

## **Содержание:**

### **Введение**

Процесс перехода к рыночной экономике в России потребовал формирования новых методических подходов к организации эффективного управления, использованию современных структур и рациональному распределению функций управления, необходимых в хозяйственной практике для обеспечения управляемости объекта управления.

Формирование концепции механизма управления фитнес-клубами связано с укреплением отраслевой специфики в условиях экономической реформы и рыночных отношений.

В сложившихся экономических условиях для гибкости структуры фитнес-клубов особое внимание необходимо обращать на социально-экономические отрасли современного рынка для полного и эффективного исполнения функций управления ими.

Постановка вопроса о формировании механизма управления фитнес-клубами обусловлена необходимостью повышения экономической эффективности организации, определения реальных возможностей содействовать деятельности организации, структурным изменениям с наименьшими издержками. Для этого требуется анализ деятельности клуба, объективная оценка имеющихся ресурсов, разработка путей развития организации на основе специальных знаний. Вопросы управления фитнес-клубами в условиях рынка, не достаточно решены и требуют к себе повышенного внимания, что и определило актуальность темы работы. В условиях постоянно возрастающей конкуренции на рынке спортивных услуг особую важность имеет организация грамотного управления спортивной организацией.

Сложность, многоплановость и недостаточная разработанность проблем исследования, финансирования, планирования, внедрения и оценки структур функционального механизма управления спортивными организациями в современных российских условиях; слабость теоретических и практических вопросов, объективная необходимость их научного осмысления и комплексного анализа, predetermined выбор темы, постановку целей, задач и содержание работы.

# Глава 1. Предпринимательство в сфере физической культуры и спорта

## 1.1. История развития фитнес-движения

Еще в древности были открыты целебные свойства воздействия на организм высокими и низкими температурами. Римские бани, турецкий хаммам, ныряние в прорубь, «ванны Клеопатры» – это и многое другое с давних времен применялось для достижения лечебного и косметического эффекта, и сегодня получило широкое развитие в индустрии здоровья и красоты.

Современный и модный в настоящее время фитнес уже существовал и процветал сотни лет назад, однако тогда назывался по-другому, точнее, не назывался никак вообще. Речь идет об античной версии возникновения подобного образа жизни, которая, по мнению большинства специалистов, не подлежит сомнению. Еще в V веке до н. э. древние греки, по сути, создали «доисторический фитнес», посвятив себя занятиям спортом и превратив это в своеобразное искусство. Главной целью для первых спортсменов-любителей была внутренняя гармония и внешняя красота. Более того, ежедневные многочасовые тренировки сделали атлетику профессией — античные спортсмены тратили все свое время на тренировки, чтобы побеждать на Олимпийских играх[1].

Чуть позже, искусство атлетизма достигло Рима, и древние спортивные состязания стали там любимым народным зрелищем. В итоге зародился знакомый многим фитнес — новое слово со старым смыслом. Стоит вспомнить и о существовании терм — первых древнеримских фитнес-клубов, которые служили не только для санитарно-гигиенических процедур, но также для физических упражнений и культурных развлечений. Благодаря этому термы стали со временем местом встреч для общества. Позже подобные заведения возникли во многих европейских странах. Однако, в отличие от античных терм, даже в самых роскошных из них не было ничего, что предназначалось для физических упражнений. Только на рубеже тысячелетий во всем мире появились комплексы, сочетающие в себе гимнастические залы, салоны красоты и сауны — современные фитнес-клубы. Как и в Древней Греции много лет назад, фитнес для одних стал профессией, а для других — способом достижения физического совершенства и духовной гармонии[2].

Вторая версия возникновения фитнеса (которую, впрочем, лучше назвать вторым этапом его развития) — американская, Официально данный термин родился в США около 30 лет назад, хотя первые тренировочные программы сформировались еще во время Второй мировой войны. Чтобы не терять время зря, американские солдаты занимались с отягощениями, укрепляли мышцы пресса, подтягивались на перекладине. Спустя годы простейшие упражнения стали классикой, а профессионалы в сфере фитнеса постоянно совершенствуют их.[\[3\]](#)

В 70-е годы XX века тесты физического состояния различных групп населения выявили массу проблем со здоровьем многих американцев. И эти проблемы увеличивались пропорционально улучшению качества жизни. При президенте США был создан Совет по фитнесу, в который вошли 20 наиболее авторитетных профессионалов в данной области, а также политики из разных штатов. Главной задачей этого совета была популяризация спортивно-оздоровительных упражнений. В 1983 году американец Марк Мастров создал систему «24 часа фитнеса», идеологической основой которой была доступность во всех смыслах этого слова: от ценовой политики залов до режима их работы. Впрочем, полностью воплотить подобную систему в жизнь так и не удалось. Тем не менее, работа Мастрова положительно воздействовала на умы американцев, доказав необходимость постоянно заниматься своим телом, а фитнес наконец обрел большую популярность как среди преуспевающих бизнесменов, так и простых рабочих.

К концу 80-х годов прошлого века фитнес наконец пожаловал в СССР, тем самым начертав в истории очередной, советский, этап своего развития, за которым последовал т. н. славянский, или же постсоветский этап. До начала исторических изменений в 80-е годы в бывшем Советском Союзе понятия фитнеса не было вовсе, существовали только спорт и физическая культура. Абсолютная доступность занятий и послужила фундаментом для успехов советского спорта. Возможность бесплатно заниматься в многочисленных секциях при школах, домах культуры, спортивных комплексах была у каждого человека любого возраста. Способные дети и подростки могли рассчитывать на дальнейшие занятия спортом высших достижений. Остальные могли заниматься сколько угодно — для собственного удовольствия и поддержания хорошей физической формы.

Именно физическая культура и является прообразом современного фитнеса. Но, начиная с 80-х годов прошлого века, спорт в нашей стране прекратил свое развитие. С каждым годом стадионы и спортивные комплексы морально устаревали, новое оборудование не разрабатывалось, исследовательская работа в

области физкультуры и спорта практически не велась. Лишь после обретения Россией статуса независимого государства в стране начали появляться первые фитнес-центры.

История развития фитнеса и фитнес-индустрии в РФ началась в 1993 с появлением первого в России фитнес-клуба World Class. Его основательница, а ныне генеральный директор, Ольга Слуцкер, в прошлом известная фехтовальщица, очень верно угадала тенденции в развитии спорта и сделала упор на массовую физическую культуру. Очень популярный во всем мире, фитнес и в России стремительно набирал популярность. А все новые открывающиеся центры ориентировались в своем развитии на опыт компании World Class.

Первая организованная World Class фитнес-конвенция в клубе в Жуковке приняла около 500 человек. Все они были преданные своему делу люди, настоящие профессионалы. Теперь же на IX Международной Фитнес-Конвенции, проходившей в Москве в СК "Олимпийский" с 24 по 27 апреля, число желающих научиться новым программам и поделиться собственным опытом достигло 5000. И речь идет только об аккредитованных специалистах, помимо этого на конвенции присутствовали просто любители фитнеса.

## **1.2. Маркетинг в фитнес-клубе**

Маркетинг является одним из важным видов деятельности фитнес клуба потому, что клуб производит такой вид товара, как услуга. Принципы маркетинга подразумевают:

1. Знание возможностей рынка вообще и в данном экономическом регионе.
2. Изучение потребителя.
3. Выпуск тех товаров, которые найдут потребителя т. е. производство в соответствии со спросом.
4. Навыки воздействия на потребителя, формирование спроса (реклама, анкетирование, устная пропаганда товаров и услуг физической культуры и спорта) [\[4\]](#).

Функции маркетинга применительно к фитнес клубу приведены ниже:

1. Исследование глубин рынка.
2. Планирование ассортимента товаров и услуг.
3. Организация распространения товаров и услуг сферы физической культуры и спорта.
4. Стимулирование продажи товаров и услуг.
5. Организация рекламы конкретного вида товаров и услуг[\[5\]](#).

В структуре маркетинга фитнес-клуба можно выделить следующие направления:

- а) маркетинг потребительских товаров (обувь, одежда);
- б) маркетинг услуг (массаж, ЛФК);
- в) маркетинг в сфере спорта высших достижений (приложение труда тренеров и действующих спортсменов на конвенциях, соревнованиях)[\[6\]](#)

Маркетинг не может быть создан одномоментно, он формируется постепенно. Для сферы фитнеса следует начинать не столько с изучения рынка, сколько с формирования структуры услуг, рекламы, политики цен, где обязательно нужен учет состояния потребительской корзины и уровня инфляции в данный момент. Сложно говорить о рынке товаров и услуг в сфере физической культуры, когда у большинства населения не удовлетворены потребности в питании и жилье.

Поэтому при рекламе товаров и услуг фитнеса нужно знать состояние рынка других потребительских товаров. Предусмотрены программы маркетинга различного назначения. Это могут быть документ, программа, определяющая деятельность отдельного производителя товаров и услуг фитнеса на рынке.

