

Введение

О чём не будет говориться в этой книге

В прошлом веке в Америке жил один из самых замечательных физиков. Его звали Ричард Фейнман. Он был незаурядным исследователем, и в 1965 году стал лауреатом Нобелевской премии по физике. Он не был кабинетным учёным из анекдотов, современники запомнили его как очень весёлого и остроумного человека. Его шутки и розыгрыши до сих пор вспоминают в научной, и не только научной, среде. Каждый физик запомнил и его замечательный учебник – «Фейнмановские лекции по физике». На них выросли два поколения учёных, и нет сомнений в том, что этот процесс будет продолжаться. На фотографии приведён титульный лист лекций. Там, по традиции, должен быть помещён строгий портрет академического учёного, однако в этой фотографии – весь Ричард Фейнман. Действительно, а почему бы нобелевскому лауреату не поиграть на тамтате?

Вопреки установившейся традиции, курс лекций начинался не с описания могущества современной физической науки, не с картины величественного здания – храма разума, а с главы под шокирующим для учебника названием: «Чего не знает физика?» Однако этот приём, как и честное перечисление проблем и нерешённых задач, сразу озадачивал читателя и с первых же строк возбуждал любопытство – главное качество истинного физика.

Автор даже в самом фантастическом сне не могу представить себя стоящим даже этажом ниже Ричарда Фейнмана, однако, отдавая дань юношескому удивлению и уважению к нему, хотел бы начать свою работу похожим образом. Но, конечно, таким же образом ставить вопрос по отношению к безбрежному океану под названием «фитнес»

нельзя. Вопрос «А чего мы не знаем в фитнесе?» даже при минутном обдумывании поставит нас в тупик. Всё, что связано с людьми, не имеет чётких определений. Сколько людей – столько и мнений. Конечно, есть мнения, которые пытаются подтвердить практикой, есть мнения безапелляционные. Эти – всегда сомнительны. Мы можем выделить только то, о чём будем говорить, и о чём – не будем.

Итак, чего не будет в этой книге? И что в ней будет? В этой книге не будет только того, в чём у автора пока нет сложившегося мнения. А таких вопросов много. Эта книга рассматривает широкий круг проблем, связанных с современным феноменом оздоровительного спорта, тем, что называют словом «фитнес». Здесь будут представлены мои взгляды, которые сложились на протяжении 30 лет работы в спорте и фитнес-бизнесе на разных должностях и в разных ролях. Но взгляды и рекомендации – это не абсолютные законы. Вот их здесь не будет. Ну, разве что, за исключением ссылок на законодательство РФ по ситуациям, с которыми читатели могут столкнуться в работе фитнес-клубов различных видов или форматов, SPA-салонов и других общественных, государственных и коммерческих организаций в сфере красоты и здоровья. СНИП и СанПиН мы, естественно, тоже упомянем.

Здесь не будет жёстких приказов и твёрдых рекомендаций, так как ваш клуб, даже, если его ещё нет, – это индивидуальный живой организм, и с ним нужно взаимодействовать тоже индивидуально. Слепое копирование – не самый лучший способ достижения успеха во всём, и уж, тем более, в любой сфере деятельности, которая связана с поведением людей.

В книге будут изложены взгляды автора и обзор взглядов других специалистов на общие проблемы методики тренировок. При этом автор постарается говорить не категорично, а с обязательным объяснением своего взгляда на то, о чём идёт речь.

Однако, в этой книге не будет написано, какой методической программой занятий в тренажёрном зале нужно воспользоваться, чтобы увеличить, к примеру, большую косозубую мышцу или грудинно-ключично-сосцевидную.

В этой книге не будет рекомендаций по конкретным архитектурным и строительным решениям именно вашего клуба, по возможности его перестройки и перепрофилирования. Это – индивидуальная задача. Если вы укажете точку на карте вашего

населённого пункта, и зададите такой вопрос автору, он, конечно, что-то глубокомысленно промычит, однако, чтобы вместо мычания вы получили ответ, нужно проделать большую работу. Но поверхностный обзор достоинств и недостатков различных строительных решений вы здесь найдёте.

Вы не найдёте ответа на вопрос, как вам «убрать на бёдрах и талии, а вот тут... хотелось бы... так... побольше...». А вот как вашему клубу заработать на ответах на такие вопросы клиентов и как поставить эту работу на поток — ответ получите самый полный!

Вы не найдёте критики конкретных клубов и салонов, и уж тем более, злорадного карканья по поводу их незавидной судьбы в будущем. Да, будет приведены примеры работы отдельных компаний, которые вызывают удивление. Однако удивление — далеко не всегда критика. Возможно, автор чего-то не понимает просто в силу своей умственной ограниченности. К примеру, не нравится ему, что в клубе N, принадлежащей к известной сети фитнес-клубов NN всегда грязно. Однако в Лондоне есть паб, который не подметают аж с XVI века! И народ ежедневно в очереди стоит! Убедите автора, что в грязные полы фитнес-клуба — элемент, привлекательный для клиента! И тогда завтра же во всех своих статьях и курсах лекций для персонала он будет с пеной на губах призывать к ликвидации сервисной службы в любом клубе! Но убедите...

Критика работающих клубов, даже, если они переживают не лучшее своё время, всегда похожа на лай Моськи. Автор прекрасно знает, какое это трудное дело — создать клуб, а потом управлять им. На этом пути возможны и блестящие победы, и сокрушительные поражения. И личный опыт автора тоже не всегда положительный, увы... Были провалы, были, как же без них? Однако, правильно говорят, что за одного битого двух небитых дают.

Сложности в работе клубов, и даже их закрытие, не вызывают у автора злорадства конкурента: «Ага, я говорил, я предупреждал...». Это — как раз тот случай, когда сознание собственной правоты не приносит удовлетворения. Массовый оздоровительный спорт и всё с ним связанное — дело всей жизни. Поэтому, автору очень хотелось бы, чтобы клубов было как можно больше везде, и больших, и малых. Чем больше клубов будет у нас, тем лучше будет жизнь. Мы же не водкой торгуем, право! А чем, кстати? Ну, об этом мы поговорим ниже.

Если вы и увидите на страницах этой книги названия клубов, то, в основном, при упоминании положительного опыта их работы. Хотя исключения будут. То же относится к персоналиям.

Каждое своё высказывание автор будет сопровождать примерами. Однако толкование смысла он в некоторых случаях будет оставлять за читателем.

У автора есть своя манера изложения материала, которая сформировалась в течение многих лет преподавательской практики. Это очень похоже на известную методику «круговой тренировки». В изложении материала он идёт как бы по кругу, с возвращениями к теме, псевдоповторами, напоминаниями. Фитнес — это очень сложное и многостороннее явление. Каждая сторона выглядит по-разному в сочетании с другими. Чем больше внутренних связей и скрытых причин явлений событий, фактов и примеров мы увидим, тем яснее будем представлять себе феномен фитнеса в целом. Эта книга — не учебник, и читатели — не студенты, однако... ну, вот такая манера. Так что, будьте снисходительны, друзья.

Автор хочет сразу предупредить читателей, что некоторые его взгляды и оценки несколько не соответствуют общепринятым взглядам и представлениям. Он открыт для конструктивной критики. Если вам этого хочется — контактные данные есть в редакции. В некоторых случаях он даже допускает возможность критики неконструктивной. Однако считает своим долгом предупредить, что ещё может бегать быстро. Или медленно, но долго. И, если вы его догоните, сюрпризы тоже не исключены.

О конкретике и «конкретике». От первого лица

Я уже предвижу возражения части читателей о том, что в этой книге отсутствуют бухгалтерские таблицы, расчеты, формулы, расчеты себестоимости, нормы рентабельности, налоговое законодательство в области продажи услуг, образцы бухгалтерской документации и прочее, что своим математическим видом (но не смыслом!) так украшает всевозможные отчеты, ТЭО, бизнес-планы. «Где КОНКРЕТИКА???» — вскричит такой читатель. Более того, увидев многостраничный документ, изобилующий такой информацией, практически любой средний потенциальный инвестор преисполняется доверия к его авторам, так как со времен своего тоскливого просиживания уроков математики он сохранил мистический

страх перед цифрами и глубокое уважение к тем, кто этими цифрами оперирует с завидной легкостью. Увы, я вынужден вас слегка разочаровать. Даже при поверхностном анализе очень часто вся эта математическая премудрость играет примерно ту же роль, что и орнамент на обоях: красиво, но на теплопроводность или звукоизоляцию не влияет. Очень часто обилие псевдобухгалтерской или квазиэкономической информации призвано замаскировать элементарное отсутствие смысла самого проекта – обеспечение прибыльного бизнеса. Вся бухгалтерская математика – это не более чем инструмент, аппарат расчета движения денежных средств. Он помогает – но не более. Он не может влиять на сам механизм деятельности вашего клуба. Если клуб родился ущербным – никакая математика ему не поможет, если вы не будете понимать, как это все должно работать, чтобы ваш клуб не «болел» самой неприятной болезнью – убыточностью. Очень часто за всей этой цифирью скрывается непонимание смысла.

Хотите конкретики? Извольте.

$$\frac{\partial^2 u}{\partial x^2} + \frac{\partial^2 u}{\partial y^2} + \frac{\partial^2 u}{\partial z^2} = 0$$

Красиво, да? Внушает доверие и уважение? И даже страх? Конечно!

Или

$$\frac{\partial^2 u}{\partial x^2} = \frac{1}{v^2} \frac{\partial^2 u}{\partial t^2}$$

Но кто-нибудь из вас, дорогие читатели, понимает, что это такое? Но ведь явно что-то серьезное.

