticamente colpito dall'avvenire della pandemia, provocando un blocco dell'operatività dei loro clienti che sono stati obbligati a sospendere le membership, azzerando il fatturato in certi casi.

Resta comunque integra la fiducia nel settore e i clienti più importanti stanno confermando i piani di apertura delle nuove location mentre restano più attenti nei confronti dei rinnovi, per evitare di dover nuovamente chiudere.

Un trend molto significativo è stato quello dell'adozione di strumenti digitali, permettendo agli operatori di collegarsi anche da remoto con i propri clienti, con l'obiettivo di rafforzare la fidelizzazione e anche di monetizzarsi grazie all'inserimento di training a pagamento.

#### *Hospitality & Residential*

La crescente consapevolezza delle persone sull'importanza di uno stile di vita salutare ha reso i centri fitness e wellness in-house uno dei servizi più richiesti per chi cerca casa oggi. Dal 2018 la componente Residential è in continua crescita, grazie al numero sempre maggiore di developer nell'ambito immobiliare che inseriscono nella loro offerta soluzioni dedicate all'healthy living, incrementando così il valore delle proprietà in un contesto sempre più competitivo.

#### *HCP (Health, Corporate & Performance)*

Per quanto riguarda questo segmento, sempre più aziende stanno adottando al loro interno un programma di corporate Wellness. Nel mondo ci sono già migliaia di aziende che hanno scelto Technogym come partner per la creazione di determinati progetti dedicati al miglioramento della salute dei loro dipendenti.

Lo scoppio della pandemia ha spostato la salute e la prevenzione tra i primi bisogni dell'uomo. Durante il 2020 Technogym ha allestito numerosi centri wellness aziendali, fra cui possiamo trovare in Italia la nuova sede Allianz di Milano e l'headquarter storico di Trieste, in America le 4 sedi Honda e gli uffici della Disney situati in Florida.

#### *Home & Consumer*

Nel corso del 2020, il segmento Home & Consumer ha registrato una forte crescita dovuta, soprattutto, al lockdown che ha obbligato le persone a stare in casa e anche al lancio di nuovi prodotti Technogym dedicati all'home fitness.

In particolare, è stato riscosso un grande successo per due prodotti: Technogym Bike e Technogym Bench.

Technogym Bike offre la possibilità di allenarsi avendo al proprio fianco un trainer online e potendo partecipare anche a diverse classi indoor cycling.

Technogym Bench, uno strumento multifunzionale che consente di fare un allenamento completo. È stata progettata per offrire il massimo comfort e un incredibile numero di esercizi di fare nel minor spazio possibile.



Figura 3.15 Technogym bench  
*Fonte:* sito Technogym

Ogni prodotto Technogym che viene sviluppato viene inoltre sottoposto ad una verifica di tipo scientifica: infatti, Technogym collabora con moltissimi esperti e istituzioni del settore rappresentate da università (italiane e non).

Tramite queste collaborazioni vengono effettuate analisi fisiologiche e biomeccaniche dei prodotti in sviluppo per certificarne la sicurezza, l'efficacia e i benefici di tale esercizio.

Technogym, al suo interno, ha organizzato un'apposita stanza dedicata interamente all'analisi del movimento, denominata "motion room". Essa è dotata delle migliori tecnologie e, inoltre, vengono testati direttamente grandi atleti sul macchinario.

Prima che un tapis roulant o un qualsiasi altro macchinario arrivi sulla linea di produzione, viene collaudato su cavie umane. Inoltre, le attrezzature vengono testate da dei macchinari, per assicurarsi che siano top nel settore del fitness; macchinari detti "i ciclopi".

Vengono chiamati in questo modo proprio per simulare la loro possenza fisica volta a garantire le condizioni di affidabilità del prodotto. Rappresentano dei titani che permettono di verificare che il prodotto sia soddisfacente e raggiunga la soddisfazione dei clienti.



Figura 3.16 Ciclopi  
*Fonte:* Rivista Il Nuovo Club

Le ruote di questi "ciclopi" corrono come fossero un utente di 180 kg che corre a 18 km/h. Ogni giorno percorre la distanza che separa Roma da Bologna. Rappresenta il peggior cliente immaginabile, cioè un utente pesantissimo, fortissimo, velocissimo che applica sul nostro prodotto le condizioni che nessuno potrebbe immaginare.

Proprio per questo, Technogym fa lavorare questi ciclopi 24 ore su 24, per diversi mesi, in modo da essere del tutto sicuro sull'affidabilità del prodotto.

Tra le università in questione più rilevanti troviamo l'Università di Loughborough (UK) e la Edith Cowas University di Perth (Aus). Guardando il nostro territorio sono presenti collaborazioni con l'università di Padova, Udine, lo IUSM di Roma.

Ogni prodotto viene curato nel minimo dettaglio: infatti, tutte le fasi della produzione vengono sottoposte a controllo diretto. L'acquisto di materie prime è una delle voci principali che caratterizzano la catena del valore. Technogym attribuisce ai materiali usati nei propri prodotti una grande importanza, che però devono soddisfare i requisiti richiesti. Per quanto riguarda l'assemblaggio, questo viene svolto nei due stabilimenti produttivi: uno a Cesena, all'interno del Technogym Village, e uno a Malý Krtíš (Slovacchia).

### **3.5 Competitori**

Tra i competitor più importanti possiamo trovare tre aziende che, oltre a Technogym, sono le più grandi potenze nel settore del fitness.

Peloton Interactive, un'azienda americana di attrezzature per esercizi con sede a New York City. I prodotti principali sono cyclette e tapis roulant connessi a Internet consentendo agli abbonati mensili di partecipare a distanza alle lezioni tramite streaming.

Questa azienda ha avuto un boom di vendite, in particolare delle bici interattive, durante il periodo della pandemia, quando l'isolamento era obbligatorio, e lo streaming era l'unico modo per tenersi in contatto.

Peloton è stato il prodotto casalingo dell'anno durante l'apice della pandemia. Nel 2020 ha acquistato un'azienda che in questi anni ha tenuto botta a Technogym: stiamo parlando di Precor. È anch'essa un'azienda statunitense, con sede a Seattle, WA, e da oltre 40 anni è pioniera nel fornire esperienze nel mondo del fitness. Offre prodotti e servizi che coprono tutte le categorie più importanti, tra cui l'allenamento cardiovascolare, gli allenamenti di forza e gli allenamenti di gruppo.

Uno dei motivi per cui Peloton ha acquistato Precor è stato quello di incrementare la capacità di essere più forti nell'ambito commerciale.

Questa startup ha raggiunto in pochi anni un enorme successo, attuando un modello di business "incredibilmente vincente" grazie alla vendita di cyclette e tapis roulant caratterizzati da schermi connessi a Internet e grazie all'abbonamento che dà accesso ad una serie infinita di allenamenti. Attraverso una molteplice serie di investimenti in pubblicità e a finanziamenti ottenuti, questo nuovo marchio, che conta più di 100 showroom negli Stati Uniti ed è quotato in borsa, "ha una capitalizzazione di mercato pari a 44,6 miliardi di dollari (dato di fine dicembre 2020)" (Venturi, 2020).



Dal momento in cui ha acquistato Precor il valore delle sue azioni ha subito un'impennata. Nel periodo tra luglio e settembre 2020, contava 1,3 milioni di iscritti connessi, più di 563.000 rispetto al 2019.

All'inizio questa azienda era rivolta principalmente ai "benestanti in salute", ma prima che iniziasse il lockdown aveva già cominciato ad offrire applicazioni e servizi online (Minton, 2021).

Tramite questo servizio, chiamato Peloton Digital, al costo mensile di 12,99 dollari negli Stati Uniti le entrate iniziarono ad impennare.

La seconda azienda è Johnson Health Tech.

La storia di questa azienda iniziò nel 1975 a Taichung, in Taiwan, fondata da Peter Lo. Nel corso degli anni è passata dal produrre attrezzature e design ad essere una delle più grandi potenze nel mondo del fitness.

Nel momento in cui Johnson Health Tech iniziò ad occuparsi di proprietà e sviluppo del marchio, ha perseguito un'importante strategia espansionistica; infatti, l'azienda dispone filiali proprie in quasi 30 diversi Paesi.

In Italia è presente una filiale, costituita nel 2005 e localizzata nella zona industriale di Ascoli Piceno; L'azienda vanta di oltre 100 punti vendita in Italia, 10 store e più di 3000 palestre.

Principalmente vengono venduti attrezzi per l'allenamento cardio, di forza e allenamento di gruppo per palestre, hotel e attrezzi per la casa. L'azienda si concentra, in particolare, sulla tecnologia dei diversi prodotti e sui cambiamenti che favoriscano l'esperienza all'utente finale.

Un aspetto che li rende molto forti è il controllo che hanno della produzione dalle materie prime ai prodotti finiti. Questa integrazione verticale dei processi consente loro di estrapolare il massimo valore in ogni fase della catena di produzione e trasmettere ai loro clienti questi vantaggi.

Con l'obiettivo di diventare l'azienda di fitness numero 1 al mondo, non trascurano mai ciò che li ha resi grandi, cioè la mission e la vision. La prima consiste nel soddisfare i loro clienti tramite prodotti di qualità e innovativi, affiancati da servizi di assistenza unica nel suo genere; la vision, invece, è quella di essere leader mondiale dei prodotti che contribuiscano positivamente al benessere delle persone.

Ultima azienda a livello internazionale che può competere con Technogym è Life Fitness, un'azienda americana nata circa 50 anni fa. Si occupa soprattutto di attrezzature inerenti al cardio, ma non mancano comunque gli accessori, i macchinari per gli allenamenti isotonici

e gli allenamenti di gruppo. Per loro la soddisfazione dei clienti è fondamentale, e proprio per questo li invitano direttamente a recarsi in modo regolare nelle loro strutture per contribuire allo sviluppo dei prodotti offrendo feedback a riguardo.

Life Fitness è conosciuta per avere creato, nel 1968, la prima attrezzatura elettronica al mondo: si tratta della cyclette Lifecycle. Oggi conta di oltre 1700 dipendenti e 12 filiali internazionali, con 186 rivenditori e distributori in più di 120 paesi. L'azienda ha fatto moltissimi cambiamenti da quella Lifecycle, "e oggi offre più di 300 differenti prodotti di forza, di resistenza e cardio-training sia in termini di attrezzature per il fitness commerciale che forniture per la palestra in casa" (ADieta.it, 2011).

A livello nazionale, l'unica azienda che può competere con Technogym è Panattasport: nata all'inizio degli anni Ottanta, in provincia di Macerata, oggi è uno dei leader nella progettazione e nella realizzazione di attrezzature professionali per centri fitness e per le palestre. La sua peculiarità è la personalizzazione che offre ai propri clienti: infatti dà la possibilità a questi ultimi di poter personalizzare le proprie attrezzature per l'allenamento proponendo più di 200 combinazioni colore (telaio e imbottitura).

La loro mission è quella di creare attrezzature professionali adatte al vero allenamento fisico. Gli attrezzi devono essere funzionali e duraturi, oltre che belli.

Bellezza, funzionalità, qualità e design sono le quattro caratteristiche che rendono unici i loro prodotti, facendo sì che siano anche integrabili nei vari ambienti residenziali.

Panatta adotta materiali di che derivano dall'ambito dell'automobilismo, i migliori tessuti e pelli di utilizzo navale, tubolari molto fini, da 3 a 5 mm di spessore, e fusioni uniche costituite in alluminio per garantire ai propri prodotti qualità e solidità in modo da renderlo eterno. Ogni macchinario, infatti, viene testato per durare a vita.

Il successo di questo brand nel mondo è dovuto dal controllo dell'intero ciclo di sviluppo e del processo produttivo di ogni macchinario. Le cui diverse fasi si sviluppano internamente all'azienda.

## Capitolo IV Attrattività del mercato

### 4.1 Modello statico

Lo studio del settore di riferimento in cui opera qualsiasi azienda è il punto di partenza per svolgere un'analisi strategica. Il metodo più importante è certamente quello di Micheal Porter, denominato "5 forze di Porter".

Si tratta di un modello che permette di fare uno schema efficace per la classificazione delle informazioni più importanti:

- Intensità della concorrenza: Essendo leader nel mercato, questa forza la ritengo bassa perché attualmente non esiste nessuna azienda in grado di competere con Technogym. Probabilmente l'unica azienda di cui "aver paura" può essere Peloton. Aveva avuto successo con il primo anno di pandemia grazie ai suoi attrezzi di alto livello dotati di schermo per seguire i personal trainer da casa. "Con l'arrivo dei vaccini e il ritorno alla vita sociale gli utenti hanno smesso di comprare nell'ultimo trimestre del 2021", Peloton ha interrotto la produzione delle sue biciclette e tapis roulant per ridurre drasticamente i costi (Tebano 2022).
- Nuovi entranti: Le barriere all'entrata sono molte alte in quanto non esiste nessuno in grado di competere con Technogym in particolare per quanto riguarda la sua capacità di innovazione.
- Clienti: Il potere degli acquirenti è una forza che ritengo bassa, in quanto questi non possono facilmente trovare prodotti sostitutivi dello stesso livello che offre Technogym. L'azienda offre prodotti unici e totalmente personalizzati e di altissima qualità; dunque la ritengo una forza bassa.  
Se un fornitore non dovesse rispettare tali standard, per Technogym sarà immediato passare ad un altro. Per questi diversi motivi è una forza bassa.
- Prodotti sostitutivi: Nel corso degli anni questa forza sta diventando sempre più importante: i prodotti sostitutivi alla palestra comprendono sia altri sport ma anche personal trainer mobile, le applicazioni che ora stanno prendendo il sopravvento, le applicazioni che ti pagano per camminare, video su YouTube di allenamenti. Le alternative che esistono per mantenersi in forma sono varie e non bisogna sottovalutarle perché rappresentano una vera e propria minaccia.

## 4.2 Analisi Pestal

Una volta aver analizzato l'ambiente interno, bisogna iniziare a considerare anche l'ambiente esterno, facendo uso dell'analisi "pestal", la quale valuta:

- **Politica:** La presenza di Technogym su molteplici mercati internazionali espone la società a rischi legati alle condizioni politiche e macroeconomiche di questi paesi e ai relativi cambiamenti dei regolamenti, compresa "l'eventuale previsione di dazi doganali e norme protezionistiche o che limitino gli scambi commerciali, alla concorrenza con gli operatori locali, alle oscillazioni dei tassi di cambio e ai controlli sulle valute vigenti". (Relazione Finanziaria semestrale 2021).

Queste situazioni potrebbero comportare effetti negativi sull'operatività e sulle prospettive future nonché sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

- **Economia:** Technogym è sottoposta al rischio di cambio per effetto dei diversi rapporti commerciali realizzati in valuta diversa dall'Euro. La valuta di bilancio di Technogym è l'Euro.

La società opera principalmente in mercati internazionali e pertanto opera con mercati in cui la valuta è diversa da quest'ultima.

Le esposizioni a questa tipologia di rischio si possono differenziare in:

- "Esposizione al rischio di cambio di natura economico-competitiva", che dipende dal fatto che Technogym ha la sua struttura produttiva basata in Euro, pur commercializzando in un mercato esposto al dollaro americano. Dunque, le diverse oscillazioni possono essere un fattore determinante a livello competitivo per Technogym (Relazione Finanziaria semestrale 2021).
- "Esposizione al rischio cambio di natura transattiva", che dipende dalle vendite dirette ed indirette al cliente finale ad un certo prezzo caratterizzato da una valuta diversa da quella di riferimento della società (Relazione Finanziaria semestrale 2021).

Technogym, per tutelarsi da questi possibili rischi, pone in essere certe attività di copertura da tali rischi, svolgendo continue valutazioni sulle condizioni di mercato e sul livello di esposizione al rischio, combinando l'utilizzo di due strategie:

- "natural hedge", strategia di gestione de rischio il cui obiettivo è unire i flussi economico finanziari con le poste dell'attivo e passivo patrimoniale che risultino denominati con la medesima valuta estera e che abbiano una "proiezione temporale coerente" in modo da anticipare eventuale esposizioni al rischio cambio (Relazione Finanziaria semestrale 2021);

- Utilizzo di strumenti finanziari derivati. In merito a questo, Technogym utilizza contratti di tipo "forward" con lo scopo di difendersi dai "rischi insiti nelle fluttuazioni dei tassi di cambio".

Questi strumenti finanziari derivati possiamo definirli come strumenti di copertura.

- Influenze sociali: Il miglioramento della qualità di vita delle persone, soprattutto nei paesi maggiormente più sviluppati, sta spostando l'attenzione di una grossa fetta della popolazione sull'attività fisica come mezzo per proteggere il proprio stato di salute più a lungo possibile. Le persone sono sempre più consapevoli sull'aumento delle malattie di tipo cardio vascolare dovuto da obesità, malsane abitudini alimentari, stress; questo porta il wellness come strumento di prevenzione.

Per questi motivi, i governi iniziano sempre più ad inserire politiche rivolte a migliorare la prevenzione e i controlli sulla salute, favorendo stili di vita orientati al wellness.

Oltre al governo, anche le aziende si stanno interessando a promuovere il wellness sui luoghi di lavoro, tramite determinati "corporate wellness programme" e prestando attenzione alle abitudini dei lavoratori.

Lo scopo di questi programmi è incrementare la produttività della forza lavoro, diminuendo i tassi di assenteismo dovuti alle malattie, con l'obiettivo di diminuire sempre più i costi per le aziende stesse.

- Tecnologie: I servizi e le diverse attrezzature di Technogym si basano su tecnologie sottoposte a continui aggiornamenti ed evoluzioni e che possono essere oggetto di continue innovazioni frequenti come, per esempio, i protocolli per le comunicazioni wireless.

Normalmente le attrezzature di quest'azienda "vivono" mediamente 4-6 anni nel caso di attrezzature cardio e di 6-9 anni nel caso di attrezzature dedicate alla forza per quanto concerne il loro ciclo di utilizzo, che può comunque ampliarsi rispettivamente fino a 8-10 anni e 9-12 anni, grazie ai servizi di re-marketing e i cicli successivi di utilizzo.

