

Содержание:

Введение

Актуальность данной темы состоит в том, что конечная цель всякой фирмы – победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Достигается она или нет, – зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы, т.е. от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами – продукцией и услугами других фирм.

В основе стратегии на микроэкономическом уровне должны быть критерии конкурентоспособной, гибкой и восприимчивой к нововведениям экономики предпринимательских структур, различных по форме собственности. На данном этапе экономического развития предполагается создание в России предпринимательских структур, нацеленных на постоянное обновление ассортимента конкурентоспособной продукции, повышение производительности труда, снижение всех видов издержек и, в конечном итоге, на повышение конкурентоспособности функционирования предприятия.

Решение указанной проблемы осложняется из-за недостаточного теоретического и практического опыта, а также из-за отсутствия методических положений по стратегическому планированию, оценке и прогнозированию конкурентоспособности продукции и предприятия в рыночных условиях. Однако рыночные условия требуют от руководителей и предпринимателей любого уровня и от специалистов различных профессий глубоких знаний в области современного управления конкурентоспособностью предприятия, а также эффективной реализации их на практике. Знание теоретических основ и практических методов управления конкурентоспособностью продукции и предприятия определяет необходимую фундаментальную базу профессиональной подготовки любого менеджера.

Конкурентоспособность организации на динамично развивающемся рынке определяется, в конечном счете, качеством продукции, работ и услуг, а также известностью торговой марки (бренда).

Потребителям предлагается большой выбор услуг по конкурентоспособным ценам, вследствие этого клиенты стоят перед непростым выбором поставщиков и продавцов услуг. В современных условиях очень важно для любой компании уделить внимание работе с каждым отдельным клиентом. Главное не только развивать сервисные услуги, но и продвигать бренд.

Таким образом, актуальность выбранной темы, посвященной проблемам конкурентоспособности, обосновывается необходимостью оперативного и эффективного применения инструментов конкурентоспособности, а также управления ими в организации.

Степень изученности проблемы. Проблемам исследования конкурентоспособности и брендинга посвящены работы таких зарубежных и отечественных авторов, как Азоев Г.Л., Ансофф И., Аристов О.В., Голубков Е.П., Градов и другие.

Цель и задачи исследования.

Целью работы является изучение конкурентных преимуществ сети фитнес- клубов ООО «Dr.LODER» г. Москвы в условиях современной российской экономики.

С учетом поставленной цели были сформулированы и решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы и сложившиеся практические паттерны создания и управления конкурентными преимуществами организации;
- исследована роль бренда в формировании конкурентоспособности;
- проанализированы особенности развития рынка фитнес услуг с точки зрения конкурентного статуса;
- дана оценка конкурентных преимуществ ООО «Dr.LODER»;

Объектом исследования является сеть фитнес-клубов под торговой маркой «Dr.LODER».

Предметом исследования являются управления конкурентными преимуществами сети фитнес-клубов «Dr.LODER» на российском рынке (г. Москва).

Структура работы. Поставленные исследовательские задачи потребовали следующей структуры проекта, которая включает: введение, две главы с подпараграфами, заключение, список литературы, приложения.

Глава 1. Теоретические подходы к исследованию конкурентоспособности

1.1. Конкурентоспособность спортивных организаций

Физкультурно-спортивные услуги в условиях рыночной экономики становятся объектом купли-продажи. В связи с этим производители физкультурно-спортивных услуг выступают в качестве продавцов, а потребители - в качестве покупателей (рис.1).

Спорт породил специфический рынок, который по-сути распадается на несколько. На нем выделяется рынок спортивных товаров, во- вторых на нем выделяется рынок зрелищ, на который спорт способен привлечь многочисленную аудиторию. Рынок спортивных товаров во многом определяется числом занимающихся разными видами спорта. Рынок спортивных зрелищ основан на интересе, обеспечивающем поток зрителей на стадионы и соответствующее освещение событий в разных средствах массовой информации.

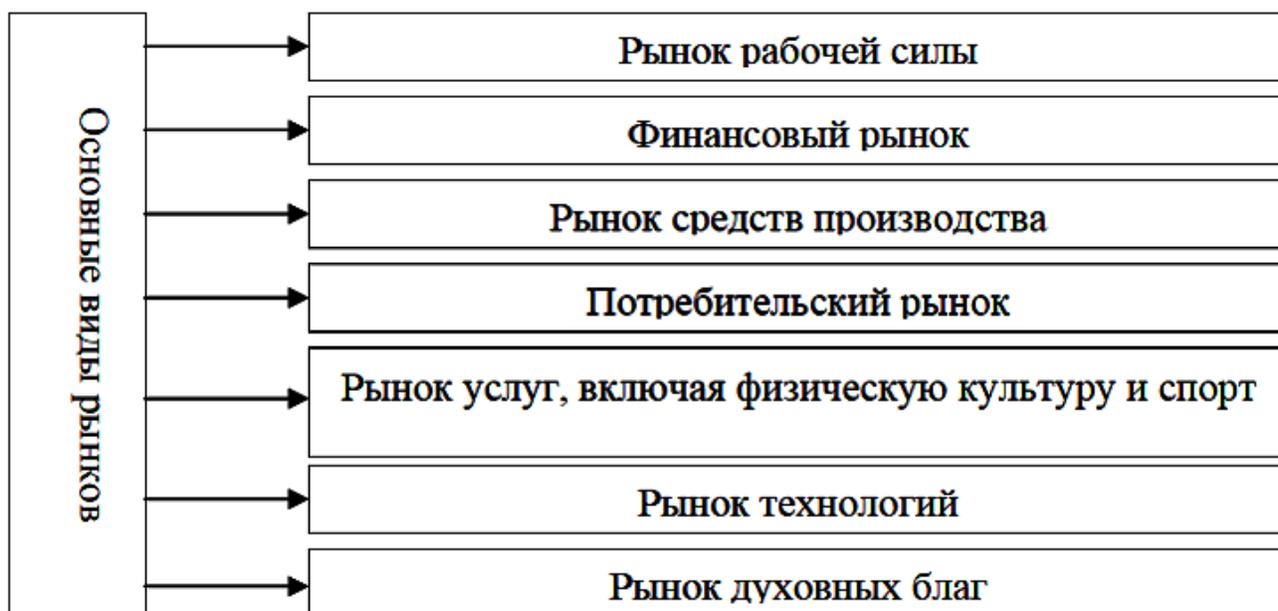


Рис.1. Физическая культура и спорт в структуре рынка[1]

Поставщиками физкультурно - спортивных услуг на рынок выступают тренеры, преподаватели, учителя, инструкторы спорта и физической культуры, спортсмены, инструкторы-методисты физической культуры и спорта. Их деятельность производит продукт в виде организованных форм занятий физическими упражнениями и спортом; спортивных зрелищ; программно-методических продуктов.

Потребители физкультурно-спортивных - люди, которые занимаются спортом и оздоровительной физкультурой; а также зрители и спортивные болельщики, спонсоры и тренеры, учителя и преподаватели, инструкторы физической культуры и спорта, а также те, кто самостоятельно занимаются спортом.

Спецификой рынка «физическая культура и спорт» являются особенности нематериального производства. Услуг физической культуры и спорта способствуют удовлетворению скорее духовных и интеллектуальных потребностей индивида, чем материальных, они способствуют поддержанию нормальной жизнедеятельности человека[2].

Основные участники рыночных отношений в сфере физической культуры и спорта: производители и потребители услуг физической культуры и спорта; посредники и государство через органы государственного управления физической культурой и спортом.

Центральный субъект рыночных отношений в сфере физической культуры и спорта - личность. Основным отличием личности от остальных потребителей является то, что она потребляет услуги физической культуры и спорта не для извлечения материальной либо иной выгоды, а для удовлетворения собственных потребностей.

Личность самостоятельно выбирает спортивные дисциплины для своих занятий, сам определяет уровень достижений в выбранном виде двигательной активности, место, форму, объем и режим потребления услуг, не исключает в выборе и участие тренера-преподавателя; чаще всего личностью самостоятельно оплачивается покупку услуг[3].

На поле и в процессе реализации этого личностного выбора встречаются, налаживают свои отношения и функционируют все остальные субъекты услуг физической культуры и спорта. Таким образом, личность, являясь центральным субъектом соответствующих услуг, объединяет вокруг себя все остальные субъекты рынка.

К промежуточным потребителям услуг физической культуры и спорта относят фирмы, учреждения и предприятия, организации разных форм собственности и ведомственной принадлежности, в том числе органы управления, которые приобретают данные услуги для использования в своей деятельности.

Главное отличие между коммерческими и некоммерческими фирмами состоит в том, что первые основной целью своей деятельности ставят получение прибыли, которая распределяется между участниками. Фирму называют некоммерческой фирмой или организацией, если прибыль не является основной целью ее деятельности.

К некоммерческим организациям физкультурно-спортивного профиля следует, в первую очередь, отнести спортивные клубы, секции, группы, созданные на базе общеобразовательных, высших учебных заведений, предприятий различных форм собственности.

Основными видами коммерческих предприятий физкультурно-спортивной направленности, получившими распространение в Российской Федерации, являются спортивные клубы профессионального спорта, физкультурно-оздоровительные центры и др.

Типичные потребители услуг в сфере физической культуры и спорта - дети, подростки, учащаяся молодежь. Однако в большинстве случаев потребляемые услуги оплачиваются не ими, а частично - родителями, частично - за счет бюджетных средств, средств благотворительных фондов, заинтересованных спонсоров и т.п. Таким образом, очевидно, что в сфере физической культуры и спорта действуют рынок потребителей и рынок доноров^[4].

Потребление услуг физической культуры и спорта во многом обусловлено требованиями моды, а также весьма изменчивыми представлениями о современном, престижном стиле жизни. Это обстоятельство создает определенные трудности в производственной и предпринимательской деятельности, поскольку предъявляет высокие требования к точности анализа и прогноза рыночных факторов и спроса на услуги, увеличивает степень риска от их непредсказуемых изменений.

К числу особенностей рынка в сфере физической культуры и спорта следует отнести высокую динамичность рыночных процессов, которая обусловлена изменчивым характером спроса на услуги и динамикой предложения на этом рынке, объясняющейся гибкостью отраслевой структуры услуг^[5].

Успех деятельности предприятий и организаций, оказывающих и продающих услуги физической культуры и спорта, в огромной степени зависит от персонала, что обусловлено спецификой процесса оказания услуги личным контактом производителя и потребителя. Такой контакт, с одной стороны, создает условия для налаживания и расширения коммуникативных связей, с другой — увеличивает требования к профессиональным качествам, квалификации, опыту, этике и общей культуре продуцента услуг.

Высокая степень дифференциации физкультурно-спортивных услуг обусловлена тенденциями диверсификации, персонификации и индивидуализации спроса на эти услуги, а также тем, что в данной отрасли имеет место высокая степень разнообразия предоставляемых услуг в силу широкого спектра реализуемых в этой сфере педагогических технологий.

Среди сопутствующих услуг в сфере физической культуры и спорта можно выделить: оздоровительные (пользование банями, саунами, спортивный массаж и т.п.), интеллектуальные (методические, консультационные, информационные и др.), социально-бытовые (торговля и прокат предметов спортивной экипировки и инвентаря, товаров для отдыха и др.) услуги; услуги аренды физкультурно-спортивных сооружений (спортивных залов, кортов, плавательных дорожек и т.п.) и помещений спортивной базы; зрелищные услуги (организация и проведение спортивных соревнований, спортивных шоу и т.п.).

