

Е.А. Силина,
*Заведующий кафедрой менеджмента в фитнес-индустрии,
президент Национального фитнес-сообщества*

Специфика конкурентных преимуществ спортивно-оздоровительного клуба

Любая спортивная организация сегодня действует в условиях конкурентной борьбы, что заставляет ее менеджмент искать способы повышения эффективности маркетинга. Специфика формирования конкурентных преимуществ спортивно-оздоровительного клуба определяется особенностями его деятельности по созданию рыночных продуктов – спортивных событий, спортивных услуг, спортивных товаров и спортивной информации.

В данном исследовании мы более внимательно рассмотрим спортивные услуги, как продукт деятельности спортивных организаций различного типа. Отметим, что следует отличать спортивные услуги в форме тренировки (физическую активность с участием специалиста – тренера, инструктора – их мы будем называть *спортивно-оздоровительными услугами*) и в форме аренды (самостоятельная физическая активность на арендованном спортивном объекте). Каждая из двух разновидностей спортивных услуг обладает специфической сущностью и требует особого подхода к формированию конкурентных преимуществ.

В большинстве стран деятельность по оказанию спортивно-оздоровительных услуг называют фитнесом. На родине современного фитнеса в США, термин *fitness* используется не только для определения вида оздоровительных услуг, но и как синоним понятия *physical activity* (физическая активность), включающее в себя широкий спектр деятельности по поддержанию здоровья человека. Кроме того, в американских вооруженных силах термин *fitness* используется как синоним нашей «физической подготовки».

В России этот термин активно используется уже почти двадцать лет – именно в течение такого времени существует российская фитнес-индустрия, но зачастую, даже сами ее участники не всегда могут дать четкое определение понятию «фитнес».

При этом, и в российских нормативно-правовых актах это понятие не определено четко и однозначно, что мешает развитию самой прогрессивной с рыночной точки зрения части спортивной индустрии – фитнес-услуг, а также серьезно усложняет работу по выстраиванию системы частно-государственного партнерства.

Так, в Федеральном законе РФ от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» даны определения некоторых понятий, в рамках которых можно обнаружить признаки деятельности, которой занимаются многочисленные фитнес-клубы:

Физическая культура - часть культуры, представляющая собой совокупность ценностей, норм и знаний, создаваемых и используемых обществом в целях физического и интеллектуального развития способностей человека, совершенствования его двигательной активности и формирования здорового образа жизни, социальной адаптации путем физического воспитания, физической подготовки и физического развития.

Спорт - сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним;

Физическая подготовка - процесс, направленный на развитие физических качеств, способностей (в том числе навыков и умений) человека с учетом вида его деятельности и социально-демографических характеристик.

К этим определениям наверняка можно предъявить претензии, но уже само их наличие в Законе дает возможность использовать в практической деятельности субъектов спортивной индустрии.

В нашей стране существует несколько трактовок понятия «фитнес». Вот лишь некоторые из них:

- фитнес - активный спортивный образ жизни;
- фитнес - многолетний опыт специалистов, воплощенный в специально разработанных программах фитнес-занятий, абсолютно безопасных, составленных специально для поддержания и укрепления здоровья человека;
- фитнес - система тренировок и особый образ жизни, который обеспечивает хорошее самочувствие и позитивный взгляд на мир;
- фитнес - целая жизненная философия, которая помогает человеку познать себя, свою личность, добиться гармонии внутреннего мира, и научиться позитивно относиться к миру внешнему;
- фитнес - отличный способ продления молодости;
- и т.п.

Очевидно, что все приведенные утверждения можно условно разделить по содержанию на три направления.

Во-первых, под фитнесом понимают особую философию образа жизни, в центре которой – комплексное оздоровление организма, борьба со старением за счет физических нагрузок, активного поведения, здорового питания, отказа от вредных привычек.

Во-вторых, фитнес рассматривается как совокупность конкретных целенаправленных действий, связанных с физической активностью, формирующих определенные навыки.

В-третьих, фитнес – сфера профессиональных спортивно-оздоровительных услуг со сложившейся системой рыночных и социальных отношений, инфраструктурой и кадрами.

Таким образом, все три направления раскрывают наиболее важные сущностные грани понятия «фитнес» и дают основания для дальнейшего анализа дефиниции.

Необходимо рассмотреть конкретные условия, контекст, в которых может использоваться понятие «фитнес» и, исходя из этого, выбрать наиболее подходящую трактовку.

С точки зрения развития рыночного потенциала спортивной индустрии, привлечения внимания к ее социальной значимости для населения и государства, целесообразно определить некоторые критерии, ограничивающие рамки фитнес-деятельности.