Итак, первое – это уравнение Лапласа, а второе – уравнение колебаний струны. Еще хуже! Что за Лаплас, что за колебания?! А если я скажу, что первое уравнение описывает, почему и как притягивается бумажка к наэлектризованной расческе, а второе – как колеблется струна гитары, когда вы (или вам!) поете романсы, то все станет на свои места. Эти два явления вам, конечно, хорошо известны и, возможно, даже слегка понятны. Если бы я начал с демонстрации этих явлений, добился бы того, чтобы вы обратили на них внимание и заинтересовались, а только потом написал, как это выглядит в математическом виде, то вы бы, конечно, все

поняли. Естественно, что для полного понимания вам пришлось бы лет пять изучать физику, но это – мелочи, конечно. Важен принцип: сначала понимать, как это работает, а уж потом смотреть, как это выглядит в числах. Возвращаясь к работе фитнес-клуба, могу сказать, что очень часто любители «конкретики» вообще не понимают механизма функционирования предприятия, сложного, многофункционального, и буквально молятся на числа, цифры, формулы и отчеты. И неизменно терпят крах, как математик-теоретик, который не может ввернуть лампочку, когда она перегорит. *Не так давно меня пригласили почтить лекции по организации фитнес-бизнеса в одном московском ВУЗе, на отделении, которое готовит управленцев в области медицинского и SPA-бизнеса. Мои лекции не понравились многим слушателям, как мне конфиденциально сообщили потом. По одной причине: они привыкли, что им просто диктуют материал, а они пишут. Поэтому критерием качества обучения студенты привыкли считать только количество исписанных на лекции страниц. Я поинтересовался, а что же они такого ценного записывают. Оказывается, им диктуют СНиПы, « типовые » должностные обязанности специалистов и прочую ерунду. Нормативные документы записывать нет смысла. Они есть везде. И в данной книге, кстати, тоже, в Приложениях. Если какой-то читатель захочет их переписать – не возражаю. А при словах « типовые » по отношению к любым видам документации, которая имеет хождение в фитнес-клубах, меня пробирает дрожь. Увы, слишком часто я видел, как « юристы » клубов просто переписывают образцы чужих документов, не думая при этом ни о здравом смысле, ни о соблюдении законодательства, ни о том, что клубы разные, и нельзя слепо переносить опыт одного на другой. Тем более, что переносят почему-то одни ошибки. Ниже мы это увидим, причем, в самом драматическом контексте. Моя задача научить вас, уважаемые читатели, немного думать. И тогда вы сами, легко и непринуждённо создадите любой грамотный документ для своего клуба.*

Если вы мне не верите, тогда я продолжу и начну долго и нудно рассказывать, что означает каждая буква в приведенных формулах. Нет, не бойтесь, это у меня шутки такие. Но если вы ничего не поняли, и собираетесь искать в книге то, что я с иронией назвал здесь « конкретикой », то просто выбрасывайте книгу в урну. Она вам точно не поможет.

Для кого написана эта книга?

Эта книга написана для тех несчастных людей, которые ступили на стезю организации или управления предприятиями оздоровительного спорта, фитнеса и прочих подобных безобразий. Что они получили взамен? Постоянную нервотрёпку по поводу несоблюдения сроков проектирования строительства, неожиданные сокращения финансирования, перманентное перекраивание «тришкиного кафтана» сметы, поиски специалистов, потери специалистов сразу после дорогостоящего обучения. Группировки, слёзы, отпуска сотрудников, «декреты», больничные, жалобы клиентов, прорывы труб и «выбивание» пробок в разгар работы, расписание, замены, фитнес-марафоны, просьбы о прибавке, об отпуске по «семейным обстоятельствам», срабатывания сигнализации в 3 часа ночи, бездарные рекламные фирмы, не соблюдающие договоров поставщики, отпуск не более недели и «на телефоне», ужин (он же обед и завтрак) в 12 часов ночи, постоянный подсчёт доходов — расходов, груды документов, мотки кассовых лент... И много-много всего. Мало только часов в сутках.

Эта книга написана для счастливых людей, которые каждый день, в любое время дня и ночи могут ответить на вопрос о смысле того, что они делают. Многие ли могут этим похвастаться? Они делают людей лучше, точнее, помогают этому процессу. Что они получают? Простое удовольствие — видеть годами знакомые лица «клиентов», которые по ощущениям и отношениям давно перестали быть таковыми, и превратились в партнёров — приятелей. Простое удовольствие — приходиться утром на работу, и видеть, что колёса крутятся, тренажёры работают, вода течёт, свет горит, вентиляция работает, все знают, что и как делать, вокруг все красивые и деловые. И вообще, жизнь бьёт ключом! Потому что в фитнесе по-другому просто не бывает. Движение — это жизнь! И ты напрямую помогаешь этому процессу.

Эта книга написана для разумных людей, которые склонны к простому алгоритму поведения: сначала думать, а лишь потом — делать. Что, как показывает практика, редко встречающееся явление в фитнес-бизнесе России. Отсюда и столь скромные успехи, особенно по сравнению, как сейчас говорят, с мировым трендом.

Эта книга написана и для мужественных людей. Увы, это особенно очевидно и даже парадоксально, так как у фитнеса России, если можно так сказать, женское лицо. И очень красивое, между прочим. Да, фитнес-бизнес в России осуществляют, в основном, женщины. Во всяком случае, самые успешные проекты. Им просто приходится иметь мужество, чтобы увидеть свои проблемы, двойное мужество — чтобы признать свои ошибки, и тройное — чтобы хотя бы попытаться их преодолеть. Мужчины, встали и сняли шляпы.

А есть ли в России фитнес-бизнес?

Ничего себе, вопрос! Как можно в этом сомневаться, если мы там все работаем?!

А можно ли это назвать работой, коллеги? Извольте задуматься вот над чем.

Как известно, «свято место пусто не бывает», особенно в бизнесе, где господствует простое правило: деньги текут туда, где есть бизнес-ниша, то есть неосвоенный рынок товаров и услуг, которые можно продать. Приведу выдержку из статьи британского специалиста в области фитнес-бизнеса Стива Хойлза: *По некоторым данным в Великобритании в клубах здоровья сейчас — 7,4 млн членов, однако есть ещё 47 млн взрослых (от 16 и старше). Как же нам перейти от растущей отрасли к доминирующей?* Попробуем прочесть этот маленький отрывок между строк. Это означает, что в Великобритании, при общем количестве населения около 60 миллионов, фитнес-клубы всех форматов посещает 12 % всего (!) населения, включая сельское. А у нас в России?

Интернет — самый полный на сегодняшний день источник информации (впрочем, и дезинформации — тоже). В Интернете без труда можно найти ссылки на «маркетинговые исследования фитнес-бизнеса в России», о которых мы ещё не раз скажем всякие недобрые слова. В этих «исследованиях» можно встретить данные о количестве занимающихся оздоровительным спортом. Интересно, что, в зависимости от близости «источника» к государственным структурам статистики, количество людей, которые регулярно самостоятельно занимаются оздоровительным спортом, увеличивается в разы, от 1 до 30%! По коммерческому фитнесу результаты тоже

варьируются, Однажды наша компания сделала такие исследования для себя, по локальному рынку фитнеса Санкт-Петербурга. Результаты маркетинговых исследований, даже добросовестных, собственных, имеют один недостаток: они могут быть, как говорил Воланд, только первой свежести, и никакой больше. То есть они быстро устаревают, и опираться на них нельзя. Однако есть такой математический приём – экстраполяция, то есть оценочное прогнозирование на основе полученных данных. Так вот, мы оцениваем общее количество занимающихся фитнесом в России куда пессимистичнее. У нас занимается не более 1 % городского населения, а в крупных городах – 2–2,5 %. Как вам такая разница? Согласно некоторым «исследованиям» оценки общего объёма денежной массы, которая обращается в области продаж фитнес- и смежных услуг расходятся даже не в разы, а на порядки, поэтому веры им тоже никакой нет. Достоверные результаты в принципе не могут различаться настолько сильно! Впрочем, есть ещё одно соображение, которое наводит на сомнение: уважаемый владелец клуба, читающий эти строки, вы платите все налоги? Вы не выдумываете всевозможных «схем оптимизации налогообложения»? Которые, кстати, я скромно предлагаю к рассмотрению своим студентам на лекциях. Думаю, что вы хорошо понимаете, о чём я говорю, поэтому не питаете иллюзий по поводу того, насколько соответствует реальности то, что вы показываете налоговому инспектору ежеквартально. И у вашего конкурента – тоже, и у всех ваших коллег – без сомнения. А почему вы не хотите, как в известном слогане «платить налоги и спать спокойно»? Да потому что на сегодняшний день ни о каких реальных налогах в фитнес-бизнесе говорить не приходится по причине его низкой рентабельности. У автора с годами крепнут подозрения в том, что подавляющее большинство клубов в стране годами балансируют на грани убыточности. Какие уж тут налоги и «официальная статистика»! Вы можете возразить, что для таких радикальных заявлений нужно залезть в кассу клуба. Так ли это? Неужели нельзя судить по косвенным признакам?

Не могут быть прибыльными клубы, в которых фонд заработной платы, даже «светлосерый», составляет от 40 до 70 %!

Не могут быть прибыльными клубы, в которых тренеры до сих пор в массе своей думают, что они должны «правильно тренировать», а не продавать услуги.

Не могут быть прибыльными клубы, где тренеров на копеечной почасовой зарплате чуть ли не больше, чем клиентов, потому что все они — почасовики, готовые в любой момент уйти, потому что их ничто не привязывает. А почему, кстати, копеечная? Да потому, что они не умеют продавать, а вы не умеете их научить. Или, что ещё занятнее, думаете, что их научит дядя или тётя из столиц по переводной американской методичке, которая в России, точнее, в вашем небольшом городке, даёт нулевой эффект.

Не могут быть прибыльными клубы, где тренеры до сих пор занимаются с клиентами так, как делали это 10 лет назад, не видя, что клиенты стали другими, и ждут от клуба не той единственной методики, которой владеет тренер, а другого. Ну не хотят наши тренеры меняться в массе своей, не хотят, считая, что они могут убедить клиентов в чём угодно. А клиенты просто голосуют ногами. И все при этом дружно жалуются на низкие зарплаты! А показатели лояльности клиентов при этом приводят просто фантастические, даже не замечая противоречия!

Не могут быть прибыльными клубы, где персонал не мотивирован на работу, потому что не видит ни целей, ни перспектив, считая работу в клубе просто временным прибежищем.

Не могут быть прибыльными клубы, которые строят своё сомнительное по эффективности продвижение только на поливании грязью конкурентов и переманивании у них специалистов.

Не могут быть прибыльными сети клубов, которые раздуваются настолько быстро, что наводит на размышления о том, что перед вами раздувают пузырь. А качество при этом не просто снижается, оно падает с ускорением свободного падения. И этот пузырь нужен только для того, чтобы тешить собственные комплексы и... показывать банку, что «всё у нас хорошо, пора перекредитовываться». Ну, это не так уж и глупо в стране, где самый прибыльные виды деятельности — возврат НДС и «обналичка». Но вечно этого делать нельзя.

Вот и ответ на вопрос, почему в бизнес, имеющий семикратный резерв — мечту для инвестирования, не идут деньги. Потенциальный инвестор, если он заработал столько, что деньги уже жгут ему карманы, и он мечтает об инвестировании, априори — не идиот, поэтому даже в незнакомом ему бизнесе он старается почувствовать бизнес-смысл. И он понимает, что в фитнес-бизнесе что-то

не так. Вроде и бизнеса никакого нет. Поэтому и осторожничает. Хотя, справедливости ради нужно отметить, что есть примеры того, как разумные, в общем-то, на первый взгляд люди, настолько уверуют в свои бизнес-таланты, что начинают «разбираться» во всём. И в фитнес-бизнесе – тоже. Примеры эпохальных поступков таких персон, увы, изобилуют в этой книге.