- Ambiente: Inoltre, Technogym, è soggetta a regolamenti da rispettare sul tema della tutela ambientale e della salute. Eventuali violazioni o mancanze potrebbero determinare ingenti somme da pagare o addirittura limitazioni all'attività.

Parlando di tutela dell'ambiente, la società deve richiedere e ottenere il rilascio di determinati permessi e autorizzazioni per svolgere la propria attività. La mancanza di ottenimento di questi ultimi potrebbe comportare effetti negativi sullo svolgimento dell'attività e sulle prospettive future sulla situazione economico, patrimoniale e finanziaria. La società, in questo caso appena descritto, potrebbe

anche dover pagare delle multe, sanzioni e penali importanti in caso di mancati rispetto di queste norme (comprese anche quelle sullo smaltimento dei rifiuti e altre sostanze nocive).

Technogym deve anche rispettare le normative sul tema della sicurezza sul lavoro: è tenuto ad osservare leggi e regolamenti il cui scopo è prevenire incidenti sul lavoro.

Anche in questo caso, delle eventuali mancanze per quanto concerne il rispetto di tali norme possono provocare forti limitazioni sull'attività, come la sospensione della stessa ovvero limitazioni alla vendita dei beni.

Technogym, operando in diversi paesi nel mondo è tenuto ad osservare le diverse legislazioni presenti in materia di anti-corrruzione, italiane e straniere, in base alle quali è vietato agli operatori economici (e ai loro intermediari) effettuare dei pagamenti non leciti a funzionari privati e pubblici con lo scopo di ottenere relazioni d'affari.

La società lavora anche con Paesi non molto sviluppati, in cui esistono forti livelli di corruzione.

Il rischio della continua espansione di Technogym è che è sottoposto al "rischio di essere coinvolto in certi episodi di violazione di norme anti-corrruzione, di sanzioni internazionali e di normativi similari" (Relazione Finanziaria semestrale 2021).

Nel momento in cui si verificassero queste violazioni, la società potrebbe subire sanzioni di diversa natura, come, per esempio, multe, sequestri beni, perdita di licenze, sanzioni penali e annullamenti di contratti.

- Legale: Technogym è sottoposta a tassazione sia in Italia sia in altri stati che hanno diversi regimi fiscali. Le aliquote fiscali che potranno essere applicate in futuro potrebbero essere determinate da numerose variabili, come eventuali cambiamenti delle leggi fiscali o della loro interpretazione.

La società è dunque soggetta al pagamento di imposte in numerosi ordinamenti, potendo essere esposto a possibili accertamenti fiscali e con il rischio che le diverse autorità possano non essere d'accordo con l'eventuale interpretazione della legislazione come adottata da Technogym, e di conseguenza contestare il valore delle imposte assolte.

## Capitolo V Posizionamento competitivo

### 5.1 FCS

Alessandri sostiene che “bisogna essere molto più marketing, ma in un marketing di inclusione e di autenticità”. Egli afferma ciò perché esistono delle aziende di artigianato e di manifattura americane che hanno storie fantastiche, di rapporto col territorio, di qualità del prodotto e nel metodo di trasformazione del prodotto, di design, di rispetto per la natura e i collaboratori.

C'è una sensibilità nel design e nel produrre emozioni per i nostri prodotti che Technogym non dice. Gli americani, che hanno imparato a scuola a raccontare le storie, ha permesso loro di essere veloci nel raggiungere i clienti. Sempre secondo Alessandri “gli italiani, invece, hanno molto da imparare”.

Già dall'inizio, i prodotti Technogym si differenziano dagli altri per la loro attenzione alla sicurezza, alla diminuzione di rischi di infortunio, alla facilità di utilizzo e al design. Technogym offre una gamma completa di attrezzature all'avanguardia per l'allenamento cardio, forza, movimento funzionale e di gruppo. La loro gamma cardiovascolare è la più completa del settore e la loro gamma di attrezzature per la forza sono diventate lo standard di riferimento sul mercato.

Un altro aspetto che li contraddistingue è l'innovazione continua: vengono sviluppati sempre nuovi prodotti e tecnologie per garantire un allenamento sicuro ed efficace. In più di 30 anni sono stati realizzati 142 brevetti internazionali e depositato 93 marchi, tra cui la FullGravity Technology<sup>4</sup>.

La qualità è un altro fattore distintivo. Technogym ha ottenuto la certificazione internazionale ISO 9001<sup>5</sup> per i loro prodotti e i loro successi. Ogni anno vengono investite circa 385.000 ore nei test su prodotti.

Infine, le applicazioni hanno la funzione di aumentare l'attrazione e la fidelizzazione migliorando l'esperienza dell'utente. Le applicazioni di Technogym sono progettate per rendere unica e indimenticabile l'esperienza di allenamento di ogni cliente in termini di facilità d'uso, coinvolgimento e motivazione grazie a:

- interfacce facili e intuitive
- chiaro feedback visivo

---

<sup>4</sup> La tecnologia FullGravity attiva catene cinetiche complete, anziché singoli muscoli, consentendo movimenti integrati, dinamici e personalizzati.

<sup>5</sup> ISO 9001 è lo standard riconosciuto a livello internazionale per i “Sistemi di Gestione per la Qualità” (SGQ). Rappresenta lo standard più usato nel mondo, con più di 1,1 milioni di certificati rilasciati ad associazioni in 178 diversi Paesi. Questo standard verifica che il metodo di elaborazione e fabbricazione del prodotto sia stato progettato per garantire un risultato di alta qualità per il cliente.

-molte opzioni di intrattenimento

Queste applicazioni permettendo anche all'operatore di facilitare il lavoro, rendendo più semplice la gestione con il cliente, dell'allenamento e permettono di vedere il monitoraggio dell'andamento del business.

Inoltre, ciò che caratterizza Technogym è che sono stati i primi a:

- Fare l'internet of things<sup>6</sup>, cioè a fare la macchina e ginnastica collegata al wifi;
- Fare il software per la gestione dei centri fitness e oggi basate sul cloud;
- Mettere la TV sulle macchine;
- Inventare la parola "wellness", che è uno stile di vita, una cultura, uno stato mentale.

In un'unica parola possiamo dire che Technogym consegue un vantaggio di differenziazione: viene offerto un vantaggio unico (inteso come prodotto, servizio ecc..) che controbilancia il prezzo elevato. Conseguendo questo vantaggio si andrà a migliorare sempre più la soddisfazione del cliente, comprendendo i suoi bisogni, dando soddisfazione alle sue aspettative rendendo unici i prodotti.

## **5.2 Analisi SWOT**

### **PUNTI DEBOLI:**

- Il progresso che ha automatizzato qualsiasi cosa, dall'ascensore, dalle scale mobili, al telefonino, alle auto, questo progresso ha reso le persone più pigre e di conseguenza meno disposte a fare attività. Fortunatamente con il covid molte persone stanno iniziando a dare una svolta alla loro vita per quanto riguarda la salute, anche perché quest'ultima è recentemente salita al vertice dei bisogni di tutti;
- L'elevato prezzo di vendita limita la distribuzione dei prodotti Technogym.
- L'ampia dimensione della società può generare il rischio che vengano a crearsi delle asimmetrie informative e comportamenti opportunistici da parte di alcune persone.

### **OPPORTUNITA':**

- La "digital transformation". Sfruttare la tecnologia per la sua parte buona, rendere accessibile il wellness in ogni luogo e momento della vita, grazie alla connettività e ai contenuti. I crescenti acquisti da parte dei clienti sui servizi online permetterà a Technogym di offrire loro nuove offerte.

---

<sup>6</sup> Con l'Internet of things ci si riferisce al processo di connessione ad Internet di oggetti fisici che utilizziamo ogni giorno, dalla lampadina, ai dispositivi indossabili, a quelli smart e quelli medici. Tutti questi oggetti ricevono ed inviano dati su reti wireless, con un limitato intervento manuale.



- Le innovazioni tecnologiche stanno migliorando sempre più la produttività industriale consentendo ai fornitori di produrre una grande gamma di nuovi prodotti e servizi;
- L'aumento del numero delle palestre sta permettendo a Technogym di portare i propri prodotti dentro quest'ultime;
- I gusti e le preferenze dei clienti sono in continuo cambiamento: spinti dal fatto che possono ottenere qualsiasi informazione online, dall'aumento del reddito per molti e dalla facilità di imparare le funzioni dei nuovi prodotti tecnologici, i clienti oggi sono più disposti a provare i nuovi prodotti che escono sul mercato.

#### **PUNTI DI FORZA DI TECHNOGYM:**

- Posizione finanziaria molto solida, soprattutto dopo essersi quotata in borsa nel 2016;
- Forte presenza all'estero: Technogym ha installato centri benessere e palestre in tutto il mondo, ha circa 1900 dipendenti in 14 filiali in Europa, Asia, Stati Uniti e Sud America e quasi tutto il suo fatturato è esportato in più di 100 paesi;
- I prodotti Technogym hanno un grandissimo riconoscimento del marchio. Proprio per questo Technogym ha acquisito un vantaggio verso i propri concorrenti nel settore di prodotti ricreativi;
- Assistenza al cliente molto accurata, in quanto le tecnologie evolute di Technogym hanno bisogno di un servizio di assistenza da chi le conosce meglio. L'azienda vanta di una rete mondiale di tecnici molto preparati e specializzati, in grado di risolvere qualunque tipo di problema, in modo da soddisfare le svariate esigenze dei clienti;
- Prodotti differenziati, innovativi e ad elevato contenuto tecnologico. L'ottima qualità del prodotto è ciò che contraddistingue Technogym dagli altri competitor, e il fatto che sia stata per ben 8 volte fornitore olimpico lo testimonia sicuramente.

#### **MINACCE:**

- La pandemia ha rallentato molto la crescita di Technogym, in particolare nel 2020 ovviamente. Rallentamento dovuto dal blocco del mercato e soprattutto dai cambiamenti delle persone;
- Concorrenza: i diversi concorrenti sono tutti al passo con lo sviluppo del prodotto. Anche se Technogym resta comunque il leader di questo settore, sta avendo dure sfide con i concorrenti locali e internazionali;
- L'instabilità dell'ambiente politico con la guerra commerciale tra Cina e Stati Uniti, l'instabilità generale in Medio Oriente e gli effetti della Brexit sull'Unione Europea

stanno generando un impatto sul business di Technogym, sia nel mercato locale che in quello internazionale.

## Capitolo VI Strategie

### 6.1 Strategie competitive

L'obiettivo di Technogym è quello di rendere il Wellness parte integrante della vita di tutte le persone, attraverso l'implementazione di una strategia che si basa su tre pilastri:

- “Wellness on the go”: l'azienda ha sviluppato il Technogym Ecosystem, un sistema, in logica “internet of things”, con il quale le persone possono vivere una particolare esperienza del tutto personalizzata, accedendo ai propri contenuti e programmi di allenamento su qualunque attrezzo e device personale, in ogni momento e luogo. Allo stesso tempo anche gli operatori possono connettersi con i propri clienti ovunque si trovino.

Per il cliente sono presenti piattaforme Ecosystem, con le quali ogni persona può accedere a contenuti e programmi di allenamento in ogni luogo del mondo e da qualsiasi dispositivo personale.

Per gli operatori, Technogym Ecosystem consente loro di poter gestire e guidare i propri clienti in qualsiasi momento e luogo



Figura 6.1 Technogym Ecosystem

Fonte: sito Technogym

- Brand Development: il marketing e la comunicazione del brand Technogym ne assicurano i valori grazie ad una strategia coerente e chiara che ha permesso l'affermazione di Technogym come uno dei marchi più riconosciuti a livello internazionale.
- Presenza globale nei diversi segmenti di mercato: Technogym sta attuando una strategia distributiva “omnichannel” a riguardo. Essa comprende 4 canali di vendita

diversi: retail (costituiti da 7 diversi store gestiti direttamente dall'azienda); inside sales (canali di vendita online); wholesales (vendita all'ingrosso) e field sales (rappresentato da agenti di vendita).

Il canale "wholesale" è costituito da 85 distributori esteri indipendenti che lavorano come distributori di servizi e attrezzature Technogym in certi paesi stranieri.

Alcuni dei contratti di distribuzione stipulati da parte di Technogym prevedono, facendo riferimento ad ogni anno di durata del contratto, certi obiettivi minimi di vendita che i distributori devono raggiungere. In caso di mancato raggiungimento di questi ultimi, Technogym ha la facoltà di modificare il contratto, riducendo la sfera territoriale di distribuzione o il segmento di clientela assegnato ai distributori inadempienti.

Per quanto riguarda il canale "inside sales", questo è costituito da servizi di teleselling, cioè dalle vendite online tramite il sistema di e-Commerce presente sul sito dell'emittente. Grazie a questa attività, Technogym ha la possibilità di sviluppare campagne di vendita dedicate a raggiungere certe categorie di utenti finali.

Il canale "retail", invece, ha un ruolo molto importante nelle strategie di marketing. Gli store di Technogym non sono dei semplici negozi, ma rappresentano dei veri e propri showroom nei quali gli utenti finali possono provare direttamente le attrezzature e i servizi dedicati.

I Technogym store li possiamo trovare in zone centrali nelle città più importanti come Milano, New York, Londra e Mosca e sono tutti realizzati secondo il medesimo concetto di interior design e product design, per unire al meglio estetica e funzionalità delle macchine e degli ambienti.

Per quanto concerne le strategie adottate da Alessandri verso i suoi collaboratori, ha adottato dei piccoli cambiamenti ma allo stesso tempo molto utili, soprattutto a lungo termine.

All'interno del luogo di lavoro, non ci sono le sedie, bensì le fit ball, che permettono di salvaguardare la schiena e mantenere equilibrio e riflessi sempre pronti.



Inoltre, ogni dipendente porta con sé un accelerometro, la cui unità di misura è espressa in "move": è considerato come un motivatore personale che rileva tutte le attività svolte, indoor e outdoor, allo scopo di motivare le persone a muoversi sempre di più.

Figura 6.2 Move

Fonte: Rivista Il Nuovo Club

Con il movimento che viene svolto dall'utente, la barra di questa mywellness key a mano a mano si riempie, fornendo così un feedback visivo immediato.

Questa key ha stessa funzione di una chiavetta USB: infatti, la si può inserire sul proprio PC per vedere i propri risultati e i propri miglioramenti. Risultati che si possono scaricare direttamente da mywellness portal che mostra dati inerenti all'intensità, calorie bruciate e le attività svolte.

All'interno del Technogym Village è stato implementato un programma di corporate wellness per salvaguardare la salute di tutti i collaboratori. È stato introdotto un programma, denominato Working For Wellness, che offre ai dipendenti la possibilità di accedere alla palestra e ad attività sportive all'aperto, scegliendo tra diversi corsi sia individuali che di gruppo; viene data la possibilità di svolgere check up medici gratuiti per verificare lo stato di salute; inoltre, è possibile accedere al T-Restaurant, primo ristorante aziendale wellness che offre cibi salutari e differenziati, a seconda delle esigenze delle persone.

Alessandri afferma che "la salute dei nostri dipendenti è anche salute delle loro famiglie", e proprio per questo le palestre e gli spazi outdoor possono essere frequentati anche da parenti o amici, nel weekend o in determinati eventi.

Un aspetto molto importante a cui Alessandri ci tiene particolarmente riguarda l'atmosfera del club. La ricerca e l'esperienza dimostrano che il benessere è fortemente correlato a fattori ambientali, come la luce, i colori e un'atmosfera piacevole e rilassante, la cui loro combinazione contribuiscono a creare una sensazione di totale comfort, proprio come quelle che dovrebbe offrire uno spazio Wellness. Le diverse aree del club devono essere progettate con lo scopo di mettere a proprio agio il cliente.

Ricerche di mercato sottolineano che uno dei fattori che genera il maggiore impatto sulla scelta del cliente è proprio l'atmosfera del cliente (*IHRSA European Market Report, 2006*).

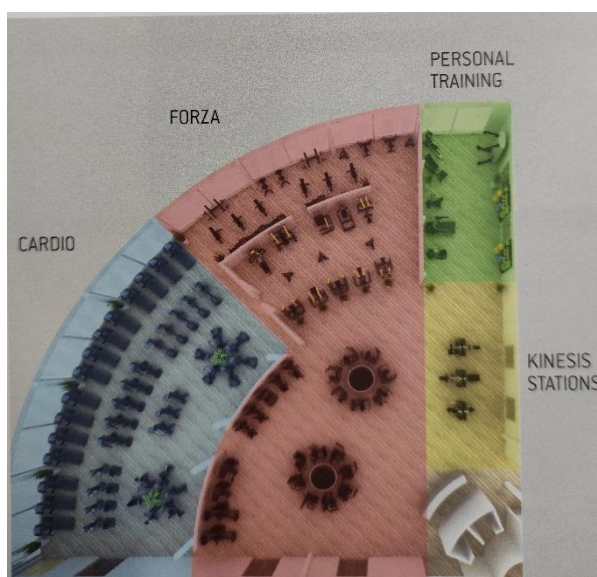


Figura 6.3 Atmosfera del club  
Fonte: Rivista Il Nuovo Club

Oltre ai club, il design è un aspetto veramente importante anche per l'ambiente casa.

In ogni abitazione, Technogym è in grado di offrire diverse soluzioni personalizzate sulla base degli spazi disponibili, allo stile di arredamento e alla tipologia di allenamento che l'utente svolge.

- Per chi desidera avere uno spazio elegante nel proprio soggiorno, Technogym offre e consiglia Personal Line, che si adatta con qualsiasi tipo di arredamento;
- Per chi vuole creare un'ambiente dedicato alla palestra dentro casa ci sono le linee SKILL e ARTIS che rappresentano il punto di riferimento per l'allenamento nei più grandi centri sportivi al mondo;
- Per chi possiede spazi più ridotti MYRUN rappresenta l'opzione migliore.

La linea Personal è la collezione di prodotti che contraddistingue Technogym in termini di design e stile, che unisce tecnologia di allenamento professionale all'avanguardia, soluzioni digitali molto innovative e un design moderno.