Практически любая, доступная широкой публике физическая активность, может быть отнесена к фитнесу, если:

- она предлагается на рынке в форме услуги (оплачивается непосредственно потребителем или косвенными платежами через государственный, региональный или местный бюджет);
- она осуществляется в целях оздоровления, улучшения физических навыков и физического совершенствования;
- осуществляется в соответствии с разработанными специалистами программами тренировок, питания и поведения (стандартных и индивидуальных);

- осуществляется в специально подготовленном для этого месте (фитнес-клуб, спортивные сооружения, природные парки и т.п.);
- использует специальное оборудование;
- осуществляется при участии специалистов (тренеров, врачей, диетологов).

Подобный подход позволяет вплотную приблизиться к более четкому пониманию сущности и содержания понятия «фитнес», продолжить работу по определению дефиниции, приемлемой как для субъектов индустрии (оздоровительные клубы и их клиенты), так и для представителей государственных органов и широкой общественности.

Одним из вариантов определения, предложенных Национальным фитнес-сообществом было следующее определение: фитнес - физическая активность, которая предлагается в форме услуги и осуществляется в целях оздоровления, улучшения физических навыков и физического совершенствования, реализуемая в соответствии с разработанными программами тренировок, питания и поведения (стандартных и индивидуальных), в подготовленном для этого месте (фитнес-клуб, спортивные сооружения, природные парки и т.п.), с использованием специального оборудования и при участии специалистов (тренеров, врачей, диетологов).

Данное определение, на наш взгляд, позволит идентифицировать деятельность большого количества организаций, работающих в спортивной индустрии, разработать меры по их поддержке и стимулированию, а также правильно оценить истинное количество россиян, регулярно занимающихся физической культурой и спортом.

Объем этого рынка в России, по оценкам Национального фитнес-сообщества составляет сегодня не менее \$2 млрд, а число фитнес-клубов достигает 5 тысяч¹.

Важно также отметить, что фитнес, пожалуй, самый самостоятельный элемент спортивной индустрии, за два десятилетия он без всякой помощи государства смог преодолеть этап становления и продолжает динамично развиваться.

Часть спортивных услуг оказывают фитнес-клубы, часть – государственные организации федерального, регионального, муниципального уровней различного типа (физкультурно-оздоровительные комплексы, спортивные сооружения, детские спортивные школы и т.п.).

Само понятие «спортивно-оздоровительный клуб» не имеет пока четкого определения, хотя широко используется вместе с такими понятиями как фитнес-клуб, фитнес-центр, фитнес-студия, спортивный клуб, спортивно-оздоровительный центр, спортивно-развлекательный центр, велнесс-центр, физкультурно-оздоровительный клуб, физкультурно-оздоровительный комплекс.

Все эти термины, при том, что достаточно хорошо известны и используются как в профессиональной среде, так и среди массовой аудитории, не имеют однозначного официального толкования в Федеральном Законе «О физической культуре и спорте в РФ».

В статье 2 Закона определено понятие физкультурно-спортивной организации как юридического лица независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющего деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности. Это же относится к индивидуальным предпринимателям, осуществляющим деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности.

В статье 5 определяются субъекты физической культуры и спорта в Российской Федерации. К ним относятся физкультурно-спортивные организации, в том числе

¹ Классификация фитнес-клубов // Sport Business Consulting. - №6, 2013/2014. – с.52.

физкультурно-спортивные общества, спортивно-технические общества, *спортивные клубы*, центры спортивной подготовки, студенческие спортивные лиги, а также общественно-государственные организации, организующие соревнования по военно-прикладным и служебно-прикладным видам спорта.

Как мы видим ни фитнес-клубам, ни спортивно-оздоровительным клубам места в Законе не нашлось.

В статье 10 ФЗ «О физической культуре и спорте в РФ» разъясняется, кто может быть отнесен к числу физкультурно-спортивных организаций. Это – коммерческие и некоммерческие организации, и создаваемые в различных организационно-правовых формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации для коммерческих и некоммерческих организаций. Создание, деятельность, реорганизация и ликвидация коммерческих и некоммерческих физкультурно-спортивных организаций осуществляются в соответствии с законодательством Российской Федерации, регулирующим порядок создания, деятельности, реорганизации и ликвидации коммерческих и некоммерческих организаций, а также в соответствии с учредительными документами физкультурно-спортивных организаций.