В сфере физической культуры и спорта реализуются варианты дополнительных услуг: анамнез; различные виды тестирования; медицинские, консультационные, информационные услуги; сдача в аренду спортивных помещений.

Ассортимент услуг физической культуры и спорта, связанных с выполнением физических упражнений, во многом определяется параметрами избранного педагогического процесса. На этой основе может быть сформировано бесконечно большое количество типологических рядов услуг физической культуры и спорта.

1.2. Уровни и методы оценки конкурентоспособности организации

Повышения конкурентоспособности потенциала предприятия можно достигнуть за счет внедрения организационно-технических мероприятий, которые разрабатываются и внедряются на основе

комплексного анализа и системной оценки материальных и энергетических ресурсов, трудового и научно-производственного потенциала относительно конкурирующих фирм. При этом порядок оценки и прогнозирования конкурентоспособности потенциала предприятия должен производиться по общей методологии. Кроме того, при оценке и прогнозировании конкурентоспособности потенциала предприятия требуется выполнять определенные требования:

- применять систему показателей конкурентоспособности потенциала предприятия в сферах потребления и производства;
- совокупность отобранных показателей должна достаточно полно отражать конкурентоспособность потенциала предприятия по вышеуказанным направлениям деятельности;
- Производить тщательный анализ и отбор единичных показателей конкурентоспособности потенциала у ведущих зарубежных фирм, выпускающих аналогичную продукцию, а при создании нового изделия необходимо спрогнозировать указанные параметры.

Методология оценки и прогнозирования конкурентоспособности трудового и научно-производственного потенциала предприятия предусматривает следующие элементы управления.

1. Анализ и отбор перспективных единичных показателей, характеризующих научно-производственный потенциал ведущих конкурирующих фирм.
2. Оценка и прогнозирование конкурентного использования материальных средств выполняются на всех этапах создания и производства продукции.
3. Оценка и прогнозирование конкурентного использования основных производственных средств производятся в научно-технической и производственной сферах и в целом по предприятию.
4. Оценка и прогнозирование конкурентного использования энергетических ресурсов производятся в научно-технической и производственной сферах и в целом по предприятию.
5. Оценка и прогнозирование конкурентного использования трудовых ресурсов выполняются на основе достигнутых единичных, групповых и интегральных показателей конкурентоспособности продукции и предприятия.

6. Мотивация трудовой деятельности и материальное стимулирование научно-производственного персонала проводятся в зависимости от ранжированности и уровня исполнения показателей конкурентоспособности продукции и предприятия.

Суть указанных методов заключается в том, чтобы оценить и спрогнозировать научно-производственный потенциал предприятия по сравнению с ведущими мировыми фирмами, выпускающими аналогичную продукцию. В конечном итоге оценка конкурентности должна показать настоящее состояние производственно-энергетических ресурсов предприятия и как они воздействуют на рост производительности труда, на постоянное внедрение новых видов продукции и повышение качественных и потребительских характеристик товаров, на сокращение всех видов производственных издержек.

Один из наиболее четких индикаторов ситуации компании - ее ценовая позиция по отношению к конкурентам. Особенно это относится к отраслям со слабо дифференцированной продукцией, но даже в противном случае компании вынуждены не отставать от соперников, иначе они рискуют потерять конкурентную позицию.

Различия в издержках соперников могут вызваться:

- разницей цен на сырье, материалы, комплектующие, энергию и т. д.;
- разницей в базовых технологиях, возрасте оборудования;
- разницей во внутренних себестоимостях из-за различных размеров производственных единиц, кумулятивного эффекта выпуска, уровней производительности, различных налоговых условий, уровней организации производства и т. д.;
- разницей в чувствительности к инфляции и изменениям курсов валют;
- разницей в транспортных расходах;
- разницей затрат в каналах распределения.

В дополнение к диагнозу ценовой конкурентной позиции требуется общий анализ конкурентной позиции и конкурентной силы фирмы. Он должен ответить на вопросы:

- насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы;

- какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии (с ее тонкой подстройкой);
- каков ранг фирмы относительно ключевых соперников в каждом важном компоненте конкурентной силы и отраслевом ключевом факторе успеха;
- каков перечень конкурентных преимуществ фирмы;
- какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха.

Общее правило: фирма должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости. Она должна строить стратегию на своих сильных сторонах и предпринимать действия по обеспечению ситуации со слабостями.

В условиях рыночной экономики физкультурно - спортивные услуги являются объектом купли - продажи. Организации спорта сегодня создали свой специфический рынок, на котором можно выделить рынок спортивных товаров, рынок спортивных зрелищ и рынок спортивных услуг. Рынок спортивных услуг имеет свои особенности, обусловленные нематериальным производством. На рынке работают коммерческие и некоммерческие спортивные предприятия. Некоммерческие организации, те, что созданы на базе образовательных учреждений, коммерческие же предприятия оказывают платные спортивные услуги.

Одной из важнейших задач организаций, предоставляющих фитнес - услуги является наличие эффективной системы управления персоналом. Цели и задачи, которые ставит перед собой любая организация, могут быть достигнуты только путём использования в своей деятельности определённых методов и принципов, необходимых для построения эффективной и работоспособной системы управления человеческими ресурсами.

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением, но и на закономерности, присущие только этому процессу, такие как:

- ○ соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;

- системное формирование управления персоналом;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
- пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом;
- пропорциональность производства и управления;
- необходимое разнообразие системы управления персоналом;
- изменение состава и содержания функций управления персоналом;
- минимизация числа ступеней управления персоналом;
- взаимодействие закономерностей управления персоналом [\[6\]](#).

По результатам проведенного анализа:

Конкурентоспособность - свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Основная идея построения системы управления конкурентоспособностью фирмы состоит в поиске и формировании конкурентных преимуществ, обеспечении практической реализации резервов конкурентоспособности фирмы.

Выводы:

Управление конкурентоспособностью фирмы включает следующие основные этапы: мониторинг конкурентоспособности фирмы; выделение ключевых источников формирования конкурентных преимуществ фирмы; построение дерева целей управления конкурентоспособностью фирмы; формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности фирмы; планирование мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности фирмы; организация выполнения мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности фирмы; стратегический и тактический контроль, оценка процесса реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности фирмы.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БРЕНДА «Dr.LODER»

2.1 Организационно-экономическая характеристика фитнес-клуба ООО «Dr.LODER»

Сеть Dr.LODER представляют фитнес - центры на Тверской, Страстном бульваре, Ленинградском проспекте, Ленинском проспекте, Профсоюзной, Новом Арбате, Парке Культуры, в Королеве и Мытищах, Ярославском, Можайском и Аминьевском шоссе, в Солнцево и Сколково, Минском шоссе, Рублевке, в Одинцово и Немчиновке.

Фитнес-центры премиум-класса Dr.LODER предлагают большой выбор спортивных услуг и оздоровительных процедур. Любители фитнеса найдут в наших премиум клубах Dr.LODER все необходимое для поддержания отличной физической формы: прекрасно оборудованный тренажерный зал, студию бокса, удобные залы для аэробики и огромный набор спортивных программ (различные виды аэробики, танцевальные классы, силовые и кардио-программы, функциональный тренинг, йога, пилатес и т. д.).

Все тренеры по фитнесу Dr.LODER имеют самую высокую профессиональную квалификацию и дополнительно обладают университетскими дипломами и сертификатами, подтверждающими знания в области массажа, питания и медицины. Многие являются действующими спортсменами и имеют отличные рекомендации. Они регулярно проходят профильную аттестацию, подтверждая свои знания в области современного фитнеса.

В 2004 году марка Dr.LODER вошла в каталог лучших брендов года, а в 2006 году завоевала серебряную премию «Бренд Года» (Effie 2006) в номинации «Элитные товары и услуги». В сентябре 2011, по итогам премии «Лучшие ФИТНЕС-КЛУБЫ 2011», организованной порталом MAGAZAN.RU и журналом «Компания», Dr.LODER был признан победителем сразу в двух номинациях: «Лучший фитнес-клуб бизнес-класса» и «Народное признание». В мае 2014 года Dr.LODER стал победителем ежегодного конкурса в области красоты и здоровья «Хрустальный лотос» в номинации «Лучший фитнес-клуб».

Компания Dr.LODER существует на рынке фитнес услуг 14 лет, на сегодняшний день услугами сети пользуются 15 000 клиентов по всей Москве.

Главные цели деятельности общества – обеспечение потребностей физических лиц в фитнес-услугах, а также услугах оздоровительного центра и салона красоты.

В качестве потенциальных клиентов клуба рассматриваются жители близлежащих микрорайонов г. Москвы.

Место расположения клуба с точки зрения удобства для потенциальных клиентов можно оценить как крайне благоприятное. Клубы «Dr.LODER» располагаются в основном спальных районах, где вокруг множество жилых домов. Транспортные потоки организованы так же в пользу рассматриваемого клуба. Клубы расположены поблизости от станций метро.

«Dr.LODER» оказывает разнообразные услуги: фитнес зал, Wellness-центр, Турбо солярий, инфракрасная кабина, традиционная косметология, аппаратная косметология, маникюр и педикюр, парикмахерские услуги, визаж, массаж и тд.

Также, клуб предлагает полный набор услуг профессионального фитнес - центра. Имеются тренажерные залы (Precor, Icarian, Flex, Cybex), залы аэробики, зал для сайкла – интенсивной кардиотренировки, зал восточных единоборств, сауны, солярии (Ergoline), бар, косметологический кабинет, массаж, спортивный магазин.

Суммарная площадь спортивных залов — более 5000 кв. метров. Среди партнеров клуба – такая известная компания как Nike, а так же другие известные марки. Клубы сети расположены в удобных местах города.

Основным принципом работы является персональное обслуживание и предоставление уникальных для фитнес - клубов услуг.

В составе сети :

- залы групповых программ;
- студии Pilates;
- залы для персональных тренировок;
- тренажерные залы, оснащенный самым современным оборудованием ведущих мировых производителей таких, как Hoist, Precor, Cybex, HammerStrength, Ivanko;
- кардио - зона с кардиотеатром;
- бассейны, в котором проводятся как индивидуальные, так и групповые занятия по плаванию и аква - аэробике;
- велостудии;
- SPA-салоны, оказывающий полный спектр парикмахерских и косметических услуг;
- фитнес - бары;

Для тех, кто предпочитает отдыхать с пользой, в клубе работает банный комплекс, а также турецкие бани и финская сауна.

Стратегия фитнес - клуба «Dr.LODER» заключается в оказании максимально качественных услуг своим клиентам по широчайшему спектру.

На рынке фитнес - услуг у «Dr.LODER» имеются 5 главных конкурентов, а именно: фитнес - клубы «Премиум»; «Фит энд Фан»; «MYPIBI»; «DAEV CLUB»; «Forma». Все конкуренты работают в непосредственной близости друг от друга, имеют широкий комплекс предоставляемых услуг, работают в одном ценовом сегменте – элитные услуги.

Технико-экономические показатели характеризуют масштаб деятельности фитнес - клуба «Dr.LODER». Анализ основных технико-экономических показателей представлен в табл. 1

Данные табл. 1 указывают на общую тенденцию развития организации, что находит свое отражение в динамике объема выручки от реализации. Так в 2014 г. она превысила показатель предыдущего года на 42,7%, а в следующем году уже на 34,7 %.