Grazie alla collaborazione con l'architetto e designer Antonio Citterio, la linea di prodotti di arredo e design dedicati interamente all'allenamento è creata con materiali raffinati e con la migliore tecnica artigianale italiana; tutto questo per "viziare" l'utente, facendolo sentire a suo agio, permettendogli di vivere in armonia e di intraprendere uno stile di vita Wellness. Questa linea comprende una serie di prodotti cardio, come il tapis roulant, la bike ed ellittica, Kinesis e sono tutti collegati a MyWellnessCloud di Technogym: connettendosi a UNITY (interfaccia multimediale touchscreen inserita in tutte queste tipologie di prodotti) gli utenti possono vivere un'esperienza del tutto personalizzata con i propri programmi di allenamento, dati e app preferite come Youtube, Netflix e TV.



Figura 6.4 Prodotti di arredo e design  
*Fonte:* sito Technogym

Technogym ha sempre creduto nel digitale, e molto del suo impegno sta andando sui contenuti e sull'ecosistema; Alessandri crede "nell'integrazione della casa con il club, della azienda come corporate dove uno lavora con il medico di famiglia o con l'assicurazione".

Quindi Technogym ha sviluppato il Wellness Cloud, che è un sistema Business to Business, per gli operatori che integra i vari attori, soprattutto negli Stati uniti e nei paesi nordici, dove sono le assicurazioni che pagano le cure o riabilitazioni o la prevenzione.

Il primo tema sul quale sono focalizzati è quello del digitale, in temi di ecosistema, sul personalizzare l'esperienza. Riuscire a dare per una persona che ha diabete o sovrappeso o uno sportivo un programma specifico. Nel corso della pandemia, Technogym, si è impegnata nel migliorare sempre più l'esperienza d'uso delle attrezzature tramite i servizi digitali supportati da MyWellness e ha lanciato Technogym App, la quale consente a tutti gli utenti di accedere ad una infinità di allenamenti, con o senza pesi, del tutto personalizzata grazie alla vasta libreria di video on-demand

La seconda cosa, stanno facendo prodotti per la casa accessori, piccoli; hanno allargato la loro gamma di accessori: prodotti più accessibili e più piccoli per dare una risposta a questo bisogno (che si è accelerato) di fare ginnastica anche in casa. Si parla di ridurre gli spazi di ingombro e rendere più interattivi i prodotti con dei sensori e renderli sempre più belli perché faranno parte dell'arredamento.

Technogym è un oggetto di arredo, di “opera d’arte” come dice Alessandri. In questo modo, rendere i prodotti più accessibili ed estetici è un modo per avvicinarsi di più alla casa e al consumatore in casa.

Ma il loro grande mercato resta sempre il mondo professionale: hanno delle linee per la riabilitazione, prodotti specifici per la salute e prevenzione, che viene ritenuto per il futuro un grande mercato. Technogym è trasversale, vuole essere nelle varie età delle persone, ma vuole essere nei vari luoghi della vita, quindi sia in palestra, al lavoro, in casa, all’aperto e nel tempo libero.

#### Servizio post- vendita

Con questo servizio si risponde alle necessità dei clienti, fornendo chiarimenti tramite il supporto tecnico telefonico. Dal sito possiamo notare due servizi che l’azienda offre: “Scrivici una mail” e “Ti chiamiamo noi”. Con il servizio di post-vendita online vengono resi gratuiti le istruzioni di manutenzione, i manuali tecnici dei prodotti, le risposte alle domande più frequenti e le principali procedure di ricerca dei guasti.

Inoltre, sono presenti ulteriori due servizi: Wellness Support e Technogym Direct.

Con il primo, l’iniziativa più importante prende il nome di “Tele Trainer”: un servizio che offre, sempre tramite chiamata, un istruttore diplomato in grado di fornire spiegazioni sul corretto utilizzo di determinati attrezzi e dare consigli su quale attività può essere più conforme alle esigenze del cliente. Per approfittare di questo servizio, basta essere iscritti e registrati a questo servizio, fornendo il numero di telaio degli attrezzi Technogym in proprio possesso.

Technogym Direct, invece, è un portale completo per tutti i clienti che hanno sottoscritto un contratto di assistenza, disponibile 24/24, che dà la possibilità di poter effettuare ordini di ricambi ed accessori

Technogym può contare su una rete mondiale di Centri di Assistenza Tecnica autorizzati in grado di gestire qualunque tipo di problema su qualsiasi prodotto. Sono messi a disposizione tecnici addestrati e certificati per garantire massimi livelli di qualità e sicurezza. Da sempre Technogym mette al centro delle proprie priorità la soddisfazione del cliente, attraverso un insieme di servizi ricompresi nella Total Wellness Solution, che offre agli operatori una serie di strumenti per garantire la soddisfazione e fidelizzazione dell’utente finale. Oggi più che mai il cliente ha la necessità di essere rassicurato e coinvolto dall’operatore, per sentirsi sicuro e sereno.



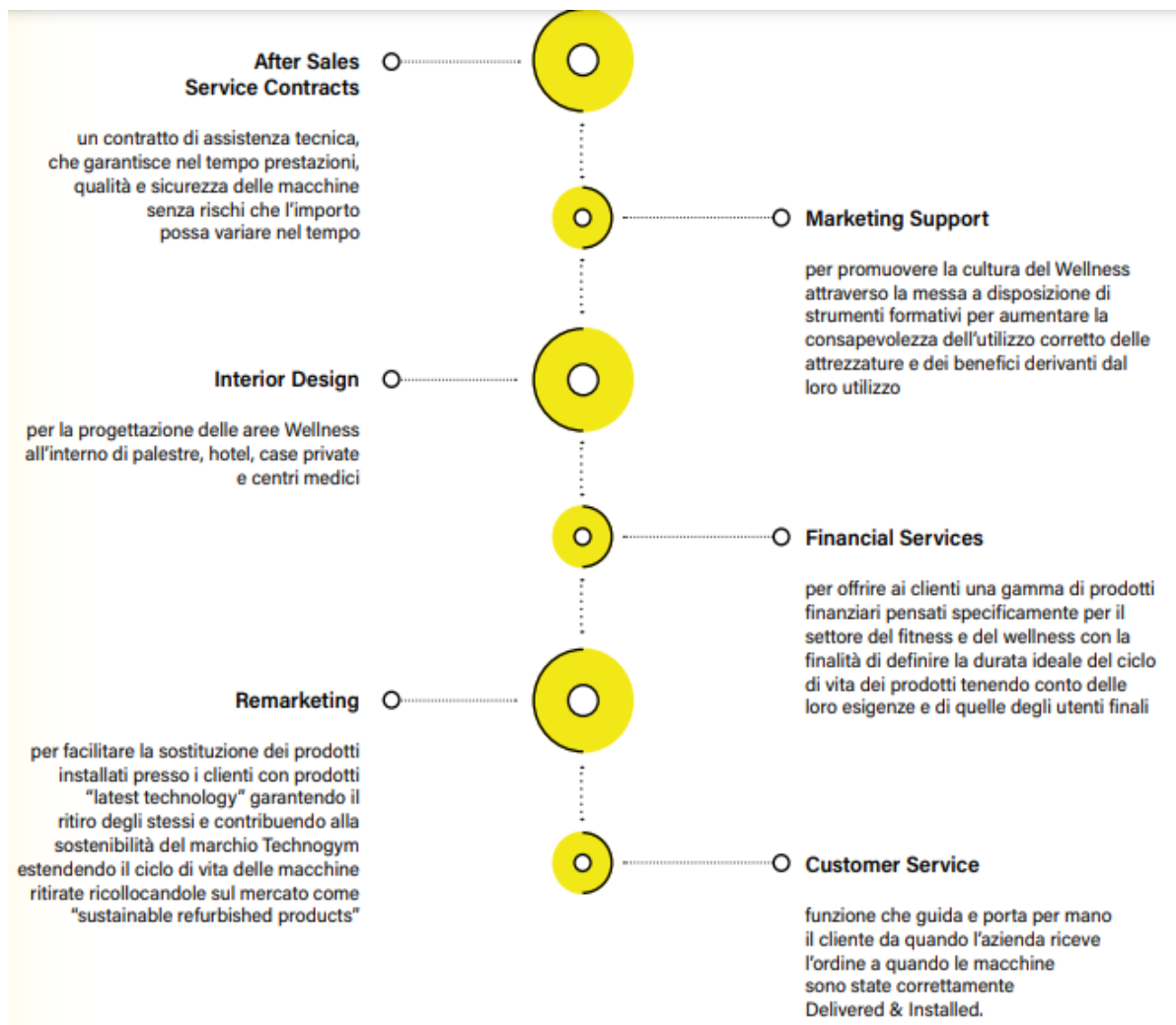


Figura 6.5 Soddisfazione del cliente  
 Fonte: Rivista Il Nuovo Club

## 6.2 Strategie post Covid-19

Grazie ad uno studio di Monitor Deloitte possiamo notare come la salute sia salita al vertice delle priorità di tutti, arrivando a rappresentare il primo bisogno per propensione di spesa.



Figura 6.6 Sondaggio Deloitte  
 Fonte (Monitor Deloitte)

Oggi, la salute e la prevenzione sono al primo posto come bisogno e come attenzione nella scelta della gestione del proprio tempo; significa combattere il diabete- obesità- ipertensione.

Il covid ha creato una depressione delle malattie mentali diffuse con delle % incredibili: il 60% delle persone ha aumentato il peso, il 40% dormono peggio di prima. Quindi, questo significa “prevenzione” perché il covid ha colpito mortalmente e in modo pesante le persone obese e le persone con delle malattie cardiovascolari. Questo va a svantaggio dello stato, delle persone e aziende.

Secondo quanto riportato da Alessandri in un'intervista: “Noi crediamo che ciò che succederà in futuro non sarà ginnastica solo a casa o solo in palestra, ma ci sarà una formula ibrida: l'abitudine di fare ginnastica in casa si aggiunge, e non sostituisce la palestra o la piscina o l'impianto sportivo”.

Exercise is medicine<sup>7</sup>, l'esercizio fisico è un farmaco portentoso ed è perfino riconosciuto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS). Diversi studi scientifici hanno dimostrato che il sistema immunitario delle persone che si allenano costantemente è più forte; nuovi studi affermano che l'esercizio fisico regolare protegge dalle forme più gravi di Covid-19. Per l'undicesimo anno consecutivo, Technogym è global partner di questa iniziativa il cui obiettivo è quello di stimolare i medici a prescrivere più esercizio fisico, di formare i personal trainer ad essere capaci di usare in modo professionale gli attrezzi per soggetti patologici.

La ripartenza e la crescita dipenderanno dalla capacità di riportare gli iscritti nella propria palestra/club e, allo stesso tempo, attrarre nuovi clienti. Dipenderà tutto dalla capacità di proporre un'offerta ben aggiornata e personalizzata, cercando di integrare l'esperienza fisica con quella digitale.

Investire sull'innovazione e anticipare il cambiamento rappresentano i punti più importanti, punti fondamentali in cui Technogym ha sempre creduto: infatti è dal 2012 che l'azienda promuove l'approccio *on the go*.

Nel corso del 2020, e nei primi mesi del 2021, sono state svolte diverse indagini che hanno coinvolto moltissimi professionisti del settore Wellness (personal trainer, medici, proprietari dei club), nonché appassionati del fitness. Queste ricerche hanno sottolineato alcune tendenze che mostrano i cambiamenti che ci sono stati in quest'ultimo periodo e i nuovi bisogni delle persone:

---

<sup>7</sup> “La visione di Exercise is Medicine® (EIM), un'iniziativa sanitaria globale gestita dall'American College of Sports Medicine (ACSM), è quella di rendere la valutazione e la promozione dell'attività fisica uno standard nell'assistenza clinica, collegando l'assistenza sanitaria con l'attività fisica basata sull'evidenza risorse per le persone ovunque e di tutte le abilità.” (<https://www.exerciseismedicine.org/>).

-oggi sono i contenuti a fare la differenza. Gli utenti cercano contenuti del tutto personalizzati e cercano un'ampia gamma di attività, classi, allenamenti da sfruttare in modalità fisica o anche digitale;

-un'esperienza di allenamento non può fare a meno del monitoraggio dei progressi via via compiuti, fondamentale anche per gli operatori in modo da fornire consigli mirati agli utenti;

-sentirsi parte di una comunità, fisica o virtuale, è oggi una fortissima esigenza per chi si allena.

-nel corso di questi ultimi due anni molte persone hanno comunque continuato ad allenarsi, adattandosi agli spazi e alle attrezzature a loro disposizione in casa. Il loro ritorno in palestra soddisfa sicuramente il loro bisogno di varietà dell'allenamento grazie alla presenza di un'ampia gamma di attrezzi e macchinari.

Dato che non è possibile rispondere a tutte queste esigenze con un'unica soluzione, Technogym offre una serie di soluzioni che possono aiutare a far adeguare e crescere il proprio business.

Una serie di soluzioni che consistono principalmente nell'utilizzo di Mywellness app, la quale offre esperienza di allenamento senza precedenti: dall'allenamento personalizzato alle classi live, con questa app è possibile aumentare il valore della propria offerta, attraendo nuovi clienti. Questa piattaforma offre infatti la possibilità ad ogni utente di accedere al proprio programma e ai propri contenuti personalizzati di allenamento anche da casa tramite questa applicazione. Inoltre, sono state introdotte nuove funzioni per motivare ancora di più i clienti:

-allenamento del giorno, che permette ai clienti di restare attivi scegliendo ogni giorno tra 3 allenamenti aventi intensità diverse in modo da andare incontro a tutti;

-coaching da casa; l'app contiene una chat con la quale è possibile restare in comunicazione con i propri clienti e seguirli in ogni movimento;

-programma di allenamento, utile per fornire degli allenamenti personalizzati a chiunque, stimolandoli e coinvolgendoli;

-monitoraggio costante dei miglioramenti, l'app si connette con il principale tracker, come gli smartwatch, per permettere agli utenti di vedere i propri progressi e condividerli con i loro coach.

Per consentire un utilizzo corretto di Mywellness, Technogym offre un servizio di consulenza gratuito. Sono già oltre 2.000 gli operatori in tutto il mondo che hanno usufruito della consulenza gratuita di Technogym e hanno implementato una strategia digitale usando la piattaforma in questione per rendere più facile il contatto con i loro clienti, rafforzando sempre più la community.

Questo periodo che ha reso necessario il distanziamento sociale ci ha dimostrato che molte più persone possono essere raggiunte usando la giusta tecnologia. Grazie a Mywellness è stato reso possibile monitorare costantemente la relazione con i propri clienti allenandoli anche da remoto. Sempre tramite questa applicazione, i clienti possono prenotarsi il loro posto in palestra, favorendo un risparmio in termini di tempo e facilitando i flussi e lo svolgimento delle attività.

In un'intervista fatta al direttore di Conero wellness S.S.D.A.R.L, egli afferma che Mywellness ha consentito alla sua azienda di "digitalizzare il processo aziendale mantenendo viva la relazione con i loro clienti". Inoltre, sono riusciti ad acquisire nuovi contatti, dando lavoro costante ai loro collaboratori.

Tra i servizi che offre Technogym, c'è la possibilità di rendere unica questa applicazione: "abbiamo così portato il nostro brand nelle case di molte persone". È un ottimo canale di comunicazione e ha consentito loro di raccogliere diverse informazioni sullo stile di vita dei clienti. Guardando il lato della gestione interna, il direttore Gioacchini afferma che "Mywellness ci sta aiutando a organizzare in modo digitale il nostro lavoro da remoto".

Il fondatore di Technogym si ritiene fiducioso sul futuro del Wellness perché la salute ha cambiato posizione nella scala delle priorità delle persone. Dopodiché, il Wellness è entrato nelle case delle persone in modo "assolutamente violento", cioè coloro che sono rimasti rinchiusi in casa per molto tempo hanno scoperto l'home fitness e quindi come fare ginnastica in casa: chi con attrezzi più rudimentali e più improvvisati e chi con spazi dedicati per il benessere in casa. È stata "una vera e propria corsa" all'acquisto di attrezzi per allenarsi dentro casa. C'è stato un boom per quello che riguarda la richiesta di home fitness. "Durante il lockdown hanno sempre lavorato, tramite l'home working, anche perché moltissimi paesi erano aperti". Hanno sempre continuato con le loro sedi internazionali a lavorare, finendo i magazzini di tutto il mondo e facendo girare i prodotti da un continente ad un altro (D'Ascenzo, 2021).

Sempre secondo questa intervista riportata su *IlSole24Ore*, Nerio Alessandri afferma che "Technogym ha chiuso il primo trimestre del 2021 con un fatturato in crescita a doppia cifra, sostanzialmente allineato al primo trimestre del 2019, e un incremento della redditività più che proporzionale" (*Quotidiano Partenopeo*, 2021).

Questo risultato deriva da una forte accelerazione delle vendite home fitness. Anche il segmento Fitness Club sta ripartendo, soprattutto in Asia Pacific e in Uk, aree in cui i clienti stanno piano piano tornando in palestra con grande voglia e gli operatori hanno confermato i piani di investimento. "Nei prossimi mesi si prevede la ripartenza anche nel resto dell'Europa e in Nord America".

Inoltre, aggiunge che “Nel settore del wellness, a livello globale, si sta confermando il modello ibrido: l’allenamento non solo in palestra ma anche a casa e viceversa” (Quotidiano Partenopeo, 2021).

La strategia di Technogym è, da anni, il *Wellness on the go*, un unico ecosistema digitale con cui viene garantita alle persone un’esperienza online e offline di allenamento a casa, in palestra (insomma, in qualunque luogo), che in questa situazione post-Covid risulta essere una strategia più che mai azzeccata.

L’edizione 2021 del rapporto State Of Mobile realizzato da App Annie (società che analizza dati riguardanti il mercato delle applicazioni per i dispositivi mobili) annuncia che nel 2020 sono state lanciate più di 71.000 nuove app inerenti al mondo del fitness e della salute. Rispetto al 2019, c’è stato un incremento del 13%. Normalmente il maggior numero di download avviene nel mese di gennaio, ma nel 2020 il mese più importante sotto questo aspetto è stato aprile, nel corso del quale, a livello mondiale, ci sono stati 276 milioni di download di app.

