



Evolvere la formazione professionale

Greg Glassman

Gli standard espressi nella sezione "Formazione professionale" di questo numero – impegno incrollabile verso il cliente ed efficacia – hanno guidato tutto ciò che Lauren e io abbiamo fatto. Più che la spina dorsale della forza e del successo di CrossFit, è, secondo noi, la principale ragione del nostro successo.

Utilizzando questo modello, abbiamo costruito una pratica che ci ha tenuti occupati entrambi dalle 5:00 alle 10:00, dal lunedì al sabato. Questo orario produceva un reddito di sei cifre, il che è davvero incredibile dato che abbiamo potuto lavorare insieme, con i nostri amici, avere un impatto positivo sulla vita delle persone e mantenere i pomeriggi liberi per la famiglia, il tempo libero e lo studio.

Allenarsi con l'attenzione e l'impegno che portiamo alla nostra pratica, sebbene divertente e estremamente gratificante, è anche faticoso, e cinque appuntamenti al giorno rappresentano il massimo che potevamo gestire senza una calo inaccettabile di energia, concentrazione e, di conseguenza, di standard professionali.

Alla fine, la domanda per la nostra formazione ha superato il tempo che eravamo professionalmente capaci o disposti a dedicare. Per accogliere più atleti, abbiamo iniziato a organizzare corsi collettivi.

Avevamo utilizzato corsi collettivi per allenare alcune delle nostre squadre sportive e tutti li amavano, sia gli allenatori che gli atleti. La dinamica sociale dei corsi collettivi è estremamente potente. Se svolti correttamente, motivano una prestazione atletica che raramente è eguagliata in un allenamento individuale. La competizione e la compagnia del gruppo

i corsi hanno ispirato la nostra frase "Gli uomini morirebbero per dei punti" e il riconoscimento che CrossFit è "lo sport del fitness".

I corsi collettivi aumentano anche notevolmente i ricavi della formazione!

Tuttavia, i corsi collettivi presentano due svantaggi. Il primo è lo spazio: più atleti richiedono più spazio per allenarsi, ma, fortunatamente, lo spazio necessario per allenare dieci persone non è dieci volte superiore a quello richiesto per una sola, e uno spazio adeguato per un atleta può servire bene tre o quattro atleti.

Il secondo svantaggio è che la riduzione del rapporto tra formatore e allievo può diluire gli standard di formazione professionale che abbiamo adottato. Questa diluizione naturale può però essere compensata dallo sviluppo da parte del formatore di un insieme di competenze che si trovano molto raramente.

Per organizzare corsi di gruppo senza compromettere la nostra concentrazione e il nostro impegno verso l'atleta, l'allenatore deve imparare a far sentire ogni membro del gruppo come se stesse ricevendo tutta l'attenzione che potrebbe ottenere in un allenamento individuale, e questo richiede enormi competenze di allenamento.

Abbiamo visto questa competenza sviluppata pienamente e adeguatamente solo attraverso una via: la migrazione progressiva dalle sessioni individuali alle sessioni di gruppo. I formatori che offrono corsi collettivi senza evolversi in questo modo generalmente non lavorano secondo gli standard di formazione professionale che abbiamo descritto. Sembrano anche avere molta difficoltà a riempire le loro classi.

Scalare la formazione professionale (continua...)

È esattamente così che Lauren ed io abbiamo costruito i nostri corsi collettivi. Dopo anni di lavoro al massimo delle nostre capacità individuali, abbiamo iniziato ad accogliere nuovi clienti abbinandoli ad altri per formare appuntamenti individuali.

Abbiamo introdotto i corsi collettivi annunciando ai clienti esistenti una buona notizia: "Il vostro ritmo di allenamento diminuirà e vi presenteremo un nuovo amico." Quando c'era resistenza alla condivisione del tempo, abbiamo proposto un periodo di prova. È andato bene.