Таблица 1

Анализ технико-экономических показателей деятельности фитнес - клуба «Доктор Лодер» 2015– 2016г.г. (в тыс. рублей)

Показатели	Год		Темп роста 2016 г. к 2015 г.
	2015	2016	
Выручка от продаж.	412013	555011	134,7
Себестоимость	337140	420604	124,8
Прибыль от продаж	74873	134407	179,5

Среднесписочная численность работников, чел.	110	115	
Стоимость производственных фондов	529584	756726	142,9
Производительность труда, тыс.руб.\чел	3745,5	4826,2	123%
Фондоотдача, руб./руб.	7,79	6,44	82,7
Оборачиваемость оборотных средств, дн.	117,6	119,5	101,6
Рентабельность продаж, %	18,2	24,2	-

Как хорошо видно из табл.1, за 2016 год увеличилась выручка от продажи услуг на 34,7%, что объясняется увеличением среднесписочной численности за счет открытия новых видов услуг.

Как видно из данных табл. 1 рентабельность продаж расчет, что говорит об устойчивом финансовом положении предприятия на рынке услуг фитнеса. Для привлечения новых клиентов «Dr.LODER» рекламирует свои услуги в СМИ.

Компания имеет свой сайт в сети интернет, на котором представлена основная информация о клубе, даны его контактные данные. На сайте также представлены фотографии залов, оборудования.

Организационная структура управления фитнес - клубом представлена на рис 1.

Из рис. 1 видно, что в системе управления клуба «Dr.LODER» применяется линейно-функциональная организационная структура.

Оформленная по линейно-функциональному принципу структура «Dr.LODER», сохранив жесткость и простоту линейных структур, приобрела высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал.

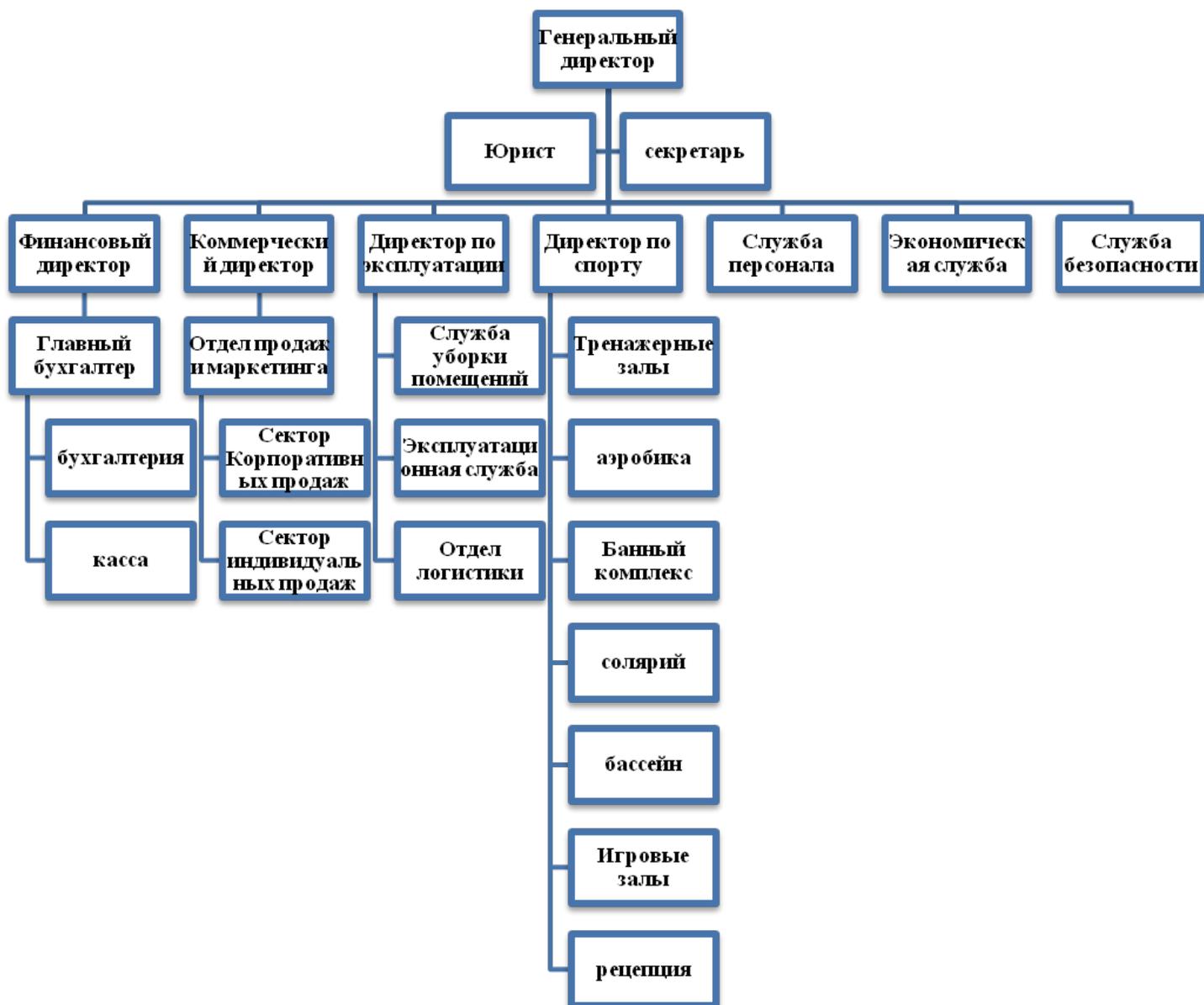


Рис. 1 Организационная структура фитнес - клуба «Dr.LODER»

Из рис. 1 видно, что в системе управления клуба «Dr.LODER» применяется линейно-функциональная организационная структура.

Оформленная по линейно-функциональному принципу структура «Dr.LODER», сохранив жесткость и простоту линейных структур, приобрела высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал.

Передача текущего управления руководителям линейных подразделений и функциональное разделение управленческой деятельности организации в целом позволяют генеральному директору «Dr.LODER» сосредоточиться на решении стратегических проблем развития предприятия, обеспечить его наиболее

рациональное взаимодействие с внешней средой.

Контроль является необходимой функцией управления в «Dr.LODER», соответствующей функции принятия решений. В значительной мере качество выполнения решений определяется именно качеством контроля. По каждому заданию назначается ответственный. Выполнение каждого задания сопровождается поощрением или наказанием: моральным или материальным. Контроль за реализацией оперативных решений осуществляет руководитель структурного подразделения, при нарушении сроков, невыполнении решений к допустившим нарушения применяются штрафы, которые составляют от 10 до 30% оклада. Конкретный размер штрафа устанавливает линейный руководитель.

Планирование сбыта услуг ФК «Dr.LODER» строится на разработке его «снизу». Основным правилом, работающим на практике, является поручение разработки плана подразделению, ответственному за его выполнение – линейному руководителю.

План по сбыту служит основой для разработки плана закупок, финансового планирования, планирования деятельности и расходов вспомогательных служб.

Планирование бюджета и деятельности подразделений ФК «Dr.LODER» имеет следующую специфическую особенность. Планы деятельности обычно составляются подразделениями для внутреннего пользования, тогда как бюджетная часть имеет выход на уровень предприятия. Согласование бюджета производится с бухгалтерией.

2.2 Конкурентная стратегия бренда «Dr.LODER»

Фитнес-центр «Dr.LODER» использует базовую стратегию «Ограниченный рост». Как компании, претендующей на лидерство необходимо, прежде всего определить цели стратегии. Исходя из выбора базовой стратегии, «Dr.LODER» в качестве главных долгосрочных целей ставит расширение доли рынка, усиление конкурентной позиции и совершенствование предлагаемых фитнес-услуг.

Поэтому ключевые моменты стратегии фитнес-центра следующие:

- повышение качество и обновление ассортимента предлагаемых услуг (каждые полгода необходимо вводить 3-5 новых программ, закупка нового современного оборудования, отслеживания новинок на рынке фитнес -индустрии),

- постоянное повышение уровня квалификации персонала,

- гибкая ценовая политика.

Маркетинговая стратегия

Во всех фитнес - клубах ведется борьба за постоянных клиентов, так как именно они приносят основной доход. Следовательно, прибыль компании напрямую зависит от количества клиентов.

За услугами фитнес -клубов скрывается желание клиента иметь гармонично развитое тело, хорошее здоровье и бодрое настроение. Это люди, которым нравится выглядеть привлекательно и стильно.

Задача клуба – предложить именно те услуги, которые востребованы клиентом. «Dr.LODER» должен продавать такие услуги в комплексе, которые подобраны с учетом индивидуальных черт характера и физической тренированности.

Для выполнения этой задачи нужно проводить опросы клиентов, исследование желаний и потребностей потенциальных посетителей.

Средний сегмент: привлечение людей со средним достатком и оказывать им соответствующие услуги и постепенно стараться их перевести в премиум - сегмент. Это может быть сделано путем разработки различных по нагрузке, сложности и эффективности программ. То есть средний сегмент - это подготовительная группа, людей кто хочет достичь больших результатов и кому очень нравится занятие фитнесом – предложить премиум-сегмент, как сегмент более высокого класса.

Контексты: мероприятия, направленные на популяризацию того или иного вида спорта. Это почти день открытых дверей. Приглашать всех желающих посмотреть и при желании попробовать занятия фитнесом. Соответственно это даст возможность потенциальным клиентам оценить профессионализм тренеров, качество инвентаря, и вообще познакомиться с тем, что такое фитнес и что он дает.

Как продолжение идеи можно попробовать месяц бесплатных занятий фитнесом. Эта идея заключается в том, чтобы из посетителей фитнес – клуба «Dr.LODER» набрать группы и предложить им заниматься фитнесом 2-3 раза в неделю в течение месяца. Тем самым возможно появление потенциальных клиентов и выполнение социальной функции по оздоровлению населения. Другой вариант -

предложить потенциальным клиентам 3-5 занятий бесплатно с дальнейшим выкупом клубной карты по невысокой цене. Таким образом, отсеются те, кому это неинтересно и останутся те, кого привлекла данная услуга.

Маркетинговые исследования показывают, что большинство клиентов выбирают клуб по территориальному признаку – недалеко от работы или дома. Тратить свое драгоценное время на переезды и стояния в пробках люди не хотят. Поэтому следует изменить рекламную стратегию. Вместо рекламы в дорогих глянцевых журналах и на щитах, установленных, гораздо эффективнее раздавать рекламу и буклеты на автостоянках, расположенных недалеко от клуба. Располагать рекламу на дорогах, которые ведут к фитнес -центру. Разработать систему постоянного и своевременного оповещения возможных посетителей о скидках или приглашениях на открытые бесплатные уроки.

Можно предложить сотрудничество с хорошими и дорогими местами общепита (рестораны, бары, кафе), которые будут иметь рекламную продукцию фитнес-центра, а соответственно клиенты центра смогут увидеть рекламу мест здорового и вкусного обеда, и не только.

Реклама по телевидению во время сериалов и фильмов - направлена в основном на женщин. Как продвижение предложенного детского фитнеса - рекламные брошюры в учебных заведениях.

Для того чтобы клуб был популярен и моден, его название должно быть постоянно на слуху. И здесь необходимо и важно: хороший сайт в Интернете со свежими новостями и действующими акциями, актуальными для потребителей.