In questo ultimo periodo, il lockdown ha creato diversi problemi inerenti alla salute in termini di aumento del peso corporeo, della sedentarietà, ansia e stress, ed ha ulteriormente aggravato certe patologie come il diabete e l’ipertensione. Proprio per queste conseguenze, la domanda di esercizio e wellness da parte delle persone è sempre più in crescita.

Nel settore del fitness, questa emergenza ha velocizzato l’avvenire del digitale: Alessandri afferma che “i fitness club dotati della nostra piattaforma digitale Mywellness cloud sono stati in grado di offrire la loro esperienza di allenamento ai clienti anche a casa. La nostra strategia di essere wellness provider “on the go” (accessibilità in ogni luogo e momento) si è definitivamente consolidata”.

Dopo aver passato il periodo di lockdown allenandosi tramite app, videolezioni e attrezzature casalinghe, la maggior parte delle persone ha dichiarato di voler continuare a fare così, e non tornare fisicamente in palestra. Il workout casalingo, come lo smartworking, è entrato nelle case italiane ed europee per restarci.

A confermare questo fenomeno anche Nerio Alessandri dichiarava in un’intervista del 23 ottobre 2020: “stiamo osservando una forte accelerazione nel segmento home fitness [...] pensiamo che il segmento Home & consumer possa arrivare a rappresentare il 50% del totale del nostro fatturato in quattro anni da oggi”. In linea con quanto dichiarato Technogym lanciava in quei giorni la Technogym Bench ossia un attrezzo multifunzionale ad uso domestico, pensato per gli allenamenti da fare dentro casa.

### 6.3 Sostenibilità

L'approccio alla sostenibilità di Technogym è fortemente legato alla sua mission aziendale. Infatti, il suo obiettivo è quello di promuovere in tutto il mondo il Wellness Lifestyle per diffondere l'esercizio fisico, un'alimentazione sana e un sano stile di vita.

Questa forte correlazione tra strategia aziendale e sostenibilità è ciò che porta il Gruppo nelle sue scelte ad andare incontro alle esigenze e bisogni di salute delle persone. Il benessere del cliente è, dunque, al centro degli obiettivi di Technogym a partire dalla fase di ideazione e realizzazione dei prodotti fino alla fase post-vendita e di promozione marketing. Questi aspetti rendono unico il modello di business e permettono un allineamento strategico con gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile definiti dalle Nazioni Unite. Durante il 2020 Technogym ha definito la Politica di Sostenibilità con impegni al 2025. Grazie a questa nuova politica, sono state definite i principali argomenti in tema di sostenibilità. Essa si sviluppa su tre principali impegni:

#### Gli impegni ESG al 2025 per Technogym

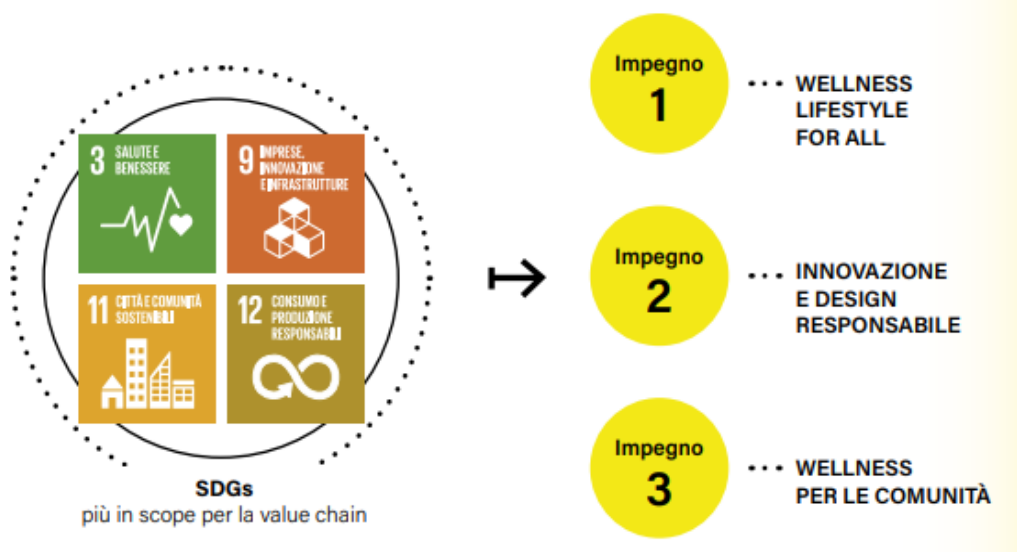


Figura 6.7 Sostenibilità

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020

#### WELLNESS LIFESTYLE FOR ALL

Da oltre 20 anni Technogym promuove il wellness come opportunità sociale per lo Stato, imprese e cittadini. L'obiettivo resta quello di aiutare i propri stakeholder a raggiungere il Wellness Lifestyle promuovendo dei sani stili di vita sostenibili tramite un'offerta di prodotti e servizi sempre in linea con le ultime nuove tendenze.



Figura 6.8 Wellness lifestyle for all  
Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020

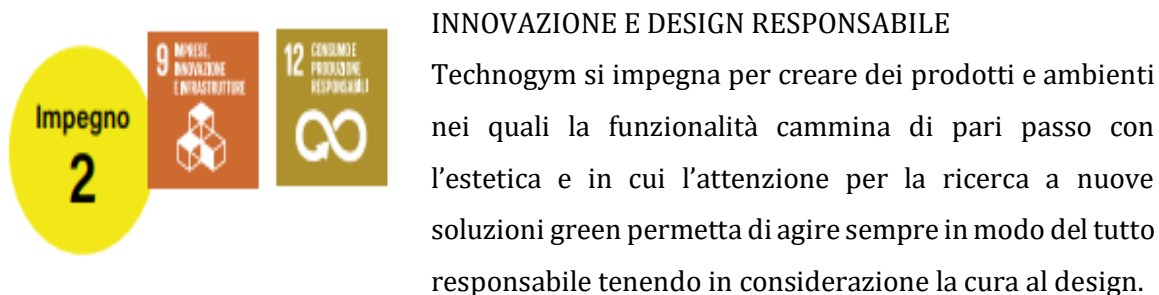


Figura 6.8 Innovazione e design responsabile  
Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020

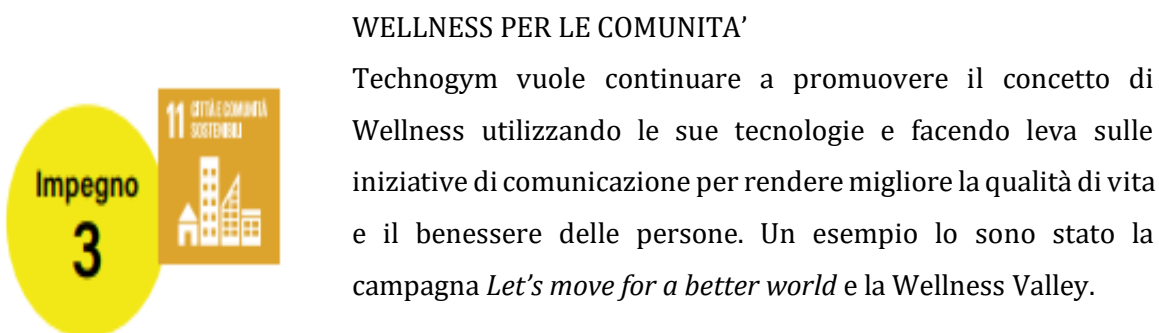


Figura 6.9 Wellness per le comunità  
Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020

Obiettivo del piano è avere uno strumento che consenta di comunicare la vision aziendale in materia di sostenibilità, promuovendo sinergie organizzative e favorendo una cultura della sostenibilità per un pensiero sempre più integrato. In merito al primo punto, Wllness Lyfistyle For All, sono stati trovati 3 obiettivi:

- Promuovere il Wellness come opportunità sociale rendendo l'esercizio fisico un potente strumento per contrastare l'obesità e la sedentarietà;
- Favorire le diverse partnership, locali e globali, con il fine di promuovere il wellness;
- Diventare una guida come wellness Solution Provider.

Anche in merito al secondo punto, Innovazione e Design responsabile, sono stati accertati ulteriori tre obiettivi:

- Utilizzare in modo responsabile le risorse naturali durante tutta la catena del valore, usando tutte le possibili innovazioni in tema di ricerca e sviluppo;

- Assicurare una produzione sicura e con un design perfetto, applicando i principi derivanti dall'economia circolare nella fase di produzione e progettazione dei prodotti;
- Promuovere linee di prodotti che generano un basso impatto ambientale.

Infine, rispetto al terzo impegno, Wellness per la comunità, sono stati indicati altri 4 obiettivi importanti:

- Aiutare gli operatori del settore a espandere il wellness nelle loro comunità;
- Promuovere la conoscenza a livello imprenditoriali lungo tutta la catena di fornitura favorendo lo sviluppo dei territori, rispettando i diritti umani e dei lavoratori;
- Diffondere la Wellness Valley, prendendo in considerazione le caratteristiche più importanti di ogni territorio per sviluppare una community del benessere;
- Rendere il wellness accessibili a tutti.

Per raggiungere tutti questi obiettivi sono state indicate due linee di intervento quali la definizione di un piano avanzato di welfare, diffuso in tutto il gruppo Technogym, che consenta di avere effetti positivi sul benessere delle persone e la definizione di determinati obiettivi per aumentare il numero dei fornitori strategici più importanti, secondo i principi di sostenibilità.

Il Wellness, come detto prima, è un'opportunità sociale per tutti: per i governi che possono diminuire i costi della sanità, per le imprese che possono valere di dipendenti più produttivi e per tutti i cittadini che possono migliorare il proprio stile di vita e la propria salute.

Questo è il pensiero che accompagna il lavoro della Wellness Foundation del presidente Alessandri, che consiste in un'organizzazione no profit fondata più di dieci anni fa il cui scopo principale è condividere l'esperienza di Alessandri nel settore del fitness e wellness per cercare di creare una società più mirata alla sostenibilità. Questa organizzazione ha dato vita alla Wellness Valley, un progetto che vuole in Romagna "il primo distretto del benessere in Europa" basandosi sul Wellness come opportunità economica e sociale (Vellar, 2014).

Il Gruppo affianca al proprio modello di business una forte scelta di responsabilità sociale, che si basa principalmente sulla promozione dell'esercizio fisico e sullo stile di vita Wellness.

La Wellness Valley prevede la creazione nel territorio della Romagna di un distretto del benessere dedicato al miglioramento della qualità di vita dei cittadini. Questa iniziativa coinvolge oltre 250 realtà pubbliche e private: istituzioni, scuole, università, medici, ospedali, imprese, palestre, hotels, associazioni sportive e centri termali.

Il Technogym Village è stato ideato per essere sia un luogo di lavoro sia un esempio in termini di sostenibilità. La sua progettazione richiama i concetti della bioarchitettura e



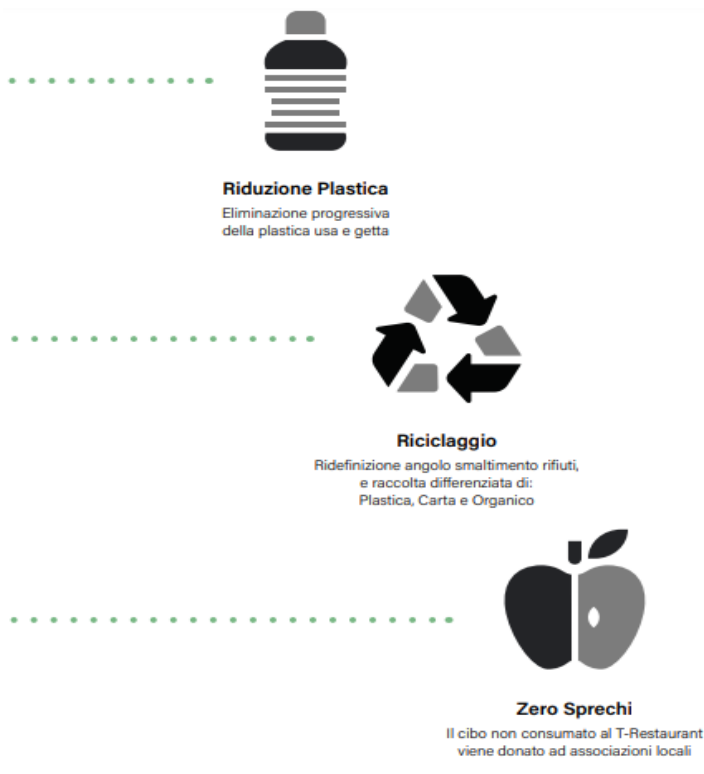
dell'eco-sostenibilità: infatti, questa struttura è stata ideata tenendo in considerazione la riduzione degli sprechi e il riutilizzo dei materiali. Per esempio, ogni metro cubo di terreno scavato per creare le fondamenta è stato recuperato dagli scavi iniziali, per formare una barriera naturale (le colline, che si estendono per quasi 800 m).

Parlando sempre di sostenibilità, l'edificio presenta diversi elementi volti a minimizzare i consumi, come per esempio l'isolamento termico della struttura: realizzata in vetro e in legno, questo permette di sfruttare in meccanismo naturale del trasferimento del calore permettendo di lavorare in luoghi freschi in estate e ambienti caldi in inverno, riducendo al minimo tutti i consumi. Inoltre, questa struttura è stata pensata per seguire tutto il tragitto del sole.

A partire dall'inizio della pandemia, la salute è passata al primo posto dei nostri pensieri e delle nostre esigenze. Adottare un buon stile di vita è diventato priorità per tutti.

Da oltre 20 anni, quando si parla di salute, Technogym è sempre stata in prima linea, essendo impegnata a promuovere uno stile di vita Wellness in tutto il mondo. La missione di Technogym è, dunque, creare un mondo volto alla sostenibilità, sfidando la sedentarietà.

Un'altra iniziativa riconducibile al concetto di "sostenibilità" è "I am green", che mira alla



riduzione dell'utilizzo della plastica e a migliorare la consapevolezza dei propri collaboratori attraverso il corretto smaltimento dei rifiuti.

Iniziativa partita dalla seconda metà del 2019, mettendo nei bar interni del Technogym Village dei distributori d'acqua e promuovendo borracce riciclabili. Le bottiglie di plastica e i bicchieri di plastica sono stati sostituiti con imballaggi in alluminio e bicchieri compostabili.

Figura 6.10 I'am green  
Fonte: Relazione finanziaria annuale 2020

Questa attenzione per l'ambiente si traduce anche nei prodotti; vengono scelti materiali rinnovabili e senza rischi per la salute. Ad esempio:

- più del 95% di ogni prodotto è costituito da materiali riciclabili;
- i prodotti sono progettati preferendo l'efficienza energetica, senza comunque compromettere le prestazioni (es. la linea Excite+ cardio comprende dei macchinari capaci di auto-alimentarsi da soli);
- i materiali utilizzati non contengono sostanze tossiche e risultano in linea con gli standard EU inerenti all'utilizzo di certe sostanze pericolose;
- con l'utilizzo di materiali ad altissima qualità, i prodotti durano molto proprio perché sono meno soggetti ad usura; perciò, hanno meno bisogni di pezzi di ricambio e materie prime, generando così meno rifiuti.

Sostenibilità per Technogym è un concetto molto ampio, al cui interno sono presenti una serie di azioni dedicate al miglioramento del benessere del pianeta e delle persone. Questo concetto consiste anche nella consapevolezza di svolgere una serie di accorgimenti di ogni giorno, come la raccolta differenziata all'interno della struttura o come l'eliminazione della plastica introducendo erogatori di acqua, finalizzati a diminuire l'impatto ambientale.

Per Technogym, sostenibilità consiste anche nell'adozione dei principi della "Circular Economy"<sup>8</sup>: secondo una recente definizione da parte della Ellen Macarthur Foundation, "circolare" è un concetto volto a descrivere un'economia pensata per poter rigenerarsi automaticamente da sola.

Un termine che si traduce in una maggiore durata dei prodotti e in una maggiore efficienza dei processi. Secondo Technogym, approccio circolare vuol dire lavorare su tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto: aumentare i servizi dedicati alla manutenzione per incrementare la durata di vita dei prodotti, riciclare in modo corretto le componenti che non vengono più usate e ricondizionare le diverse attrezzature.

Tramite il ricondizionamento è possibile donare una seconda vita alle attrezzature, rendendole comunque super efficaci ma molto più economiche ovviamente: farebbe risparmiare più del 50% all'operatore o all'acquirente sull'acquisto; in termini ambientali, invece, contribuisce a diminuire l'impatto su di esso.

---

<sup>8</sup> Con "economia circolare", ha specificato l'UE nel 2016, si intende un modello di produzione e consumi che consiste in riutilizzo, condivisione, riciclo e ricondizionamento dei prodotti esistenti il più a lungo possibile. In pratica, si intende un'economia a zero rifiuti, nella quale ogni prodotto deve essere smaltito senza lasciare tracce.

## Capitolo VII Business model

### 7.1 Canvas

Il modello di business di Technogym può essere suddiviso in cinque diverse fasi: Ricerca e sviluppo, produzione, distribuzione e servizio post-vendita.

L'obiettivo di questo modello è quello di garantire una total wellness solution completamente personalizzata dedicata ai bisogni di benessere degli utenti finali. Technogym, infatti, offre delle soluzioni che portino benefici funzionali ai clienti, ma senza trascurare gli aspetti come il design e l'innovazione dei materiali che vengono usati, in modo da proporre un'esperienza diversa e soprattutto di qualità.

Proprio per questo motivo, l'azienda instaura dei legami di lunga durata con i fornitori ritenuti fondamentali, prevedendo comunque dei controlli di performance nei loro confronti e del rispetto di tutte le normative presenti inerenti a tematiche ambientali e sociali.

#### *Innovazione, design e sviluppo del prodotto*

Da quando è stata fondata l'azienda, il principio che ha sempre ispirato Technogym è stata l'innovazione a 360 gradi: sul prodotto, sulle vendite, sulla comunicazione, sul digitale e su tutti i settori dell'azienda.