А теперь читателю предоставляется возможность самому ответить на вопрос, поставленный в качестве заголовка раздела. Мы можем сколько угодно говорить на конвенциях о том, как у нас всё замечательно, мы можем писать велеречивые статьи в журналах, мы можем хвастаться дутыми показателями. Мы можем даже понастроить «псевдосетей», развесить на фасадах красивые вывески с гордыми именами. Сейчас фитнес-бизнес России напоминает денди полусвета начала XX века во фраке, с крахмальной манишкой, надетой на грязноватое голое тело.

Кстати, обратите внимание, Стиву Хойлзу мало миллионов клиентов, он обращает внимание на 47 миллионов «неохваченных». Не сомневаюсь, они их охватят. А мы?

Немного о клиенте

Как вы понимаете, описанная выше идиллия невозможна без одного ключевого элемента, ради которого всё это и затеяно – без клиента. Автор просто ненавидит это слово! Он знает, кто начал первым это слово употреблять по отношению к людям, которые пришли заниматься в первые фитнес-клубы. По крайней мере, у нас, в России. Конечно, как и само понятие фитнеса как метода и как вида коммерческого предприятия, продающего специфические услуги, слово *client* пришло к нам с Запада. Возможно, оно отражает взаимоотношения между продавцом и покупателем услуг для англоязычного человека более точно, ведь мы просто воспользовались вульгарным и прямолинейным переводом. Вообще-то понятие и слово «клиент» во времена императорского Рима означало, скорее, «приживальщик», то есть представитель достаточно широкой прослойки людей, которые фактически жили за счёт римских патрициев, на их мелкие подачки и обеды. Так это слово первоначально и переводилось с латыни. Это – явно не наш случай.

Слово «клиент» предполагает обезличенные отношения продавца к покупателю. Возможно, если рассматривать фитнес-услуги как обычный товар, ничего страшного в этом слове нет. Продавец предложил товар – клиент купил – о клиенте на время забыли. Но фитнес-услуга, как и любой товар, имеет свою специфику. Главная специфическая особенность фитнес-услуг как товара заключается в том, что качество этого товара существенно зависит от характера взаимодействия между продавцом и покупателем. Переведем на язык кулинарии, мы могли бы сказать, что вкус блюда, которое готовит повар, улучшается, если у повара и посетителя ресторана складываются особые отношения. К примеру, симпатия, или подчеркнутое взаимоуважение. В кулинарии, наверное, есть своя специфика. Но там душевные качества повара вряд ли влияют на вкус блюда. Хотя, кто знает? А вот в фитнесе специфика тренировки заключается в том, что хороший, профессиональный тренер **не воздействует** на «клиента», а они **взаимодействуют** между собой. Это – процесс обоюдный. Только во втором случае эффективность тренировки, то есть качество нашего «товара», будет высоким. При этом речь идёт не о разовом взаимодействии, а длительном процессе.

Дружба или любовь – это взаимодействие. Но в любви и дружбе нет отношений «клиент» – продавец. Во всяком случае, в том, что автор считает любовью и дружбой. Так же и в фитнесе. Взаимодействие двоих – тренера и «клиента» – это что-то похожее. Поэтому столь вульгарное слово здесь не подходит. Однако всё уже так запущено, что попытки обозначить того, кто тренируется, другим словом, вызывают у слушателей недоумение. Поэтому мы тоже, скрепя сердце, будем его использовать.

Клиент не может быть плохим. Клиент всегда прав. Эти набившие оскомину выражения знают все. Но знать – это одно, а чувствовать – совершенно другое.

Когда я читаю лекции тренерам и другим специалистам фитнес-клубов, я начинаю с провокационного приёма: с сокрушённым видом я прошу своих коллег вспомнить неприятные случаи, которые давали бы нам примеры того, что наши клиенты могут быть ужасными, противными, подлыми, злыми. Сначала робко, а потом всё активнее слушатели начинают вспоминать всевозможные конфликтные ситуации. Постепенно, в силу некоторых законов массовой психологии, мои слушатели впадают чуть ли не в массовую

истерию, и в момент кульминации я задаю им вопрос о том, кто именно приносит в клуб деньги, из которых они получают зарплату. Поразительно, как много людей не понимают этого! Так какого же понимания клиента мы хотим? А зачем нам вообще его понимание?

Год назад автора пригласили участвовать в представительном форуме специалистов фитнес-бизнеса и предложили сделать доклад на тему «Методы завоевания клиента». Довольно актуальная тема, не правда ли? Однако уже в самом названии заключено противоречие. Поясню на примере: если речь идёт о любимом человеке, насколько нам выгодно его «завоевание»? Да, можно придумать несколько приёмов, психологических ловушек добиться желаемого при помощи процесса, похожего на штурм или долгую осаду крепости. Однако такое «завоевание» не может дать устойчивого результата и перерасти в длительные отношения. Для того, чтобы добиться такого результата, приёмы не важны. Важно истинное чувство, то есть любовь. Причём только одна – истинная, а не демонстративная. Иначе не поверят!

Этот пример стоит не так уж далеко от темы нашего обсуждения – привлечение клиента фитнес-клуба. И не просто привлечение, а создания с ним длительных и устойчивых отношений.

Истинная любовь означает понимание психологических особенностей предмета обожания, его потребностей, а также понимания того, как эти потребности удовлетворить. Кроме того, огромное значение играет не только возможность удовлетворения этих потребностей, но и желание их удовлетворять. Мы можем считать эти потребности неправильными и даже абсурдными, однако никогда не добьемся успеха, если будем маниакально пытаться изменить потребности клиента. Это – одна из самых распространённых ошибок в продаже любого продукта, в том числе – и фитнес – услуг. Но и этого мало. Если мы будем знать потребности одного клиента, то бизнес мы построить не сможем. Ну, разве что, вашим единственным клиентом будет некий олигарх, который и оплатит весь ваш клуб. Вам нужно знать потребности многих клиентов для того, чтобы узнать какие потребности преобладают, в какой половозрастной группе. Вы должны понимать, в чём ваш потенциальный клиент видит критерии качества, что такое для него «хорошо» и «плохо». Не вы, а ваш клиент! Попутно, конечно, вы должны

оценить, во сколько вам обойдётся обеспечение критериев, и точно рассчитать, сколько будет стоить ваш продукт. Естественно, также знать, не будет ли это слишком дорого для вашего клиента. и точно рассчитать при помощи предварительных маркетинговых исследований, на какое количество таких клиентов вы можете рассчитывать. Но это уже – экономика, а сейчас мы говорим не о ней.

Если вы – и управляющий клубом, и менеджер по продажам, и тренер, и работник клининговой службы в одном лице – тогда всё хорошо. Но у вас ещё есть персонал, который должен действовать так же, как и вы, то есть «завоевывать» клиента. И этот персонал нужно набрать и обучить. Не надо о грустном, не правда ли? Нет, об этом мы, конечно, тоже будем говорить, но не сейчас, коллеги.

Но любовь не заканчивается только привлечением, для её продолжения нужно постоянно работать. Значит, и завоевание клиента – процесс длительный. А вокруг конкуренты, которые норовят его отбить, то есть переманить к себе, да ещё и используют нехорошие приёмы (а вы без греха?). Так что борьба ещё впереди, и конца её не будет никогда.

Итак, для «завоевания» клиента нам нужно:

- Знать его потребности
- Понимать, какой ценой вы можете эти потребности удовлетворить
- Набрать и обучить тех, кто будет думать и действовать, как вы
- Оповестить потенциального клиента, что наконец-то только у вас он получит всё, о чём мечтает, чтобы он оторвался от дивана и пришёл
- Встретить его так, чтобы он понял, что его ожидания оправданы во всех отношениях
- Любить и уважать его (а не имитировать любовь и уважение) постоянно, чтобы он и помыслить не мог об измене с другим клубом.

Теперь автор со вздохом будет употреблять это слово без кавычек. И употреблять его придётся очень часто, потому что клиент – главное лицо в любом клубе. Поэтому автор ставит перед собой задачу научить читателя смотреть на все процессы в клубе глазами клиента. Но научиться смотреть на своё детище глазами других людей – очень не просто. Когда мы этому научимся – тогда и придёт успех.

Рынок фитнес-услуг

Немного теории

Фитнес как товар и услуга

Что даёт человеку оздоровительный спорт и смежные с ним виды деятельности? Казалось бы, на первое место можно поставить потребность в достижении и поддержании хорошего состояния здоровья. Однако всё не так очевидно. Психологические, социальные и экономические мотивации, о которых мы подробно будем говорить ниже, и не один раз, также стимулируют современного человека к занятиям оздоровительным спортом и использованию многочисленных сопутствующих услуг. Этот товар – услуги – не имеет вещественной, осязаемой формы, а заключается только в производимом им полезном эффекте. Но польза от него тоже весьма неоднозначна.

Этот товар обладает рядом специфических особенностей:

- во-первых, покупатель вынужден верить продавцу на слово в том, что получит желаемый эффект от её потребления. *А где вы видели рекламу фитнес-клуба, в которой говорится, что клуб этот – весьма убогий? Вот и верьте...*
- во-вторых, эта услуга неотделима от её источника, то есть, привязана к конкретному месту. *Даже из авторского ресторана можно вынести остатки недоеденной еды. Кстати, автора наблюдение за этим процессом всегда умиляло, особенно то, с каким видом достаточно обеспеченные люди получают пакеты с обедами для завершения процесса дома. Между прочим, неплохая иллюстрация к некоторым особенностям покупательского поведения. А из фитнес-клуба тренажёр не выкатаешь.*
- в-третьих, нужно признать непостоянство качества этой услуги, так как эффект от неё зависит от множества факторов: места, времени, материальных условий, и, в конце концов, от собственных усилий покупателя. *Вот последнее – самое важное.*

- в-четвёртых, нужно понимать, что это – не разовая услуга, то есть для получения ожидаемого эффекта нужно получать её, то есть заниматься, регулярно и в течение долгого времени. Желательно всю жизнь, иначе затраченные деньги просто пропадут. *И это – именно то, что несколько шокирует большую часть наших уважаемых и любимых клиентов, которым так хочется всего и сразу. Желательно во сне.*

Для того, чтобы планировать деятельность по продаже фитнес-услуг, необходимо выявить мотивацию к их приобретению потенциальным покупателем. Приобретение любого товара должно вызывать чувство удовлетворения. В случае покупки фитнес-услуг это чувство определяется следующими факторами:

Потребностью в ощущении хорошего состояния здоровья,

Потребности в ощущении социальной адекватности человека, его принадлежности к определённой социальной группе. Это ощущение вызывается приобретением фитнес-услуг в качестве имиджевого продукта. Мы не случайно выделяем именно две эти составляющие. Как будет показано ниже, ощущение социальной адекватности можно считать неотъемлемой составляющей того, что современный человек называет здоровьем.