Замечено, что клиентам постоянно хочется новинок оборудования, тренажеров и инвентаря, поэтому клубу требуется постоянное отслеживание новинок в фитнес -индустрии, новых программ и оборудования.

Детский фитнес - этот сегмент будет являться средним, так как не все родители могут себе позволить платить большие деньги за занятие спортом их ребенка. Необходимо разработать систему обновления комплекса занятий и упражнений для детей. Также есть вероятность, что родители тоже захотят попробовать или же кто занимается, приведут своего ребенка. А сами дети поделаются информацией в учебных заведениях.

Предложение для посетителей поощрения, например таких, как бесплатное посещение других услуг PowerhouseGym, это может быть солярий, бассейн, сауна и

т.д.

Скидки на услуги стимулируют спрос на абонементы. Чем на больший срок потребитель берет абонемент, тем в совокупности дешевле услуга. Также практиковать подарочную систему.

Фитнес - центр является уникальным предприятием в том смысле, что его успешность зависит не только от легко просчитываемых факторов (таких, как расположение, квалификация тренеров, оснащенность залов и т.д.), но и, во многом от того, что называется «дух» заведения.

Поэтому фитнес - центру «Dr.LODER» нужно стремиться предоставить все условия, необходимые клиентам. Например, выдача каждому клиенту полотенца, бутылочки с водой, для постоянных клиентов закрепить за ними индивидуальные шкафчики, в душевых поставить резервуары с мылом и положить чистые полотенца. Создать все условия, чтобы клиенту было комфортно.

Ведение картотеки клиентской базы, также будет большим плюсом. В ней можно указать предпочтения клиентов, отслеживать его успехи, указать болезни человека и рекомендации по составлению программ для него. Таким образом, произойдет разделение клиентов и облегчение работы тренера с каждой группой. Так для людей с сердечными проблемами - одна программа, с проблемами веса - другая и т.д.

Является очевидным, что интерес к конкретному фитнес - клубу во многом зависит от того, насколько предлагаемые направления фитнеса соответствуют уровню притязаний клиентов, поэтому клиентам предлагаются помимо привычных направлений фитнеса абсолютно новые, нестандартные и интересные виды физической культуры и спорта, например, занятия фехтованием.

Фехтование по многим причинам подходит под специфику деятельности современных фитнес - клубов, т.к. является исторически сложившимся видом физической культуры и олимпийским видом спорта, подходящим для участников различного возраста и различного уровня двигательной подготовленности. Основами техники фехтования обучаемые овладевают за несколько занятий, но развивать и совершенствовать их можно постоянно. Доступность фехтования обеспечивается довольно простыми правилами ведения боя и невысокой стоимостью оборудования и инвентаря.

Фитнес – рынок г. Москвы слабо представлен таким направлением, как фехтование. В связи с этим, фехтование может являться перспективным направлением в деятельности фитнес - клуба «Dr.LODER».

Кадровая стратегия

Кадровая стратегия организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на пятилетний период, и представляет собой совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выбранной стратегии развития организации. Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.

Реализация кадровой стратегии организации предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации. Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

- обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации, связанными с выполнением данной работы. Это означает, что заработная плата сотрудника зависит от количества проработанных часов, а также от количества клиентов в группе (индивидуальные занятия оплачиваются по другой схеме). В среднем оклад тренера за одно занятие (60 мин.) составляет 300 руб., тогда, как индивидуальное занятие в среднем составляет 600 руб.
- Тренера, чьи направления пользуются спросом у клиентов, должны работать полный рабочий день (только касается штатных), т.к. вечером (с 18:00 до 22:00) проводятся групповые занятия, а в первую половину дня (9:00-17:00) индивидуальные занятия. Увеличение времени работы тренера приведет к тому, что клиент сможет по своему желанию выбрать удобный ему график занятий, что может являться конкурентным преимуществом клуба.
- Для повышения мотивации сотрудников возможно проведение конкурсов (например, на лучшего работника по итогам года) с вручением ценных подарков, сертификатов, путевок и.т.д.

На втором этапе основная цель кадровой стратегии – обеспечение социальной эффективности управления персоналом организации.

Основными задачами данного этапа являются:

- повышение общего уровня профессиональных компетенций менеджеров, тренеров и инструкторов фитнес-центра (для менеджеров – курсы лидерства, эффективных продаж, для инструкторов – мастер-классы, курсы личностного роста).
- формирование и воспитание кадрового резерва по основным спортивным и танцевальным направлениям.
- целевая подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров с целью повышения общей конкурентоспособности кадрового потенциала фитнес -клуба (например, курсы повышения квалификации).
- целенаправленная работа с молодыми кадрами, например, это могут быть внештатные сотрудники, студенты спортивных учреждений, профессионально тренирующиеся спортсмены.
- совершенствование корпоративной культуры среди сотрудников, как метод повышения сплоченности коллектива, создания благоприятного морального климата (например, проведение корпоративных мероприятий).

Финансовая стратегия

Разработка финансовой стратегии — это часть общей стратегии экономического развития, в силу чего она должна согласовываться с ее целями и направлениями. В свою очередь, финансовая стратегия оказывает существенное влияние на общую экономическую стратегию компании, поскольку изменение ситуации на макроуровне и на финансовом рынке является причиной корректирования не только финансовой, но и общей стратегии развития предприятия.

Вариантом развития фитнес-центра может являться применение стратегии дифференциации. Суть ее в том, что деятельность разнообразных подразделений предприятия организуется в разных областях, что усиливает его конкурентные позиции. Или же расширение ассортимента предлагаемых услуг фитнес – клубом. Эта стратегия может быть применима всем фитнес -центрам «Dr.LODER» в среднем ценовом сегменте. Дифференциация услуг приведет к увеличению предложения, в

соответствии с этим, можно установить конкурентоспособные цены на услуги по сравнению с конкурентами.

Перспективным направлением инвестиционной политики клуба может стать открытие клубов в других частях города. В этом случае важнейшим параметром открытия новых залов будет: местоположение, арендная плата за залы, проходимость или оживленность места, наличие (отсутствие) конкурентов в данном месте.

Также клубу стоит инвестировать средства в кадровый состав для поддержания высокого уровня обслуживания и сервиса. Поэтому обучение сотрудников, повышение их квалификации, выездные семинары, курсы – приоритетное направление развития «Dr.LODER».

2.3 Анализ конкурентоспособности бренда «Dr.LODER»

Для того чтобы компании «Dr.LODER» сохранить и улучшить позиции на рынке фитнес-услуг в город, а также в будущем стать лидером в данной отрасли, необходимо проанализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия и выявить основные проблемы при реализации конкурентной стратегии развития.

Для анализа конкурентной стратегии развития предприятия «Dr.LODER» были использованы следующие методы:

- Анализ рыночных тенденций;
- Исследование ассортимента оказываемых услуг;
- Анализ и проведение сравнительного исследования «Dr.LODER» с основными конкурентами;
- SWOT – анализ
- Модель пяти конкурентных сил Портера
- Матрица Ансоффа
- Интервью с директором, с сотрудниками и с клиентами фитнес - клуба «Dr.LODER».

Несмотря на то, что занятия в фитнес-клубе давно стали неотъемлемой частью жизни активных и успешных горожан, Россия все еще заметно отстает от Европы и Америки. По данным ВЦИОМ, в России количество людей, которые ходят в фитнес-

клубы, составляет всего 3% от общей численности населения. Тогда как в США регулярно в спортзал ходят 14,1%, в Германии - 8.5%, в Голландии - 15.5%, а в Великобритании - 6% населения.

Занятия в фитнес-клубе вошли в моду около 15 лет назад, а карта клуба стала статусным аксессуаром. До сих пор для многих занятия в хорошем фитнес-клубе считается очень престижным делом, знаком успеха. Работа в таких местах также привлекательна – все больше молодых людей хотят получить специальность персонального тренера или менеджера фитнес-клуба. С уверенностью можно сказать, что у рынка фитнес-услуг в России огромный потенциал, и в ближайшие 20 лет он будет развиваться стремительными темпами. Тенденции развития рынка фитнес-услуг и экспертное мнение позволяют считать рынок для развития фитнес-услуг растущим и довольно перспективным для ФК «Dr.LODER».

Проанализируем объем реализации услуг, оказываемых ФК «Dr.LODER» (таблица 2).

Таблица 2

Анализ динамики реализации услуг ООО ФК «Dr.LODER»

Показатель	Ед. изм.	2015	2016	Изменение, %
1	2	3	4	5
фитнес-тренировки	тыс. руб.	8 032	8 406	4,66
SPA-центр	тыс. руб.	4 003	4 507	12,59
маникюр, педикюр	тыс. руб.	2 007	2 754	37,22
массаж	тыс. руб.	3 578	5 236	46,34
парикмахерские услуги	тыс. руб.	1 532	1 436	-6,27

косметологические услуги тыс. руб.	2 937	2 823	-3,88
другое	тыс. руб. 1 235	1 212	-1,86
Итого	тыс. руб. 23 324	26 374	13,08

Из табл. 2 следует рост выручки салона красоты в целом на 13%, что можно расценивать, как положительный факт.

Однако выручка от парикмахерских и косметологических услуг характеризуется отрицательной динамикой, что должно вызвать опасения у администрации клуба, т.к. данные услуги являются неотъемлемой частью комплекса услуг, предоставляемых салоном красоты. А ФК «Dr.LODER» позиционируется как комплекс фитнес-клуба, SPA-центра и салона красоты.

Снижение выручки может быть вызвано различными причинами, но наиболее вероятной причиной нам представляется неудовлетворенность клиентов уровнем качества данных видов услуг.

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности оказывают ассортимент (номенклатура) и структура реализованных услуг.

Анализ выполнения плана по ассортименту услуг произведен в табл. 3.

Таблица 3

Структура услуг фитнес клуба «Dr.LODER»

Ассортиментная группа	2014		2016		Изменение структуры, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	

фитнес-тренировки (обычные + тонусные столы)	8 032	34,44	8 406	31,87	-2,56
SPA-центр	4 003	17,16	4 507	17,09	-0,07
маникюр, педикюр	2 007	8,60	2 754	10,44	1,84
массаж	3 578	15,34	5 236	19,85	4,51
парикмахерские услуги	1 532	6,57	1 436	5,44	-1,12
косметологические услуги	2 937	12,59	2 823	10,70	-1,89
другое	1 235	5,29	1 212	4,60	-0,70
Итого	23 324	100,00	26 374	100,00	0,00

Из табл. 3 следует невыполнение плана по парикмахерским и косметологическим услугам, что подтверждает вывод, сделанный ранее.

Таким образом, руководству салона следует принять меры по повышению качества предоставляемых парикмахерских и косметологических услуг и выявить причины падения спроса клиентов на данные услуги. Падение спроса может быть связано как с появлением конкурентов и их маркетинговыми усилиями, так и с внутренними причинами, например, с текучестью кадров салона ФК «Dr.LODER», повлекшей за собой уход клиентов.

Более 40% в структуре услуг ФК «Dr.LODER» составляют фитнес-тренировки, что позволяет позиционировать данную организацию предприятие прежде всего как фитнес-клуб. Однако, неотъемлемой частью современной фитнес-клуба является салон красоты, предоставляющий качественные услуги.

Растущий спрос на массаж (что также подтверждается данными табл. 1 и 2) позволяет расширить данное направление при одновременном отслеживании

качества этого вида услуг.