К физкультурно-спортивным организациям отнесены и спортивные клубы, статус которых определен в статье 19 Закона. Они должны быть юридическими лицами, независимо от форм собственности осуществляющими тренировочную, соревновательную, физкультурную и воспитательную деятельность. Спортивные клубы осуществляют свою деятельность за счет собственных средств и иных не запрещенных законодательством Российской Федерации источников.

Спортивным клубам могут оказывать содействие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления посредством строительства, реконструкции, ремонта спортивных сооружений и иных объектов спорта; передачи в безвозмездное пользование или долгосрочную аренду на льготных условиях помещений, зданий, сооружений, являющихся собственностью Российской Федерации или субъектов Российской Федерации либо муниципальной собственностью; обеспечения спортивным инвентарем и оборудованием; оказания иной поддержки в порядке и в случаях, которые установлены нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами органов государственной власти субъектов Российской Федерации или муниципальными правовыми актами.

На основе указанных норм, к числу спортивных клубов можно отнести довольно большое количество субъектов спортивной индустрии, поскольку конкретных критериев закон не дает. Таким образом, Федеральный закон оставляет на усмотрение самих спортивных организаций определять в типовых названиях специфику их деятельности.

Организации, в отношении которых используется термин «спортивный клуб», могут создавать совершенно разные рыночные продукты. По этому признаку можно выделить два вида спортивных клубов.

Первый – спортивные клубы (как любительские, так и профессиональные), объединяющие спортсменов в процессе их подготовки и участия в соревнованиях. Такая форма организаций существует, например, в игровых видах спорта – футболе, хоккее, баскетболе, волейболе. Там клуб является центром притяжения аудиторий болельщиков, способом концентрации маркетинговых возможностей, способных эффективно решать поставленные задачи, в том числе коммерческие.

Ключевым продуктом профессионального спортивного клуба является спортивное событие в форме зрелища, предлагаемого фанатам.

Второй вид спортивных клубов предлагают рынку спортивно-оздоровительные услуги. Их клиенты приобретают право на тренировки в специальных условиях при участии компетентных специалистов. Именно такие клубы положили начало формированию организационной инфраструктуры спортивной индустрии.

Первые спортивные клубы появились во второй четверти XIX века², как объединения энтузиастов игровых видов спорта (бейсбола и футбола), гимнастики, бокса и атлетики. Часть из них стала прообразом эффективной модели современного рыночного предприятия – профессионального спортивного клуба. Другая часть положила начало новому бизнесу по продаже спортивных услуг в виде тренировок под руководством специалистов и аренды спортивных сооружений для занятий самостоятельных занятий.

Объединяет оба вида спортивных клубов то, что и в первом и во втором случае менеджмент клубов стремятся сформировать систему ценностей, традиций и преемственности, создать атмосферу единения для своих членов.

Тем не менее, между спортивными клубами двух видов гораздо больше различий, чем общего. Разные типы основных продуктов – событие и услуга, определяют и совершенно разные рынки, на которых действуют спортивные клубы, разные типы потребностей, клиентов, конкурентов, поставщиков и т.п.

Специфика также и в масштабах деятельности. Количество профессиональных спортивных клубов ограничено возможностями лиг и федераций, организующих соревнования. Даже в популярных игровых видах спорта вряд ли возможно проведение нескольких соревнований национального масштаба, таких как Чемпионат России РФПЛ или турниры КХЛ, это подтверждает кратковременный и тем не менее печальный опыт сосуществования Единой лиги ВТБ и Профессиональной баскетбольной лиги. Таким образом, главные спортивные зрелища национального уровня в каждом виде спорта монополизировано соответствующими федерациями и\или лигами. Подобная ситуация делает возможной государственную поддержку как клубов, так и самих организаторов соревнований.

Количество фитнес-клубов ограничивается лишь спросом со стороны клиентов, поэтому спортивно-оздоровительные услуги оказывают тысячи предприятий разных форм собственности в условиях острой рыночной конкуренции.

Эти различия исключают возможность универсального использования термина «спортивный клуб» для идентификации каждой конкретной физкультурно-спортивной организации и актуализирует потребность в более четком определении признаков клубов разного вида.

Термин «спортивно-оздоровительный клуб» был введен в научный оборот В.Ледневым, отнесшим его к числу субъектов индустрии спорта. В такой трактовке этот субъект спорта призван создавать спортивно-оздоровительные услуги в форме тренировок. Именно этот подход будет использоваться автором в целях дальнейшего анализа, поскольку он дает возможность рассмотреть проблемы формирования конкурентных преимуществ в сфере спортивно-оздоровительных услуг наиболее полно.