Кроме того, среди покупателей велика доля тех, кто рассматривает собственное тело в качестве инструмента достижения жизненного успеха. Речь здесь идёт не только о весьма специфической группе лиц. В настоящее время в массовом сознании спортивная внешность ассоциируется с динамичностью и хорошими деловыми качествами её обладателя. Несмотря на явную несправедливость подобных взглядов, они достаточно распространены, и ниже мы увидим, насколько глубоко они проникли в массовое сознание. И, наконец, важную роль играет определённая направленность в будущее, которая реализуется в надеждах на долгую жизнь, не отягощённую болезнями старости, а также желание видеть здоровым своё потомство.

Так же, как и в других отраслях рынка, производители фитнес-услуг выступают в качестве продавцов, а потребители – покупателей. Первые представляют на рынке предложение, а вторые – спрос. Предложение в интересующей нас области определяется **количеством** мест их предоставления, **качеством** услуг, как основных, так и дополнительных и **ценой**, которую готов заплатить потенциальный покупатель. Все эти параметры создают основу для

конкуренции на рынке, как внутриотраслевой (между спортивными центрами), так и межотраслевой (например, с развлекательными предприятиями). Спрос ограничивается, с одной стороны, действующими ценами, а с другой – платёжеспособностью населения. При этом нужно заметить, что ценовой фактор на современном этапе развития фитнес-бизнеса в России стоит, согласно опросам клиентов, на первом месте.

Совокупный спрос на рынке фитнес-услуг определяется неценовыми факторами, такими, как численность населения, уровень его доходов и наличие времени, которое оно может затратить на приобретение фитнес-услуг. Речь идёт также и о прогнозировании спроса в связи с социально-демографическими процессами в обществе.

Частный спрос на рынке фитнес-услуг характеризуется спросом отдельных потребителей на отдельные услуги. Однако в условиях рынка между потребностью и возможностью потреблять лежит необходимость оплатить конкретную услугу.

Люди отличаются один от другого как по доходам, так и по своим потребностям, поэтому рынок фитнес-услуг представляет собой сложную систему рыночных сегментов, в каждом из которых представлены потребители со схожим социально-культурным уровнем, то есть имеющие схожие доходы и потребности. Для более полного учёта совокупности всех этих факторов вводится термин «формат фитнес-услуг» или **«формат клуба»**, как места, где такие услуги продаются.

Формат – совокупность признаков, указывающих на уровень качества услуг, соответствующий потребностям определённой группы потенциальных покупателей.

Это – важнейшее понятие в фитнес-бизнесе, и мы будем говорить о формате клубов очень часто.

Качество услуги определяет её стоимость и, соответственно, сегмент потребительского рынка, в котором эта услуга может быть успешно продана. Понятно, что формат фитнес-клуба в спальном районе значительно отличается от формата клуба в районе элитной застройки.

Это не означает, что мы не можем построить и успешно запустить, и даже получать значительную прибыль, если построим клуб «элитного» формата в спальном районе. Можем, и ещё как! Однако для того, чтобы он успешно функционировал, то есть приносил прибыль, а не выглядел как красивая, но, по сути, бесполезная

пирамида, нужно затратить сначала большие деньги. Затратить на то, чтобы придать этому клубу такие качества, которые заставили бы потенциального клиента этого клуба приехать именно в этот спальный район. Более того, не просто приехать, а приезжать постоянно, регулярно. Однако для этого нам нужно создать не просто качество услуг, соответствующее критериям качества возделенной целевой группы, но и создать нечто, что заставит людей приезжать к вам постоянно. *Иногда эта «фишка» может быть совсем неожиданной. Например, в эпоху становления тенниса в России, связанную с увлечением первого российского президента, многие персоны готовы были часами, по пробкам регулярно ездить на теннисные корты. Как мне рассказывали тренеры, большая часть клиентов даже не брали ракеток в руки. Они приезжали «дела тереть» с нужными людьми. Ну и что? Деньги в кассу шли – значит, корт как коммерческое предприятие, работал вполне успешно.*

Если вы создадите «фишку» в спальном районе – вы создадите «элитный» клуб. Но, предупреждаю, сделать это за разумные деньги в наших условиях практически невозможно. Даже не пытайтесь. Во всяком случае, опыт таких проектов неизменно печален. *Не так давно к нашей компании обратился бизнесмен, владелец крупного торгового комплекса в «хорошем» районе Санкт-Петербурга. Он достраивал свой комплекс, и решил один этаж превратить в фитнес-клуб. Задача похвальная, но в данном районе невероятно сложная, буквально, ювелирная. В радиусе конкурентного окружения (а ниже мы с вами будем обсуждать, что это такое) находятся не менее десятка только прямых конкурентов – фитнес-клубов различных форматов. Три из них принадлежат к сетям – двум питерским и одной – крупной российской. То есть конкуренция – очень значительная. Однако инвестор пожелал (!!!), чтобы «народу в клубе было поменьше, а стоимость карты была повыше». Это я цитирую. Не понимать, что ни количество покупателей, ни их покупательское поведение, ни их критерии качества и, соответственно, цены, которую они готовы за это качество отдать, да ещё и в столь плотном конкурентном окружении, не зависят от наших пожеланий, – и при этом говорить, что нужно экономить на всём – это по-нашему. Я ему сразу сказал, что за выполнение его пожелания, чтобы народу было поменьше – ручаюсь. Ибо народ туда точно не пойдёт в количестве, достаточном для получения хотя бы*

малой прибыли. На сомнения автора по поводу качества услуг и привлечения клиентов он заявил с уверенностью, что знает, как это качество обеспечить. Вот, например, он видел, что в клубе-конкуренте в зале групповых занятий зеркала приклеены просто к стене, а окружить их багетной рамкой было бы несравненно качественнее, и так нужно непременно сделать в ЕГО клубе. И народ сразу восхитится, умилился – и пойдёт. Проект с нашим участием не состоялся, очевидно, инвестору не слишком понравилось выражение глубокого пессимизма на лице автора по поводу ошеломляющего успеха багетной рамы в глазах клиентов. Просто автор по опыту знает, как будет проходить сотрудничество с заказчиком, который начинает многомиллионное дело с таких мелочей. Ну, может быть, кто-то проект вяет дальше. «Специалистов» у нас полно, и о них мы ещё скажем слово не раз. Нужно сказать, что «проект», точнее, эскиз проекта, уже был, и автор с ужасом ознакомился с этим «шедевром», который вышел из под «клавы» персоны, в которой безошибочно угадывался тренер по бодибилдингу. По специфической расстановке образцов оборудования на плане и обилию свободных весов. Так и оказалось. Именно тренер по бодибилдингу был создателем первоначального проекта.

Сегментация рынка фитнес-услуг может осуществляться в зависимости от следующих параметров:

- **расположения региона;**
- **численности и плотности населения, его «социального» и половозрастного состава;**
- **динамики развития региона;**
- **наличия транспортной и дорожной сети.**

Расположение региона в определённой степени отражает доступность фитнес-услуг, предлагаемых продавцами потенциальным потребителям в зависимости от времени, необходимого для поездки в спортивный центр. Немаловажную роль играет и так называемая престижность региона. В каждом населённом пункте существует деление на спальные, производственные, торговые и развлекательные, а также районы, престижные для проживания. Естественно, что местоположение региона влияет на концепцию предлагаемых фитнес-услуг в целом, их качество и, соответственно, стоимость. Практика работы фитнес-клубов показывает, что для 70–90 % посетителей решающим фактором является небольшое

расстояние между клубом и жильём. Специалисты выделяют так называемый «получасовой радиус» – расстояние, которое посетитель преодолевает для того, чтобы попасть в клуб, пользуясь транспортом или пешком за полчаса. Эти 70–90 % покупателей фитнес-услуг как раз живут внутри «получасовой» зоны. А вот работающих внутри этого радиуса значительно меньше. Однако не следует сбрасывать со счетов и некоторые факторы, которые могут определённым образом привлечь посетителей и из более отдалённых районов. Тем более, если добираться до клуба не очень утомительно. Однако здесь нужно иметь в виду такой психологический феномен: условно говоря, для человека непрерывное движение привлекательнее, чем движение с остановками, например, в пробках. Это, прежде всего, уникальность формата в данном населённом пункте. К примеру, если в городе есть один клуб, который можно отнести к элитному сегменту, то можно ожидать, что его будет посещать определённое количество людей, живущих за пределами «получасового радиуса». Естественно, только в том случае, если реальный формат клуба полностью соответствует заявленному, что бывает далеко не всегда, особенно в отношении «элитных» клубов. И никогда не стоит надеяться, что таких людей будет много. Увы, не автор это придумал. Статистика.

Вот ещё пример непонимания некоторых нюансов нашего бизнеса.

В Санкт-Петербурге некая крупная компания, которая владеет сетью ресторанов, заявила о своих планах строительства «элитного клуба». Дался им всем этот «элитный фитнес-бизнес»! Да что там планы, строят уже, и даже определились со стоимостью клубной карты! Итак, в одной из самых престижных городских газет появилась статья, в которой написано буквально следующее: «По подсчетам маркетологов, в городе насчитывается около 10 000 человек, которым по карману такая карта. Предполагается, что примерно треть из них станут клиентами клуба». Замечательно! Во-первых, не сказано, кто проводил эти исследования. Нет, автор ничего не спросил бы у «исследователя», а просто в глаза ему посмотрел бы. Во-вторых, надо же понимать, что эти люди живут в разных местах многомиллионного города, и представить, что они несколько раз в неделю будут по пробкам пробираться в клуб, автор не может никак. Тем более, что район, в котором

клуб уже строится – действительно элитный. То есть малонаселённый. В-третьих, здесь налицо совершенно необоснованный перенос приоритетов и покупательского поведения посетителей ресторанов (а в ресторанном бизнесе компания реально преуспела), на покупателей фитнес-услуг. Первые посещают рестораны премиум-класса отнюдь не ежедневно, а вторые должны посещать клуб регулярно! И, в-четвёртых, господа, как же вы устанавливаете цену продукта, не определив ещё его себестоимость??!

Численность и плотность населения сама по себе не является решающим фактором посещаемости клуба. Более значимой характеристикой является половозрастной состав населения региона. Статистические данные показывают, что в среднем 35–40 % членов клуба составляют люди в возрасте 25–35 лет, 45–55 % – в возрасте 35–50 лет. Однако распределение по возрастам зависит и от формата клуба. В смешанных клубах любого формата, за исключением клубов для бодибилдеров, среди клиентов преобладают женщины (до 70 %). Ещё раз подчеркнём, что данное распределение может существенно зависеть от позиционирования клуба на рынке. Что касается «социального» состава, то, как мы подробно покажем ниже, в условиях России говорить об этом пока рано. Для нас интереснее покупательское поведение.