Сеть фитнес-клубов «Dr.LODER» хорошо известна на рынке услуг Москвы, чему способствует бренд и имидж клуба.

На рынке фитнес - услуг у «Dr.LODER» имеются 5 главных конкурентов, а именно: фитнес - клубы WorldClass (29 клубов), «Планета Фитнес» (27 клубов) и «Страта Партнерс» - сети клубов OrangeFitness, CityFitness (25 клубов). Все конкуренты имеют сети клубов, имеют широкий комплекс предоставляемых услуг, работают в одном ценовом сегменте – элитные услуги.

Для оценки конкурентоспособности, сравним основных конкурентов ФК ««Dr.LODER»» по различным факторам деятельности (таблица 4).

Для проведения сравнительного анализа оценим факторы конкурентоспособности по бальной шкале, в которой определяются весовые коэффициенты по каждой позиции.

Таблица 4

Оценка факторов конкурентоспособности

показатели	ФК «ЛокторЛодер» Вес коэф.	Основные конкуренты				
		«WorldClass»		«Планета Фитнес»		
		Взвеш	Взвеш	Балл	Балл	Взвеш.
		Балл	Оценка	Оценка	Балл	оценка

Факторы, характеризующие клуб

Репутация клуба	0,069 5	0,345	5	0,345	5	0,345
Географический охват	0,063 4	0,252	5	0,315	5	0,315

Известность на рынке	0,062 4	0,331	5	0,269	4	0,269
Инфраструктура	0,058 5	0,290	5	0,290	4	0,232
Факторы, характеризующие процесс продаж						
Качество обслуживания	0,066 4	0,264	5	0,330	4	0,264
Качество услуг	0,065 5	0,325	5	0,325	5	0,325
Ценовая политика	0,049 4	0,196	5	0,295	5	0,295
Широта ассортимента услуг	0,064 4	0,256	5	0,320	4	0,256
Факторы, характеризующие покупателей						
Постоянные покупатели	0,075 4	0,3	5	0,375	4	0,3
Факторы, характеризующие политику продвижения и формирование имиджа						
Маркетинговая политика	0,061 4	0,244	5	0,305	3	0,183
Усилия по формированию имиджа	0,067 4	0,268	5	0,335	4	0,268
Рекламное продвижение	0,068 4	0,272	5	0,340	4	0,272
ИТОГО	1 51	3,343	60	3,844	51	3,324

Из представленных в таблице 4 данных видно, что «Dr.LODER» занимает среднюю позицию, набрав меньше баллов, чем основной конкурент.

Из представленных данных видно, что «Dr.LODER» уступает своему основному конкуренту по следующим факторам: по географическому охвату и известности на рынке фитнес-услуг, по качеству обслуживания, ценовой политике и широте ассортимента, также ФК «Dr.LODER» отстает по факторам продвижения и формирования имиджа, а это значит, что ФК необходимо поработать над тем, чтобы еще более укрепить свои позиции на рынке и уделить большее внимание тем позициям, которые не достаточно высоки.

Для наглядности построим многоугольник конкурентоспособности.

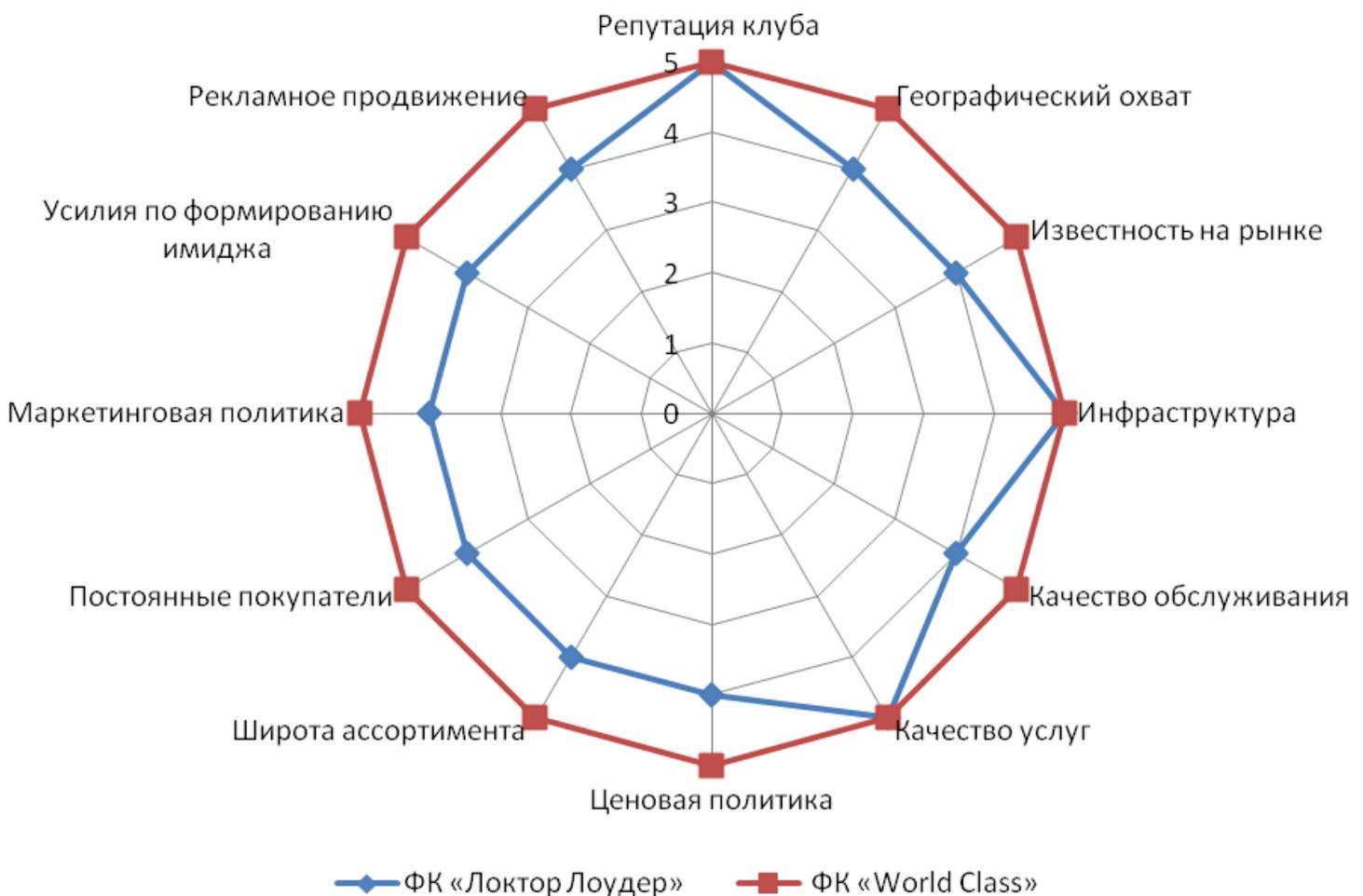


Рис. 4 - Многоугольник конкурентоспособности фитнес-клуба «Dr.LODER»

На многоугольнике конкурентоспособности хорошо видно, что для достижения равной с лидером позиции ФК «Dr.LODER» необходимо активнее подойти к формированию имиджа на рынке фитнес-услуг, активнее использовать инструменты маркетинга, формируя состав постоянных клиентов и привлекая

новых клиентов клуба интересными предложениями.

Для оценки сильных и слабых сторон ФК «Dr.LODER» проведем SWOT - анализ (таблица 5).

Таким образом, проанализировав деятельность сети фитнес-клубов «Dr.LODER» можно сделать вывод о том, что не смотря на довольно устойчивое конкурентное положение предприятия на рынке фитнес-услуг, имеются резервы повышения эффективности через внедрение программ лояльности для расширения рынка сбыта и повышение эффективности рекламного продвижения.

Таблица 5

SWOT – анализ ООО «Dr.LODER»

Сильные стороны

1. Высокое качество услуг
2. Определенная известность на рынке фитнес-услуг
3. Хорошая инфраструктура центров
4. Достаточно широкий охват клиентов в районах Москвы

Слабые стороны

1. Недостаточное внимание к рекламной политике компании
2. Не достаточно активное формирование имиджа клубов сети
3. Не достаточно эффективная ценовая политика по повышению лояльности клиентов

Возможности

1. Появление новых клиентов
2. Снижение налогов и пошлин
3. Возможность развития за счет расширения охвата новых клиентов
4. Расширение рынка сбыта через изменение рекламной концепции и формирование положительного имиджа

Угрозы

- 1. Конкуренция со стороны более сильных фитнес - сетей, предлагающих более широкие возможности.
- 2. Сокращение доходов населения, что приведет к сокращению платежеспособного спроса со стороны населения до таких объемов, которые будут невыгодны предприятию с точки зрения издержек.

Анализ 5 конкурентных сил Портера

Для анализа благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться фирма в отрасли, используется модель 5 конкурентных сил Портера. Применяя данную модель, можно оценить величину каждой из 5 конкурентных сил. С помощью этой модели можно выявить какие из факторов оказывают наибольшее влияние на деятельность компании. Именно на эти факторы следует обратить внимание при разработке стратегии.

- 1.

Угроза появления услуг заменителей

Угроза появления услуг-заменителей существует, т.к. в настоящее время набирает популярность производство спортивного питания, пластическая хирургия. Исходя из желания потребителя, получить быстрый, эффективный и качественный результат, его готовность перейти на данную услугу - заменитель достаточно высока. Но существуют и ограничения, которые заключаются в высокой цене, а также в риске для здоровья. Пластическая хирургия и спортивное питание не могут давать стопроцентную гарантию, и последствия, как показывает практика, могут быть как положительные, так и отрицательные.

Ещё одной услугой - заменителем является использование данных услуг на дому. Например, домашние тренажеры или видео программы. Приобретение домашнего тренажера выгоднее, поскольку: экономия времени, денег. Однако есть и минусы: отсутствие комплекса тренажеров и консультации опытных тренеров.

Как правило, услугами видео-курса пользуются менее требовательные и с низким уровнем платежеспособности, клиенты.

Вывод: таким образом, угроза появления услуг - заменителей не оказывает значительного влияния на усиление конкуренции.

2. Угроза появления новых конкурентов

Появление новых конкурентов в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен

потенциальным конкурентам;

- дифференциация услуг, сложность создания уникальных услуг

- потребность в капитале. Очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в отрасль;

- необходимость создания новой системы каналов распределения. Так, из-за отсутствия хорошо налаженных каналов новые организации не смогут широко внедриться со своими услугами на рынок;

Вывод: таким образом, угроза появления новых конкурентов существует, и этот фактор оказывает значительное влияние на силу конкуренции на местном сегменте рынка - сейчас и в будущем.

3. Рычаги воздействия поставщиков

Поставщиками фитнес-клубов являются не крупные фирмы - их рынок размыт, конкуренция среди них еще выше, чем среди самих фитнес-клубов. А значит, цены на заказываемые товары экономически приемлемы. Значит, конкурентное влияние со стороны поставщиков не высоко.

4. Рычаги воздействия покупателей

Потребители услуг могут оказывать давление на фитнес-клубы. Если услуги достаточно схожи с услугами конкурентов, то потребитель может переключиться с одного фитнес-клуба на другой без особых затрат. Каждый потребитель особенно ценен, так как руководство фитнес-клубов прекрасно понимают превосходство некоторых конкурентов в ассортименте услуг, в их качестве. Перспектива утраты клиентов, особенно постоянных может побудить руководство фитнес-клуба пойти на дополнительные уступки.