Il prodotto è l'elemento chiave della strategia di innovazione dell'azienda. L'area di Ricerca e Sviluppo è formata da ben oltre 200 professionisti (ingegneri, medici dello sport, designer e software developer) e collaboratori esterni come medici, fisioterapisti, atleti e i preparatori. Oltre a questi numerosi collaboratori, Technogym conta anche di 201 design, 295 brevetti e 399 marchi.

#### *Ricerca medico scientifica*

Recentemente è stata creata un'apposita stanza dedicata all'analisi del movimento (motion room), dove i macchinari vengono testati per garantire allenamenti in completa sicurezza ed efficacia. Per lo sviluppo del prodotto è necessario che ci sia come base un approccio scientifico: Technogym collabora con diversi esperti e anche università ed oggetto di queste collaborazioni sono l'analisi fisiologica e biomeccanica dei prodotti in sviluppo.

In Italia collabora con le Università di Roma, Padova, Udine, e l'ospedale San Raffaele Pisana di Roma. In ambito internazionale, invece, molto importanti sono le collaborazioni con l'Università di Loughborough (UK) con la quale sta effettuando dei test di validazione dei prodotti, e la Edith Cowas University di Perth (Aus) che sta utilizzando i prodotti dell'azienda per uno studio su pazienti con cancro alla prostata.

### *Innovazione digitale*

Anche il digitale è un altro aspetto molto importante durante lo sviluppo di un prodotto. Oggi l'offerta di Technogym è data dal Technogym Ecosystem, un ecosistema basato sulla logica "internet of things", una piattaforma cloud che comprende dati e programmi di allenamento del tutto personalizzati per ogni cliente.

Inoltre, questa piattaforma è disponibile anche con le principali app presenti sullo store del telefono e con gli strumenti wearable di tracking (come apple watch), garantendo la strategia "wellness on the go" in ogni luogo e momento. In questo settore, Technogym è l'unica azienda ad avere questa piattaforma che consente agli utenti di vivere un'esperienza del tutto personalizzata.

### *La produzione*

Tutte le fasi della produzione dei prodotti sono sottoposte ad un controllo diretto. L'acquisto delle materie prime è una delle principali aree della catena del valore; infatti, l'azienda ritiene molto importanti i materiali che vengono utilizzati, i quali devono rispettare altissimi standard di settore.

L'assemblaggio si svolge all'interno dei due stabilimenti produttivi di Technogym: a Cesena (dentro il Technogym Village) e a Malý Krtíš (Slovacchia).

### *Servizio post-vendita*

Questi servizi hanno l'obiettivo di garantire prestazioni e valore nel tempo alle attrezzature acquistate: servizi che arrivano da una rete mondiale di centri di assistenza tecnica capaci di intervenire in qualsiasi momento.

Per vedere meglio il modello di business di Technogym, utilizzerò il modello Canvas per apprendere meglio gli elementi essenziali.

**FORNITORI:** Technogym è da sempre impegnato nella ricerca di soluzioni innovative e di qualità e proprio per portare avanti questo suo impegno ritiene fondamentale sviluppare una forte collaborazione con i propri fornitori, soprattutto con quelli che si occupano della realizzazione di materiali e tecnologie che possono essere impiegati nel mondo del fitness.

Il settore del fitness non ha una vera e propria filiera apposita, e molto spesso fa riferimento a fornitori che producono normalmente per altre filiere, con la necessità di adattare le tecnologie e i diversi materiali alle esigenze dei prodotti fitness.

La catena di fornitura di Technogym è divisa in:

-fornitori con "materiali in distinta base": tutti quelli che contribuiscono in maniera diretta alla creazione dei prodotti;

-fornitori “indiretti”: forniscono servizi o attrezzature usate per le attività di produzione.

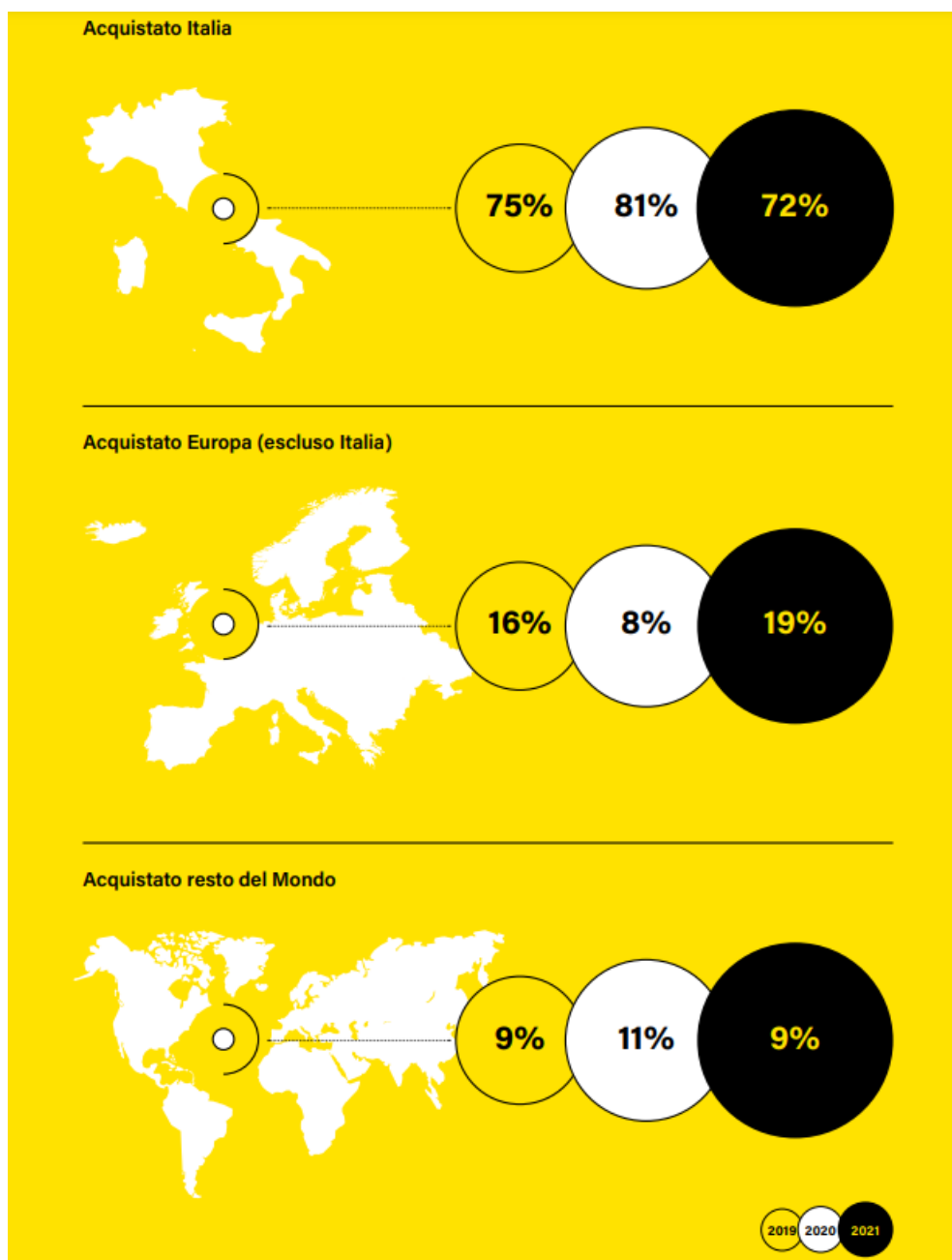


Figura 7.1 Dati sui fornitori

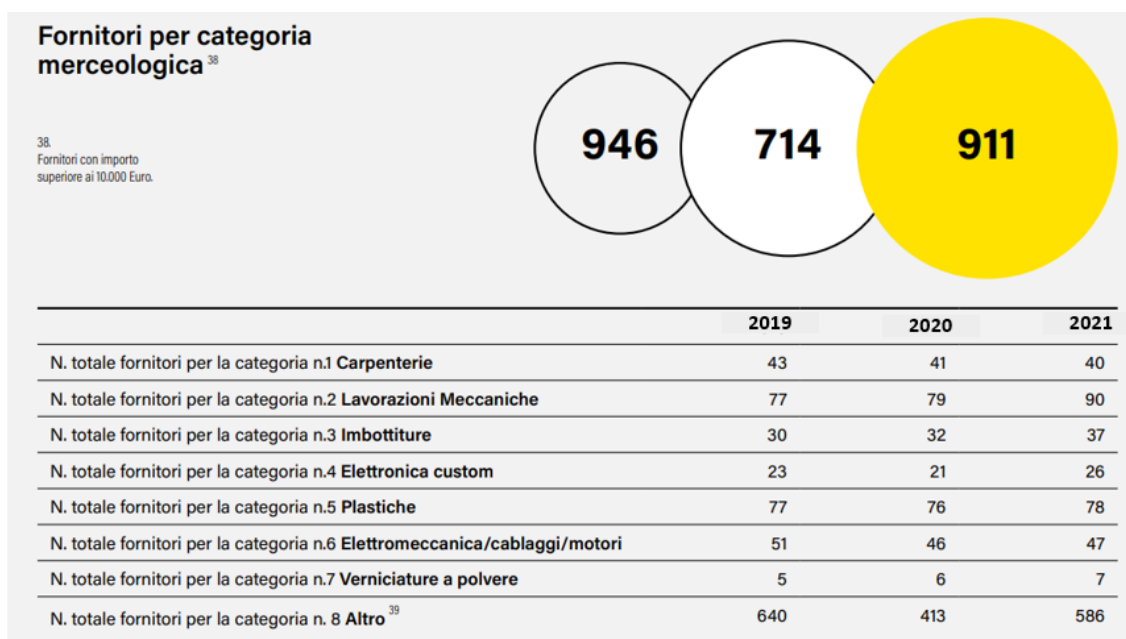
Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2021

La catena di fornitura è prevalentemente presente in Italia, con il 72% dei fornitori con sede nel territorio in Italia. I restanti acquisti sono divisi in Europa per il 19% e nel resto del mondo per il 9%. In questi tre grafici vediamo il confronto tra 2019/2020/2021.

La selezione di un fornitore è un processo molto importante per il raggiungimento degli obiettivi strategici di Technogym. In particolare, vengono sottoposti a verifica i requisiti tecnici e funzionali dei componenti richiesti.

. Inoltre, verranno verificate anche la qualità e la capacità del fornitore considerando, inoltre, criteri di stabilità economica, tecnologie disponibili, tipologia del prodotto.

La relazione con i fornitori è sottoposta ad un monitoraggio costante, per valutare la performance. Monitoraggio che avviene tramite un portale online denominato GSC, che raccoglie tutte le informazioni utili riguardo le imprese che fanno parte del parco fornitori. L'insieme di questi dati permette di effettuare una breve valutazione rispetto ad ogni singolo fornitore.



## 7.2 Fornitori per categoria merceologica

Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2021

Come detto prima, per Technogym la tutela dell'ambiente è un aspetto molto importante, cercando di trovare le modalità più efficaci per ridurre al massimo i possibili impatti. Infatti, per l'approvvigionamento del packaging, si rifornisce da fornitori che producono solamente carta e cartoni riciclati.

**RISORSE:** Tra le risorse principali troviamo:

-materie prime: Technogym ritiene di vitale importanza i materiali che vengono utilizzati, i quali devono rispettare i più elevati standard del settore del fitness;

-risorse umane: lo sviluppo delle capacità e competenze del personale è considerato inevitabile per raggiungere determinati obiettivi e strategie aziendali.

-proprietà industriale: composta da circa 290 brevetti, 394 marchi e 190 design.

<i>(in numero)</i>	Esercizio chiuso al 31 dicembre			
	2021		2020	
	Medio	Fine esercizio	Medio	Fine esercizio
Numero dipendenti				
Dirigenti	68	69	61	60
Impiegati	1.362	1.405	1.353	1.325
Operai	659	681	664	635
<b>Totale numero dipendenti</b>	<b>2.089</b>	<b>2.155</b>	<b>2.077</b>	<b>2.020</b>

Figura 7.3 Numero dipendenti

Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2021

**PROCESSI:** Ogni prodotto viene curato nel dettaglio: infatti, tutte le fasi della produzione vengono sottoposte a controllo diretto.

Per quanto riguarda l'assemblaggio, questo viene svolto nei due stabilimenti produttivi: uno a Cesena, all'interno del Technogym Village, e uno a Malý Krtíš (Slovacchia).

Quello di Cesena si espande per circa 40.000 metri quadri e include solamente linee di assemblaggio dei prodotti; mentre quello in Slovacchia è grande circa 30.000 metri quadri e consiste in assemblaggio prodotti, verniciatura e carpenteria.

**PRODOTTI:** *vedi gamma di prodotti*

**CANALI DI COMUNICAZIONE:** i principali canali di comunicazione verso la clientela sono:

-Servizi digitali, in cui troviamo la piattaforma Technogym Ecosystem, integrata in tutte le attrezzature e applicazioni, con cui utenti e operatori possono rimanere sempre in contatto ovunque siano, per un'esperienza *wellness on the go*, la quale consente di rafforzare sempre più la fidelizzazione con gli utenti.

-Servizio post-vendita, che mira a garantire prestazioni, affidabilità e valore alle attrezzature nel corso del tempo.

-Store, considerato come un luogo per vivere il Wellness a 360 gradi, in cui non avviene il semplice acquisto dei prodotti, ma vengono effettuati test per valutare la propria forma fisica e si ricevono programmi di allenamento del tutto personalizzati.

**CANALI DI DISTRIBUZIONE:** la distribuzione dei prodotti segue un approccio omnichannel, sviluppandosi tramite i quattro canali di vendita:

-Wholesales

-Field sales: agenti di vendita e personale addetto alla vendita

-Inside sales: canale di vendita online

-Retail: store gestiti dall'azienda.

Gli store ufficiali di Technogym si trovano a:

Cesena, Via Calcinara 2861

Milano, Via Durini 1

San Pietroburgo, Bolshay Kutuzovsky Ave, 48

Mosca, Vremena Rossa 3, GUM, 3rd floor

New York, Greene Street, 70

Madrid, Calle de Claudio Coello, 77

Londra, c/o Harrods, Brompton Road 87-135

Gli ultimi tre canali sono canali diretti, i quali raggiungono in modo diretto il cliente.

Invece, il wholesale consiste in un canale indiretto dove la vendita ai clienti finali viene realizzata da distributori esclusivi che coprono mercati dove Technogym non è presente.

## **PARTNER**

Le squadre più famose e importanti collaborano da anni con Technogym per quanto riguarda l'aspetto della preparazione atletica dei loro giocatori. In Italia collabora con Juventus, Inter, Milan e la Nazionale. All'estero, invece, sono presenti collaborazioni con il PSG e le nazionali Russa e Brasiliana.

Nel mondo del basket Technogym continua la sua partnership con Olimpia Milano e Virtus Segafredo Bologna.

Andando sull'individuale, Technogym ha stipulato collaborazioni con importanti campioni del mondo dello sport, tra cui Rafael Nadal e la promessa del tennis Jannik Sinner, Karim Benzema, il team Scuderia Ferrari e McLaren in Formula1.

Inoltre, come già detto all'inizio, Technogym è stata Fornitore Ufficiale dei Giochi Olimpici di Sydney del 2000, Atene 2004, Torino 2006, Pechino 2008, Rio de Janeiro 2016, Pyeongchang 2018.

In ognuna di queste edizioni si è impegnata a progettare centri di preparazione atletica dentro gli impianti delle olimpiadi, portando prodotti e macchinari necessari per la preparazione dei campioni, con annesso l'ecosistema digitale necessario per monitorare i dati dell'allenamento.

**CLIENTI:** Fitness e Wellness club: per quanto riguarda i volumi di vendita, questo canale è quello più significativo.

Hospitality e residential: Technogym collabora con i gruppi di hotellerie più famosi al mondo, come Four Seasons, Hilton e Hard Rock). Le migliori navi da crociera a livello mondiale hanno scelto Technogym per le loro palestre interne.



Dal 2018 la componente Residential è in continua crescita, grazie al numero sempre maggiore di developer nell'ambito immobiliare che inseriscono nella loro offerta soluzioni dedicate all'healthy living, incrementando così il valore delle proprietà in un contesto sempre più competitivo.

HCP (Health, Corporate & Performance): Per quanto riguarda questo segmento, sempre più aziende stanno adottando al loro interno un programma di corporate Wellness

Home & Consumer: nel corso del 2020, il segmento Home & Consumer ha registrato una forte crescita dovuta, soprattutto, al lockdown che ha obbligato le persone a stare in casa e anche al lancio di nuovi prodotti Technogym dedicati all'home fitness.

**PROPOSTA DI VALORE:** novità; prestazioni in termini di funzionalità, comodità e consumo; qualità materiali (sicurezza e qualità della tecnologia); qualità immateriali (sostenibilità). Ciò che distingue Technogym da propri concorrenti è il suo design eccellente, la ricerca medico-scientifica, la quale consente di offrire esperienze di allenamento del tutto sicure e la continua innovazione tecnologica.

**COSTI:** oltre ai costi per attività di marketing e pubblicità, Technogym svolge costantemente investimenti in impianti, immobili e macchinari dedicati a:

- continuo aggiornamento dei macchinari;
- ottimizzazione dei principali processi produttivi;
- ammodernamento dei luoghi di lavoro;
- adeguamento delle infrastrutture produttive.

<i>(In migliaia di Euro)</i>	<b>Esercizio chiuso al 31 dicembre</b>	
	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Acquisti e consumi di materie prime, semilavorati e prodotti finiti</b>		
Acquisti e consumi di materie prime	147.218	114.459
Acquisti e consumi di prodotti finiti	59.587	50.611
Acquisto di imballaggi, costi per dazi e spese doganali	2.763	1.338
Consumi di semilavorati	(142)	(42)
<b>Totale acquisti e consumi di materie prime, semilavorati e prodotti finiti</b>	<b>209.425</b>	<b>166.366</b>

Figura 7.4 Costi acquisto materie prime

Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2021

L'incremento di questa voce rispetto al 2020 segue i maggiori volumi della società, oltre che essere causato dall'aumento dei prezzi dei prodotti finiti e delle materie prime.