Обоснованный прогноз **динамики направления развития региона** с учётом формата клуба позволяет оценить в целом инвестиционные риски проекта. Если, к примеру, рядом с предполагаемым местом строительства будет строиться цементный завод, то будущее клуба предугадать нетрудно. Если будет построен ещё один спортивный клуб, то, скажете вы, будет ещё хуже. А вот и не так! Это зависит от того, какой именно клуб и какого формата будет построен рядом. При определённых условиях такое соседство может даже привлечь к вам клиентов. Если вы, конечно, будете думать головой. Любой недостаток при помощи этой части тела можно превратить в преимущество, а любое преимущество, если не пользоваться головным мозгом – в недостаток, и ниже мы не раз это продемонстрируем.

В Санкт-Петербурге, рядом, буквально в нескольких шагах, с огромным супермаркетом строительных и бытовых товаров, а также товаров для дома «Максидом», расположены несколько небольших магазинчиков, которые много лет успешно торгуют тем же, что и «Максидом». Как же они выжили? Всё очень просто:

они продают или другие виды и марки тех же товаров, или играют ценами «на понижение». При этом есть магазинчики с более дорогими «элитными» товарами, к примеру, образцами дорогой плитки, которой просто нет в супермаркете для «среднего» покупателя. А другие – наоборот, с более дешёвыми осветительными приборами, которых тоже нет в «Максидоме». Более того, они ещё и не тратят деньги на рекламу. В супермаркет ежедневно направляются тысячи покупателей. Если человек хочет приобрести плиту или люстру, неужели он не заглянет заодно и в небольшой магазинчик такого же профиля по пути? Вот так они и работают, и весьма успешно.

А вот пример обратный. В центре Санкт-Петербурга довольно давно работал фитнес-клуб, который вначале пытался позиционировать себя как клуб класса премиум. Однако оснований для этого не было никаких, так как одного желания здесь мало. У клуба было только одно достоинство: совершенно уникальная ... скажем так... архитектурная конструкция. Просто символ Петербурга! Но всё остальное, то есть уровень качества услуг, было весьма заурядным. Однако клуб работал вполне успешно, и был одним из самых «тусовочных».

Вдруг рядом с этим клубом, буквально в паре сотен метров, в одном из красивейших старинных зданий города появился второй клуб, с теми же претензиями на формат. Это было не очень умное решение. Умным решением было бы сделать, например, SPA-салон тождественного формата и договориться с первым клубом о совместной деятельности. Например, о взаимном предоставлении клиентам скидок. Но ничего этого не было сделано. Поэтому те клиенты первого клуба, которые из любопытства переметнулись во второй, быстро побежали назад, прихватив с собой и «коренных» клиентов второго клуба. И вот так они и бегают из одного в другой, постепенно растворяясь в пространстве.

Наличие транспортной и дорожной сети имеет прямое отношение к получасовому радиусу. Понятно, что его величина зависит и от состояния дорожного покрытия, и от времени суток.

В последнее время главным становится ещё и фактор пробок. Понятие «получасовой радиус» начинает расплываться. Думаю, мы все станем свидетелями (и участниками!) таких изменений повседневной жизни, обусловленной транспортным коллапсом, которые сейчас трудно себе представить. Впрочем, попытаемся.

Автомобилей стало больше. Движение постепенно превращается в бесконечное пребывание в пробках. Подсчитано, что средний житель Москвы проводит в пробках около 12 часов в неделю. То есть полдня в неделю он тратит совершенно бездарно, практически теряет. В пробке нельзя читать, спать, хотя всё чаще можно видеть людей, которые уставились на экран автомобильного телевизора. Что-то очень полезное они там видят, не иначе! И не только в пробках. Женщины, конечно, проводят время более продуктивно, и в этом им помогают автопроизводители, которые оснащают зеркалами не только пассажирские, но и водительские солнечные козырьки. Что они могут сделать ещё? Создать автопилот для автомобилей? Тогда спать, наверное, можно будет, однако на черепашью скорость передвижения никакой автопилот влиять не сможет. Специалисты по проблемам движения убедительно доказывают, что даже самые радикальные решения по реорганизации городского движения, строительству новых дорог, комплексному управлению транспортными потоками дадут только временный эффект, и, в конечном итоге, будут просто потерей колоссальных денег. Впрочем, как мы хорошо знаем, деньги, особенно бюджетные, просто так в сфере дорожного строительства не теряются. Развитие системы общественного транспорта тоже ничего не изменит. Ведь нельзя до бесконечности пронизывать города подземными линиями метро или транспортными многоуровневыми развязками. Дождаться, пока транспорт взлетит в воздух, в условиях неизбежного дефицита топлива тоже не приходится. Всё идёт к тому, что человечество, во всяком случае, жители больших городов, вернётся к ситуации, которая существовала ещё сто лет назад. Тогда жители любого населённого пункта оказывались своеобразными узниками, привязанными к месту жительства из-за проблем с дорогами и транспортом. Дорог и быстрого транспорта попросту не было, и истории о том, что человек прожил всю жизнь, не покидая своей деревни или небольшого городка, от рождения до смерти, были не редкими.

Парадоксально, но история повторяется. Теперь уже избыток транспортных средств в городах породил ту же проблему – практическую невозможность перемещений. Ирония заключается в том, что человек создал совершенные виды транспорта, которые в итоге приковали его к земле. Люди начали учитывать фактор

доступности магазинов, учреждений, мест работы и отдых руководствуясь только транспортными критериями. Это уже сейчас приводит к любопытным изменениям приоритетов в выборе работы. По некоторым оценкам, в Москве и Санкт-Петербурге появилась тенденция к переходу людей с высокооплачиваемых рабочих мест на низкооплачиваемые, но расположенные в пределах пешеходной доступности от места проживания.

Когда транспортные проблемы сделают передвижения по городам практически невозможным, жизнь постепенно замкнётся на локальных структурах городских поселений. То есть в мегаполисе появятся своего рода «самодостаточные» районы, в которых смогут работать, учиться и получать желаемые услуги все без исключения жители. Очевидно, это приведёт к радикальному изменению профессиональной и социальной структуры населения. Никто не будет переносить в города крупные производственные комплексы. Они останутся за пределами городов, и работа на них будет осуществляться вахтовым методом. В замкнутых жилых районах будут сосредоточены предприятия сферы обслуживания, учебные заведения, медицинские учреждения, торговые, развлекательные и спортивные комплексы. Многие жители будут работать дома, при помощи аутсорсинга, через Интернет. Поездки в другие районы станут событием, и будут осуществляться в исключительных случаях. Выезды за пределы города будут происходить намного чаще. Однако такая жизнь не будет диктовать необходимости иметь собственный транспорт. Количество личных автомобилей резко сократится.

Возможно, создание такой стихийной структуры со временем приведёт к большим переменам. В районах будет создаваться и укрепляться местная власть, которая рано или поздно будет бороться за расширение своих прав против центрального правления. И тогда возможно ещё большее разделение города на отдельные районы со своими границами. Такое бывало, и это даже закономерно. Может быть, когда-нибудь возникнут даже крепостные стены и свои армии.

Но жизнь в районах будет более комфортной, так как их размеры установятся сами собой в пределах пешеходной доступности, то есть не будут превышать 15–20 квадратных километров. Это позволит достичь пешком любой точки менее, чем за час. Это ещё уменьшит потребность в транспорте, и его количестве – тоже.

Скорее всего, автомобильного личного транспорта в этих районах не будет вообще. Разгрузятся «межрайонные» магистрали, воздух станет чище, уменьшится шум, сократится площадь асфальта и увеличится количество зелени... В общем, выиграют все.

Однако это будет только в том случае, если социальная структура этих районов будет создана с учётом потребностей населения. Для этого необходимо проектировать и строить объекты этой структуры максимально удобными и экономически целесообразными. Более того, концепция проектирования, строительства и эксплуатации этих объектов должна быть максимально гибкой, построенной в соответствии с принципом разумной достаточности. Это позволит быстро и без экономических потерь изменить технологию работы предприятий и учреждений в случае изменения конъюнктуры местного рынка. Люди хотят не только жить под крышей, им нужны места для покупок, развлечений, занятий спортом, в том числе, и на свежем воздухе. Им нужны воспитательные и учебные заведения для детей, медицинские учреждения, им нужен комфорт и безопасность. Формат всех элементов социальной структуры обязательно должен соответствовать особенностям покупательского поведения жителей района.

*Вы можете возразить, что всегда будет существовать потребность в посещении уникальных объектов культуры, которые, как правило, расположены в исторических центрах городов. Однако приходится признать, что «высокая» культура постепенно становится всё более элитарной. Уже сейчас основное население так называемых спальных районов годами не бывает в центре. Особенно с целью посетить театр, музей... Возможно, что такая потребность в будущем будет стремиться к нулю, и похоже, к этому всё идёт. Кстати, а кто может сказать, что «выше» – телевизионное talkshow или Эрмитаж? А судьи кто? И каковы критерии того, что «нужно» и «не нужно»? Что такое «высокое» и «низкое»? **Пипл хавает, и кто бросит в этот пипл камень?** А уж в том, что касается экономической выгоды... Как ни цинично это звучит, торговля сомнительными котлетами куда выгоднее организации художественных выставок. Просто каждый выбирает то, что ему нужно.*

По мнению автора, истинным смыслом термина «здоровье» следует считать сочетание четырёх составляющих:

ОТСУТСТВИЯ СОМАТИЧЕСКИХ ЗАБОЛЕВАНИЙ

Бородатый анекдот о том, что «если утром ничего не болит – значит, ты умер» абсолютно абсурден, так как, следуя его логике, можно сделать вывод о том, что «если что-то болит – ты относительно здоров». Боль – сигнал опасности, поэтому отсутствие боли – одно из условий здоровья. Это – необходимое, но, увы, не достаточное условие, так как многие заболевания «сигнализируют» о себе болью только на поздних стадиях, а некоторые вообще не «сигналят» до самого конца. Вообще не следует путать заболевание, как термин, обозначающий состояние, которое ухудшает качество жизни и сокращает её продолжительность, с отклонениями от так называемой «нормы». Что такое норма в применении к человеческому телу, определить довольно трудно. К примеру, вы могли бы сказать, сколько костей у человека в норме? От 200 до 210. А что такое «нормальный пульс»? От 50 до 80 или от 60 до 90 ударов в минуту? А нормальное артериальное давление? Для какого возраста? Пола? Рода деятельности? То есть норма – это не точное число, а диапазон чисел или физиологических характеристик, соответствующих оптимальному для данного индивидуума функционированию организма.

УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ФИЗИЧЕСКИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ СВОЕГО ТЕЛА

Да уж... Для одного – трагедия что он не выжал штангу в 150 кг, а для другого – радость, что он поднимается на третий этаж без одышки. Ну, между нами, эти 150 ещё аукнутся в будущем... А возможность сесть на шпагат – это, наверное, замечательно! Как бы не так! Для чего? Для демонстрации в цирке – однозначно хорошо, а по жизни – не очень. Любой специалист по спортивной медицине подтвердит, что жёсткие связки хорошо предохраняют суставы от нестабильности и травм, а чрезмерно «растянутый» связочный аппарат неизбежно увеличивает вероятность вывихов сустава. Кстати, сухожилия, будучи растянутыми, не возвращаются к исходной длине, в отличие от мышц, поэтому «растягивать связки» – полный бред. Вот мышцы – совсем другое дело. Сделать мышцы эластичными, не повредив связки – настоящее искусство. И, как в любом искусстве, нужно очень долго двигаться к цели, а затем ежедневно поддерживать это состояние. Да и талант не помешает, в данном случае, врождённые способности.

ОПТИМИЗМА

Действительно, всё мы хорошо знаем, как могут отравить жизнь истинные и мнимые страхи за будущие события или бесконечное «пережёвывание» прошлого. Логически рассуждая, такое поведение можно считать абсурдным. Ведь прошлое не изменить, а будущее ещё не наступило. Эти переживания генерируют депрессию как привычное состояние современного человека. Постоянная эмоциональная подавленность ведёт к серьёзным нарушениям протекания всех физиологических процессов в организме. Мозг подаёт искажённые сигналы, управляющие работой различных органов, даже тех, которые вроде бы должны работать без его прямого участия. Перестаньте, наконец, беспокоиться и начните ЖИТЬ.

ОСОЗНАНИЯ СВОЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АДЕКВАТНОСТИ

Области земного шара, в которых проживает наибольшее количество долгожителей: Тибет, Кавказ, Япония, Исландия, Якутия. Питание: большое количество витаминов, фруктов, овощей. В Якутии... Малое потребление соли. Ага, в Японии... Соевый соус пробовали? Климат: та же Якутия или Тибет — ну прямо райские местечки! Перепады температур от зимы к лету — от 80 до 100 градусов. В Исландии тоже хорошо — зима 10 месяцев. Таким образом, при внимательном рассмотрении становится ясно, что физиологические факторы, такие как питание, климат и прочие, могут быть признаны важными, но второстепенными для обеспечения хорошего здоровья, и, как следствие, высокой продолжительности жизни. Однако особую важность в жизни долгожителей имеют «нефизиологические факторы». При всём различии перечисленных областей, их объединяет одно: в этих местах традиционно высок общественный статус людей преклонного возраста. Каждый год в жизни человека там считают неким богатством и относятся с неизменным уважением к его обладателям. Это уважение с возрастом непрерывно увеличивается, так как опыт прожитых человеком лет становится всё более ценным для общества в целом. Более того, в массовом сознании этот статус куда выше имущественного. Самое важное состоит в том, что с годами люди не чувствуют себя выключенными из социальной и общественной жизни, как происходит в так называемом «цивилизованном» мире. Впрочем,

всё сказанное относится к любому возрасту. Для человека всегда важно то, насколько он востребован обществом вообще и кругом близких людей в частности.

Что касается экономической адекватности, то она означает такое экономическое и финансовое положение индивида, которое соответствует его представлениям о достаточности в этой сфере. Естественно, что это – сугубо относительная величина. Богатство или бедность – относительные понятия. Это – кто как себя оценивает.

Решающую роль в достижении подобного состояния, которое мы понимаем как «здоровье», может дать комплекс фитнес-услуг, доступный любому члену общества в соответствии с его социальным статусом.

Как уже говорилось, относительное большинство посетителей фитнес-клубов составляют женщины, поэтому особое значение приобретают дополнительные услуги, такие, как всевозможные виды бань и саун, комплексы SPA, парикмахерские и пр. Большое значение для клубов любой направленности имеет также возможность занять и развлечь детей в то время, пока родители тренируются. Да и мужчины быстро нагоняют женщин. И, естественно, первостепенное значение имеет профессиональная медицинская диагностика функционального состояния организма, как первоначальная, так и текущая. Это – совершенно необходимая часть работы любого фитнес-клуба.

До 60 % членов клуба посещают его 2–4 раза в неделю, продолжительность посещения в среднем составляет 1,5–2 часа с учётом дополнительных услуг. Однако ещё и ещё раз подчеркнём, что эти показатели – оценочные, и в каждом месте, для каждого формата клуба они могут быть своими. Кроме того, процесс не стоит на месте, и эти показатели меняются.

Ценообразование на рынке фитнес-услуг и бизнес-план

Цена фитнес-услуг в условиях рыночной экономики не складывается только на основе понесённых затрат на производство продукции, а диктуется сложившимся на рынке соотношением спроса и предложения. Конкретный расчёт стоимости услуг на стадии

проектирования опирается на расчёт, лежащий в основе бизнес-плана в форме составления прогноза на базе собственных расчётов и опыта аналогичных организаций. Он должен составляться таким образом, чтобы иметь возможность гибкой корректировки в процессе работы. (Ай, автор, молодец, такую умную фразу завернул!)

А вот теперь отдельно поговорим об этих самых, с позволения сказать, бизнес-планах.

В последние годы «бизнес-планы» стали одной из икон бизнеса. Это то, что при Советской власти называли ТЭО. Кто только их не делает! Однако практическая ценность этих планов, независимо от веса бумажного «кирпича» на выходе, всё же часто остаётся на уровне курсовой работы студента факультета бух. учёта сельскохозяйственного университета (бывшего ПТУ) города Кукуева. При приёме на работу специалиста в области финансов, экономики, строительства и всего, что придёт в голову, непременно спрашивали: «А бизнес-планы вы делаете?» «Конечно!» – гордо отвечал последний, вспоминая, как на втором курсе получил за него «тройку». В общем, это была справедливая оценка за страницу текста и час потраченного времени. И он делает бизнес – планы, которые остаются таким же листком по смыслу, однако разбухшим от «воды» до объёма солидного тома. Единственное, чему такой «разработчик» учится на практике, так это пониманию того факта, что его руководителю или заказчику не нужен негатив, и бизнес-план может быть только оптимистическим.

Если специалист, которому вы, руководитель, заказали бизнес-план строительства туннеля от Бомбея до Лондона, честно посчитав, преподнесёт вам работу под названием «Лучший способ потерять деньги», то он вызовет у вас раздражение. Что разве это – неправда?! Вы думаете о том, что опять «акции упали», что банк жмёт, друг закадычный, похоже, «кидает», управляющий ворует по-крупному, опять из налоговой звонили, что дома... а тут ещё этот! Да ну его, с его негативом! Ведь у вас «чутьё предпринимателя»!

Точно так же поступал Сталин, когда ему приносили сообщения от Зорге о том, что Германия начнёт войну 22 июня. Это настолько не соответствовало его уверенности в том, что он гениально обманывает Гитлера, что ответ был один: «Расстрелят мэрзавца! Пыравакатор!»

И вы приглашаете другого, который вам всё посчитает в «плюс», правда, не забудет реалистично указать, что в первые пару лет будет, несомненно, убыток, небольшой, естественный, так сказать, миллионов 50... ну, не больше 100. Но потом настанет такой ништяк!! В очередь клиенты будут вставать! Естественно, он рассчитывает за эти два года убраться подобру – поздорову, или руководствуется логикой Ходжи Насреддина, который за 25 лет обещал эмиру научить осла читать. За такой срок умрёт или эмир, или осёл, или Ходжа... Да, запланировав убыток, он, естественно, не забудет и себя, включив в издержки свою зарплату, процентов в 15 от всей суммы «естественных убытков». Не верите? Автор такой бизнес-план развития крупного производства держал в руках. Только там было ещё интереснее: собственники поручили этому прохиндею реализацию проекта, предоставив ему абсолютный контроль над финансовыми потоками. Он украл, почти в открытую, всё. Вы думаете, что бизнес-план фитнес-клуба или салона принципиально отличается?

Нет, бизнес-планирование – дело, несомненно, полезное. Однако само понятие бизнес-плана появилось в относительно финансово стабильном обществе, с развитой системой страхования финансовых рисков. Нашему до этого ещё ой как далеко! И если в бизнес-плане «западного типа» разделы «Прогноз по дефолту» или «Ликвидность» – только небольшие дополнительные части, то в наших условиях, когда законодательная база меняется от выборов к выборам, а поведение властных структур и всего аппарата лучше всего описывается словом «компанейщина», эти части – основные, сердцевина любого экономического проекта. Суть любого бизнес-плана в России – создать такую модель дела, которая позволит собственнику бизнеса быть, как самурай, готовым ко всему в любой момент. В том числе и к угрозе экономической гибели. И не зарекаться от сумы и тюрьмы. Но избежать этого при помощи именно реалистичного бизнес-плана.

По сути, бизнес-план сводится к делению денег на время. Очень простое действие. Однако все 100 % реалистичности зависят от того, насколько объективны оценки и денег, и времени, то есть от подготовки исходных данных. Поэтому основная задача – получить исходные данные, то есть реалистично оценить затраты и риски. Это – основная задача консалтинга. И называется эта задача

созданием оптимальной концепции предприятия. А потом можно передавать дело студенту, пусть делит.

Вообще вопрос о ценообразовании в фитнес-бизнесе достаточно сложен. И изложить здесь все нюансы нам не удастся. Это — тоже один из вопросов, в котором вам могут помочь специалисты. Однако кое-что нужно рассказать.

Как известно, любой рынок — это балансирование на грани рентабельности. В применении к фитнес-клубу это означает, что вы можете установить привлекательную для вас цену, которая будет обеспечивать быстрый возврат средств, выход на точку безубыточности, и получение прибыли. Но для этого нужно, чтобы ваши услуги приобрели клиенты, и именно то количество клиентов, на которое рассчитан ваш клуб. А лучше — больше. Но, если клиенты в данном формате клуба будут испытывать дискомфорт от завышенной, по их мнению, цены — их у вас просто не будет. Другими словами, если вы поднимаете цену — теряете клиентов, если опускаете — ваш бизнес становится нерентабельным из-за малой валовой прибыли.

Не вдаваясь в подробности, автор опишет несколько основных вариантов. Хочется сразу предупредить, что они будут даны без ссылок, так как широко упоминаются в соответствующей литературе.

Итак, существует несколько методов определения цены.

Метод конкурентного паритета, когда цена устанавливается примерно такой же, как у конкурентов. Здесь вы можете выиграть за счёт предложения более высокого качества услуг (при той же себестоимости!), или имитации более высокого качества.