Вывод: таким образом, рычаги воздействия покупателей оказывают давление на конкурентоспособность фитнес-центра.

5. Анализ уровня конкурентной борьбы

Сила конкуренции между компаниями - интенсивная конкуренция. Снижение цен, продажа годовых абонементов. Можно выделить несколько крупных игроков на

рынке предоставления фитнес - услуг, основными конкурентами клуба «Dr.LODER» являются фитнес-клубы VITASPORT, X-Fit, WorldClass, Мультиспорт.

Как и для большинства отраслей, это определяющий фактор влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Фитнес центры конкурируют друг с другом основываясь как на ценовой так и на неценовой политике. Всё чаще наиболее значимым параметром при выборе фитнес-клуба является не столько уровень цен, сколько качество сервиса. Современные успешные фитнес-клубы знают, что путь к успеху - это предоставление клиентам таких услуг, которые бы полностью удовлетворяли их потребностям и желаниям. Собственные уникальные методики фитнес-клуба запатентовать невозможно, и они мигрируют вместе со специалистами из компании в компанию.

Таким образом, фактор конкуренции в отрасли особенно значим.

Для того чтобы обеспечить превосходство над конкурентами, компаниям необходимо разработать успешную стратегию.

В данной отрасли уровень конкуренции достаточно высок и удерживать свои позиции фитнес-клубу “Dr.LODER” приходится с помощью расширения спектра услуг, улучшения их качества и продвижения товара на рынок.

Ключевым фактором, на котором следует сосредоточить анализ стратегии - разработка комплекса услуг, позволяющего привлечь новых клиентов, переманив их у основных конкурентов. При этом фитнес-клубу следует персонифицировать предлагаемые услуги, с тем, чтобы новые и действующие посетители повысили свою лояльность и чувство принадлежности к команде фитнес-клуба.

Матрица Ансоффа. Стратегия проникновения на рынок.

Для того чтобы сделать правильный выбор стратегии, в матрице Ансоффа необходимо изучить два основных показателя: вид товара и тип рынка.

Тип рынка.

Рынок фитнес - услуг в г. Москва зародился давно. Данный рынок услуг пользуется растущим спросом и количество предприятий, оказывающих фитнес - услуги с каждым годом растет. Примерно насчитывается 8. Таким образом, по матрице Ансоффа, рынок фитнес - услуг в городе Москва является старым.

Тип продукта (услуги).

Фитнес-клуб “Dr.LODER” предоставляет услуги, которые не являются новыми на данном рынке услуг в городе Москвае. Следовательно, по матрице Ансоффа, тип продукта (услуга) – старый.

На основе этого, стратегией для фитнес-клуба "Dr.LODER" является стратегия совершенствования деятельности (проникновения на рынок).

При выборе данной стратегии фитнес-клубу рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках:

- провести изучение целевого рынка предприятия;
- разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

С помощью данных мероприятий у молодого предприятия “Dr.LODER” появится возможность расширить сбыт имеющихся услуг на существующем рынке при помощи новых маркетинговых решений, которые будут призваны привлечь тех, кто раньше не пользовался продукцией данного предприятия, а также клиентов конкурентов и увеличить спрос уже привлеченных потребителей.

После проведенного нами исследования, а именно SWOT –анализ, 5 конкурентных сил Портера, матрица Ансоффа, можно сделать вывод, что стратегией для фитнес-клуба “Dr.LODER” будет стратегия развития.

Анализ интервью с директором, тренерами и клиентами фитнес-клуба “Dr.LODER”

Одним из методов проведенного нами исследования являлось формализованное интервью. Был составлен строго регламентированный вопросник для интервьюера.

Всего было опрошено 8 человек, из них – исполнительный директор, два тренера и пять клиентов.

В процессе проведения интервью с исполнительным директором фитнес-клуба “Dr.LODER” был задан ряд вопросов о самом предприятии, его целях, отличительных особенностях, о политике продвижения и привлечения клиентов. Интервью было проведено для того, чтобы определить конкурентные преимущества и стратегические цели ООО “Dr.LODER”.

Далее приведены вопросы, заданные исполнительному директору, и ответы на них.

- 1. Как Вы считаете, в чем отличие Вашего фитнес - клуба от конкурентов?

Исполнительный директор ООО "Dr.LODER" выделила следующие отличительные особенности фитнес - клуба: месторасположение в центре города, высококвалифицированный тренерский состав. Это в свою очередь является конкурентными преимуществами данного фитнес - клуба.

- 1. Не боитесь ли, что скоро придет время "гипер" фитнес - клубов и они переманят клиентов?

По мнению директора, вероятность прихода именитых брендовых клубов в наш город крайне мала, поскольку существуют входные барьеры на рынок фитнес-услуг, такие как: недостаток подходящих для фитнес - клубов/центров помещений и высокие арендные ставки; длительный срок окупаемости фитнес - учреждений, недостаточность квалифицированного персонала.

- 1. А есть ли какие-то программы в Вашем центре, которые являются уникальными на рынке фитнес-услуг в г. Москва?

Директор данного фитнес-центра отметила следующие уникальные программы: Пилатес + Бодифлекс, DanceParty и Идеальное тело. Эти программы были разработаны инструкторами, работающими в фитнес-клубе "Dr.LODER". Данные программы также являются конкурентным преимуществом фитнес - клуба, поскольку они уникальные и присущи только данному фитнес - клубу и пользуются спросом.

- 1. Извечная проблема любого фитнес - клуба - тренерский состав. По каким критериям отбираете инструкторов?

По словам исполнительного директора, основными критериями при отборе тренеров являются: профессионализм, опыт работы, обучение и регулярное повышение квалификации, любовь к своей работе. Поскольку "Dr.LODER" тщательно подходит к вопросу отбору персонала, в клубе работают только высококвалифицированные кадры, что также является конкурентным преимуществом.

- 1. Каковы основные приоритеты работы Вашего фитнес - клуба?

Одна из стратегических целей фитнес-клуба, по словам директора, - это работа над постоянным повышением качества предоставляемых услуг, формирование и поддержание приятной атмосферы и быстрое реагирование на все возникающие проблемы.

- 1. Есть ли у Вас программы для маленьких детей, беременных женщин?

По словам директора, в фитнес-клубе для детей представлены танцевальные и общеоздоровительные направления. Что касается программ для беременных, то их сейчас нет, однако, открытие таких направлений - это ближайшая цель.

- 1. Довольны ли вы продвижением Вашего фитнес-клуба?

По словам руководителя, одной из стратегических целей является продвижение фитнес-клуба "Dr.LODER" посредством рекламных мероприятий, с помощью которых планируется увеличить популярность фитнес - клуба.

- 1. Каковы основные цели Вашего фитнес-клуба?

Директор выделил, что основной стратегической целью ООО "Dr.LODER" является привлечение широкого круга населения города к занятию физической культурой, спортом и фитнесом.

- 1. Как вы привлекаете клиентов?

В ходе беседы мы выяснили, что основными источниками привлечения клиентов на данный момент являются: Интернет-ресурсы, рекламные статьи в газетах и журналах, листовки. Реже - телевидение и радио. Тем не менее, основным способом привлечения клиентов являются постоянные посетители "Dr.LODER", которые активно делятся впечатлениями с друзьями и знакомыми и приводят их в данный фитнес-клуб.

- 1. Какие изменения вы планируете в клубе в ближайшее время?

В цели предприятия входит: открытие массажного кабинета, дополнительное оснащение кардиозоны и зала силовых тренажеров, а также совершенствование интерьера внутри клуба.

Интервью с тренерами фитнес-клуба ООО "Dr.LODER".

Интервьюирование тренеров данного фитнес - клуба проводилось для того, чтобы узнать их мнение о компании в целом, о мотивах работы именно в этом клубе, рабочей атмосфере. Также целью было узнать мнение клиентов о работе фитнес - клуба через сотрудников, поскольку именно сотрудники тесно контактируют с клиентами.

Далее приведены вопросы, заданные респондентам, и ответы на них.

- 1. Почему Вы решили работать именно в этом фитнес-клубе?

Тренеры выделили следующие основные причины работы в фитнес-клубе "Dr.LODER":

- доброжелательное отношение всего руководящего состава к сотрудникам;
- сплоченность коллектива, дружелюбная обстановка;
- перспектива к профессиональному развитию.

По мнению тренеров именно эти причины работы являются отличительными по сравнению с другими фитнес - клубами.

- 1. Нравится ли Вам атмосфера в коллективе?

Тренеры отметили сплоченность коллектива, дружелюбность, взаимопомощь и поддержку. Ответы сопровождались следующими комментариями: "Мы одна команда!", что говорит о том, что конфликты редко возникают в клубе, и если они случаются, то сотрудники стараются найти компромисс в решении проблем, не нарушая рабочего ритма.

- 1. Как Вы считаете, в чем отличие вашего фитнес-клуба от конкурентов?

По мнению тренеров, отличительными чертами фитнес-клуба являются:

- профессиональный тренерский состав с многолетним стажем работы;
- наличие качественного нового оборудования;
- комфортные условия для занятий: "Высокие потолки и чистый воздух", "2 зала групповых программ", "Отдельная кардиозона", "Турецкая баня - в каждой раздевалке";
- уютная атмосфера.

Можно сделать вывод, что, по мнению тренеров, эти черты являются конкурентными преимуществами фитнес-клуба "Dr.LODER".

- 1. Какие отзывы Вы получаете от клиентов о данном клубе?

По словам тренеров, в большинстве случаев поступают именно положительные отзывы о фитнес-клубе. Это говорит о том, что клиенты довольны работой данного клуба, предоставляемыми фитнес-услугами, обслуживанием. Но есть и замечания со стороны клиентов, которые незамедлительно учитываются и устраняются для исключения неудовлетворенности клиентов.

- 1. Работаете ли вы параллельно в других фитнес-клубах? Почему?

Большинство тренеров фитнес-клуба “Dr.LODER” параллельно работают в других фитнес-клубах, предоставляющих фитнес - услуги. Причиной тому являются личные мотивы, не связанные с фитнес - клубом “Dr.LODER”, о которых сотрудники не захотели рассказывать.

- 1. Довольны ли Вы продвижением вашего фитнес-клуба?

В целом тренеры положительно отзываются о продвижении фитнес-клуба “Dr.LODER”, но также отмечают, что программу продвижения постоянно необходимо совершенствовать, чтобы клиенты не забывали о фитнес-клубе, могли узнавать о новых направлениях, об акциях, проводимых клубом и других мероприятиях и изменениях.

Интервью с клиентами фитнес-клуба ООО “Dr.LODER”.

Подробное интервьюирование клиентов фитнес клубов и оценка потребительских качества оказываемых услуг приведена в приложении №1.

Таким образом, подводя итоги опроса клиентов о деятельности ФК «Dr.LODER», можно сделать выводы о достаточно хорошем имидже, который сформировался у клиентов. Это подтверждают следующие факторы: 26% клиентов пришли в клуб по рекомендации своих друзей и знакомых, 58% клиентов полностью устраивается ассортимент предлагаемых ФК «Dr.LODER»услуг, клуб имеет хорошую репутацию среди посетителей, что подтвердили 35% участников опроса, для которых репутация стала главным фактором при выборе клуба.