<i>(In migliaia di Euro)</i>	<b>Esercizio chiuso al 31 dicembre</b>	
	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Costi per servizi</b>		
Trasporti su vendite, costi doganali e installazioni	53.771	42.914
Assistenza tecnica	14.041	14.351
Pubblicità	17.409	13.184
Affitti passivi	6.099	4.763
Agenti	8.799	8.343
Consulenze	9.842	8.571
Trasporti su acquisti	13.842	8.053
Viaggi e rappresentanza	1.263	934
Lavorazioni esterne	6.756	2.674
Utenze	3.618	3.152
Manutenzioni	5.036	4.707
Altri servizi	17.752	16.852
<b>Totale costi per servizi</b>	<b>158.228</b>	<b>128.500</b>

Figura 7.5 Costi per servizi

Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2021

Gli incrementi che possiamo notare sono dovuti, in particolare, dall'aumento dei costi logistici, oltre che dal costo delle lavorazioni esterne che Technogym affida ai propri fornitori. Guardando più nel dettaglio, anche la voce "pubblicità" è incrementata a dimostrazione del fatto che il Gruppo sta investendo molto in attività di marketing per raggiungere il settore BtoC, che nel 2021 rappresenta il 30% del fatturato totale.

<i>(In migliaia di Euro)</i>	<b>Esercizio chiuso al 31 dicembre</b>	
	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Costi per il personale</b>		
Salari e stipendi	96.471	80.877
Oneri sociali	24.936	22.283
Accantonamenti fondi relativi al personale	3.026	3.224
Altri costi	8.875	6.256
<b>Totale costi per il personale</b>	<b>133.307</b>	<b>112.640</b>

Figura 7.6 Costo per il personale

Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2021

Anche in questo caso, l'incremento è dovuto dal maggiore personale in forza rispetto al 2020 ed è in linea con i risultati in costante crescita raggiunti da Technogym nel corso dell'esercizio.

**RICAVI:** i ricavi di Technogym sono rappresentati dalla vendita di macchinari, soluzioni digitali per il wellness, prodotti, ricambi, hardware e software e ricavi da trasporto e installazione e servizio post-vendita.

<i>(In migliaia di Euro)</i>	<b>Esercizio chiuso al 31 dicembre</b>	
	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Ricavi</b>		
Ricavi da vendita di prodotti, ricambi, hardware e software	511.983	421.251
Ricavi da trasporto e installazione, assistenza post - vendita e noleggio	97.759	87.092
<b>Totale ricavi</b>	<b>609.742</b>	<b>508.342</b>

Figura 7.7 Ricavi

*Fonte:* Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2021

L'aumento che è stato registrato per quanto riguarda la voce "ricavi" deriva sia dai maggiori volumi di vendita ma anche da un incremento dei listini, per fronteggiare in modo parziale alcuni costi legati a materie prime e logistica registrati nel 2021.

## Capitolo VIII Analisi quantitativa

<b>ATTIVO CORRENTE</b>  471.044	<b>PASSIVO CORRENTE</b>  346.567
<b>ATTIVO IMMOBILIZZATO</b>  292.049	<b>PASSIVO CONSOLIDATO</b>  104.966
	<b>CAPITALE PROPRIO</b>  311.560

Tabella 1 Suddivisione attivo/passivo 2021 (in migliaia di euro)

Fonte: Dati tratti dalla dichiarazione consolidata non finanziaria

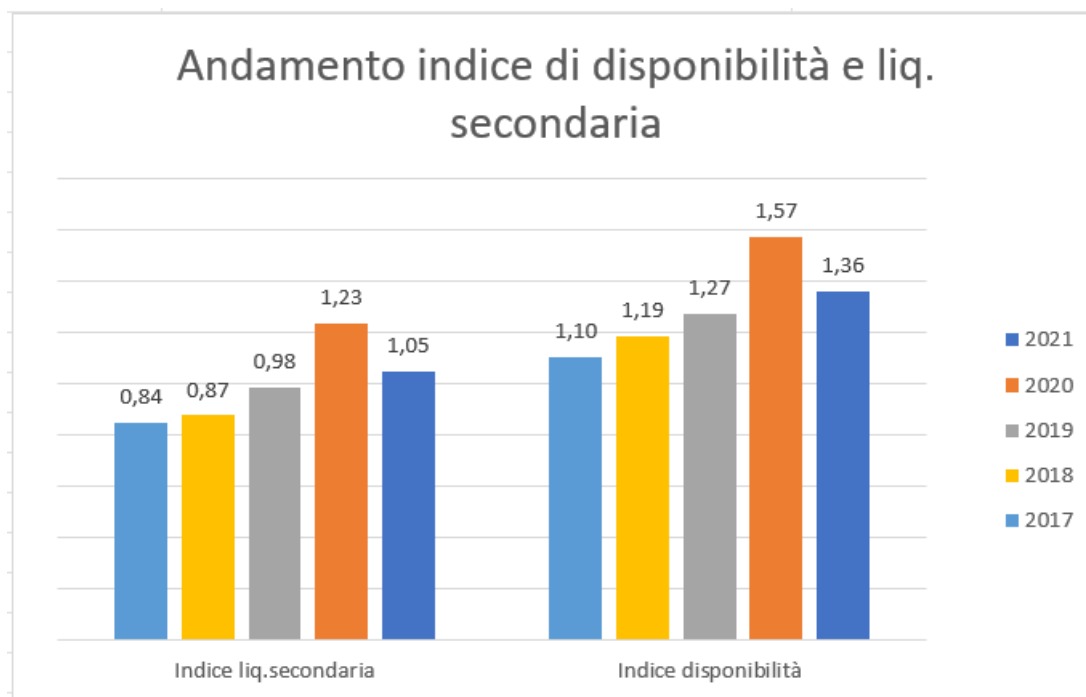
Come primo aspetto ci tengo a fare un'analisi patrimoniale e finanziaria dell'anno 2021 tramite gli indici di bilancio più significativi.

Grazie al Patrimonio Circolante Netto, dato dalla differenza tra attivo corrente e passivo corrente, possiamo vedere che Technogym è in una situazione di equilibrio patrimoniale (PCN positivo): questo significa che è possibile coprire tutte le passività a breve termine con le attività a breve termine e l'attivo immobilizzato è adeguatamente coperto dal capitale permanente (capitale proprio + passivo consolidato).

Analizzando più nello specifico la parte finanziaria, mi avvalgo di due indici in particolare: indice di disponibilità e quello di liquidità secondaria.

Il primo, dato dal rapporto tra attivo corrente e passivo corrente, ammonta a 1,36: dato positivo che ci permette di capire che è possibile coprire le passività a breve con le attività a breve.

Il secondo, dato dal rapporto tra attivo corrente (senza le rimanenze) e passivo corrente, ammonta a 1,05: risulta comunque un buonissimo valore.



Altri due indici a livello finanziario sono l'indice di auto copertura delle immobilizzazioni e l'indice di copertura globale delle stesse.

Il primo mostra in quale misura l'impresa finanzia i propri investimenti durevoli con i mezzi propri (rapporto tra capitale proprio e l'attivo immobilizzato). Il valore ottimale tra questo rapporto dovrebbe essere pari a 1; in questo caso è 1,07, e dunque lo possiamo considerare un buon dato; l'importante è che la copertura residua delle immobilizzazioni venga assicurata dai debiti a medio/lunga durata.

Infatti, proprio per questo, ci si affida al secondo indice: l'indice di copertura globale. Esso aggiunge al capitale proprio i debiti a medio/lunga scadenza. In questo caso risulta pari a 1,43: ottimo valore.

Di seguito metterò sotto forma di grafico l'evoluzione di questi indici nel corso degli anni.

Tabella 2 Indice liquidità secondaria e disponibilità

Fonte: Dati tratti dalla dichiarazione consolidata non finanziaria

## Indice di autocopertura e copertura globale delle immobilizzazioni

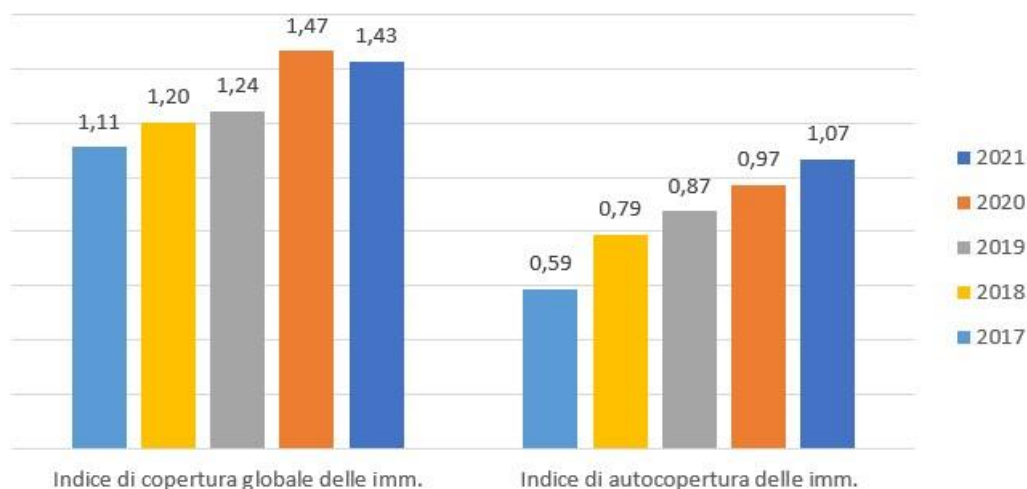


Tabella 3 Indice di copertura

Fonte: Dati tratti dalla dichiarazione consolidata non finanziaria

Possiamo vedere che negli anni sono indici che stanno avendo un andamento crescente.

Altri due indici fondamentali per svolgere un'analisi di bilancio per un'azienda sono il margine di struttura primario e secondario.

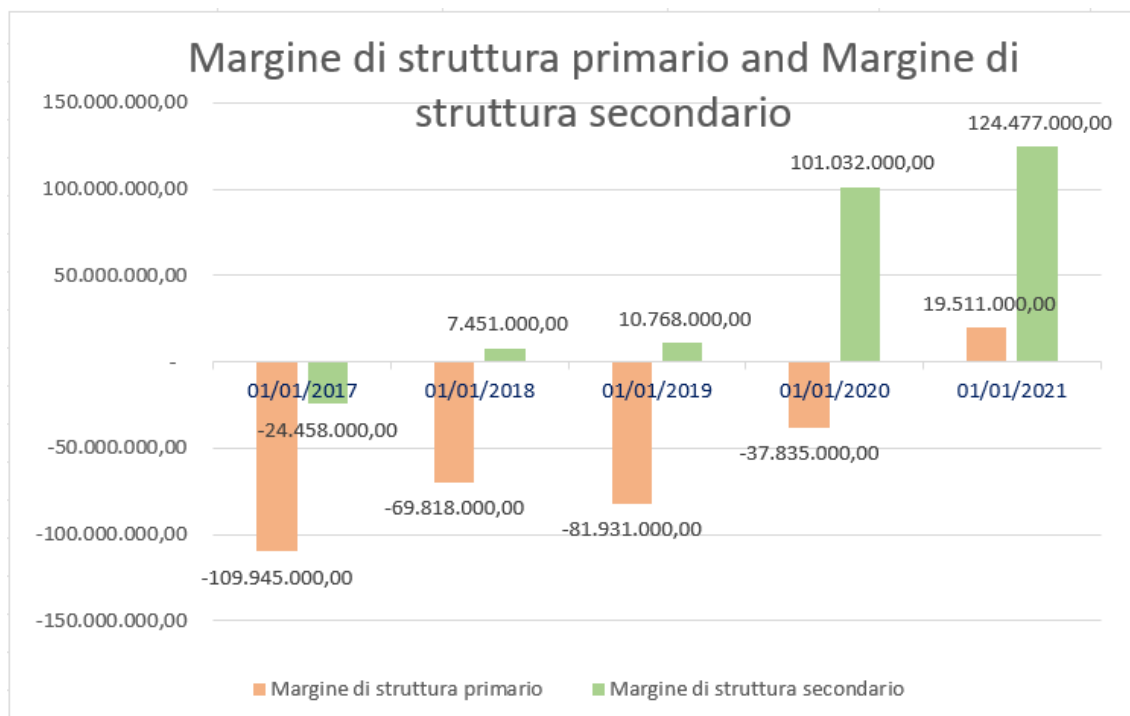


Tabella 4 Margini di struttura

Fonte: Dati tratti dalla dichiarazione consolidata non finanziaria

Il più utilizzato è quello primario, il quale ci dice se le immobilizzazioni che troviamo nel nostro attivo sono state coperte dal capitale proprio; l'ideale sarebbe che le immobilizzazioni venissero finanziate per intero e che ci sia un equilibrio tra queste ultime e il capitale proprio. Nella maggior parte dei casi, come in questo, non succede mai.

Proprio per questo, allora, si utilizza anche il margine di struttura secondario, il quale aggiunge al capitale proprio i debiti a medio-lungo termine; in questo caso si riesce a raggiungere un equilibrio e siamo in una buona situazione. Se non fosse così, sarà necessario incrementare il capitale sociale.

A causa della pandemia, Technogym ha registrato dati in flessione nel 2020.

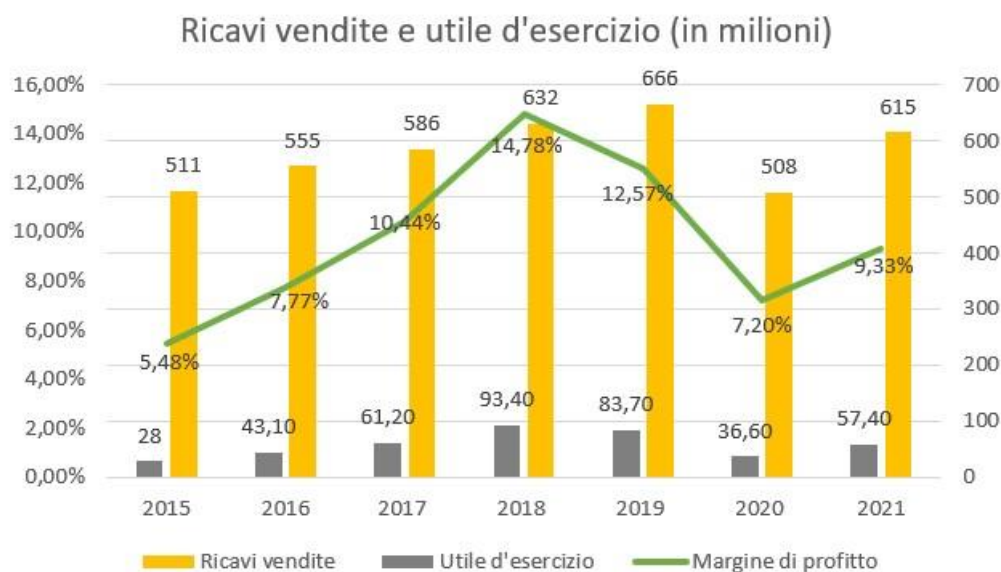


Tabella 5 Andamento ricavi e utile (in milioni)

Fonte: Dati tratti dalla dichiarazione consolidata non finanziaria

In giallo abbiamo i ricavi di vendita che, come possiamo vedere, dal 2015 sono in costante crescita se non per il 2020, anno della pandemia. Lo stesso andamento lo segue l'utile dell'azienda, quasi sempre in crescita tranne il brusco calo avvenuto nel 2020.

Per vedere la crescita dell'utile nel corso degli anni è molto importante anche fare riferimento al margine di profitto, cioè il rapporto tra utile e ricavi annui. Inizialmente questo rapporto era pari al 5%, un dato molto basso; non c'era una buona gestione industriale di questa azienda, le spese evidentemente erano molto alte dovute in particolare agli ingenti investimenti e i margini erano molto bassi. La situazione è andata migliorando anno dopo anno, arrivando ad ottimi valori nel 2019 pari ad 13%. Valore che poi iniziò a scendere a partire dal 2020 sempre per lo scoppio della pandemia.

L'azienda ha saputo lavorare bene in questi anni e ha continuato a crescere con il suo fatturato e ha saputo gestire molto meglio a livello industriale e operativo e ha raggiunto dei margini operativi assolutamente accettabili.

Nel 2020 notiamo che il volume dei ricavi è passato da 666,4 milioni a 508,34 milioni (-23,8%).

Al 31/12/2020 i ricavi dimostrano comunque una forte crescita del segmento in presenza di clientela BtoC, incrementati del 70,5% a 154,1 milioni, soprattutto grazie alla vasta gamma di prodotti e servizi dedicati al training at-home.

Allo stesso tempo, però, si è registrata una diminuzione delle vendite nel segmento BtoB (calo del 38,5%) a causa del rinvio degli ordini.

### Debito totale and Equity (in milioni)

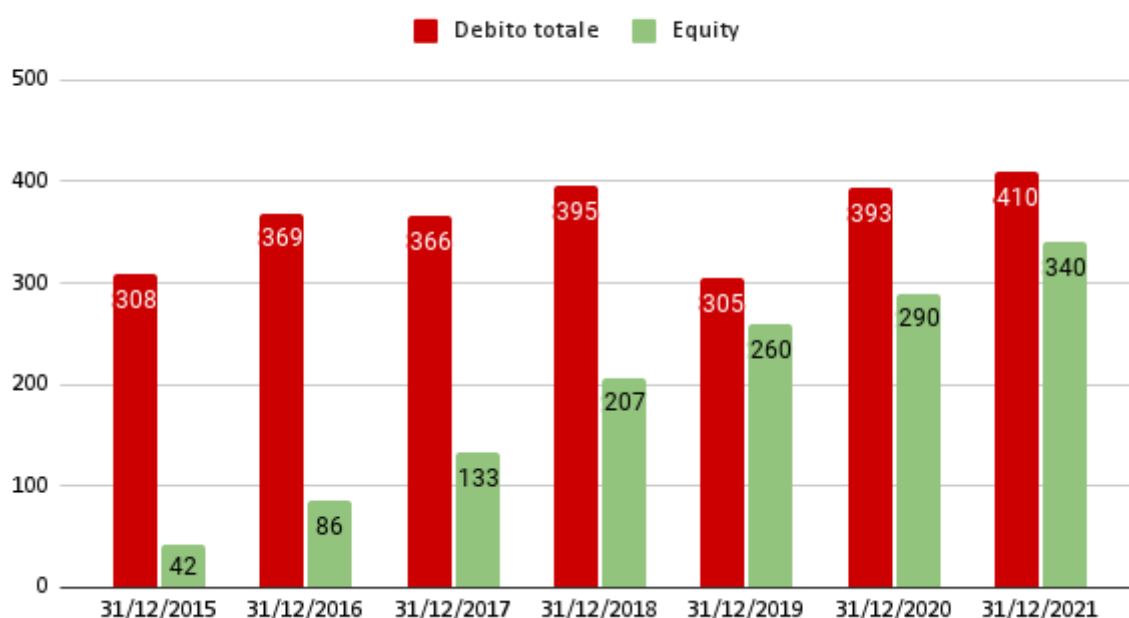


Tabella 6 Andamento debiti e equity (in milioni)

Fonte: Dati tratti dalla dichiarazione consolidata non finanziaria

In questo secondo grafico ho messo a confronto altre due grandezze, il debito totale dell'azienda e l'equity, cioè tutte le risorse interne, e quindi i capitali propri degli investitori dell'azienda. Anche in questo caso, inizialmente siamo di fronte ad un forte sbilanciamento. Sbilanciamento che è possibile vederlo grazie all'utilizzo del rapporto tra queste due grandezze, il quale ci permette di capire di quante volte il debito era l'equity. Nel 2015 il debito era 7 volte l'equity (nel 2014 era circa 28 volte); questo rapporto è andato a diminuire nel corso del tempo fino ad arrivare all'attuale 1,21.