При разработке целей деятельности необходимо решить главный вопрос: каким путем идти, чтобы обеспечить фитнес-клубы клиентами и гарантировать получение высокого дохода.

Достичь этих целей можно путем:

- а) увеличения объема предлагаемых товаров и услуг (если есть устойчивый спрос на рынке),
- б) освоения дополнительной доли рынка,

в) повышения качества предлагаемых товаров и услуг[7].

План маркетинговой деятельности устанавливает, кто, что, когда, где, каким образом должен делать. Необходимо выяснить потребности в товарах и услугах сферы фитнеса, группу потенциальных потребителей, сегмент рынка, где предстоит действовать, структуру рекламы и др.[8]

При ограниченности покупательских возможностей потребитель может отдать предпочтение какому-то одному товару или услуге фитнес-клуба. Этот вид конкуренции обусловлен состоянием потребительской корзины, уровнем дохода и инфляцией. Конкуренция проявляется в том, кто лучше овладеет вниманием потенциального потребителя. Здесь большую роль играет реклама.

Следует перед выходом на определенный сегмент рынка внимательно изучить потребителя (возраст, пол, состав семьи, род занятий, место проживания, географические и экономические условия). В основе маркетинговой политики фитнес-клуба должны лежать следующие действия: знание потребностей общества в количестве и структуре товаров и услуг, максимальные удобства для потребителя, выбор наиболее выгодного сегмента рынка, формирование потребительского спроса, систематическая информация потенциального покупателя о характере товаров и услуг сферы физической культуры и спорта, а также о состоянии здоровья населения[9]. Комплексный характер маркетинга имеет в своей основе, прежде всего, продукт, производимый в определенной сфере жизнедеятельности общества и предлагаемый рынку.

Американские социологи полагают, что наиболее важным глубинным изменением современного спорта является его постепенное и непрерывное превращение в товар (продукт), т.е. процесс, когда социальные, психологические, физические и культурные аспекты спорта соединяются с коммерческими требованиями капитала [10].

Продукт сферы фитнеса — это товары, услуги, организации, лица, территории и идеи. Поэтому маркетинг спорта должен быть, связан со всеми указанными разновидностями продукта и разрабатываться с учетом их специфики. Более того, каждый из названных видов продукта также представляет собой более или менее сложный комплекс, требующий учета «своей» специфики.

Маркетинг спортивных товаров можно определить как некое материальное изделие, предлагаемое рынку с целью его приобретения, использования или потребления[11]. Зарубежные спортивные маркетологи по разному

классифицируют спортивные товары. Несмотря на определенные различия, можно уверенно говорить о таких ассортиментных группах спортивных товаров, как спортивная обувь, спортивная одежда, спортивное оборудование и т.д.

Например, для характеристики индустрии производства спортивных товаров приведём несколько цифр. Рынок спортивных товаров Японии оценивался в 1596 млрд. иен и за несколько лет вырос до 3970 млрд. иен[12]. Промежуточные итоги деятельности показывают, однако, что прогнозируемые данные могут быть, и не достигнуты. Так, рост рынка спортивных товаров к концу 20 века в лучшем случае оценивался в 0,7%, в том числе по спортивным товарам для различных видов спорта: бег — 5%, легкая атлетика (в целом) — 2%, гольф — 10%, лыжный спорт — 5%, бейсбол — 4%, теннис — 6%, американский футбол — 10%, волейбол — 0%, баскетбол — 5%, игры на открытом воздухе — 10%, водные виды спорта — 5%, общефизическая подготовка — 4%, повседневная спортивная одежда — 10%, рыболовные принадлежности — 3% и т.д.[13].

В последние годы весьма активно формируется интересный и прибыльный рынок такого, специфического спортивного товара, как «питание для спортсменов», т.е. специально изготовленных пищевых концентратов и смесей твердой и жидкой консистенции, которые служат для целенаправленного питания людей, занимающихся спортом. Товарный ассортимент включает четыре ассортиментные группы: (1) минеральные напитки; (2) электролитические напитки; (3) продукты, восполняющие затраты энергии; (4) продукты, поставляющие белки и витамины[14].

Потенциальный рынок «спортивного питания» в Германии, например, определяется в 34 млн. занимающихся спортом, начиная с 6-летнего возраста, в том числе: 4,4 млн. спортсменов, 22,8 млн. регулярно занимающихся различными видами спортивной или спортивно-оздоровительной активности, 6,8 млн. занимающихся физическими упражнениями от случая к случаю.

Реальный рынок «спортивного питания» оценивается в настоящее время в 4,6 млн. человек. Это свидетельствует о том, что возможности рынка «питания для спортсменов» еще далеко не исчерпаны. По оценкам специалистов ежегодный прирост объема этого рынка составляет около 20%, а прирост объема рынка спортивных напитков — 40%.

Зарубежные специалисты подчеркивают необходимость учета в любой организации, в том числе спортивной четырех характеристик услуг при

осуществлении их маркетинга. Первая характеристика — неосязаемость услуги. Потребитель услуги вынужден верить продавцу на слово. Однако продавец может: повысить осязаемость услуги (например, показать видеозапись тренировочного или оздоровительного занятия и т.п.), заострить внимание на выгоде (например, снижение веса в результате тренировочных или оздоровительных занятий и т.п.), разработать товарную марку для услуги, привлечь к продвижению услуги знаменитость и т.д.[\[15\]](#)

Вторая характеристика спортивной организации — неотъемлемость услуги от ее источника. Болельщики, например, идут на матч с участием «своей» команды, и в случае замены команд эта зрелищная услуга будет носить уже другое качество.

Третья характеристика спортивной организации — непостоянство качества услуги, которое изменяется в зависимости от места, времени и др. факторов, связанных с предоставлением услуги. Результаты выступления спортсменов зачастую зависят от климатических условий, состояния самочувствия атлета, остроты соперничества, а результат непосредственно связан с уровнем зрелищности услуги.

Четвертая характеристика — не сохраняемость услуги. Болельщику, купившему билет на спортивное соревнование и не имеющему возможности по каким-либо причине его посетить, не возвращается затраченная им сумма и не предоставляется повторная услуга, т.к. спортивное зрелище существовало в момент неявки потребителя.

Таким образом, приведенные характеристики делают необходимым проведение обязательного различия между маркетингом товаров и маркетингом услуг, которое проявляется в: — характере продукта; — повышенном влиянии потребителя на процесс производства услуг; — повышенном требовании к поддержанию стандарта качества услуг, — отсутствию запасов; — важности фактора времени; — своеобразной структуре каналов распространения и сбыта.

В области маркетинга спорта наибольшее распространение получила, одна из форм маркетинга отдельных лиц — маркетинг знаменитостей (другой формой является маркетинг политических кандидатов), сутью которого является создание, поддержание или изменение позиции по отношению к конкретным лицам.

Маркетинг спортсменов и специалистов имеет различные формы проявления, в т.ч. публикации рейтингов спортсменов, систему заключения контрактов и т.д.[\[16\]](#) Для спорта наиболее ярким проявлением этого вида маркетинга является «рыночная»

деятельность по завоеванию права городом на проведение крупнейших, международных спортивных соревнований, в первую очередь Олимпийских игр[17]. Основными маркетинговыми позициями в этом случае являются опыт проведения крупнейших соревнований, состояние и развитие инфраструктуры вообще и сети спортивных сооружений, в частности, обеспечение мер безопасности, привлечение спонсоров и т.д. Например, активный спонсор спорта фирма Coca-Cola в процессе конкурентной борьбы за право проведения Олимпиады-96 оказала финансовую помощь ряду городов-претендентов в следующих размерах: Атланте — 475 тыс. долларов, Торонто — 12 тыс. долларов, Мельбурну — 80 тыс. долларов. Важным элементом маркетинга является и взнос («плата») за предоставленное право проведения соревнований: выплата за право проведения IV чемпионата мира по легкой атлетике в Штутгарте (Германия) в фонд Международной любительской легкоатлетической федерации составила 50 млн. долларов[18].

При этом обращается внимание, по крайней мере, еще на две особенности комплексного характера маркетинга в сфере спорта на уровне спортивной организации. Первая из них проявляется в том, что спортивная организация одновременно имеет как внутренних потребителей, т.е. членов ассоциации, так и внешних потребителей, т.е. публику, спонсоров и т.п. Другая важная особенность заключается в том, что, не являясь предприятием в полном смысле этого слова, спортивная организация производит определенный, продукт, который обменивает либо на деньги, либо осуществляет «безденежный обмен» — на спортивные результаты, имидж и т.д.

## **Глава 2. Совершенствование системы управления фитнес клуба ZEBRA**

### **2.1. Описание фитнес-клуба ZEBRA**

Спортивный клуб "Zebra" основан в 1994 году с целью приобщения детей и взрослых к занятиям физкультурой и спортом, а также пропагандой идей здорового образа жизни среди широких слоев населения.