Метод возмещения издержек, когда цена устанавливается в зависимости от плана погашения затрат. Это — самый сомнительный способ ценообразования, и получить прибыль здесь весьма проблематично. Однако, если вы создаёте клуб для последующей продажи, он вполне приемлем.

Метод безубыточности, когда жёстко устанавливается план — график погашения затрат и не менее жёстко прибавляется фиксированная норма прибыли. Это — очень рискованный способ ценообразования, и он годится только, если вы абсолютно уверены в коммерческом успехе вашего клуба. Но он имеет одну сильную сторону — позволяет гибко регулировать цены в зависимости от валовой прибыли.

Метод демпинга, когда установленная вами цена искусственно занижается для облегчения вашего выхода на рынок. Метод на первых порах убыточный, однако, позволяет перетянуть в свой клуб часть клиентов от конкурентов. Его можно использовать только непродолжительное время, и только при наличии достаточного финансового резерва, естественно, запланированного. Но конкуренты могут вас «ударить» тем же. Автору этот метод не нравится, и всем своим заказчикам он советует обычно наоборот, договариваться с конкурентами. И вообще дружить. От сотрудничества всё фитнес-сообщество может выиграть куда больше, чем от соперничества. *Автор надеется, что ФАС не сочтёт эти слова призывом к ценовому сговору, и не будет привлекать его к ответственности.*

Метод потребительской ценности, когда цена услуги не привязывается к её себестоимости, и определяется только сложившимся на основе популярности спросом. Этот метод хорош, если все ваши услуги – новомодные, и на них есть ажиотажный спрос.

Вы можете выбрать то, что считаете нужным. Однако нужно иметь в виду, что существует два основных способа заработать деньги в любом виде деятельности.

Первый способ – достаточно грубый: нужно просто увеличивать цену и надеяться на то, что покупатель и так всё купит. Его нужно, правда, привлечь. Но это нужно сделать в любом случае. Однако увеличивать цену можно только в том случае, если ваш товар настолько хорош, что это не вызывает никакого внутреннего протеста у вашего клиента. Это возможно только тогда, когда ему не с чем сравнивать. В применении к фитнес-клубу это означает, что ваш клуб – единственный в своём формате в данном населённом пункте. Но этого добиться практически невозможно, во всяком случае, навечно. Да и финансовые возможности ваших покупателей тоже ограничены, пусть и на высоком уровне. Рано или поздно вы подойдёте к пределу. Есть и ещё одна проблема: «задирая» отпускную цену фитнес-услуг мы сами сокращаем число наших клиентов. Помните «хочу народу поменьше, но, чтобы платили они – побольше»? На первый взгляд, вам должно быть всё равно, несут ли вам 100 клиентов по 100 000 рублей в кассу или 1000 клиентов – по 10 000 рублей. Даже лучше, потому что меньше грязи, меньше расходных материалов, воды, электричества, увеличивается срок работы оборудования. Меньше персонала? А вот в этом автор как

раз не уверен. Более высокое качество услуг в фитнес-бизнесе, как правило, требует большего количества персонала. И его квалификации, а, следовательно, и более высокой заработной платы. Но об этом — ниже. Итак, на первый взгляд, лучше меньше клиентов. Однако, все мы знаем, что бич наших клубов — это сезонные колебания количества клиентов. Да, в последние годы эти колебания сглаживаются. Причины здесь две. Первая: постепенно для многих людей фитнес-тренировки становятся привычным занятием, которым они не пренебрегают в любой сезон. Вторая: в последние годы мало кто так уж стремится «отгулять» отпуск обязательно летом и целый месяц. Развитие индустрии туризма сократило среднее время отпусков, увеличив количество таких «перерывов» в году. Сейчас полететь в середине зимы или в сырую осень в тропики на недельку — не проблема для многих наших клиентов.

Однако в среде «высокомаржинальных» клиентов, а именно они и составляют нашу сотню, лето — это время выезда на проживание в загородные дома. Даже, если они работают в городе, то за город возвращаются. И, как показывает практика, клубы с такой высокой стоимостью услуг летом — хоть закрывай. Если у вас мало клиентов, то уход каждого — очень чувствительная потеря. Если много — это ощущается не так остро. Автор, конечно, имеет в виду не ваши ощущения, а чувствительность вашей кассы. Поэтому представители более демократичного сегмента рынка, клубы «победнее», с большим количеством клиентов, не испытывают таких значительных сезонных колебаний. Вот и думайте, что выгоднее.

Второй способ заработать деньги в фитнес-бизнесе куда сложнее. Прибыль — это разница между стоимостью услуги и её себестоимостью. Если мы хотим получать большую прибыль, мы должны увеличить стоимость, однако, как показано выше, это — довольно рискованный путь, особенно в условиях высокой конкуренции. Можно снижать себестоимость, однако это означает неизбежное, на первый взгляд, снижение качества услуг, и потребитель рано или поздно об этом узнает и уйдёт от нас. Вот в том то и состоит проблема: как уменьшить себестоимость, не снижая качества. Это возможно, если понимать, что себестоимость фитнес-услуг обусловлена не только объективными, но и субъективными факторами. Например, коллектив тренеров высокой квалификации не сможет принести значительную прибыль, если клубом или даже фитнес-

департаментом управляет совершенно неподходящий для этого персонаж. Кстати, управленческая импотенция – одна из основных проблем российского фитнес-бизнеса. Примерно так же войско, которым управляет бездарный полководец, будет всегда проигрывать. Вы скажете автору, что хороший управляющий стоит дорого? Да, это так, но куда чаще можно встретить очень плохого управляющего на очень хорошей зарплате.

Итак, лучше пользоваться вторым способом, однако им пользуются меньше. Тут думать надо, прежде всего о том, как выделить объективные и субъективные составляющие себестоимости, а потом решить, что делать с теми и другими. А это – огромный труд. Поэтому в российском фитнес-бизнесе чаще всего стоимость устанавливают, не особенно задумываясь. Хотя при этом во многих крупных клубах присутствуют «экономисты», «плановые отделы», «финансовые» и «коммерческие» директора с умнейшими лицами, работающие от 9 до 18 ежедневно. Но вот только на тех преysкурантах, которые они исторгают из себя, тяжело вздыхая от натуги, лежит неизгладимая печать спонтанности и случайности. Это, кстати, одна из причин того, что в клубах любят всевозможные ценовые акции. Некоторые клубы перманентно переходят из одной акции по снижению цен в другую, под новыми лозунгами. Это напоминает обстановку непрерывного аврала. Такие акции – просто эксперименты, скорее даже гадание на кофейной гуще. «Давайте изменим цену и посмотрим, что будет!». Нет, уважаемые, стоимость и себестоимость нужно не угадывать, а рассчитывать.

Но вернёмся к бизнес-планированию. Если вы создаёте бизнес-план фитнес-клуба, то не забывайте о том, что он откроется не завтра. Через пару лет всё будет по-другому: и экономическая, и конкурентная ситуация. Поэтому в расчётах нужно угадать?.. Нет, рассчитать и эти изменения! В общем, голова кругом. Однако у нас всё-таки любят начинать с бизнес-планов, хоть убей.

Но когда же можно приступать к созданию бизнес-плана?

Естественно, когда вам будет понятно

- Какие продукты востребованы на рынке
- Сколько покупателей эти продукты у вас купят
- По какой цене
- Сколько покупателей у вас будет
- Каковы будут претензии к качеству у ваших покупателей

- Каким будет формат клуба
- Какими средствами вы можете обеспечить выход на рынок с данными исходными условиями, то есть
 - ✓ Каким проектом,
 - ✓ Какой стоимостью строительства,
 - ✓ Каким основным и дополнительным оборудованием,
 - ✓ Какими затратами на маркетинговое и рекламное продвижение,
 - ✓ Каким количеством и качеством персонала,
 - ✓ Какими затратами на подбор и обучение этого персонала,
 - ✓ Каким фондом заработной платы,
 - ✓ Какими расходами по запуску,
 - ✓ Какими непредвиденными расходами,
 - ✓ И ещё некоторыми денежными суммами, о которых будет говориться в этой книге.

Да, как говорится на интернет-сленге, «много букафф». Действительно, стоит ли приводит все эти сложные расчёты и соображения у нас, где господствуют два основных по отношению к перечисленным видам ценообразования. Назовём эти способы.

От «балды». Простой способ, и очень распространённый. Доказательств – много. Ну, к примеру, типичное доказательство того, что в клубе N в момент создания никто даже не думал о стоимости и себестоимости: если цену не НАЗНАЧАТЬ, а «РАССЧИТЫВАТЬ», то она не может после запуска клуба уменьшаться в разы! Автор может понять снижение цены с целью привлечения покупателей, на 5–10% в качестве временной акции. Но не на 70%! И вы ещё говорите о каком-то «бизнес-плане». Да всё просто, здесь к методу «от балды» присоединяется другой, не менее распространённый – **«от жадности»**. Только она, родимая, подчас диктует совершенно несуразную цену. А ведь потребитель – не идиот, он всё взвешивает и считает. Благо, теперь ему есть, с чем сравнить. Это 15 лет назад любой построенный клуб априори заполнялся клиентами. Сейчас за него уже нужно бороться. И один из инструментов борьбы – разумно рассчитанная стоимость. В продажах выигрывает не тот, у кого дорогие товары, а тот, кто больше продаёт.

А вот теперь предлагаю вам, уважаемые читатели, ответить себе, только честно: есть ли у вас все ответы на эти вопросы в самом

начале проекта, на стадии обдумывания? Или может ли дать ответы тот листочек бумаги под названием «Бизнес-план создания фитнес-клуба», который вам принёс некий шустрый персонаж, как это очень часто бывает в жизни? И подумайте, на какой стадии работы вы можете создать нечто правдоподобное в этом смысле? Ниже вы об этом узнаете.