Questo è successo perché Technogym è riuscita a mantenere il debito senza farlo esplodere, mentre l'equity ha avuto sempre un aumento continuo. Non sono dati eccellenti ma comunque assolutamente accettabili.

### Debito totale and Utile d'esercizio (in milioni)

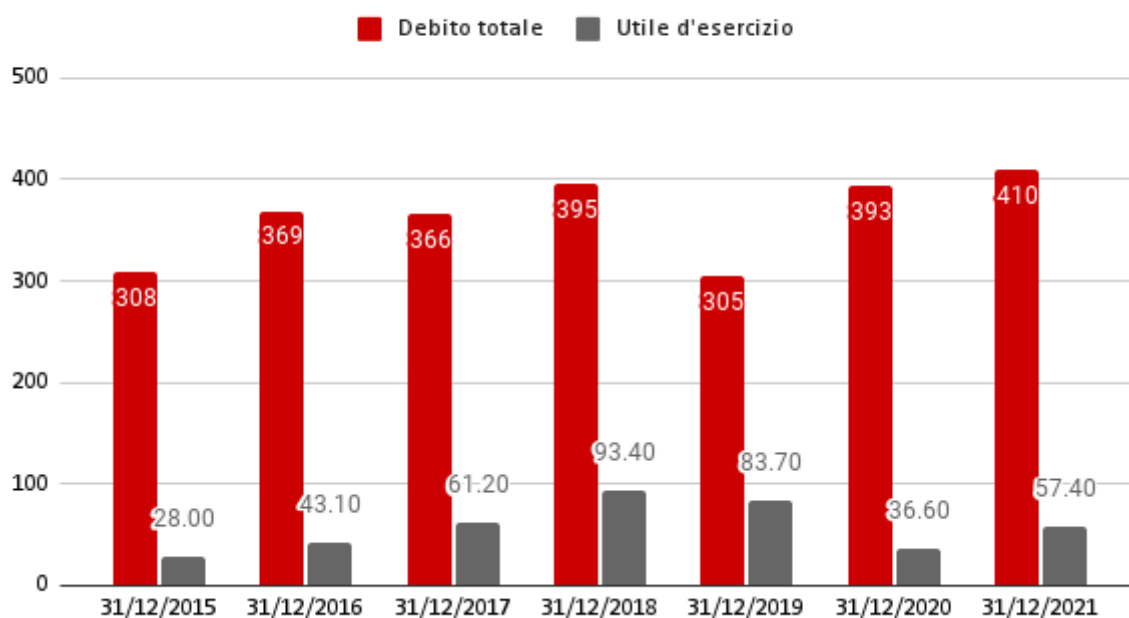


Tabella 7 Rapporto debito/equity (in milioni)

Fonte: Dati tratti dalla dichiarazione consolidata non finanziaria

Con quest'altro grafico, invece, voglio mettere in evidenza che il debito iniziale pesava molto e l'utile era ancora molto basso: c'erano problemi a livello operativo. Anche in questa situazione ho fatto riferimento al rapporto tra le due grandezze: nel 2015, ci sarebbero voluti 11 anni di utili per azzerare il debito. Valore che via via è andato a diminuire fino al minimo storico dell'azienda per 3,20 nel 2019, per poi aumentare dal 2020.

## Equity e utile d'esercizio

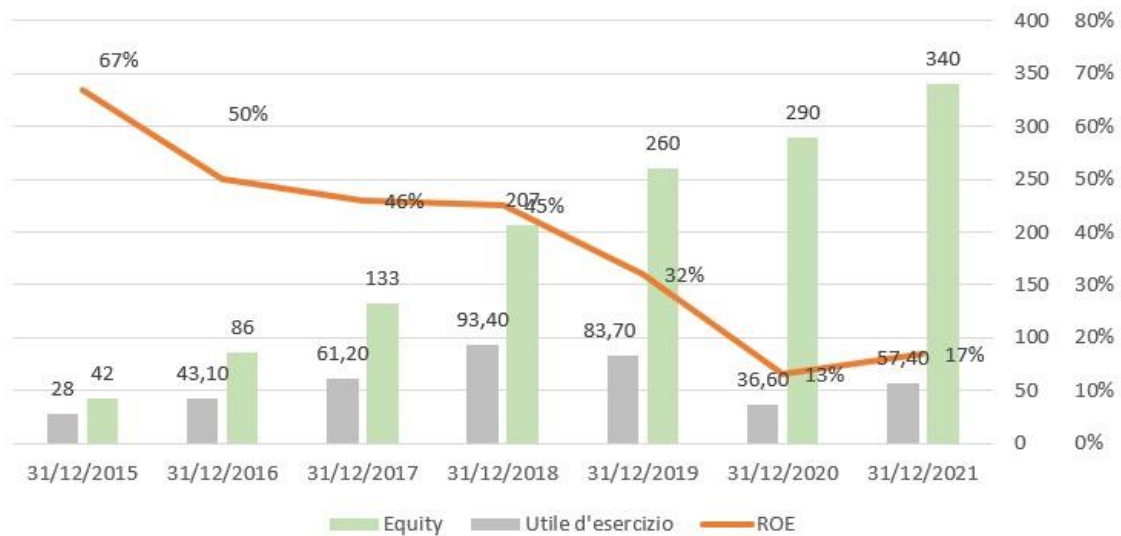


Tabella 8 Rapporto utile/equity (in milioni)

Fonte: Dati tratti dalla dichiarazione consolidata non finanziaria

Ora andiamo ad analizzare il ROE dell'azienda, cioè il rapporto tra gli utili e l'equity. Quando si analizza questa grandezza è molto importante fare riferimento anche agli anni precedenti, in modo da vedere il suo andamento.

Possiamo notare che agli inizi (2015/2016) il ROE girava attorno al 67%. Siamo di fronte ad un dato così elevato perché il debito è altissimo in quel periodo, la leva finanziaria era molto molto alta: è vero che dava il 67% di rendimento sul capitale investito, ma allo stesso tempo l'azienda era esposta ad un altissimo rischio.

Negli anni il ROE è andato via via diminuendo e questo grazie alla diminuzione del debito e all'aumento degli utili, arrivando circa al 17% nel 2021.

Con riferimento ai mercati geografici in cui Technogym opera, in tutti questi Paesi si è assistito ad una diminuzione dei ricavi, esclusa L'Italia, nella quale i ricavi sono aumentati leggermente, in particolare grazie all'esplosione del home fitness (2020).

(In migliaia di Euro e percentuale sul totale ricavi)	Esercizio chiuso al 31 dicembre		Variazioni	
	2020	2019	2020 vs 2019	%
Europa (esclusa Italia)	155.817	212.252	(56.435)	(26,6%)
MEIA	45.655	53.977	(8.322)	(15,4%)
APAC	60.910	68.244	(7.335)	(10,7%)
Italia ←	59.789	58.692	1.097	1,9%
Nord America	27.551	41.357	(13.807)	(33,4%)
LATAM	8.347	15.585	(7.238)	(46,4%)
<b>Totale ricavi</b>	<b>358.069</b>	<b>450.108</b>	<b>(92.039)</b>	<b>(20,4%)</b>

### Figura 8.1 Confronti ricavi 2019/2020

*Fonte:* Dichiarazione consolidata non finanziaria 2020

Il ROS adjusted (pari al 12% per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2020 in diminuzione rispetto al 17% dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019), è fortemente influenzato dall'espansione del covid-19 e dalle stringenti misure imposte per contenere il virus.

Come i ricavi, anche i costi operativi risultano in diminuzione.

Il risultato operativo risente dell'aumento degli ammortamenti dovuti ai grossi investimenti effettuati nel campo della digitalizzazione del prodotto e dei sistemi informativi che l'azienda ha sostenuto in questi ultimi anni.

## Capitolo IX Cosa impariamo da Technogym

1) Alessandri è contrario al concetto di “cambiamento”, ma guarda più verso al concetto di “evoluzione”, che lo ritiene debba essere un grandissimo piacere: un’opportunità di divertimento, imparare è un divertimento, crescere aumenta la tua autostima, più tempo passa e più di accorgi che hai tanto da imparare.

Per chi rischia di perdere il lavoro in questo momento (covid) serve unità nazionale, un unico obiettivo: salvare il nostro paese e andare veloci perché i nostri concorrenti non vedono l’ora di portarci via quote di mercato. Gli asiatici stanno già comprando.

Peggior nemico per perdere posti di lavoro e aumentare la disoccupazione è la mancanza di fiducia di chi investe, imprenditori e giovani. Ma se ci uniamo per un orgoglio nazionale si può rinascere. Chi è più veloce porta a casa i risultati.

2) Alessandri ritiene che fortunati si diventa. “Fortuna” intesa come una combinazione tra talento e occasione. Ogni persona deve cercare di sfruttare tutte le occasioni che gli capitano, valorizzando tutto ciò che ha. L’importante è crearsi occasioni. Il successo è l’espressione del risultato finale in termini di “sorprendere”, “creare un’esperienza”, “creare valore”, “lasciare un segno”.

“Ma se si arriva al successo, è obsoleto”. Con questa affermazione vuole dire che se arrivi al successo hai fatto tutto benissimo e soprattutto alcuni ti hanno apprezzato, in particolare i clienti; quindi, non può altro che andare peggio.

Se aspetti, poi sarà troppo tardi. Se invece ci si mette sempre in discussione, in quel momento decidi la tua vita professionale di prodotto o di mercato. Bisogna sempre partire in anticipo, in modo da essere pronti ad eventuali cambiamenti nel mercato.

3) “Non bisogna più ragionare come un imprenditore del 2019. È evidente che lo scenario è cambiato e i clienti sono diventati molto più attenti ed esigenti”.

Non bisogna nemmeno sottovalutare la potenza del digitale. Da un lato, il lockdown, ha fatto aprire gli occhi agli imprenditori ancora titubanti rispetto al mondo del digitale, quanto il lavoro possa essere semplificato e migliorato tramite il cloud e le applicazioni. Un esempio sono le prenotazioni online dei posti per l’allenamento oppure i pagamenti online piuttosto che le videolezioni. Se prima il digitale era considerato un “qualcosa in più” che poteva differenziare un centro fitness, ora è una necessità per non restare indietro rispetto agli altri (TeamSystem Wellness, 2020).

4) Non sottovalutare l’importanza del sito web.

Nel budget annuale degli investimenti, la maggior parte delle palestre o dei club destina poco nulla alle campagne marketing per acquisire nuovi clienti. Ancora oggi ci si basa sul semplice passaparola o alla stagionalità del mercato. “Questo approccio andava bene 20 anni fa quando bastava aprire una palestra, attrezzarla ed erogare un buon servizio per avere clienti ogni giorno”.

Da un po' di tempo, però, le cose sono cambiate. La lunga crisi di questi ultimi anni ha provocato una riduzione di spesa di molte persone e ha reso loro molto più diffidenti e attenti negli acquisti in generale. Inoltre, i proprietari dei fitness club hanno dovuto combattere il costante aumento della concorrenza dovuta dalla nascita di nuove realtà. È aumentata anche la concorrenza indiretta di altri settori che propongono servizi e prodotti alternativi che risolvono problematiche e desideri tipici della clientela in palestra, anche in modo più comodo.

Tutti questi fattori hanno generato un progressivo calo delle visite spontanee di potenziali clienti nelle palestre. “E internet ha contribuito in modo negativo a peggiorare questa situazione: da quando è diventato accessibile a chiunque, i centri fitness hanno iniziato a competere con un nuovo concorrente che offre al consumatore di valutare contemporaneamente diverse alternative”. I consumatori non hanno più bisogno di andare fisicamente o chiedere un parere ad amici, parenti o conoscenti per farsi un'idea del servizio che viene svolto.

In un contesto come questo, risulta del tutto obbligatoria una strategia di marketing adeguata che possa generare flusso costante e continuo di potenziali clienti, sfruttando tutto ciò che internet mette a disposizione, in primis il sito web.

I potenziali clienti delle palestre sono clienti c.d. “sfuggenti”: non sono facilmente identificabili, non si sa dove abitano, non si conoscono le loro mail e non è possibile sapere dove si trovano esattamente. “Proprio per questo motivo, bisogna intercettarli attraverso il web, attirando la loro attenzione con annunci o pubblicità, indirizzandoli verso determinate pagine del sito contenenti tutte le informazioni che necessitano”. In questo modo il sito diventa un vero e proprio venditore automatico, attivo perennemente; uno strumento perfetto per attirare nuovi clienti (Ascenzo, 2020).

Per capire meglio come aprire un sito internet performante, bisogna prima di tutto avere ben chiaro il processo di acquisto dei potenziali clienti e il loro comportamento.

Esistono due livelli di consapevolezza del potenziale cliente. Il primo livello è quello di urgenza e voglia di comprare, che riguarda tutte quelle persone che stanno cercando attivamente un fitness club dove iscriversi. Sono i potenziali clienti che basta un attimo per iscriversi, ma anche quelli per cui la concorrenza è spietata. Per questo bisogna essere bravi ad intercettarli per primi e meglio degli altri.

Il secondo livello comprende le persone che sono consapevoli del problema, ma inconsapevoli della soluzione. Un esempio sono le persone che vorrebbero dimagrire (quindi consapevoli del problema) e che stanno cercando qualche modo per farlo (inconsapevoli della soluzione). Anche se non stanno cercando una palestra, queste persone restano comunque dei potenziali clienti perché stanno cercando delle soluzioni per risolvere problema inerente al mondo del fitness.

In questo caso, però, i veri concorrenti non saranno le altre palestre, bensì quelle discipline sportive, trattamenti, prodotti e attività (nutrizionisti, diete fai-da-te, sostituti dei pasti, centri di dimagrimento, corsa, ciclismo, nuoto). Per conquistare questo target di persone, gli strumenti da utilizzare saranno, anche in questo caso, un buon sito internet e gli annunci a pagamento su Google.

#### 5) Bisogna imparare dall'esperienza Covid-19.

Come tutti i cambiamenti, questo ha portato una nuova percezione dei vecchi bisogni, ha dettato nuove regole e indotto nuovi stili di vita. Ha provocato stati d'animo altalenanti che vanno gestiti, come le nuove aspettative che ha generato. Ma c'è una cosa molto importante da considerare: ogni persona ha vissuto questa esperienza come protagonista, e questa è una grande occasione per riconquistare clienti e acquisirne di nuovi.

Prima di essere un palpabile nuovo iscritto, la persona che ci troviamo davanti è un essere umano e, in quanto tale, cerca di soddisfare i propri bisogni, soprattutto in un periodo come questo.

Uno dei primi punti che il cliente cercherà di soddisfare è il bisogno di certezza. Certezza fortemente legata al concetto di sicurezza. I protocolli che vengono attuati dentro la palestra/club devono essere chiari ed evidenti, deve esserci il rispetto delle regole da parte di tutti e devono essere materiali utili per la disinfestazione che siano facilmente fruibili.

Un altro bisogno che viene chiesto è quello della varietà: ora, proporre solo abbonamenti di lunga durata potrebbe essere un limite. Bisogna ragionare diversamente da come eravamo abituati, dato che sono cambiate le nostre abitudini e la percezione di libertà di scelta. Chi acquista ha bisogno di poter scegliere (varietà) e di poter controllare (certezza), anche se a volte sembra solo un'illusione.

Ci troveremo, dopo un periodo di totale isolamento, a condividere spazi comuni con persone che avvertiranno questa sensazione in modo diverso tra loro: qualcuno riterrà spontaneo rispettare le regole per tutelare la salute propria e quella degli altri, altri avranno voglia di non rispettare tali regole perché stanchi delle restrizioni. In questi casi ci vorranno dei collaboratori in grado di gestire queste situazioni delicate con gentilezza ma con polso fermo.

Oggi il cliente potrebbe manifestare nuovi disagi, nuove insicurezze e paure che sta vivendo. È da qui che bisogna ripartire: riconoscere la sua persona, i suoi disagi, i suoi reclami. Prima cerco di riconoscerlo, mostrando attenzione alle sue opinioni, e solo dopo, dirigo la sua attenzione verso la soluzione che propongo.

Secondo una ricerca dell'università di Harvard durata ben 75 anni, a partire dal 1938, quello che fa vivere una persona in una migliore salute sia fisica che mentale è lo sviluppo di relazioni soddisfacenti. I risultati di questa ricerca dimostrano quindi che il bisogno di sentirsi connessi è molto forte.

Purtroppo, il distanziamento sociale sta solo complicando le cose. Oggi ci troviamo in una situazione controversa: da un lato c'è la fame di contatto, dall'altra la necessità di stare distanti per salvaguardarci. La persona ha bisogno di essere accolta, ma allo stesso di essere tutelata, di stare con gli altri ma mantenendo la distanza.