Abbiamo strutturato il pagamento in modo che un cliente che pagava, ad esempio, 75 \$ a sessione ora ne pagasse solo 50 \$. Questo ha aumentato il reddito orario dell'istruttore e ridotto i costi per sessione per i clienti. Ciò ha invogliato molte persone a partecipare più frequentemente. Quando i nostri orari si sono riempiti ed è stato necessario introdurre una terza persona in ogni gruppo, abbiamo abbassato la tariffa individuale a 40 \$ a sessione e ancora una volta il tasso orario dell'istruttore è aumentato e i costi per il cliente sono diminuiti. Con l'aggiunta di ogni nuovo atleta alla sessione, i tassi diminuiscono per l'atleta e aumentano per l'istruttore, e tutto funziona perfettamente a meno che non ci sia una percepita riduzione dell'attenzione.

Tuttavia, in questa situazione, tutte le richieste rivolte all'istruttore aumentano vertiginosamente. Attenzione, entusiasmo, proiezione della voce e coinvolgimento devono intensificarsi. È una competenza acquisita, un'arte in effetti. Il nostro obiettivo è di dare così tanta attenzione e presenza "faccia a faccia" a ogni partecipante che ciascuno sia realmente grato di non aver ricevuto più attenzione. Il cambiamento essenziale è che il livello di esame e critica aumenta così come il tasso di elogi e commenti per ogni cliente. L'istruttore diventa estremamente impegnato. È impossibile che un nuovo istruttore possa entrare in questo ambiente e avere successo. (Immaginate il calo degli standard per gli istruttori che partecipano ai loro corsi mentre cercano di dirigerli. Lo vediamo troppo spesso e la formazione è sempre di qualità inferiore.)

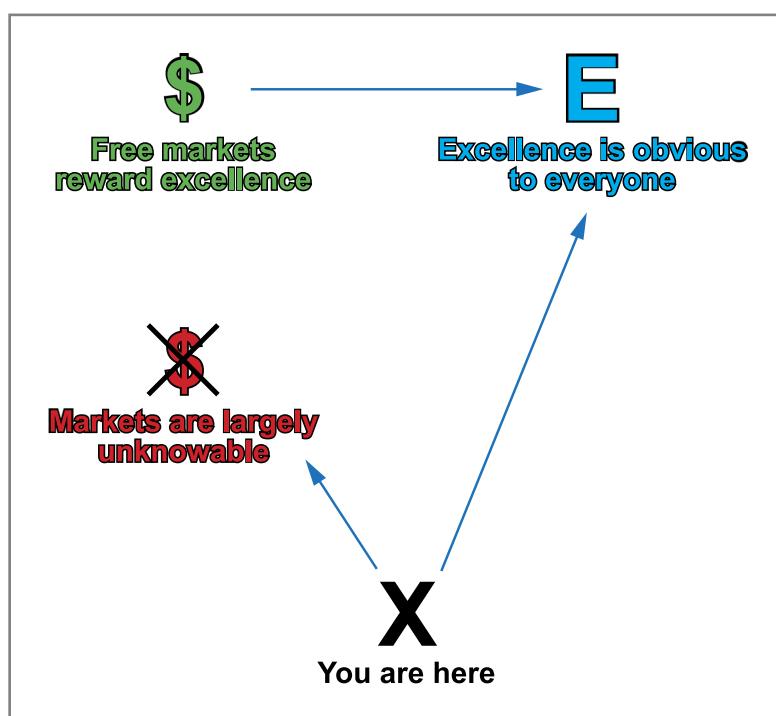
In due anni, Lauren ed io avevamo

Trasformato la nostra pratica individuale in corsi collettivi senza aumentare il numero di ore lavorate ogni settimana, anche se entrambi abbiamo mantenuto alcuni clienti individuali scelti. Facevamo pagare 15 \$ per corso e avevamo in media dieci-quindici atleti per sessione.