Все инструкторы фитнес клуба имеют высшее спортивное образование и большой опыт работы в области фитнеса. Разрабатываемые программы и направления фитнеса, включающие, с одной стороны, строгий научный подход, а с другой,

нестандартные революционные решения, являются самыми передовыми технологиями улучшения показателей качества жизни и здоровья людей

В клубе Zebra занимаются аэробикой, как женщины, так и мужчины. Они могут выбрать себе уроки низко- и высокоударной аэробики, занятия со step-платформами или bosu, со штангой или мячом, силовые тренировки определенных мышц или чередование аэробной и силовой нагрузок. Ритм, музыка, серьезные силовые нагрузки в сочетании с аэробными, дают быстрый и устойчивый результат по улучшению здоровья и приобретению наилучшей физической формы.

Ниже в таблице 1 приведены основные расходы и доходы фитнес-клуба “Zebra”.

Таблица 1

### **Доходы и расходы фитнес-клуба «Zebra»**

#### **Основные статьи расходов**

Аренда помещения

Ремонт и обслуживание помещения

Покупка и замена тренажеров

Покупка дополнительного оборудования, мебели, аудио- и светотехники, систем кондиционирования

Реклама и маркетинг

Зарплата и униформа персонала

#### **Основные статьи доходов**

Продажа клубных карт

Работа фито-бара и кафе

Продажа специального питания и добавок

Массаж, солярий, салон красоты, отдельные VIP-сауны, обучение подводному плаванию

Индивидуальные тренировки

Основной доход фитнес-клубу “Zebra” приносит продажа клубных карт: семейных, индивидуальных, дневных (ежедневно с 7.00 до 15.00), детских (с 5 до 12 лет) и

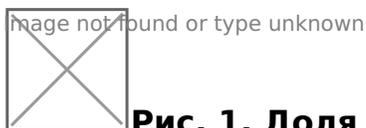
юниорских (с 12 до 18 лет). Каждая такая карта может быть сроком действия на месяц, три месяца, полгода или год. Стоимость годовой индивидуальной клубной карты в “Zebra” составляет рублей, что позволяет отнести фитнес-центр к premium классу по уровню цен. Важно отметить, что руководство клуба придерживается крайне жесткой ценовой политики, поэтому максимальная скидка, которую клиенты могут получить либо за покупку семейной карты, либо за продление карты, равняется 10%. Другую часть доходов клуба, а именно 40%, составляют дополнительные услуги, которые в стоимость карт не входят. Перечень этих услуг был приведен выше.

Анализ целей и стратегии деятельности фитнес-клуба Zebra позволит определить основные направления совершенствования деятельности клуба.

## 2.2. Маркетинговое исследование конкурентной позиции

Основной целью фитнес-клуба Zebra является предоставление самого широкого спектра оздоровительных и спортивных услуг, направленных на популяризацию культуры здорового образа жизни.

Для того, чтобы оценить насколько удачно выбрана стратегия фитнес-клубом Zebra, необходимо проанализировать конкурентов. Несмотря на то, что российский рынок фитнес-услуг существенно уступает по объему предложения американскому и европейскому, темпы его роста стремительны. За минувший год он только в Москве увеличился в полтора раза и достиг, по данным агентства маркетинговых и социологических исследований MAGRAM Market Research (MAGRAM MR), 300-350 млн. долларов. Общероссийский же рынок фитнес-услуг оценивается в полмиллиарда долларов[19]. Но, несмотря на уже довольно внушительные размеры и высокие темпы роста, потенциал развития фитнес-индустрии в Москве и тем более в России все еще остается огромным.



**Рис. 1. Доля занимающихся фитнесом, % от населения**

Для сравнения: в США - мировой лидер в данной области - фитнесом увлечены 14,1% жителей (39,4 млн. человек). Даже если взять менее развитый британский рынок, разница с Россией будет ощутимой - в Британии фитнесом занимаются 6%

жителей (3,5 млн. человек). Иными словами, резервы у российского фитнес-рынка определены.

Важно отметить, что рынок спортивно-оздоровительных услуг в Москве и в России - это два разных рынка. Так, если в Москве рынок находится в стадии активного развития, то в регионах только появляются первые ростки цивилизованного фитнес-рынка, поэтому будет логично рассмотреть эти два рынка отдельно друг от друга.

Бурно растущий московский рынок фитнес-услуг можно условно разделить на три сегмента - в зависимости от цены услуги за месяц, либо в зависимости от стоимости годовой членской карты клуба.

В секторе VIP стоимость услуг превышает \$200 в месяц, или стоимость клубной карты превышает 1500 долларов в год. По мнению генерального директора клуба Reebok-Fitness Максима Игнатъева, VIP-сегмент уже заполнен более чем на 70-90%, однако при этом потребитель VIP-услуг довольно нестабилен и нелоялен[20]. Двумя этими факторами и объясняются высочайший уровень конкуренции в VIP-сегменте и не очень большой потенциал для его роста. На сегодняшний день на дорогой сектор приходится примерно три четверти московского рынка фитнес-услуг в стоимостном выражении. Объясняется данное обстоятельство тем, что изначально все игроки на рынке фитнес-услуг устремились попасть в дорогой сегмент, так как именно для данного сектора в начале 90-х сформировались потенциальные клиенты, способные и желающие платить за свое здоровье и красоту. И по сей день компании этого сегмента остаются верны своим дорогим и требовательным клиентам.

Во втором сегменте рынка фитнес-услуг цены колеблются в диапазоне \$80 - 150 в месяц, или 400-1500\$ за год. Степень насыщения этого сектора, по оценке Reebok-Fitness, равна 50 - 60%. Эластичность и емкость сегмента при этом довольно высока. Данный сегмент ориентирован прежде всего на формирующийся средний класс, доход которого составляет более \$600 на члена семьи в месяц. Именно в этом секторе рынка, по словам Максима Игнатъева, и идет основная борьба за конкурента, поскольку средняя ценовая ниша дает наибольшие возможности для расширения бизнеса. По оценкам World Class, клубы этой категории могли бы в перспективе сделать своими клиентами 3 - 4% населения Москвы.

В нижнем сегменте стоимость услуг ограничивается коридором \$30 - 70 в месяц. Однако в секторе low end отсутствует культура фитнеса и спорта. Доступный

(нижний) сегмент обслуживается бывшими советскими спортивно-оздоровительными центрами и физкультурными комплексами. Такие комплексы специализируются только на одном виде физической подготовки - на шейпинге или тренажерных тренировках - и могут принять весьма ограниченное число клиентов. Как правило, они работают по принципу разовой или абонементной системы оплаты, без клубного членства. Стоимость одного занятия - 50-300 рублей. Такие заведения, понятно, куда доступнее, чем фитнес-центры, но на сервис здесь рассчитывать не приходится.

Таким образом, в общей структуре столичного рынка спортивных услуг фитнес-клубы занимают примерно 40% и обслуживают дорогой (28%) и средний (12%) сегменты. Причем за последние два года число фитнес-клубов в Москве выросло более чем вдвое - со 100 клубов в 2005 году до 220-250 (оценки разнятся) в 2007-м. Остальные 60% рынка приходятся на доступный (нижний) сегмент, который обслуживается бывшими советскими спортивно-оздоровительными центрами и физкультурными комплексами.

В настоящий момент большая часть московской, как впрочем и российской, фитнес-индустрии принадлежит двум фирмам - «World Class» и «Планета Фитнес» (по данным на 2017 год их совокупная доля составляла около 80% столичного рынка фитнес-услуг), а оставшаяся доля рынка принадлежит более мелким сетям, каждая из которых имеет по два-три клуба («Zebra», «Dr. Loder» и т.д.) и независимым операторам. К последним относятся «Gold's Gym», «Olympic Star», «Премьер Спорт», «Валери-спорт», «Reebok-Fitness», и другие.

Основным конкурентом «World Class» является система фитнес-клубов «Планета Фитнес», появившаяся на рынке в 1997 году. Сейчас «Планета Фитнес» - это крупнейшая в России сеть спортивно-оздоровительных клубов, включающая в себя 23 центра в Москве, регионах России и СНГ. Общедоступность предлагаемых фитнес-услуг при сохранении достаточно высокого качества - один из основных элементов продвижения торговой марки «Планета Фитнес». Важно отметить, что некоторые клубы данной сети работают по 24 часа в сутки, что позволило компании привлечь новую аудиторию, людей, имеющих нестандартный режим работы, например, работников радио и телевидения.

По сути, «World Class» является образцом для подражания в премиум сегменте, и во многом именно эта сеть фитнес-центров определяет правила и стандарты, которым должен соответствовать элитный клуб. В свою очередь, «Планета Фитнес», все больше тяготея к среднему ценовому сегменту, претендует на роль

«гуру» в данном секторе, который активно развивается в последнее время и несет в себе огромный потенциал роста.