Оценивая деятельность клуба по различным факторам, клиенты отлично оценили состояние и разнообразие спортивного оборудования и санитарное состояние помещений клуба. Однако, чуть менее высоко клиенты оценили эффективность персонала, а творческая составляющая при работе в группах признается удовлетворительной, а практику информирования клиентов о сервисах, услугах, бонусах, проектах клиенты оценивают и вовсе как недостаточно удовлетворительную. Последнее обстоятельство дополнительно подтверждается еще и высоким уровнем не информированности потребителей о проводимых в клубах бонусных и скидочных акциях, о которых 48% либо недостаточно точно оповещены, либо и вовсе не знают об их проведении.

Выводы:

Для совершенствования конкурентоспособности ФК «Dr.LODER», предлагается:

- ○ 1. Сформулировать стратегическое видение компании.
- 2. Для поддержания внешнего имиджа фитнес-клуба предлагается использовать широкое информирование клиентов о деятельности, возможностях, скидках и бонусах через сеть интернет.

2. Для повышения приверженности клиентов предложить программу лояльности.

3. Активнее продвигать услуги ФК «Dr.LODER» в сети Интернет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие в России экономически активных, конкурентоспособных, инновационных, а также социально ответственных малых предприятий должно быть одной из главных целей экономической политики России для того, чтобы способствовать экономическому росту страны.

В настоящее время малый бизнес не только не имеет потенциальных финансовых возможностей на создание бренда, но и не имеет лишних финансовых возможностей на ведение эффективной маркетинговой деятельности.

С развитием рыночных отношений в сфере физической культуры и спорта наблюдается рост конкурентной борьбы, требующий привлечения значительного объема финансовых ресурсов с целью развития отрасли и предоставления населению конкурентоспособных физкультурно-оздоровительных услуг.

Особенно актуальными становятся профессиональный брендинг и создание имиджа для переполненного рынка фитнес-заведений и салонов красоты, где важно выделиться на фоне конкурентов, где необходимо, чтобы клиент запомнил название именно этого заведения.

В результате анализа системы управления фитнес-клуба «Dr.LODER», можно сделать следующие выводы:

- фитнес-клуб является крупным предприятием, предоставляющим большой комплекс услуг спортивного и досугового характера;

- финансовые показатели свидетельствуют, что деятельность фитнес-клуба успешна;

- структура управления линейно - функциональная соответствует уровню развития организации.

Проведенный анализ конкурентоспособности ФК «Dr.LODER», позволяет сделать выводы, что ФК уступает своему основному конкуренту ФК «WorldClass» по следующим факторам: по географическому охвату и известности на рынке фитнес-услуг, по качеству обслуживания, ценовой политике и широте ассортимента, также ФК «Dr.LODER» отстает по факторам продвижения и формирования имиджа, а это значит, что ФК необходимо поработать над тем, чтобы еще более укрепить свои позиции на рынке и уделить большее внимание тем позициям, которые не достаточно высоки.

Для достижения равной с лидером позиции ФК «Dr.LODER» необходимо активнее подойти к формированию имиджа на рынке фитнес-услуг, активнее использовать инструменты маркетинга, формируя состав постоянных клиентов и привлекая новых клиентов клуба интересными предложениями.

Библиография:

1. Абрамов В.М. Управление конкурентоспособностью экономических систем // Маркетинг. 2013. №5. с.19-24.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. с.208.
3. Акулич И.Л. Маркетинг. 2-е издание. - Минск: «Высшая Школа», 2013. 20 с.
4. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономических систем // Маркетинг в России и за рубежом.2011.№1.с.106-112.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2005. – 414 с.
6. Ассель Г. Стратегический маркетинг.-М.: ИНФРА-М, 2013.
7. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности //Маркетинг.-2013.-№ 4. С.3-8.
8. Блажевич А.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – Уфа: Изд. УГНТУ, 2005. – 102 с.
9. Беленов О., Долгих В.В. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность промышленных предприятий: Подходы, анализ, опенка. – Воронеж: ВГУ, 2013 – с.227.

10. Катков В.В. Управление конкурентоспособностью предприятия промышленности: теоретические аспекты и практические методы. Сб.: СПбГИЭУ, 2013. – 174с.
11. Ковалев В.В. Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. – М.: издательство Проспект, 2010.- 424 с.
12. Комаров Е.И. Общий менеджмент. Учебное пособие. – РИОР, 2010. – 269с.
13. Котлер Ф., Армстронг Г., Д. Сондерс. Основы маркетинга. - М.: Вильямс, 2011. - 1200 с.
14. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник/ Под ред. проф. В.А. Алексунина .- 3-е изд., -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009.- 716 с.
15. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг.- СПб.: Питер, 2014.- 400 с.
16. Маленков Ю.А. Современный менеджмент. Учебник для СПбГУ.- 2010. - 439 с.
17. Мишин В.Г. Оптимальные и экстремальные стратегии управления экономическими системами // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2009. – № 4 (20). – № рег. статьи 0080. – Режим доступа к журн.: <http://uecs.mcnip.ru>.
18. Михайлова Э.А., Смирнов А.О. Методы нахождения оптимального управления экономическими системами: пособие для практических занятий / РГАТА. Кафедра экономики. – Рыбинск, 1998. – 42 с.
19. Нечитайло А.И. Карлик А.Е. Экономика предприятий (организаций). Учебник. М.: издательство Проспект Кнорус, 2013.- 304с.
20. Нешиной А., Сухорев О. Конкурентоспособность и условия воспроизводства // Экономист.2013.№3.с.3-12.
21. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. — 4-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2008. — 496 с.
22. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Портер; Пер. с англ.- 3-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.-453 с.
23. Починкин А. В.Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие Советский спорт, 2013.
24. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4. – С. 152-156.
25. Рахман И.А. Пути повышения конкурентоспособности коммерческой организации // Экономист.2011.№6.с.31-36.
26. Рой О.М. Теория управления. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008.-256 с.

27. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа.-12-е изд.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2011.
28. Тренев Н.Н. Стратегическое управление предприятием на основе самоорганизации / Н.Н. Тренев // Аудит и финансовый анализ, 2008. - № 1. - С. 29 – 30.
29. Фатхундинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхундинов. - М.: Бизнес-школа, 2013. - 416 с.
30. Фатхундинов Р.А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.-М.: Издательство-книготорговый центр «Маркетинг», 2010.
31. Фальцман В.К. Давыдова Л.А. Основы управления предприятием / В.К. Фальцман, Л.А. Давыдова. - М.: ТЕИС, 2013. - 123 с.
32. Филосова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: Учеб.пособие. - М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2013. - 271с.
33. Хмиль, Т.М., Василик С.К., Стратегический менеджмент. - Х.: ИД ИНЖЭК, 2014.
34. Чеснова Е. Л. , Лебедев В. И.Предпринимательство в сфере физической культуры и спорта: учебно-методическое пособие Директ-Медиа, 2013. -С.29
35. Чередникова Л.Е., Шеметов П.В., Петухова С.В. Менеджмент: управление организационными системами. 3-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2013.-407с.

Приложения

Приложение №1

Одним из наиболее важных этапов продвижения торговой марки сети фитнес-клубов является выбор правильного имени, которое бы в полной мере отображало не только основную суть бизнеса, но и несло бы в себе некоторую эмоциональную составляющую и посыл потенциальным потребителям. Имея глубокие исторические корни и мелодичное звучание на европейский манер, имя сети фитнес клубов «Dr.LODER» является привлекательным с точки зрения современного потребителя.

Следующим шагом является создание логотипа, выполняющего следующие ключевые функции – способность дифференциации предлагаемых услуг от конкурентов; высокая степень запоминаемости; отождествление с сущностью, миссией и целями бизнеса; визуальное привлечение потенциальных потребителей.

Именно название, логотип, символика (брендируемые товары широкого потребления-ручки, блокноты, пакеты, одежда и т.д.) и корпоративная цветовая

гамма призваны помочь в идентификации компании «Dr.LODER».

Фирменный стиль организации обеспечивает единство всех продуктов, изделий, рекламных и официальных мероприятий компании. Фирменный стиль включает в себя совокупность графических, акустических, стилистических и цветовых решений, которые создают уникальный корпоративный стиль, отличный от конкурентов.

Основные компоненты фирменного стиля сети фитнес-клубов «Dr.LODER»)[7]:

- название компании («Dr.LODER»), представленное уникальным шрифтом в своеобразной графической манере с легким для визуального запоминания форматингом.

- сочетание определенных цветов для оформления товарного знака фитнес – клубов «Dr.LODER» с целью формирования образа бренда.

- слоган сети фитнес – клубов «Dr.LODER»: «совершенствуйте себя с легкостью и роскошью».

Цветовая гамма компании выдержана в цикламеновых тонах и достаточно строгим, но не лишенном элегантности стиле. Логотип компании представляет из себя название компании в прямом исполнении на английском языке и представлен ниже на рисунке 3.

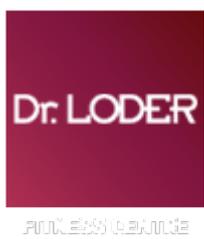


Рис. 3 - Логотип фитнес - клуба «Dr.LODER»

Для поддержания имиджа компании существует четко регламентированный этический кодекс для сотрудников сети, контактирующих с клиентами, что способствует формированию позитивного представления клиентов о компании. Наличие логотипов на одежде сотрудников подчеркивает индивидуальность компании и наряду с высоким брендом позволяет придать надежность и доверие в глазах клиентов.

Ежегодное переиздание проспекта с предоставляемым комплексом услуг позволяет поддерживать высокий уровень информированности клиентов, а также стимулирует потребление новых видов услуг.

Возможность приобрести онлайн абонементы со скидкой повышает лояльность потребителей и снижает операционные издержки по реализации билетов. Кроме этого, на сайте даже есть возможность пользования специальным кредитом на приобретение услуг и абонементов.

Для привлечения новых клиентов и поддержания интереса к занятиям в ФК «Dr.LODER» проводит игровые программы и соревнования. Регулярно организуются зрелищные мероприятия с приглашением известных популярных личностей. Клубы являются организаторами многочисленных соревнований по различным видам спорта, а также праздников танца, мастер-классов с известными хореографами, презентаций книг, благотворительных акции и т.д.

Для того, чтобы выяснить насколько клуб узнаваем на рынке фитнес-услуг, был проведен опрос среди более чем 200 клиентов с целью оценки имиджа сети фитнес-клубов ««Dr.LODER»». Участниками стали 100 женщин и 100 мужчин разного возраста, посетивших клуб сети «Dr.LODER» в Москве в течение 1 недели. Среди участников опроса 62 человек в возрасте от 16 до 20 лет, 53 человека в возрасте от 21 до 29 лет, 55 человек в возрасте от 30 до 35 лет и 30 человек в возрасте от 35 до 40 лет. Результаты опроса приведены ниже.

Каким из источников информации о ФК «Dr.LODER»вы воспользовались перед первым посещением клуба?

Рис. 5 - Источники информации о ФК «Dr.LODER»

Данные опроса выявили следующее: 47% новых клиентов сети фитнес-клубов узнали о существовании «Dr.LODER» из сети интернет, что обусловлено высокой долей молодежи среди клиентов нашего клуба, которые традиционно активны в сети Интернет и получают оттуда большую часть всей новой информации. 26% респондентов узнали о сети посредством так называемого сарафанного радио, т.е. от своих друзей и знакомых. Это связано, в первую очередь, с тем, что сеть клубов «Dr.LODER» работает в премиум-сегменте, где высоко ценятся надёжность и качество, и клиенты традиционно склонны доверять мнению своих знакомых о качестве тех или иных услуг при их выборе.