Ciò ha notevolmente aumentato i nostri guadagni. Ha anche dato un notevole impulso alla stabilità della nostra attività. Le fluttuazioni stagionali dovute alle vacanze estive e natalizie sono praticamente scomparse. Con una pratica individuale, quando tre clienti che vedi due o tre volte a settimana sono, per caso, in vacanza contemporaneamente, i guadagni ne risentono. Questo non è il caso dei corsi collettivi.

Alllo stesso tempo, abbiamo iniziato a convertire la nostra pratica di corsi individuali in corsi di gruppo e abbiamo lanciato CrossFit.com. Il lancio del sito Web è stato motivato dallo stesso impegno verso il cliente e l'efficienza che ha guidato il nostro allenamento. Non cercavamo di aumentare i nostri guadagni ma di avere un impatto positivo su un numero maggiore di persone attraverso la nostra formazione. La differenza può sembrare insignificante, ma il pubblico la percepisce chiaramente.

I corsi collettivi, il sito Web, questo giornale, i nostri seminari e il nostro programma di affiliazione sono stati tutti introdotti per offrire una formazione di qualità a un numero maggiore di persone. Ciascuno di questi



gli ampliamenti hanno anche aumentato il valore di CrossFit per tutti i partecipanti. Sono i nostri primi clienti individuali che hanno inizialmente assistito e tratto beneficio dai corsi collettivi, si sono abbonati al giornale, hanno visitato il sito web e partecipato ai seminari. Ogni espansione di CrossFit è stata vantaggiosa per l'intera comunità.

Lauren e io, con CrossFit, cerchiamo non il denaro, ma l'eccellenza. Crediamo che questa differenza sia ciò che separa il successo dal fallimento. La ricerca dell'eccellenza è al centro della nostra strategia aziendale.

Per molti, il denaro è difficile da comprendere perché i mercati sono imprevedibili. Ma anche se i mercati sono incerti, l'eccellenza è visibile a quasi tutti, soprattutto nei grandi mercati liberi.

Se puoi accettare le tre premesse seguenti:

1. i mercati sono ampiamente imprevedibili 3 su 3
2. l'eccellenza è visibile a tutti, e
3. i mercati liberi premiano l'eccellenza

diventa evidente che il piano d'affari più efficace risulta dal raggiungimento dell'eccellenza e dal lasciare che il mercato ti porti il denaro. L'efficacia e l'efficienza di questo paradigma sono impressionanti.

Abbiamo usato la ricerca dell'eccellenza per guidare ogni nostra mossa. Ad esempio, quando abbiamo considerato l'ultima espansione di CrossFit Santa Cruz, non siamo riusciti a determinare se sarebbe stata finanziariamente sostenibile o meno. Le variabili erano troppe e le ipotesi troppo incerte per convincere un contabile della saggezza dell'espansione, ma quando abbiamo posto la semplice domanda: «Migliorerà la qualità del programma e

l'esperienza di allenamento?» la risposta è stata un «Sì!» deciso. Con l'espansione, i numeri di CrossFit Santa Cruz sono triplicati in sei mesi e lo spazio aggiuntivo ha permesso miglioramenti e aggiunte al nostro programma che altrimenti non sarebbero stati possibili.

Con l'espansione dei nostri seminari, del nostro giornale, del nostro sito web e del nostro programma di affiliazione, abbiamo affidato i corsi collettivi a una nuova generazione di allenatori CrossFit che ora coprono la maggior parte dei costi generali di CrossFit Santa Cruz. Questo ha dato a Lauren e a me il tempo e l'opportunità di dedicare più energia e risorse a nuovi progetti che sostengono e sviluppano la comunità CrossFit.

Greg Glassman è il fondatore di CrossFit, Inc. e di CrossFit Santa Cruz, ed è il redattore capo del CrossFit Journal. Ex ginnasta competitivo, è allenatore di fitness e condizionamento dall'inizio degli anni '80.