Помимо двух вышеназванных сетей спортивно-оздоровительных центров, можно выделить еще одну динамично развивающуюся компанию на российском рынке фитнес-услуг – «Страта Партнерс». Компания, появившаяся на российском рынке в 1999 году, продолжает активно развивать свое основное направление – управление спортивными клубами. Объекты разных владельцев, которыми управляет «Страта Партнерс», в зависимости от характеристик работают либо под вывеской «Orange Fitness» (стоимость годовой карты \$1500-2000), либо под более демократичной маркой «City Fitness» (годовая карта стоит \$500-700). В данный момент «Страта Партнерс» управляет 10 клубами в Москве и регионах России, из которых шесть спортивно-оздоровительных центров входит в сеть премиум-класса «Orange Fitness», а четыре – в демократичную сеть «City Fitness».

Приняв во внимание тот факт, что все ведущие игроки московского рынка являются крупными системами фитнес-клубов, становится очевидно – будущее не за отдельно взятыми клубами, а за масштабными сетевыми проектами.

Подтверждает данное высказывание и аналогии с европейскими показателями. Так, по данным «Deloitte&Touche», на сегодняшний день в Великобритании на сетевые клубы приходится 58% от общего числа фитнес-центров, а во Франции – 75%.

Основная причина того, что, несмотря на огромный потенциальный спрос и интерес операторов, средний ценовой сегмент не осваивается, – это высокий риск. Бессмысленно входить на рынок постепенно, на масштабную же инвестиционную программу мало кто отваживается.

Есть и другие сложности. Чтобы средний ценовой сегмент хорошо развивался, клубы должны располагаться в легко доступных местах, в противном же случае нужное число членов им просто не набрать. А если эта удобная точка находится, например у метро, то арендовать по цене 150-250 долларов за квадратный метр не удастся, цена скорее составит 400-600 долларов и более. В таких условиях клуб может окупаться, только продавая карты не дешевле 1000 долларов. Таким образом, медленное развитие фитнес-индустрии в среднем ценовом сегменте вызвано непомерно высокой стоимостью недвижимости и аренды в Москве.

Но, несмотря на все вышеуказанные трудности, на сегодняшний день участники московского рынка фитнес-услуг понимают, что средняя ценовая ниша – наименее

заполненная и потому самая перспективная, что именно данный сегмент будет активно расти и развиваться в ближайшее время.

Как уже отмечалось выше, рынок спортивно-оздоровительных услуг в Москве и в России - это два разных рынка. Так, если хороший клуб в Москве может иметь ежегодный оборот в 15 миллионов долларов, то в регионе 600 тысяч долларов - это уже очень хороший показатель.

Проанализируем положение спортивно-оздоровительного центра «Zebra» на московском рынке фитнес-услуг. Для предприятий в сфере фитнеса прямыми конкурентами являются лишь те, которые действуют с ними в одном районе, предлагают схожий набор услуг и действуют в одной ценовой категории. Непрямыми конкурентами являются тренажерные залы, спортивные секции, бассейны, а также фитнес-клубы других ценовых категорий, фитнес-клубы в других районах и фитнес-клубы с другим набором услуг (например, для фитнес-клуба «Zebra» клуб без бассейна не будет являться прямым конкурентом). В силу данных обстоятельств, для спортивно-оздоровительного центра «Zebra» прямыми конкурентами являются лишь два московских фитнес-клуба: «World Class – Нефтяной Дом» на Юго-Западной и «Премьер Спорт», расположенный недалеко от Воробьевых Гор, на улице Улофа Пальме. Все три клуба предоставляют схожий набор услуг с относительно равным уровнем качества. Но тем не менее, цены на карты клубов-конкурентов несколько ниже, особенно это касается «Премьер Спорт», так как данный фитнес-центр открылся менее года назад и сейчас активно привлекает клиентов при помощи низких цен. Более того, еще одним конкурентным преимуществом спортивно-оздоровительного центра «Премьер Спорт», с точки зрения потребителей фитнес-услуг, является возможность приобретения годовых клубных карт на определенные виды занятий, например, только на занятия в аэробном и тренажерном залах, или лишь на посещение бассейна и аквапарка.

Проанализируем конкурентную позицию фитнес-клуба «Zebra». В таблице 2 и на рис 3. представлено сравнение основных конкурентов фитнес-клуба, сделанное

<b>World Class</b>	<b>Премьер Спорт</b>	<b>Zebra</b>	<b>Reebok Fitnes</b>	<b>Планета Фитнес</b>
------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------------------

Качество услуг	5	4	5	4	5
Профессионализм инструктора	4	3	4	4	5
Удобство месторасположения	4	3	4	3	5
Доступность услуг	3	5	5	2	4
Комфорт и удобство в залах	5	3	4	4	5

Таблица 2

### **Конкурентная позиция фитнес-клуба «Zebra»**

Таким образом, фитнес-клуб Zebra находится в среди лидеров рынка по качеству предоставляемых услуг и их ценовой доступности. Матрица конкуренции показывает, что лидером рынка является Планета Фитнес, второе место принадлежит клубу Zebra.

Стратегия фитнес-клуба Планета Фитнес направлена на максимальный охват аудитории, при этом клуба ориентирован на посетителей со средним достатоком.

0

1

2

3

4

5

Качество услуг  
Профессионализм  
инструктора  
Удобство  
месторасположения  
Доступность услуг  
Комфорт и удобство в  
залах  
World Class  
Премьер Спорт  
Zebra  
Reebok Fitnes  
Планета Фитнес

### **Рис. 1. Матрица конкуренции**

Основное конкурентное преимущество фитнес-клуба «World Class–Нефтяной Дом» - это предоставление своим клиентам одной из самых интересных и разнообразных программы тренировок и занятий в аэробном зале. А достоинством, привлекающим посетителей в спортивно-оздоровительный центр «Zebra», является наличие большого озонированного бассейна, что редко встретишь в других клубах Москвы. Таким образом, на сегодняшний день между упоминавшимися выше клубами наблюдается жесточайшая конкуренция, когда ценен и важен каждый клиент.

Проанализировав важнейшие направления конкурентной стратегии клуба перейдем к анализу кадровой политики. Как известно, кадры являются важнейшим ресурсом организации. Особое значение приобретает управления кадрами в фитнес-индустрии, где работники напрямую взаимодействуют с клиентом.

## **2.3. Анализ клиентов клуба Zebra**

В ходе анализа было установлено, что основной проблемой фитнес-клуба Zebra является снижение лояльности клиентов.

При постановке задачи исследования причин нелояльности клиентов фитнес-клуба были проведены интервью с сотрудниками отдела маркетинга и рекламы спортивно-оздоровительного центра «Zebra». Анализируя результаты деятельности за прошлый год, руководство клуба выявило резко увеличившийся процент ухода клиентов. Поэтому руководством клуба было принято решение о проведении исследования, целью которого являлось выявление причин ухода клиентов фитнес-центра «Zebra». В ходе ряда интервью с сотрудниками клуба было выяснено, что в результате проведения исследования они хотели бы получить ответы на следующие вопросы:

- «Почему клиенты спортивно-оздоровительного центра «Zebra» перестают посещать клуб?», то есть, задача исследователя - предоставить максимально полную информацию, касательно разнообразных причин ухода;
- «Какие причины ухода являются преобладающими?», то есть, иная задача данного исследования - выделить основные, с точки зрения бывших клиентов «Zebra», недостатки фитнес-клуба.

В рамках проведения исследования причин нелояльности клиентов фитнес-клуба была разработана анкета для телефонного опроса, насчитывающая 36 вопросов (см. Приложение 1). Во введении данной анкеты не только разъясняется цель звонка, но и используется вопрос-фильтр для отсеивания неподходящих для опроса респондентов. Так, респондентам в начале анкетирования задавали следующий вопрос: «Скажите, пожалуйста, вы посещали раньше или посещаете сейчас фитнес-центр «Zebra»?» И если опрашиваемый отвечал, что посещает выше названный клуб в настоящее время, или же, что никогда не слышал о таком заведении, то соответственно интервью на этом заканчивалось.

Реквизитная часть анкеты содержит личные данные о бывших клиентах фитнес-клуба «Zebra», а именно их пол и возраст. Важно отметить, что эта информация была получена не в ходе опроса, а взята из клиентской базы данных спортивно-оздоровительного центра.

- И наконец, основная часть анкеты телефонного опроса включает следующие блоки вопросов:
- Стиль пользования фитнес-услугами.
- Оценка внутренних помещений спортивно-оздоровительного центра;

- Необходимость предоставления дополнительных фитнес-услуг;
- Оценка качества работы сотрудников фитнес-клуба;
- Наличие негативного влияния других посетителей спортивно-оздоровительного центра;
- Дополнительные замечания по работе фитнес-клуба;
- Справедливость цены клубной карты;
- Неофициальная оплата;
- Основная причина ухода из спортивно-оздоровительного центра;
- Заключительная часть.