Динамика соотношения основных и дополнительных услуг

У спортивного бизнеса есть одна особенность, выгодно отличающая его от других коммерческих предприятий – своеобразная «прозрачность» этого самого бизнеса в плане относительной простоты путей для сокращения издержек и продвижения товара на рынке. Ещё недавно в фитнес-бизнесе работало правило: чем выше позиционирование клуба на рынке, то есть чем выше стоимость клубной карты – тем выше оборот по внутренним, дополнительным услугам. Иногда до 90%! Доходами от этих услуг частично покрываются все затраты клуба (эксплуатационные, оборудование, зарплаты). Доход же от продажи карт всегда являлся операционной прибылью. Особенно ярко это проявлялось при наличии сети клубов, объединённых одной торговой маркой. Но в последнее время мы стали свидетелями настоящей революции: в небольших фитнес-клубах, которым становится всё труднее конкурировать с крупными сетевыми, доход от продажи дополнительных услуг (салоны SPA, парикмахерские и пр.) существенно превышает прибыль от продажи основных, собственно спортивных услуг. А в крупных клубах имеет место обратный процесс – во многих клубах сеть продаж дополнительных услуг сворачивается на глазах. Здесь, однако, необходимо заметить, что речь идет только о тенденции. В фитнес-клубах, и больших, и малых, очень многие показатели, в том числе и финансовые, как относительные, так и абсолютные, очень сильно зависят от одного фактора – месторасположения. Кроме того, пока нельзя сказать о том, что эта тенденция связана с объективными закономерностями. В некоторых крупных сетевых клубах продажи дополнительных услуг были полностью разрушены из-за элементарного неумения или нежелания ими заниматься. Казалось бы, очевидным решением

будет предоставление площадей для организации продаж дополнительных услуг другим коммерческим организациям – кафе, салонам красоты и прочим. Однако многих владельцев не оставляет идея руководить каждым квадратным метром «своего» клуба. Это уже – из области психологии. Если они этого делать не умеют, то результат – очевиден. А приглашать специалистов почти никто из них не любит. То ли потенциальных конкурентов до дрожи боятся, то ли просто на фоне чужого успеха опасаются за то, что свои средненькие достижения будут казаться вообще мизерными.

Но и решения о сдаче площадей в аренду тоже могут быть ошибочными, если не сказать больше. В одном из сетевых клубов Санкт-Петербурга площадка в зоне рецепции отдана на условиях аренды сети суши-баров. Суши-бар вполне приличный. Есть только один минус – там курят.

Приведём один документ.

**Закон «Об ограничении курения табака»
от 10 июля 2001 г., № 87-ФЗ**

Статья 6. Запрещение курения табака на рабочих местах, в городском, пригородном транспорте и на воздушном транспорте, в закрытых спортивных сооружениях, организациях здравоохранения, образовательных организациях и организациях культуры, помещениях, занимаемых органами государственной власти

1. В целях снижения вредного воздействия табачного дыма запрещается курение табака на рабочих местах, в городском и пригородном транспорте, на воздушном транспорте при продолжительности полета менее трех часов, в закрытых спортивных сооружениях, организациях здравоохранения, образовательных организациях и организациях культуры, помещениях, занимаемых органами государственной власти, за исключением курения табака в специально отведенных местах для курения табака.

2. На работодателя возлагается обязанность по оснащению специально отведенных мест для курения табака.

*3. Нарушение положений данной статьи влечет за собой привлечение к **административной ответственности** в соответствии с законодательством.*

То есть нарушение закона – налицо. Однако этот пример – куда более глубокий. Здесь проявляется полное непонимание потребностей главного действующего лица в любом фитнес-клубе – его КЛИЕНТА.

И опять поговорим о нём, любимом. Кто занимается оздоровительным спортом? Люди, которые хотят меньше болеть и быть здоровыми. Люди, интеллектуальный уровень которых позволяет им воспринимать информацию о позитивных и негативных факторах, влияющих на продолжительность и качество жизни. Люди, материальное положение которых позволяет им покупать фитнес-услуги. То есть, на языке маркетологов, речь идёт о высокомаржинальной категории населения. Так вот, в этой самой категории курение быстро становится нежелательной привычкой. Более того, согласно некоторым исследованиям, люди этой категории испытывают сильное раздражение, когда кто-то рядом не считается с их неприятием табачного дыма, считая это вторжением в личное пространство. В США теперь всё просто. Если рядом с человеком кто-то закурит, это может быть основанием для подачи иска в суд. Суть иска может быть очень простой: у «жертвы» возник сильный страх заболевания раком лёгких, что привело к длительным душевным и моральным страданиям, которые можно компенсировать адекватной суммой. Сумма компенсации в таких случаях в 10 миллионов долларов считается там вполне средней. Ни один суд не сможет усомниться в том, что человек считает свои моральные мучения не стоящими такой суммы! У нас пока не так, и люди, которым курение кажется отвратительной и асоциальной привычкой, просто избегают мест, где курят. И уносят свои деньги.

А в упомянутом клубе мало того, что дым тянет в залы для тренировок, но ещё и сами работники клуба, не очень скрываясь, курят в этом же баре на глазах клиентов. Слышали бы они, что по этому поводу говорят клиенты! Впрочем, даже если бы и слышали, реакция была бы нулевой. Вот если бы слышал владелец! Но кто ж из работников клуба ему скажет? А многие клиенты просто уходят. Самое забавное состоит в том, что владелец сети этих суши баров и владелец сети конкурирующих фитнес-клубов того же формата, что и «обкуренные» – одно и то же лицо. Тонкая конкуренция?

Сеть кофеен «Идеальная чашка» в начале своего существования позиционировалась как место для «думающей публики». Антураж,

меня, элементы дизайна были направлены на привлечение посетителя с деньгами. Однако очень быстро эта сеть потеряла своих денежных клиентов и превратилась в грязноватую заурядную студенческую «кафешку». Одна из главных причин – безудержное курение. Залы для некурящих создавали впечатление своеобразного гетто для чудаков, и дыма в них было ничуть не меньше, чем в залах для курящих. Поэтому тот самый народ, для которого эта сеть и задумывалась, быстро оттуда ушёл. Потом и качество кофе, и обслуживание, и квалификация персонала, и чистота стали снижаться. А у этой сети поначалу были все шансы превратиться в одну из визитных карточек Санкт-Петербурга. Жаль, что этого не случилось. Впрочем, единственным критерием качества коммерческого предприятия следует считать прибыль – и будете абсолютно правы. Но вот что-то говорит автору, что это – не тот случай. Интуиция?

Сегодня рынок фитнеса становится всё более профессиональным, инвесторы уже рассматривают фитнес как серьёзный бизнес, приносящий при профессиональной организации и менеджменте хорошую прибыль. А профессиональная организация означает, что **в основе успеха фитнес-бизнеса лежит, прежде всего, создание грамотной обоснованной концепции.** Именно ошибки при разработке концепции закладывают основу для массы проблем в будущем процессе управления клубом. Кроме того, концепция – главное условие для обеспечения экономической эффективности.

В «первом потоке» предпринимателей, рискнувших вложить средства в фитнес-бизнес, были, в основном, те, кто уже имел сходный бизнес: ресторан, боулинг, казино. Конечно, сходство здесь весьма отдалённое, разве только то, что в этих видах деятельности нужно иметь дело с потоками посетителей. Попадались и отчаянные люди, сумевшие правдами и неправдами получить банковский кредит «с нуля». Однако в связи с изменившимся инвестиционным климатом в России, с уменьшением нормы прибыли на вложенный рубль, а также фактически завершённом делению рынка, на фитнес как объект серьёзных вложений начинают поворачиваться предприниматели «тяжёлого калибра» – девелоперские компании с многомиллионными оборотами, банковские и аффилированные с банками структуры. Некоторые из них, в силу присущей им привычки к непубличной деятельности, остаются в тени, но отдельные

нисколько не скрывают своих интересов в этой сфере. Блестящим образцом профессионального подхода к фитнес-бизнесу может быть пример московского клуба «Olympic Star», построенного при финансовом участии известной компании АФК «Система». Во всяком случае, на стадии создания. С управлением и там, увы, были проблемы.

Прогнозы в области развития фитнес-бизнеса, а, главное, практический опыт работы многих фитнес-клубов приводят к парадоксальному, на первый взгляд, выводу: фитнес-клубы среднего уровня окупаются дольше, чем дорогие. Поэтому в ближайшее время основными игроками на рынке будут либо компании с неограниченными финансовыми ресурсами, такие, как АФК «Система» либо компании, давно присутствующие на рынке в других сферах экономики. Специалисты утверждают, что в ближайшие 2–3 года конкуренция на этом рынке будет непрерывно нарастать, но пока ещё есть время для внедрения на рынок и активного расширения своего присутствия. Но параллельно идут некоторые процессы, которые заставляют с надеждой рассматривать и перспективы «малого» фитнес-клуба. Кроме того, возможны очень интересные варианты «слияния» фитнес-бизнеса с другими видами. Ниши на рынке фитнес-услуг есть, и, более того, в перспективе появятся новые. Только важно уметь эти ниши увидеть. Однако при семикратном резерве роста (а именно такой резерв, как уже говорилось, есть у российского фитнес-бизнеса!), даже при минимальном включении головного мозга создать прибыльный клуб не так уж сложно.

А вот тут нужно дать комментарий. Дело в том, что я начал создавать наметки книги в разгар довольно занятого действия, которое называли «кризисом». Нужно сказать, что своё отношение к этому безобразию я выразил в статье «Кризис виртуальной экономики как зеркало российского идиотизма» Не понимаю, как получилось, что выражение частного мнения автора, не специалиста в экономических и политических вопросах, привлекло внимание такого большого количества интернет-читателей. Но это так. Статью даже начали воровать, то есть размещать на сайтах без указания автора – вашего покорного слуги, что в наше время есть признак некоторой популярности. О времена, о нравы! Число сторонников статьи было довольно большим. Впрочем, если быть справедливым, и противников хватало. Чего я только не наслушался,

и в среде коллег, и в среде... ну, в общем, той аморфной массы болтунов, которая заполняет все форумы Интернета, особенно экономические. Там попадают совершенно inferнальные личности! Поэтому, начиная с этой строки, я решил дать материал именно в том виде, в котором он появился в то время. Предлагаю вам, читатели, оценить, насколько я был прав или ошибался. Итак

Читатель может возразить, что в наши оптимистические расчёты вмешивается кризис. Однако говорить о том, что кризис будет играть однозначно отрицательную роль нельзя. Если взглянуть в недавнее прошлое, можно признать, что кризисы всегда приводят к оздоровлению экономических процессов, и служат мощнейшим стимулятором роста.

Похвальное слово кризису

Мы не будем подробно обсуждать тему кризиса. По здравому размышлению можно придти к выводу о том, что пресловутого «кризиса», как такового, нет и в помине. Однако способность размышлять здраво, как показывает практика, есть не у всех. К тому же любому человеку крайне трудно противостоять любым массовым психозам, даже если мы имеем дело с фантомами. Поэтому, если вокруг так много криков о кризисе, очень трудно не поддаться этим настроениям.

Итак, если понятие «кризис», и все связанные с ним нюансы уже вошли в нашу жизнь, нам, коллеги, как представителям сферы услуг, нужно считаться с реакцией наших уважаемых клиентов и покупателей. Нам очень интересно, как всё это скажется на наших делах в ближайшем и отдалённом будущем.

Итак, с чём могут столкнуться наши клиенты и как это может сказаться на нас?

Сокращение штатов и грядущие увольнения могут ударить по нашему бизнесу очень больно. Один из основных сегментов покупательской массы в фитнесе — это тот самый «офисный планктон», который в последние годы расплодился в невероятных количествах, и стал основным покупателем кредитных автомобилей, бытовой техники, туров за границу, еженощных бдений