#### 6) L'importanza delle persone

Secondo Technogym "il successo di un'azienda dipende dalla capacità di investire su competenze, idee, esperienze". In una semplice parola: "persone". Per essere leader nel proprio settore occorre investire su questi elementi appena descritti. Proprio per questo molte aziende cercano di adottare delle politiche che le rendano interessanti agli occhi delle persone, in particolare di giovani talenti e figure professionali.

Il Technogym Village consiste in un ambiente di lavoro unico dal punto di vista dell'innovazione e sostenibilità, ma anche per il fatto che rappresenta un centro di aggregazione di informazioni, idee e competenze. Un villaggio che è costantemente in comunicazione con le università più importanti e centri di ricerca, nel quale l'innovazione è argomento del giorno.

Un altro aspetto fondamentale è la formazione continua nei confronti degli operatori, cercando di far sviluppare competenze individuali e rafforzare i valori del gruppo. Tutto questo avviene tramite un piano di formazione annuale ben strutturato, che viene ideato all'inizio di ogni anno definendo le priorità formative e concentrandosi sui bisogni formativi dei dipendenti.

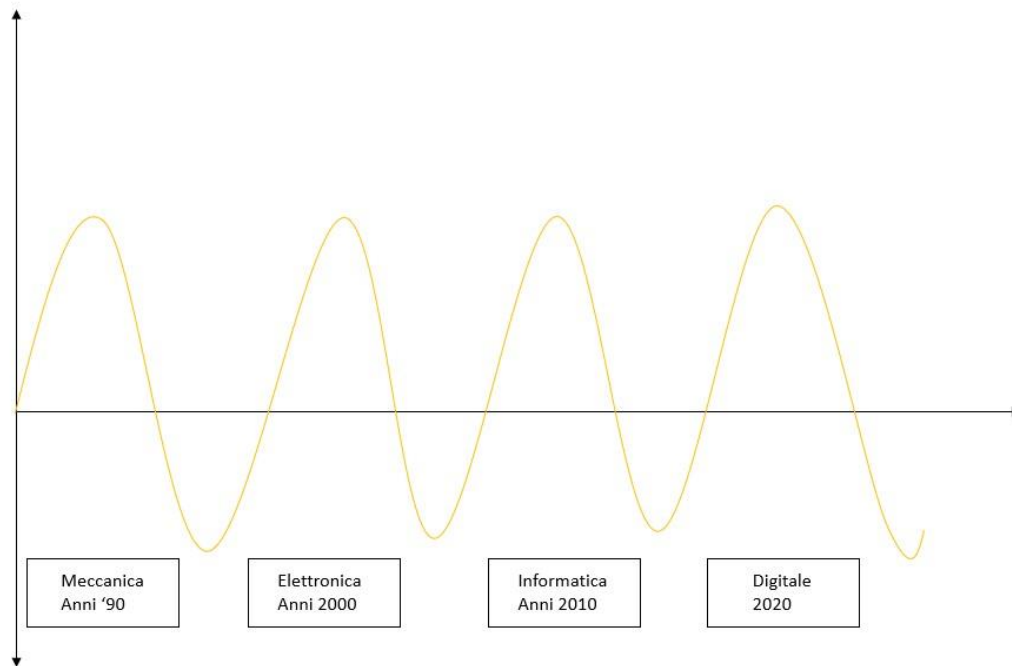
Questa formazione può avvenire grazie al feedback continuo, attività di coaching, formazione in aula e il training on the job (assegnazione di progetti e attività interessanti da svolgere).

Ma come è arrivata Technogym a questo grande successo? Qual è stato il suo segreto?

Ci sono due cose che rendono la storia di Technogym diversa dalle vicende delle altre aziende. La prima consiste nel fatto che è riuscita a restare sempre al passo con i tempi,

reinventandosi perennemente: sono partiti dalla meccanica fino ad arrivare agli attuali allenamenti da telefono.

Per spiegare questo aspetto Alessandri disegna su un foglio quattro linee consecutive affermando che “qualsiasi tecnologia segue una curva sinusoidale: cresce, si consolida e declina”. Il vero segreto è riuscire a cambiare prima di arrivare all’ultima fase del declino; bisogna aver coraggio a cambiare perché se lo si fa troppo tardi il declino è ad un passo (Luna R. 2022).



L’altra peculiarità è che Alessandri nasce da una famiglia con nessuna derivazione imprenditoriale, ed è proprio questo che gli ha concesso quel “pizzico di incoscienza” essenziale per coloro che vogliono creare cambiamenti (Tripepi T. 2012).

Proprio per questa incoscienza, probabilmente, Alessandri non ha mai raccolto capitali per far avviare la propria azienda. Non ha raccolto capitali anche perché ha estremamente paura dei debiti e vive con la paura di tornare povero.

Come racconta in un’intervista :”avevo messo da parte 2 milioni e 800 mila vecchie lire, che mi sono bastate per partire”. L’azienda era nata con il c.d. “bootstrapping”, una strategia con la quale si mira a ridurre al minimo le spese utilizzando tutti i risparmi senza dover ricorrere ad aiuti esterni. Alessandri offriva prodotti unici e innovativi riuscendo a farsi pagare in modo anticipato alla consegna e pagava i fornitori circa 50-60 giorni dopo (Cometto M. 2015).



## Conclusion

Durante il Covid l'elemento digitale è diventato un elemento senza il quale non se ne poteva fare a meno. Infatti, durante questo periodo, il team digitale Technogym ha portato avanti un'attività massiccia di oltre 250 Webinars a cui hanno avuto oltre 6.000 partecipanti e, soltanto durante il periodo del lockdown, hanno supportato 2.500 centri nell'adottare delle particolari azioni che permettessero ai centri stessi di rimanere in contatto con gli utenti.

In particolare, durante il lockdown, l'elemento è stato portare al mercato contenuti per allenarsi da casa. Quindi Technogym ha messo a disposizione agli operatori una soluzione che prevedeva la possibilità di erogare programmi di allenamento, di dare gli allenamenti del giorno, contenuti on demand, la possibilità di avere l'allenamento outdoor e il coaching da remoto; questo era quello che il mercato chiedeva in quella fase.

Dal momento in cui si è tornati gradualmente ad avvicinarsi alle palestre fisiche, l'obiettivo è giustamente iniziato a cambiare: gli operatori avevano l'obiettivo di riaprire correttamente il loro business. In questa fase Technogym si è impegnata a dare tutti gli strumenti per facilitare la riapertura dei centri: questo ha implicato un'analisi a 360 gradi da come agire sul distanziamento sociale, da come igienizzare le macchine, ma anche utilizzando l'elemento digitale: per esempio, il tema della prenotazione, che prima era solo un tema dedicato alle classi di allenamento, oggi è un tema comune perché l'utente vuole sentirsi garantito che qualunque cosa prenota, comunque avverrà in un contesto del tutto sicuro, evitando dunque assembramenti; la prenotazione offre quella sicurezza che serve per ritornare nei centri.

Come sempre succede quando ci sono delle forti discontinuità e instabilità come queste, Charles Darwin ci insegna che "Non è la specie più forte a sopravvivere e nemmeno quella più intelligente. Sopravvive la specie che risponde meglio al cambiamento"; per questo motivo, guardando in avanti, anche Technogym crede in una vision che guarda alle classi on demand, a classi live e anche all'allenamento da casa.

Il punto è semplice: per avere successo oggi con il consumatore serve una grande flessibilità, serve partire dai loro bisogni e non portare il consumatore in qualcosa che noi vorremmo che fosse. Il vero tema sarà offrire un modello in cui la tecnologia possa permettere un percorso molto più flessibile di prima, un percorso che non è semplicemente entrare in una palestra o club, ma che preveda sia l'elemento fisico (palestra o club) ma anche che se in quel momento l'utente non può recarsi nel luogo, egli possa comunque beneficiare di servizi aggiuntivi.

L'emergenza ha solo accelerato un cambiamento che di fatto è inarrestabile: la tecnologia e il fitness sono ormai una cosa sola, estremamente collegate. Tra i vantaggi della tecnologia,

oltre alla flessibilità come detto prima, troviamo il fatto che è possibile tenere traccia dei propri allenamenti, consentendo di monitorare i propri progressi (pianificazione).

La tecnologia è una guida, un elemento di ispirazione per coloro che fanno fitness: offre la possibilità di costruirsi il proprio allenamento con un'offerta che unisce on-site e online, la possibilità di sapere preventivamente tutti gli allenamenti e i dettagli/informazioni utili a riguardo e, infine, dà la possibilità di beneficiare di un'attività multi-sport, nel senso di aggregare in un unico contenitore più sport.

## Sitografia

- Anzolin E. (2020), *Technogym punta su segmento Home, vede stessa redditività del professional*, <https://www.reuters.com/article/technogym-intervista-alessandri-idITKBN2781D5>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
- ADieta.it (2011), *La Storia Di Life Fitness Incomincia Con La Visione Di Un Precursore Della Salute, Keene P. Dimick, La Mente Dietro La Leggendaria Lifecycle Che Nel 1968 Crea Un Attrezzo Che Rivoluzionerà Il Modo Di Fare Allenamento*, <https://www.adieta.it/blog/lifefitness-html/>, data di ultima consultazione 11/04/2022;
- Bianchi F. (2021), *La pandemia ha gonfiato il mercato del digital fitness, L'imprenditoriale*, <https://limprenditoriale.it/la-pandemia-ha-gonfiato-il-mercato-del-digital-fitness/>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
- Cometto M. (2015), *Era una startup. Storia di Technogym, dal garage di Cesena ai campioni del mondo*, <https://startupitalia.eu/145109-20151113-technogym-storia>, data di ultima consultazione 04/05/2022;
- Cosimi S.(2019), *Technogym trasforma la Romagna in una Wellness Valley*, <https://www.vanityfair.it/benessere/fitness/2019/05/17/technogym-trasforma-la-romagna-una-wellness-valley>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
- Dichiarazione consolidata di carattere non finanziaria 2020, [https://corporate.technogym.com/sites/technogym2016cor/files/dnf\\_tg\\_2020-it-lowres\\_0.pdf](https://corporate.technogym.com/sites/technogym2016cor/files/dnf_tg_2020-it-lowres_0.pdf), data di ultima consultazione 07/04/2022;
- Youtube, *4 chiacchiere con Nerio Alessandri: fondatore di Technogym* (2020), <https://www.youtube.com/watch?v=fLnlort7rs>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
- EuropeActive, <https://www.europeactive.eu/about-europeactive>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
- Exercise is medicine, <https://www.exerciseismedicine.org/>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
- Gervasio M. (2021), *Technogym continua a crescere grazie all'home fitness. Riparte l'estero*, [https://www.ilsole24ore.com/art/technogym-continua-crescere-grazie-all-home-fitness-riparte-l-estero-AEUaWZI?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/technogym-continua-crescere-grazie-all-home-fitness-riparte-l-estero-AEUaWZI?refresh_ce=1), data di ultima consultazione 07/04/2022;
- Gervasio M. (2020), *Benessere: effetto Covid, cambiano le priorità e scende la spesa complessiva*, <https://www.ilsole24ore.com/art/benessere-effetto-covid-cambiano->

- [priorita-e-scende-spesa-complessiva-ADfTSGo](#), data di ultima consultazione 07/04/2022;
- IFO, <https://www.ifo.academy/>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Luna R. (2022), *Come diventare Nerio Alessandri (e inventare Technogym)*, [https://www.repubblica.it/tecnologia/2022/03/30/news/come\\_diventare\\_nerio\\_alessandri\\_e\\_inventare\\_techogym-343177426/](https://www.repubblica.it/tecnologia/2022/03/30/news/come_diventare_nerio_alessandri_e_inventare_techogym-343177426/), data di ultima consultazione 02/05/2022;
  - Maci L. (2021), *Nerio Alessandri (Technogym) lancia Wellness Ventures per preparare il futuro del fitness*, <https://www.economyup.it/innovazione/nerio-alessandri-technogym-lancia-wellness-ventures-per-preparare-il-futuro-del-fitness/>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Norcini F. (2020), *Da un garage alla conquista delle palestre nel mondo*, <https://www.lombardreport.com/2020/8/2/technogym-2/> , data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - PICTET per Te (2021), *Fitness: quanto vale il mercato e quali sono le prospettive post-COVID*, <https://www.am.pictet.it/blog/articoli/mercati-e-investimenti/fitness-quanto-vale-il-mercato-e-quali-sono-le-prospettive-post-covid>, data di ultima consultazione 17/04/2022;
  - Ponza F. (2017), *Mens sana in corpore sano: cosa significa e chi l'ha detto?*, <https://www.sololibri.net/Mens-sana-in-corpore-sano-cosa-significa-chi-l-ha-detto-origine.html>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Quotidiano Partenopeo (2021), *Technogym continua a crescere grazie all'home fitness. Riparte l'estero*, <https://quotidiano-partenopeo.it/moda/technogym-continua-a-crescere-grazie-allhome-fitness-riparte-lestero/>, data di ultima consultazione 18/05/2022.
  - Recantini S. (2019), *Let's Move For a Better World 2019, muoversi fa bene al mondo*, *Myfitness magazine*, <https://www.myfitnessmagazine.it/lets-move-for-a-better-world-2019-muoversi-fa-bene-al-mondo/> , data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Redazione Sport (2021), *Palestra o allenamento da casa? Come il Covid ha cambiato il fitness*, <https://www.sportoutdoor24.it/sport/fitness/palestra-o-allenamento-da-casa-come-il-covid-ha-cambiato-il-fitness/> , data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Relazione finanziaria semestrale 2021, <https://corporate.technogym.com/sites/technogym2016cor/files/gruppo techno>

- [gym - relazione finanziaria semestrale 2021 ita.pdf](#), data di ultima consultazione 07/04/2022;
- Sirioni L. (2022), *Tra nuove e vecchie forme di allenamenti, ecco le tendenze fitness del 2022*, <https://www.elle.com/it/salute/fitness/a38704499/fitness-tendenze-2022-allenamenti/>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Tebano E. (2022), *Il declino di Peloton, il più famoso social network per il fitness (casalingo) connesso*, [https://www.corriere.it/tecnologia/22-febbraio-11/declino-peloton-piu-famoso-social-network-il-fitness-casalingo-connesso-de0997f6-8b0b-11ec-8ff0-286fb7a9f896.shtml?refresh\\_ce](https://www.corriere.it/tecnologia/22-febbraio-11/declino-peloton-piu-famoso-social-network-il-fitness-casalingo-connesso-de0997f6-8b0b-11ec-8ff0-286fb7a9f896.shtml?refresh_ce), data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - TeamSystem Wellness (2020), *La stagione post-covid del fitness: i 10 errori da non commettere*, <https://www.teamsystem.com/wellness/fitness-post-covid/>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Technogym, *Sostenibilità ambientale*, <https://www.technogym.com/it/who-we-are/aostenibilita-ambientale-2/>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Technogym, *Technogym: il wellness si coniuga con la sostenibilità*, <https://www.technogym.com/it/newsroom/technogym-village-sostenibilita/>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Technogym, *Mercato del fitness: come equanto cresce in Europa*, <https://www.technogym.com/it/newsroom/mercato-del-fitness-crescita-europa/>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Technogym, *i fitness trend del 2022: come si evolve l'allenamento* [https://www.technogym.com/it/newsroom/worldwide-survey-fitness-trends/#:~:text=High%20Intensity%20Interval%20Training%20\(HIIT,di%20media%20e%20bassa%20intensit%C3%A0.&text=Questo%20tipo%20di%20allenamento%20pu%C3%B2,delle%20tendenze%20per%20il%202022](https://www.technogym.com/it/newsroom/worldwide-survey-fitness-trends/#:~:text=High%20Intensity%20Interval%20Training%20(HIIT,di%20media%20e%20bassa%20intensit%C3%A0.&text=Questo%20tipo%20di%20allenamento%20pu%C3%B2,delle%20tendenze%20per%20il%202022), data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Tripepi T. (2012), *Dal garage al mondo: il successo di Technogym*, <https://www.millionaire.it/dal-garage-al-mondo-il-successo-di-technogym/#:~:text=Da%20start%20Dup%20a%20colosso.Technogym%20si%20lanciava%20nel%20fitness,> data di ultima consultazione 02/05/2022;
  - Youtube (2012), *Festival della felicità 2012- felicità e imprendoria: il modello Technogym*, <https://www.youtube.com/watch?v=QscvSyoD5Jo>, data di ultima consultazione 07/04/2022;
  - Youtube, *Mega Fabbriche: Technogym (2015)*, <https://www.youtube.com/watch?v=zjc6YHlzZbw>, data di ultima consultazione 07/04/2022;

- Vellar A. (2014), *Eccellenza italiana al CES 2014: Technogym e la “wellness valley”*, <https://www.ninjamarketing.it/2014/01/27/eccellenza-italiana-al-ces-2014-technogym-e-la-wellness-valley/> , data di ultima consultazione 07/04/2022;

## Bibliografia

- Wellness Collection PROFESSIONAL EDITION
- Carmine Preziosi (2021), *Fare di sé stessi un marchio di successo*, Rivista Il Nuovo Club, p.64-68
- Enrico Beregnan (2021), *Il club nell'era del digitale, (processo di digitalizzazione)*, Rivista Il Nuovo Club, p.27.
- Ascenzo M. (2020), *L'importanza del sito web*, Rivista Il Nuovo Club , p.46-49
- Leach Alan (2020), *Uno sguardo al futuro*, Rivista Il Nuovo Club, p.33.
- Santucci Ciro (2020), *Uno sguardo al futuro*, Rivista Il Nuovo Club, p.34.
- Rutgers H. (2020), *Uno sguardo al futuro*, Rivista Il Nuovo Club, p. 40.
- Venturi D.(2020), *Chi ha paura del fitness digitale?*, Rivista Il Nuovo Club, p.34-35
- Lardinelli V. (2020), *Chi ha paura del fitness digitale?*, Rivista Il Nuovo Club, p.35.
- Manaresi E. (2020), *Chi ha paura del fitness digitale?*, Rivista Il Nuovo Club, p.40.
- Minton D. (2021),*Il futuro è adesso*, Rivista Il Nuovo Club, p.54-60.