В ходе проведения исследования причин нелояльности клиентов фитнес-клуба для стратификации клиентов были использованы демографические характеристики, а именно были выбраны две переменные – пол и возраст. Соответственно все бывшие клиенты спортивно-оздоровительного центра «Zebra» были разделены на следующие 10 групп:

### **Разделение бывших клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra» на группы**

Таблица 3.

Возраст бывших клиентов фитнес-клуба «Zebra»

до 18 лет 18-28 лет 29-36 лет 37-46 лет 47-80 лет

Мужской М0	М1	М2	М3	М4
Пол				
Женский Ж0	Ж1	Ж2	Ж3	Ж4

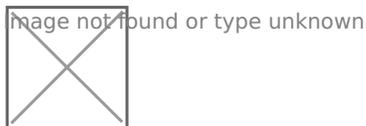
Приняв во внимание, что основными и целевыми потребителями услуг, предоставляемых фитнес-клубом «Zebra», являются люди среднего возраста, было принято решение включить в исследование только 4 группы (М2, М3, Ж2, Ж3). Другими словами, в данной работе наиболее важно было узнать мнения именно целевой, приоритетной группы потребителей.

В ходе формализованного телефонного опроса бывших клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra» профессиональными интервьюерами по

разработанной автором анкеты было опрошено 214 респондентов, из них 97 мужчин и 117 женщин. Все опрашиваемые были среднего возраста (минимальное значение - 26 лет, максимальное - 46), как и отмечалось при рассмотрении процесса построения выборки.

Проанализируем распределения ответов респондентов на основные блоки вопросов анкеты. На первые вопросы об оценке внутренних помещений спортивно-оздоровительного центра «Zebra» были получены следующие ответы.

На рисунке 2 представлены данные о посещениях внутренних помещений и процентах неудовлетворенных клиентов. Согласно данной гистограмме, наиболее посещаемыми внутренними помещениями фитнес-клуба «Zebra» являются раздевалка, бассейн, тренажерный зал и сауна. Большинство же жалоб бывших клиентов поступает также в адрес раздевалки, сауны и бассейна. Однако сделать окончательный вывод, что именно эти внутренние помещения являются наиболее непривлекательными, с точки зрения клиентов, на данном этапе будет преждевременно.



**Рис. 2. Отношение доли неудовлетворенных клиентов к доле посещавших внутренние помещения фитнес-клуба «Zebra»**

Рисунок 2 иллюстрирует соотношение между долей неудовлетворенных клиентов и долей посещавших каждое из внутренних помещений фитнес-клуба «Zebra».

Проанализировав данные этой гистограммы, приходим к заключению, что наиболее непривлекательными, с точки зрения посетителей спортивно-оздоровительного центра, внутренними помещениями являются:

1. Раздевалка
2. Инфракрасные кабины
3. Сауна.

Далее рассмотрим, что же конкретно не нравится посетителям в этих внутренних помещениях.

Основными недостатками раздевалки, по мнению бывших клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra», являются:

1. Теснота, отметили 15% респондентов;
2. Неудобные шкафчики, сказали 5% опрошенных;
3. Второе полотенце за дополнительную плату, обозначили 3% респондентов;
4. Грязь, сказали 3% респондентов;
5. Случаи пропажи вещей, заметили 2% опрошенных;
6. Некорректное и непрофессиональное поведение дежурных, обозначили 2% респондентов;
7. Духота, заметили 2% опрошенных;
8. Некомфортная раздевалка, отметил 1% респондентов;
9. Неудобства, связанные с переобуванием, также отметил 1% опрошенных.

Интересно отметить на основе распределения ответов респондентов в группах, что на устройство раздевалки чаще жалуются бывшие клиентки фитнес-клуба, нежели клиенты. Так, 36% опрошенных женщин ответили, что им не нравится, как в «Zebra» организована раздевалка, а у мужчин лишь 22% согласились с данным высказыванием. Анализируя результаты распределения ответов респондентов в группах, можно обнаружить и следующую взаимосвязь. Среди респондентов, ответивших, что безусловно не жалеют о прекращении клубного членства в спортивно-оздоровительном центре «Zebra», особенно часто, по сравнению с другими группами, встречались недовольные раздевалкой. Исходя из этого, можно утверждать, что некомфортабельная раздевалка – одна из важнейших причин нелояльности клиентов фитнес-клуба.

К основным минусам инфракрасных кабин, с точки зрения бывших клиентов фитнес-клуба «Zebra», можно отнести следующие недостатки:

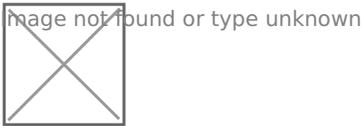
1. Несвежий воздух, плохой запах и грязь, так ответили 2% респондентов;
2. Кабины часто бывают выключены или сломаны, также заметили 2% опрошенных;
3. Недостаточное количество кабин, отметил 1% респондентов.

И наконец, основными изъянами саун, по мнению бывших клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra», являются:

1. Теснота, сказали 6% опрошенных;
2. Сауна нераздельная, то есть общая для мужчин и женщин, обозначили 3% респондентов;
3. Некорректное поведение других посетителей в сауне, отметил 1% опрошенных.

Таким образом, наиболее посещаемыми внутренними помещениями фитнес-клуба «Zebra» являются раздевалка, бассейн, тренажерный зал и сауна, а наиболее непривлекательными, с точки зрения опрошенных респондентов, можно назвать раздевалку, инфракрасные кабины и сауну. Их основные недостатки были указаны выше.

О необходимости предоставления дополнительных фитнес-услуг были получены следующие данные:



### **Рис. 3. Необходимость предоставления дополнительных услуг**

На рисунке 3 представлена круговая диаграмма «Необходимость предоставления дополнительных услуг». Как видно из данной диаграммы большинство опрошенных респондентов считает, что дополнительные фитнес-услуги не нужны (так ответило 84% опрошенных). И лишь 16% бывших клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra» видят необходимость в расширении набора предлагаемых фитнес-услуг.

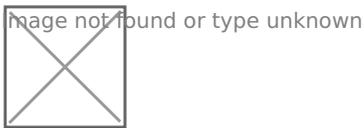
Чаще всего, опрошенные хотели бы видеть в спортивно-оздоровительном центре «Zebra» такие дополнительные услуги:

1. Турецкая сауна,
2. Восточные единоборства и ударные виды спорта,
3. Новые и более интересные программы в зале для аэробики
4. Зал для бокса
5. Программы для беременных
6. Занятия и программы для детей
7. Более обширный ассортимент фито-бара.

Анализируя распределения ответов опрошенных респондентов в группах, можно отметить следующие закономерности. Во-первых, респонденты, ответившие, что не жалеют о прекращении клубного членства, чаще других групп опрошенных видят необходимость в предоставлении дополнительных услуг. Во-вторых, также чаще других групп видят необходимость в предоставлении дополнительных услуг и респонденты, посещающие на сегодняшний день другие фитнес-клубы.

Таким образом, в настоящее время руководство спортивно-оздоровительного центра «Zebra» может не расширять предлагаемый ассортимент фитнес-услуг, так как подавляющее большинство опрошенных респондентов осталось довольным и нынешним набором. Однако не стоит забывать и о тех бывших клиентах, ушедших в конкурирующие фитнес-клубы, которые считают, что предлагаемый набор услуг недостаточен. Поэтому, если в будущем все же будет принято решение о расширении предоставляемого ассортимента фитнес-услуг, сотрудникам «Zebra» обязательно понадобится информация касательно того, какие именно дополнительные услуги необходимы клиентам.

Об оценке качества работы сотрудников фитнес-клуба были получены следующие данные:



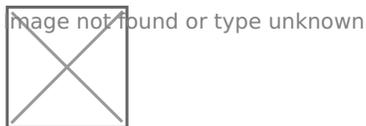
**Рис. 4. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Есть ли в «Zebra» сотрудники, которым стоило бы, по Вашему мнению, работать лучше?»**

На рисунке 4 представлено распределение ответов респондентов на вопрос: «Есть ли в «Zebra» сотрудники, которым стоило бы, по Вашему мнению, работать лучше?». Как показано на данном рисунке, 49% респондентов считают, что все сотрудники работают хорошо. Это не очень хороший показатель, так как в сфере сервиса уровень удовлетворенности клиента во многом зависит от качества обслуживания. Поэтому руководству спортивно-оздоровительного центра «Zebra» необходимо обратить особое внимание на тех сотрудников, чьей работой недовольны клиенты. К ним относятся:

1. Персонал на ресепшн, отметили 15% опрошенных;
2. Инструкторы в тренажерном зале, обозначили 14% респондентов;
3. Дежурные в раздевалках, сказали 6% опрошенных.