Автор предлагает следующее определение понятия «спортивно-оздоровительный клуб», как специфического типа спортивного клуба: *предприятие любой формы собственности, основным рыночным продуктом которого являются спортивно-оздоровительные услуги (фитнес-услуги)*. Такая трактовка позволяет четко понимать, что речь идет о спортивно-оздоровительном клубе, а не профессиональном

футбольном клубе. Ее мы и будем использовать при определении объекта данного исследования.

Подчеркнем, что объектом исследования не являются организации, для которых спортивно-оздоровительные услуги не являются основным (атрибутивным) рыночным продуктом. Например, предоставление в аренду спортивных площадок профессиональным футбольным клубом, по своей сути является спортивно-оздоровительной услугой. Но для футбольного клуба это лишь один из дополнительных источников дохода, и управление им будет подчинено более значимым целям – созданию конкурентных преимуществ основного продукта – спортивного зрелища.

В качестве объектов исследования мы рассматриваем предприятия, имеющие специально оборудованные помещения и площадки, а также, специалистов – тренеров и инструкторов. Следует подчеркнуть, что кроме фитнес-клубов, этим критериям соответствуют многочисленные предприятия разных форм собственности, созданные на базе спортивных сооружений. При этом, хотя называться они могут по-разному – спортивно-оздоровительные комплексы, физкультурно-оздоровительные комплексы (ФОК), бассейны, дворцы спорта, катки и т.п.

Из сказанного следует, что термин «спортивный клуб» слишком широк и не позволяет точно идентифицировать различных субъектов спортивной индустрии, а термин «фитнес-клуб» напротив, слишком узок и не включает большую часть других поставщиков спортивно-оздоровительных услуг.

Наиболее подходящим, по нашему мнению, является термин «спортивно-оздоровительный клуб», объединяющий по продуктовому признаку предприятия различных форм собственности.

В случае, когда спортивно-оздоровительный клуб финансируется из средств бюджета, возникает ряд важных специфических аспектов. С одной стороны, это ставит его в более выгодные условия по сравнению с теми клубами, которые вынуждены в жесткой борьбе с конкурентами зарабатывать самостоятельно. С другой стороны, менеджмент такого клуба ограничен в использовании рыночных инструментов формирования конкурентных преимуществ, поскольку его услуги во многом носят социальный, а не рыночный характер. Это, однако, не исключает возможности использования методов современного маркетинга в их деятельности.

Многообразие форм спортивно-оздоровительных клубов, насыщенность ассортимента и нестабильность качества предлагаемых ими услуг стало причиной неоднозначного понимания специфики позиционирования, конкурентных отличий и преимуществ, что в свою очередь способствует серьезному снижению эффективности деятельности, усложнению отношений между субъектами рынка. В итоге, наличие этой проблемы приводит к снижению эффективности маркетинговых коммуникаций и продаж.

2013 году экспертами Национального фитнес-сообщества была предложена Единая классификация спортивно-оздоровительных клубов, которые позволят решить целый ряд важных задач³:

- четко структурировать и упорядочить фитнес-индустрию;
- сформулировать важнейшие требования к деятельности фитнес-клубов и к качеству их услуг;
- сформулировать конкретные критерии деятельности;
- выделить основные категории клубов;
- создать систему оценки качества спортивно-оздоровительных услуг;

³ Классификация фитнес-клубов // Sport Business Consulting. - №6, 2013/2014. – с.52.

- создать условия для выбора потребителями спортивно-оздоровительных услуг нужного качества.

Не менее важно, что Единая классификация создает новые возможности для определения основных акцентов в формировании конкурентных преимуществ клубов. Так, среди основных критериев классификации выделен набор тех опций, которые во многом определяют конкурентные преимущества – комплекс основных и дополнительных услуг, уровень спортивного оборудования и инвентаря, оформление интерьера, техническое оснащение, требования к персоналу.

Добавим, что спортивные организации сталкиваются с конкуренцией со стороны других спортивных организаций и развлечений, а значит, необходимость формирования конкурентных преимуществ становится все более актуальной.

Конкуренты претендуют на деньги и время клиентов спортивной организации и оказывают важное влияние на нее, поскольку, с одной стороны, могут помешать достижению поставленной цели, а с другой – стимулируют постоянное совершенствование.

Конкурентные преимущества спортивно-оздоровительного клуба формируются не только в сфере спортивно-оздоровительных услуг, которые, безусловно являются для него атрибутивным (т.е. определяющим суть и идентичность этого вида предпринимательства) продуктами.

Продуктовый портфель современный спортивно-оздоровительного клуба может включать торговые услуги (магазин), ресторанные услуги, услуги салона красоты и СПА, рекламные, образовательные услуги и т.п. Более подробный анализ продуктовой политики будет проведен во второй главе диссертации.