Низкая склонность к доверию информации из СМИ у целевой аудитории объясняет столь низкую эффективность данного канала привлечения клиентов: лишь 13% новых клиентов узнали о «Dr.LODER» из СМИ.

Таким образом, наиболее эффективной является реклама через средства Интернет 47%, а 26% новых клиентов, пришедших в клуб по рекомендации знакомых – это очень хороший показатель, свидетельствующий о высокой лояльности потребителей и доверии со стороны клиентов, что вызвано высоким качеством и надежностью услуг.

Главной составляющей конкурентоспособности любого предприятия является приоритетность причин выбора его продукции потребителями. Это позволяет оценить наиболее сильные и слабые стороны продукта глазами клиентов и выявить критические моменты, на которых стоит сосредоточить внимание. С целью оценки конкурентоспособности ФК «Dr.LODER» был проведен опрос для выяснения того, что привлекает клиентов в ФК ««Dr.LODER»» в большей степени и чем он выгодно отличается от других фитнес – клубов.

В связи с этим респондентам был задан следующий вопрос: Почему вы выбрали именно ФК «Dr.LODER»? При этом допускался единственный вариант ответа для выявления приоритетных причин при выборе сети фитнес клубов.

Результаты исследования представлены в виде диаграммы на рисунке ниже.

Рис. 6 - Факторы выбора клиентами ФК «Dr.LODER»

При выборе фитнес клубов, для 35% респондентов ключевым фактором, определившим выбор в пользу «Dr.LODER» стала репутация. Во многом, как уже объяснялось выше, это связано с особенностями работы сети в престижном сегменте рынка. Потребители данной категории, в первую очередь, обращают внимание на репутацию компании – провайдера услуг. Высокое качество оказываемых услуг, индивидуальный подход и минимизация негативных событий в сети позволили создать бренд с высокой репутацией в глазах потребителей, о чем свидетельствуют в том числе и результаты опросов.

Большой ассортимент услуг, ощущение высокого статуса потребляемых благ и существенная возможность выбора для целей удовлетворения даже самых притязательных клиентов позволили 24% клиентов сделать выбор именно в пользу «Dr.LODER».

20% клиентов заявили о наличии гибкой системы скидок в качестве решающего фактора выбора данной сети фитнес клубов в качестве места для своих личных тренировок. Это свидетельствует о том, что среди клиентов клуба много представителей высшего страта среднего класса, т.е. людей, желающих купить предоставляемые услуги, но способных приобрести их лишь с некоторой скидкой.

Для 15% клиентов приоритетным фактором при выборе клуба является его удобное расположение, что говорит о хорошо продуманной логистике при выборе места размещения залов. В условиях проблем транспортной доступности современных мегаполисов, пробок и наличия машин почти у 100% клиентов, именно удобное расположение клуба порой во многом определяет потребительские решения о выборе того или иного места для тренировок.

Также 6% опрошенных выделили приятное внешнее впечатление как ключевой фактор при выборе клуба.

Опрос показал, что у большинства клиентов ФК «Dr. LODER» сложилось хорошее представление о клубе, а лучшим показателем имиджа является наличие 26% клиентов, пришедших в клуб по рекомендации знакомых.

Ассортимент предлагаемых услуг также является одним из ключевых при формировании имиджа сети фитнес клубов. Для потребителей премиум-сегмента важно осознавать, что при пользовании абонементом фитнес клуба они имеют доступ к широкому перечню оказываемых услуг: от обычного фитнеса и бассейна до индивидуальных программ коррекции и массажа. Даже если потребители не пользуются всем перечнем услуг, то осознание возможного выбора все равно позитивно влияет на их отношение к клубу ввиду особенностей человеческой психологии.

В связи с этим особенно важно понять, каково отношение потребителя к ассортименту фитнес - услуг ФК «Dr.LODER», что позволит выработать наиболее гибкую политику в отношении ассортимента с целью управления лояльностью потребителей. При этом необходимо регулярно оценивать отношение к клиентам к перечню услуг с целью оперативного реагирования на какие-либо изменения.

Для оценки выявления данного отношения, клиентам был задан вопрос о том, как они оценивают ассортимент предоставляемых услуг. Результаты опроса представлены в таблице ниже.

Таблица 6

Отношение потребителей к ассортименту услуг

	Не достаточно широкий ассортимент услуг	Ассортимент вообще не устраивает	Ассортимент устраивает полностью
Клиентов (%)	37%	5%	58%

Как видно из представленных данных, большинство (58%) клиентов ФК «Dr.LODER», ассортимент услуг полностью устраивает, а 37% высказали мнение, что ассортимент услуг не достаточно широк. При этом среди респондентов есть 5% даже тех, кого ассортимент вовсе не устраивает. В общей сумме 42% клиентов так или иначе не довольны предоставляемым ассортиментом услуг, что говорит как и о росте потребительских ожиданий от провайдеров услуг, так и о недостаточной гибкости ФК «Dr.LODER» в этом отношении.

В современных рыночных условиях невозможно сохранять высокую конкурентоспособность без высокого уровня информированности потребителей о предоставляемых компанией бонусах и скидках.

Знаете ли Вы какие скидки и возможности получения и использования бонусов предоставляет клуб «Dr.LODER» своим клиентам?

Как следует из полученных ответов, треть участников и вовсе не готова ответить на этот вопрос, что точно не свидетельствует об их высоком уровне информированности. При этом лишь 29% клиентов совершенно точно осведомлены о действующей системе бонусов в сети в то время как 31% недостаточно проинформирован, а 17% и вовсе не подозревают о ее существовании. Все это говорит о недостаточной эффективности оповещения клиентов, что потенциально может привести к рискам недостаточного привлечения клиентов.

Рис. 7 - Результаты опроса клиентов о владении ими информацией о возможных скидках и бонусах ФК «Dr.LODER»

Однако, имидж клубов во многом определяется впечатлениями от общения с персоналом и эмоцией, которые позволяет испытать программа занятий и атмосфера клуба. В связи с этим, в рамках исследования, было предложено респондентам оценить качество обслуживания по 5 балльной шкале. По

результатам оценивания мы определили средний балл, полученный каждой из составляющих при оценивании качества обслуживания.

Среднеарифметические результаты исследования представлены на рисунке ниже.

Рис. 8 - Оценка процедуры обслуживания клиентов клуба

При охарактеризовании процедуры обслуживания клиентов, участники опроса высоко оценили состояние спортивного оборудования (4.85 средний балл), санитарное состояние помещений (4.65). Таким образом, мы имеем веские основания судить о достаточном уровне обеспечения базовых условий для осуществления спортивной деятельности. Однако, чуть менее высоко клиенты оценили эффективность персонала (4.57 средний балл). При этом творческая составляющая при работе в группах и вовсе оценена лишь на 3.65, что чуть выше среднего уровня оценивания при так называемой школьной 4х балльной системе оценивания (единицы традиционно не ставятся, хотя формально это не возбраняется). Практику информирования клиентов о сервисах, услугах, бонусах, проектах клиенты оценили и вовсе как недостаточно удовлетворительную, поставив ей среднюю оценку в 2.7.

Таким образом, подводя итоги опроса клиентов о деятельности ФК «Dr.LODER», можно сделать выводы о достаточно хорошем имидже, который сформировался у клиентов. Это подтверждают следующие факторы: 26% клиентов пришли в клуб по рекомендации своих друзей и знакомых, 58% клиентов полностью устраивается ассортимент предлагаемых ФК «Dr.LODER»услуг, клуб имеет хорошую репутацию среди посетителей, что подтвердили 35% участников опроса, для которых репутация стала главным фактором при выборе клуба.

Оценивая деятельность клуба по различным факторам, клиенты отлично оценили состояние и разнообразие спортивного оборудования и санитарное состояние помещений клуба. Однако, чуть менее высоко клиенты оценили эффективность персонала, а творческая составляющая при работе в группах признается удовлетворительной, а практику информирования клиентов о сервисах, услугах, бонусах, проектах клиенты оценивают и вовсе как недостаточно удовлетворительную. Последнее обстоятельство дополнительно подтверждается еще и высоким уровнем не информированности потребителей о проводимых в клубах бонусных и скидочных акциях, о которых 48% либо недостаточно точно оповещены либо и вовсе не знают об их проведении.

Внутренний имидж компании имеет важное значение, как для персонала сети, так и для внешнего окружения.

Организационная культура ФК «Dr.LODER» демократичная и предполагает либеральную корпоративную культуру, подразумевающую неформальное общение с руководством, отсутствие субординационной лестницы, что позволяет предприятию быть достаточно гибким и эффективным при работе с людьми.

Руководство ФК «Dr.LODER» посредством реализации стратегии в области управления человеческими ресурсами создает благоприятные условия для эффективной работы сотрудников. Наличие адекватной системы мотивации и компенсации, учитывающей индивидуальные особенности и потребности работников, позволят сохранять высокий уровень реализации и стимулировать персонал.

По результатам анализа системы управления фитнес-клуба «Dr.LODER», можно сделать следующие выводы:

- фитнес-клуб является современным спортивным комплексом, оказывающим широкий перечень спортивных и досуговых услуг премиум-класса;
- финансовые показатели за последние периоды свидетельствуют о достаточной успешности клуба и тенденции к повышению эффективности его финансово-хозяйственной деятельности;
- линейно – функциональная структура управления соответствует уровню развития организации.

Проведенный анализ конкурентоспособности ФК «Dr.LODER», позволяет судить, что ФК уступает своему основному конкуренту ФК «WorldClass» по следующим факторам: по географическому охвату и известности на рынке фитнес-услуг, по качеству обслуживания, ценовой политике и широте ассортимента, также ФК «Dr.LODER» отстает по факторам продвижения и формирования имиджа, а это значит, что ФК необходимо поработать над тем, чтобы укрепить свои позиции на рынке и уделить большее внимание тем позициям, которые не достаточно высоки.

Более активное использование маркетинговых инструментов в рамках маркетинговой стратегии позволит расширить базу постоянных клиентов и привлечь новых клиентов интересными предложениями. Формирование правильного образа компании и доработка недостаточно развитых рыночных позиций позволит

ФК стать более клиентоориентированным предприятием и стать лидером рынка. Более широкое применение современных способов информирования клиентов также позволит повысить их лояльность и активнее продвигать новые услуги ФК «Dr.LODER».

1. Чеснова Е. Л. , Лебедев В. И.Предпринимательство в сфере физической культуры и спорта: учебно-методическое пособие Директ-Медиа, 2013. С.29 [↑](#)
2. Чеснова Е. Л. , Лебедев В. И.Предпринимательство в сфере физической культуры и спорта: учебно-методическое пособие Директ-Медиа, 2013. С.31 [↑](#)
3. Починкин А. В.Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие Советский спорт, 2010. С. 69 [↑](#)
4. Починкин А. В.Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие Советский спорт, 2013. С. 7 [↑](#)
5. Там же [↑](#)
6. Кибанов А.Я. Система управления персоналом. М:Академия, 2013. с.11 [↑](#)
7. 1 Пуртов А. Высокий класс. Фирменный стиль./Журнал «Формат» № 5, 2013 , с.61 [↑](#)