Причем, следует отметить, что больше всего работой персонала на ресепшн и инструкторов в тренажерном зале остались недовольны бывшие клиентки «Zebra», а не клиенты, о чем свидетельствуют распределения ответов респондентов по группам. Так, жалобы на сотрудников на ресепшн и на тренеров в тренажерном зале поступили соответственно от 21% и 20% женщин, тогда как у мужчин эти показатели достигли лишь 8% и 6%.

На вопрос о наличии негативного влияния других посетителей спортивно-оздоровительного центра, были получены следующие данные:



**Рис. 5. Распределение ответов бывших клиентов на вопрос: «Бывало ли, что другие посетители клуба вызывали у Вас негативные эмоции?»»**

На рисунке 5 представлено распределение ответов бывших клиентов на вопрос: «Бывало ли, что другие посетители клуба вызывали у Вас негативные эмоции?». Как мы видим в большинстве случаев другие посетители клуба не вызывали у опрошенных негативных эмоций (80% ответило отрицательно). Однако 20% ответили утвердительно, то есть каждый пятый опрошенный хоть раз, но столкнулся с некорректным поведением других клиентов. Рассмотрим наиболее часто встречаемые жалобы подобного рода:

1. жалобы на школьные группы, 5% опрошенных остались недовольны шумным поведением школьников в раздевалке и бассейне;
2. теснота, 4% респондентов были недовольны теснотой в клубе, особенно в раздевалках, душевых и бассейне;
3. несоблюдение другими клиентами клуба правил гигиены, с данной ситуацией столкнулось 3% опрошенных;
4. некорректное поведение других клиентов в общей сауне, 1% респондентов выделил такую жалобу.

Таким образом, хотя в большинстве случаев респонденты не сталкивались с некорректным поведением других клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra». Тем не менее, руководству клуба стоит задуматься, как минимизировать количество жалоб на других клиентов, так как они оказывают значительное отрицательное влияние на общее восприятие качества предоставляемых услуг.

На вопрос о справедливости цены клубной карты, были получены следующие ответы:



**Рис. 6. Распределение ответов бывших клиентов на вопрос, относительно цены на услуги в «Zebra» по сравнению с ценами в других клубах.**

На рисунке 6 представлено распределение ответов бывших клиентов на вопрос, относительно цены на услуги в «Zebra» по сравнению с ценами в других клубах. Согласно данной круговой диаграмме:

1. 36% респондентов полагают, что цена клубной карты в «Zebra» примерно соответствует предоставляемому объему и качеству услуг;
2. 7% опрошенных считают, что цены в других московских фитнес-клубах такого же класса обслуживания выше;
3. 28% бывших клиентов отмечают, что стоимость посещений в других фитнес-клубах дешевле, нежели в «Zebra»;
4. 29% респондентов затруднились дать ответ на данный вопрос.

Таким образом, приходим к выводу, что большинство респондентов давших ответ, а именно 43%, считают цену клубной карты в спортивно-оздоровительном центре «Zebra» справедливой, то есть соответствующей предоставляемому объему и качеству услуг. При этом 28% опрошенных полагают все же, что стоимость оказываемых фитнес-услуг в «Zebra» завышена и несправедлива по отношению к потребителю.

На основе распределения ответов респондентов в группах, была выявлена следующая интересная взаимосвязь. Так, опрошенные, ответившие, что жалеют о прекращении клубного членства в «Zebra», считают цену на оказываемые услуги справедливой, а те, которые не жалеют, полагают, что стоимость завышена.

На рисунке 7 представлено распределение ответов респондентов на вопрос: «Посещаете ли Вы на сегодняшний день какой-нибудь другой фитнес-центр?». Согласно данной круговой диаграмме 70% опрошенных в настоящее время никакой другой спортивно-оздоровительный клуб не посещают, тогда как 28% - посещают. 2% респондентов затруднились ответить на данный вопрос.

image not found or type unknown



**Рис. 7. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Посещаете ли Вы на сегодняшний день какой-нибудь другой фитнес-центр?»**

Рассмотрим, какие именно фитнес-клубы посещают бывшие клиенты «Zebra»:

Таблица 4

Сеть фитнес-клубов World Class	11% респондентов
Другие фитнес-клубы	5% респондентов
Olimpic Star	1% респондентов
Отказ назвать посещаемый фитнес-клуб	1% респондентов
Валери-спорт	1% респондентов
Старая Олимпийская Деревня	1% респондентов
Gold's Gym	1% респондентов
Orange Fitness	1% респондентов
Премьер Спорт	1% респондентов
Сеть фитнес-клубов Планета Фитнес	1% респондентов
Посещаю разные фитнес-клубы	1% респондентов

**Рис. 8. Фитнес-клубы, которые посещают бывшие клиенты «Zebra»**

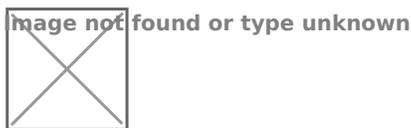
На основе данной таблицы можем сделать вывод, что основным конкурентом спортивно-оздоровительного центра «Zebra» является сеть фитнес-клубов «World Class», так как туда перешли 11% респондентов. В каждый из других клубов перешли один-два бывших клиента «Zebra», и, следовательно, они не

представляют такой угрозы, как сеть фитнес-клубов «World Class».



**Рис. 9. Распределение ответов респондентов на вопрос: «В целом Вы жалеете, что перестали посещать фитнес-центр «Zebra»?»**

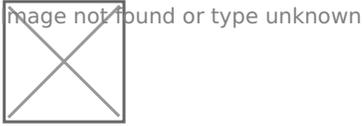
На рисунке 10 представлено распределение ответов респондентов на вопрос: «В целом Вы жалеете, что перестали посещать фитнес-центр «Zebra»?». Анализ данной круговой диаграммы позволяет сделать вывод, что большинство опрошенных (63%) жалеет о прекращении посещений «Zebra». Однако 27% респондентов не сожалеет, что перестали пользоваться услугами клуба, 9% - затруднились дать ответ, а 1% - не дал ответа вовсе.



**Рис. 10. Взаимосвязь между посещением другого фитнес-центра и сожалением о прекращении пользования услугами «Zebra»**

На рисунке 10 представлена графически взаимосвязь между посещением другого фитнес-центра и сожалением о прекращении пользования услугами «Zebra». Эта информация получена в ходе анализа распределения ответов респондентов в группах. Согласно данной гистограмме мы видим, что большинство респондентов, не посещающих в настоящее время никакой иной фитнес-клуб, сожалеют о прекращении пользования услугами «Zebra». Данная группа опрошенных вполне вероятно в будущем вернется в клуб, то есть она состоит из потенциальных клиентов. Большинство же респондентов, посещающих на сегодняшний день какой-либо спортивно-оздоровительный центр, не жалеет, что перестали пользоваться услугами «Zebra», поэтому эта группа бывших клиентов является абсолютно потерянной для клуба.

В ходе проведения исследования причин нелояльности клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra» было установлено, что мотивы ухода посетителей можно разделить на связанные и не связанные с деятельностью фитнес-клуба.

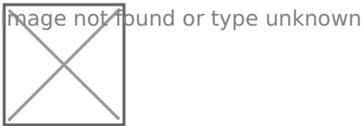


### **Рис. 11. Основные причины нелояльности клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra»**

Согласно изображенной гистограмме в ответах респондентов преобладают причины нелояльности, не связанные с деятельностью фитнес-клуба. (67%). Тем не менее, поступают от бывших клиентов центра жалобы и на «Zebra» (34%). 1% опрошенных отказался давать ответ на выше обозначенный вопрос.

Далее рассмотрим, что включают в себя причины нелояльности, связанные и не связанные с деятельностью фитнес-клуба. А также попытаемся дать ряд рекомендаций по удержанию клиентов для каждого конкретного случая.

Начнем с причин, не связанных с функционированием спортивно-оздоровительного центра «Zebra» , так как они преобладают в ответах респондентов.



### **Рис. 12. Причины нелояльности, не связанные со спортивно-оздоровительным центром «Zebra»**

Анализ причин нелояльности показал, что большая часть причин, не связанных с фитнес-клубом, связана с нехваткой времени клиента, рождением ребенка и другими обстоятельствами личного и семейного характера.

Таким образом, анализ причин нелояльности позволяет определить основные направления совершенствования деятельности клуба.

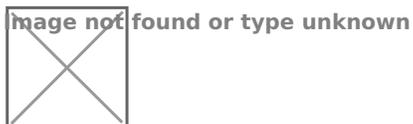
## **2.4. Основные подходы к совершенствованию управления спортивной организацией**

В результате исследований были выделены 5 основных причин нелояльности клиентов фитнес-клуба «Zebra», не связанных с деятельностью клуба. К ним относятся:

- нехватка времени на посещение спортивно-оздоровительного центра (16% от всего числа ответов);
- рождение ребенка. Маленький ребенок требует много внимания и времени, поэтому многие прекращают ходить в фитнес-клуб (7%);
- неудобства, связанные с дорогой. Многие перестали посещать клуб в связи с пробками и заторами на дорогах, а некоторые респонденты со временем осознали, что добираться им просто неудобно (7%);
- причины личного, семейного характера (5%);
- смена места жительства или места работы. Как правило, смена места жительства или работы ведет к тому, что клиентам становится неудобно посещать территориально фитнес-центр, и они переходят в другой, который ближе к дому или офису (5%).