Независимо от типа рыночного продукта, предлагаемого спортивно-оздоровительным клубом, следует выделять три сферы, в которых формируются его конкурентные преимущества – *рынок* (внешняя среда), *активы* (внутренняя среда и ресурсы) и *маркетинг* (действия по адаптации рынка и активов). Рассмотрим каждую из сфер несколько подробнее.

Рыночные факторы составляют внешнюю по отношению к спортивной организации среду. Эта среда как совершенно уникальна, поскольку нет ни одной организации как две капли воды похожей на другую. В зависимости от миссии, содержания и позиционирования продуктового портфеля определяются клиенты и конкуренты.

Так, сеть спортивно-оздоровительных клубов может ставить перед собой стратегические цели по увеличению прибыли за счет освоения нового для себя сегмента – услуг бизнес-уровня, для чего предполагается создание нового бренда. В этом случае придется тщательно анализировать новый рынок. Именно здесь определяются конкретные конкуренты (другие спортивно-оздоровительные клубы, другие способы развлечений и т.п.) и клиенты новой сети. Конкурентные преимущества напрямую зависят от того, как выстроены отношения с клиентами, а также от характеристик конкурентов (количество, сильные и слабые стороны).

Активы, которыми обладает спортивная организация представляют собой различные виды доступных ей ресурсов – материальных, финансовых, информационных и людских. Кроме того, к активам можно отнести накопленный опыт, используемые технологии, компетенции персонала, репутацию, организационную структуры и т.п.

Задача менеджмента спортивной организации – разработать механизм взаимосвязи между внешней средой (рынком) и внутренней средой (активами). Наиболее эффективным адаптером в этом случае является *маркетинг*, как система изучения рынка, разработки комплекса предложения, способного удовлетворить

потребности клиентов и успешно противостоять конкурентам. Именно маркетинг позволяет построить систему конкурентных преимуществ спортивной организации и именно об этом стоит подумать российским спортивным менеджерам.

Формирование конкурентных преимуществ начинается с изучения потребностей рынка - т.е. с попытки понять, что желает получить клиент спортивной организации. Именно здесь возникает своеобразный мостик между всеми сферами конкурентных преимуществ - рынком, активами и маркетинговыми действиями спортивной организации.

В процессе разработки программы маркетинга спортивно-оздоровительного клуба может быть использована модель VATI, разработанную А.Малыгиным. Ее основные компоненты – *Видение (Vision) Анализ (Analyses), Цели (Targets), Инструменты (Instruments)*. Модель позволяет получить системное представление об основных видах маркетинговой деятельности и их практической реализации спортивной организацией. Ею мы воспользуемся для анализа конкурентных преимуществ спортивно-оздоровительного клуба во второй главе исследования.

Конкурентные преимущества формируются не только в каждой из перечисленных сфер и не только в процессе разработки комплекса маркетинга. Для них характерен эффект синергии – возникновение системного результата от взаимодействия всех этих компонентов в рамках единой маркетинговой стратегии.

Успех спортивно-оздоровительного клуба в рыночном противостоянии с конкурентами – итог серьезной и непростой работы по формированию конкурентных преимуществ, требующий наличия глубоких профессиональных компетенций у современного спортивного менеджера.

Завершая анализ понимания роли и значения конкурентных преимуществ спортивно-оздоровительного клуба, следует сделать следующие выводы:

- Конкурентные преимущества остаются важным фактором успешного развития организации в условиях современного рынка;

- Для современной организации, работающей в условиях острой конкуренции конкурентные преимущества следует рассматривать как совокупность более привлекательных для клиентов выгод от продукта или организации в целом, по сравнению с тем, что предлагают им другие участники рынка;

- Формирование конкурентных преимуществ осуществляется в сферах стратегических и тактических решений, учитывающих рыночные факторы, активы, имеющиеся в распоряжении организации и маркетинговые аспекты.

- Спортивная индустрия является сегодня той средой, в которой на восьми типовых рынках конкурируют многочисленные участники. Каждый из этих рынков оказывает свое влияние на деятельность спортивно-оздоровительного клуба, в том числе, способствуя конкуренции.

- Спортивно-оздоровительный клуб, как специфическая форма спортивного клуба, предлагает спортивно-оздоровительные услуги (фитнес-услуги) в качестве своего основного рыночного продукта.

- Специфика формирования конкурентных преимуществ спортивно-оздоровительного клуба зависит от особенностей его позиционирования, предоставляемого спектра услуг, стратегических целей, качества менеджмента и т.п.