Все вышеперечисленные причины нелояльности бывших клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra» объединяет тот факт, что они никак несут, как правило, личный или семейный характер. Следовательно, руководство фитнес-клуба никак не может на них повлиять, поэтому рекомендации по удержанию клиентов в данном случае предоставить невозможно.

Далее рассмотрим вторую группу причин нелояльности бывших клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra», а именно мотивы ухода, связанные с функционированием фитнес-центра.



### **Рис. 13. Причины нелояльности, связанные с фитнес-клубом «Zebra»**

Можно выделить следующие основные причины нелояльности клиентов «Zebra», связанные с деятельностью клуба:

1. Цена (13% от всего числа ответов)
2. Качество сервиса (7% от всего числа ответов)
3. Теснота в клубе (4% от всего числа ответов)
4. Некомфортные раздевалки и душевые (2% от всего числа ответов)
5. Неудобный график работы (2% от всего числа ответов).

В качестве основной причины нелояльности, связанной с «Zebra», опрошенные называют цену. Однако, отмечая цену, бывшие клиенты по-разному поясняют свой

выбор. Можно выделить три преобладающих направления в пояснениях.

Во-первых, некоторые опрошенные считают, что стоимость клубной карты в «Zebra» слишком высока (58800 рублей), и они просто не согласны тратить такие деньги на фитнес. Из этого можно сделать вывод, что никаких рекомендаций предложить нельзя, так как высокая цена, объясняется целевой аудиторией «Zebra» – потребителями с доходами выше среднего. Снизив же стоимость, клуб, конечно, сможет привлечь новых, вероятнее всего непостоянных потребителей фитнес-услуг, ищущих лишь низкие цены, но при этом потеряет часть лояльных клиентов.

Другая причина нелояльности, такова, что отдельные респонденты, которые пользуются лишь некоторыми видами предоставляемых услуг, например, только бассейном, считают, что несправедливо требовать от них оплаты полной стоимости клубной карты. Из этого можно сделать вывод что, если фитнес-клуб «Zebra» введет абонементы только на пользование бассейном или тренажерным залом, то это значительно увеличит приток новых клиентов, и соответственно повысится число жалоб на тесноту. Последнее, в свою очередь, может привести к потере лояльных посетителей спортивно-оздоровительного центра.

Также часть респондентов полагает, что столь высокая цена не соответствует уровню и качеству предоставляемых фитнес-услуг. Из этого можно сделать вывод что фитнес-клубу «Zebra» можно порекомендовать обратить особое внимание на другие причины нелояльности бывших клиентов, связанные с деятельностью спортивно-оздоровительного центра. И прежде всего, на качество сервиса.

Категория качество сервиса включает жалобы бывших клиентов на некомфортную атмосферу в клубе и низкий уровень обслуживания. Говоря об этих недостатках спортивно-оздоровительного центра бывшие клиенты «Zebra» в первую очередь отмечают неприветливость и невнимательность персонала клуба. Причем, жалобы поступают, как на административных работников (персонал на ресепшн, дежурных в раздевалках), так и на инструкторов в тренажерном зале. Так, по словам одной клиентки, элементарный сломанный крючок не могли починить в течение трех месяцев, хотя она постоянно обращалась к дежурному по женской раздевалке. А как замечают респонденты, посещавшие тренажерный зал, тренеры занимаются сугубо с индивидуальными клиентами и абсолютно не уделяют внимания другим посетителям. В силу вышеназванных причин руководству фитнес-клуба «Zebra» необходимо направить свои усилия на повышение уровня мотивации персонала, а также постараться выработать общий корпоративный стиль, основными моментами

которого были бы вежливость, доброжелательность, внимательность и желание помочь.

Следующей причиной нелояльности бывших клиентов «Zebra», связанной с фитнес-клубом, является теснота во внутренних помещениях спортивно-оздоровительного центра. Довольно часто клиенты жалуются на чрезмерно большое число посетителей в раздевалке, бассейне, тренажерном зале и сауне в часы пик (в будние дни по вечерам). Одно из возможных решений этой проблемы – это предложение потребителям фитнес-услуг еще более выгодных цен на дневные клубные карты. Некоторые клиенты перестают посещать «Zebra» из-за неудобного для них графика работы фитнес-клуба. Следует отметить, что спортивно-оздоровительный центр закрывается в 23.00 (но, как правило, после 22.00-22.30 никого уже не пускают), поэтому не все желающие успевают его посетить. Таким образом, увеличив время работы фитнес-клуба на 1-2 часа, руководство «Zebra» не только вернет бывших и привлечет новых клиентов, имеющих нестандартный режим работы, но и частично решит проблемы с переполненностью клуба в часы пик.

На основе полученных данных можно выделить еще одну основную причину нелояльности клиентов, связанную с функционированием «Zebra», а именно некомфортные, тесные раздевалки и душевые. Опрошенные высказывали недовольство, во первых, по поводу тесноты и неудобных узких шкафчиков в раздевалках, а, во-вторых, в связи с устройством душевых, в которых нет перегородок и не хватает полочек для гелей и шампуней. Важно отметить, что жалобы на нехватку свободного места в раздевалках, во многом связаны с работой персонала на ресепшн, так как именно эти сотрудники клуба ответственны за выдачу ключей от шкафчиков. Поэтому руководству «Zebra» в данной ситуации можно порекомендовать следующие действия.

Прежде всего, проинформировать персонал на ресепшн, что им следует избегать выдавать ключи от соседних ящичков, так как это вызывает у клиентов ощущение тесноты, даже тогда, когда большая часть раздевалки пуста. После чего, необходимо постоянно напоминать о данном указании и контролировать его выполняемость.

В связи с устройством раздевалки руководству «Zebra» также можно посоветовать заменить или хотя бы расширить неудобные узкие шкафчики, так как некоторые респонденты с трудом умещали в них свои вещи. Помимо этих рекомендаций, управленческому составу спортивно-оздоровительного центра «Zebra» можно

также предложить провести небольшой косметический ремонт в душевых, а именно поставить перегородки и к каждому душу сделать полочки для гелей и шампуней. В общей сложности это займет один-два дня (летом, когда выключена горячая вода, закрыть душевые на пару дней не составит труда) и потребует небольших финансовых вложений, зато несомненно принесет ощутимую пользу.

Среди единичных ответов встречались следующие причины нелояльности клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra», связанные с деятельностью клуба:

1. нет вечерних занятий по аэробике
2. мало интересных занятий по аэробике
3. отсутствует разделение групп аэробики по возрасту и уровню нагрузки
4. не устраивает санитарное состояние бассейна
5. аллергия на хлор в бассейне
6. не устраивает тренажерный зал
7. проблемы с парковкой
8. незаинтересованность клуба в удержании постоянных клиентов.

Чтобы что-то изменить руководству фитнес-клуба «Zebra» необходимо направить усилия на повышение уровня мотивации персонала и выработку общего корпоративного стиля, основными моментами которого были бы вежливость, доброжелательность, внимательность и желание помочь.

Итак, все многообразие причин нелояльности клиентов фитнес-клуба «Zebra» можно условно разделить на две большие группы: мотивы ухода, не связанные и связанные с функционированием спортивно-оздоровительного центра. Следует отметить, что согласно приведенному распределению ответов респондентов, основными причинами нелояльности являются мотивы первой группы. К ним относятся нехватка времени, рождение ребенка, неудобно посещать территориально, причины личного и семейного характера, а также смена места жительства или работы. Мотивы ухода, связанные с клубом «Zebra», включают в себя следующие характеристики: цена, качество предоставляемого сервиса, теснота, наблюдаемая в спорт-центре, неудобный график работы и некомфортные, тесные раздевалки и душевые. Для данных факторов нелояльности клиентов фитнес-клуба были разработаны соответствующие рекомендации по их устранению, которые позволят «Zebra» снизить высокий процент оттока посетителей, тем самым улучшив свое конкурентное положение на рынке спортивно-оздоровительных услуг. Так как наряду с другими факторами теплый прием и искренние приветствия предполагают, что компания действительно

интересуется клиентом и заботится о нем. И если вдруг в какой-то момент клиент останется неудовлетворен оказанной услугой (например, пропадут какие-то его вещи из раздевалки), то вероятно всего сделает такой вывод: «Это произошло не потому, что им все равно, и не потому, что они обо мне не заботятся, - это была просто ошибка». То есть, забота о клиенте делает многие недостатки в обслуживании менее заметными, а приветливость и внимательность персонала в свою очередь является лучшей демонстрацией заботы.

## **Заключение**

Объектом исследования является спортивно-оздоровительный центр «Zebra», расположенный на западе Москвы в одном из элитных районов.

Основной целью фитнес-клуба Zebra является предоставление самого широкого спектра оздоровительных и спортивных услуг, направленных на популяризацию культуры здорового образа жизни.

Анализируя результаты деятельности за прошлый год, руководство клуба выявило резко увеличившийся процент ухода клиентов. Если в целом по отрасли фитнес-услуг ежегодной нормой является 30-40% уходов, то в 2007 году для «Zebra» этот показатель достиг отметки в 45%, что абсолютно неприемлемо в условиях сложившейся жесткой конкуренции. Поэтому руководством клуба было принято решение о проведении исследования, целью которого являлось выявление причин ухода клиентов фитнес-центра.

Основное конкурентное преимущество фитнес-клуба «World Class-Нефтяной Дом» - это предоставление своим клиентам одной из самых интересных и разнообразных программы тренировок и занятий в аэробном зале. А достоинством, привлекающим посетителей в спортивно-оздоровительный центр «Zebra», является наличие большого озонированного бассейна, что редко встретишь в других клубах Москвы.

Анализ кадровой политики показал, что на предприятии недостаточно используется внутренний резерв. Предлагается замещение вакантной должности с использованием процедуры внутреннего конкурса, либо из внутреннего резерва, путем отбора сотрудников соответствующих требованиям к должности, имеющих положительные результаты деятельности.

Так как необходимо соответствие личных качеств кандидата требованиям к должности, предлагается при найме кандидата на вакантную должность пользоваться услугами профессионального психолога. Наличие на предприятии психолога также облегчает разрешение различных внутрифирменных конфликтов, возникающих при производственном процессе.

В ходе проведения маркетингового исследования причин нелояльности клиентов фитнес-клуба «Zebra» автором данной работы были осуществлены следующие мероприятия. Была разработана анкета и случайная выборка формализованного телефонного опроса. Далее на основе анкеты и выборки профессиональными интервьюерами было опрошено 214 респондентов. Материалы этого опроса были тщательно проанализированы автором данной работы.

В результате проведенного исследования причин нелояльности клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra» было установлено, что мотивы ухода посетителей можно разделить на две большие группы: не связанные и связанные с функционированием фитнес-клуба.

Основными причинами нелояльности являются мотивы ухода личного или семейного характера, такие как: нехватка времени, рождение ребенка, смена места жительства или работы и другие. Такие причины в общей сложности отметили 67% респондентов. Руководство спортивно-оздоровительного центра не может повлиять на причины такого рода, но должно учитывать их существование при планировании.

Все многообразие причин нелояльности клиентов фитнес-клуба «Zebra» можно условно разделить на две большие группы: мотивы ухода, не связанные и связанные с функционированием спортивно-оздоровительного центра. Следует отметить, что согласно приведенному распределению ответов респондентов, основными причинами нелояльности являются мотивы первой группы. К ним относятся нехватка времени, рождение ребенка, неудобно посещать территориально, причины личного и семейного характера, а также смена места жительства или работы. Мотивы ухода, связанные с клубом «Zebra», включают в себя следующие характеристики: цена, качество предоставляемого сервиса, теснота, наблюдаемая в спорт-центре, неудобный график работы и некомфортные, тесные раздевалки и душевые. Для данных факторов нелояльности клиентов фитнес-клуба были разработаны соответствующие рекомендации по их устранению, которые позволят «Zebra» снизить высокий процент оттока посетителей, тем самым улучшив свое конкурентное положение на рынке

спортивно-оздоровительных услуг.

Чтобы что-то изменить руководству фитнес-клуба «Zebra» необходимо направить усилия на повышение уровня мотивации персонала и выработку общего корпоративного стиля, основными моментами которого были бы вежливость, доброжелательность, внимательность и желание помочь.

Так как наряду с другими факторами теплый прием и искренние приветствия предполагают, что компания действительно интересуется клиентом и заботится о нем.

Результаты проведенного автором данной работы исследования причин нелояльности клиентов спортивно-оздоровительного центра «Zebra» переданы руководству клуба и используются в настоящее время для разработки конкретных мероприятий по удержанию посетителей клуба. Этим и определяется практическая значимость работы.

## **Список литературы:**

1. Аакер Д., Кумар В., Дей Дж. Маркетинговые исследования. 7-е издание. СПб.: Питер, 2007, 848 с.
2. Беквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг. М.: Альбина Бизнес Букс, 2007, 224 с.
3. Белявский И.К., Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. М.: Финансы и статистика, 2001, 320 с.
4. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. М.: Альбина Бизнес Букс, 2007, 152 с.
5. Гитомер Дж. Удовлетворение покупателя – ничто, покупательская лояльность – все. СПб.: Питер, 2007, 256 с.
6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 2006, 496 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2000, 752 с.
8. Крэм Т. Клиенты, имеющие для Вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2006, 296 с.
9. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996, 589 с.

10. Мак-Куэрри Э.Ф. Методы маркетингового исследования. СПб.: Питер, 2008, 176 с.
11. Маркетинг. Под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2005, 1200 с.
12. Росситер Д.Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. СПб.: Питер, 2000, 656 с.
13. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2005, 752 с.
14. Ангелевич Д. Социологи сливаются. Журнал Эксперт (Москва). Выпуск №47 (354). 2005 .
15. Верб Ф. Чувство локтя. Журнал Компания. Выпуск №38 (284). 2006.
16. Литовка В. Здоровый бизнес. Журнал Компания. Выпуск №45 (341). 2007.
17. Михальчук П. Self made тело. Журнал Эксперт. Выпуск №14 (461). 2008.
18. Москаленко Л. Инвестиции в тело. Журнал Эксперт. Выпуск №33 (339). 2005.
19. Новаторов Э.В. Международные модели маркетинга услуг. Журнал Маркетинг в России и за рубежом. Выпуск № 3 (17). 2000.
20. Новаторов Э.В. Стратегия материализации обслуживания в маркетинге услуг. Журнал Маркетинг в России и за рубежом. Выпуск № 2. 2005.

1. История фитнеса. <http://www.topmix.ru/page-id-28-ratings-1.html> ↑
2. История фитнеса. <http://www.topmix.ru/page-id-28-ratings-1.html> ↑
3. История фитнеса. <http://www.topmix.ru/page-id-28-ratings-1.html> ↑
4. Уваров В.Н. Физическая культура и спорт в условиях экономических реформ.//Теория и практика физической культуры с спорта.1997.№5. с-50. ↑
5. Кузьмак Б.С., Осинцев А.А. Социально – экономические проблемы физической культуры и спорта. –М.: «Физкультура и спорт» Издание - 2. 1981. с-295. ↑
6. Кузин В.В. Экономика физической культуры и спорта. Уч. пособие., -М.: 2001. с-96. ↑
7. Никитская С.В., Степанова О. Н., Портнов А.В. Маркетинг физкультурно-спортивных услуг для школьников – подростков по сегменту родителей: Учеб.

- пособие. Ч-III. –М. Малаховка, 1999. с-118. [↑](#)
8. Эванс Д., Берман Б, Маркетинг – М.: экономика, 1990-350с. [↑](#)
  9. Рутгайзер В.М., Трусов Ю.Ф. Конкурентный спорт// «Теория и практика физической культуры». 1992. №7. с-37-39. [↑](#)
  10. Жолдак В.И., Зуев В.Н. Основы менеджмента в спорте. –Тюмень.: 1993. С-317. [↑](#)
  11. Кутепов М.Е., Сапронов О.П. Спортивный менеджмент в муниципалитетах зарубежных стран. –М.: 1997. с-206. [↑](#)
  12. Чирченко О.Н. Информационные аспекты компьютеризации. –М.: Наука,2001. Переизд.и допол. С-385. [↑](#)
  13. МазурИ.И.,Статистика//Рынок спортивных товаров, тенденция развития. 2001.№2. с-43-47. [↑](#)
  14. Настольная книга спортивного менеджера: Справочное пособие/Авт.-сост.: М.И. Золотов и др.-М., 1997. [↑](#)
  15. Плохин.А.А, Таль Г.К. Финансовая деятельность фитнес-клубов. - М.: «Инст – Сервис»1999. с-193. [↑](#)
  16. Сейранов С.Г. Контрактирование в спорте: Учеб.-метод. пособие. -2-еизд., перераб. и допол .-М.: 1994. с130. [↑](#)
  17. Коваль В.И. Олимпиада (Экономический аспект) –М.: Знание. 2001. с-83. [↑](#)
  18. Кузин В.В. Кутепов М.Е. Спонсорство в спорте. –М.: 1994.с-168. [↑](#)
  19. Михальчук П. Self made тело // Эксперт. – 2008. - №14. – С. 17. [↑](#)

20. Свешников А. Персональный подход. Как фитнес-клубы привлекают клиентов.  
// Компания, 24.06.2005. [↑](#)