



Елена Дари

Член Правления «Национального фитнес-сообщества».

Основатель и руководитель студии искусств «Своя жизнь».

Преподаватель кафедры «Менеджмент в фитнес-индустрии» Университета «Синергия».

Преподаватель программы МВА «Менеджмент в фитнес-индустрии» Школы Бизнеса «Синергия».

Соавтор книги «Фитнес-клуб под ключ».

Эксперт с 20-летним опытом работы в фитнес-индустрии.

Бизнес-тренер, бизнес-коуч, консалтер.

Ведущая авторских курсов и семинаров, автор ряда публикаций в профессиональной прессе.

2020 год совершенно неожиданно стал большим испытанием для фитнес-индустрии. Думаю, что пережив пандемию коронавируса, многие из нас в принципе изменят свое отношение к слову «кризис».

Чем же на самом деле является этот вымученный и выстраданный тайм-аут для фитнес-индустрии? Мнения экспертов по этому поводу, как и следовало предполагать, разделились определённым образом.

Кто-то говорит, что это — возможность убрать всю «шелуху» с рынка. Под неблагоприятным термином «шелуха» ряд экспертов подразумевает маленькие студии и фитнесы, которые и без того с трудом выживают в сложившейся ситуации.

Кто-то говорит, что размер клуба не имеет значения, и выживут только профессионалы, а большие они или маленькие — уже не важно. Те клубы и студии, которые используют профессиональный подход, профессиональных тренеров, профессиональные отделы продаж, отлаженные бизнес-процессы и так далее. Но следует признать, что под словом «профессионал» мы, к сожалению, часто подразумеваем разный уровень компетенций.

Много экспертов сходится на мысли, что выживут те, у кого получится сохранить клиентскую лояльность. Отсюда онлайн-уроки, бесплатные и не очень, прямые эфиры в социальных сетях и всевозможные попытки удержать клиентов «возле бренда» и его ценностей.

Кто-то говорит, что кризис ознаменовал собою эпоху цифрового фитнеса и подвёл рынок к серьёзному рубежу перехода в цифровые технологии под девизом: «фитнес — в гаджеты!» Но... кризис пройдет. Что будет делать большой фитнес-клуб, который вдруг за два месяца всех своих клиентов заставил радостно полюбить цифровой фитнес? Не будет их возвращать обратно? Сильно сомневаюсь... И в какую стадию тогда перейдет конкуренция между фитнес-клубами, если фитнес-клуб или фитнес-тренер из Перми легко сможет «увести» клиента фитнес-клуба из Москвы или Санкт-Петербурга?

Я не являюсь приверженцем ни одной обозначенной парадигмы, поскольку искренне считаю, что в каждом из этих разделившихся мнений есть безусловная доля правды. Все зависит от ряда факторов:

1. Целевая аудитория. Если Ваша ЦА старше 45-50 лет, массовый перевод фитнеса в гаджеты может и не случиться. Ну, не пойдут они стройными рядами в цифровой формат! Если Ваша целевая аудитория молода и «продвинута», она может так увлечься этим, что возвращаться в живое общение ей и не захочется. В общем, «её величество ЦА» рулит. Стоимость услуг в цифровом формате и «вживую» сильно отличается. И если Ваш бизнес — не онлайн-платформа, которая стартовала на онлайн-уроках, то, скорее всего, Ваше желание вернуть клиентов в стены клуба с окончанием кризиса только усилится.

2. Уровень лояльности клиентов к клубу (студии). При высоком уровне лояльности клиенты, безусловно, будут ожидать Вашего открытия. Если Вам и удастся заработать какие-то деньги за время кризиса (я говорю именно о доходе, а не об оплате труда тренеров, которые ведут онлайн-уроки, аренде, коммуналке, оплате расходов на связь и прочих печалях), это будут, уж простите, — «слёзы». Но при высоком уровне лояльности, Вы можете быть уверены, что как только двери Вашего клуба откроются, все клиенты вернуться к Вам в течение короткого отрезка времени. Или почти все...

3. Жизненный цикл клуба. Этот фактор тоже играет серьёзную роль. Если клуб только открылся или находится в стадии завершения жизненного цикла, ему будет гораздо сложнее удерживать и возвращать клиентов, чем клубу со стабильной клиентской базой.

4. Отлаженность бизнес-процессов внутри-клуба. Чем понятнее механизм взаимоотношений каждого сотрудника с каждым, каждого сотрудника с клубом, а клуба с клиентами, тем проще будет переходить и в цифровой формат и обратно.

5. Наличие команды в клубе. Очень важно, как сотрудники могут сплотиться вокруг руководителя, насколько они «командны». А еще крайне важно, насколько они клиентоориентированы. Организация в кризис — это корабль, который, к сожалению, тонет. Способен ли руководитель выполнять роль капитана, которому все заглядывают в рот и ждут очередного указания?

6. Мотивация и стрессоустойчивость самого руководителя. Особенно первые две недели кризиса были тяжелыми с точки зрения полного отсутствия определенности. Если бы 21 марта фитнес-клубы Москвы (понятно, что в каждом регионе своя дата) получили однозначное распоряжение: ваша индустрия уходит в вынужденный простой на 2 месяца, сразу было бы понятно, что нужно делать. Но в течение этих двух недель ситуация **СТОЛЬКО (!)** раз менялась, что некоторые руководители потеряли свою мотивацию. Плюс ко всему не все сотрудники и тренеры, давайте будем честными, поддерживают свой клуб и думают о том, как клубу, в котором (сотрудник) работает, пережить сложные времена. Некоторые думают только и в первую очередь о себе, о собственном заработке и своём кармане. Являясь рейтинговыми тренерами, они отказываются вести уроки, стараясь замкнуть клиента на себя и на свою карту Сбербанка. И это печально с точки зрения руководителя. Безусловно, быть или не быть — выбор каждого сотрудника. Но... **КРИЗИС ЗАКОНЧИТСЯ...**, а кушать будет хотеться всегда. Все эти факты могут выбивать руководителя из колеи и усложнять поиски решения, казалось бы, несложных задач.

Но и основные задачи, с которыми сейчас столкнулся фитнес, тоже коренным образом изменились.

Если раньше задача фитнеса была — удержать клиентов и заполучить новых, принося при этом прибыль, то теперь задача фитнеса — пережить кризисное время и... открыться снова, сохранив клиентскую базу. Конечно, в идеале хочется не просто сохранить её полностью, но еще и приумножить.

И хотя время активных действий у нас еще впереди, но бездействовать пока тоже не получается. Да и само бездействие в этой ситуации «смерти подобно».

Какие конкретные действия можно предпринимать уже сейчас, чтобы максимально безболезненно подготовить себя к выходу из кризиса:

1. **Оцените масштаб «трагедии».** Пусть эта рекомендация звучит странно, но кто-то потерпит поражение именно по этой причине. Давайте возьмем конкретный пример. Конкретику всегда проще понимать. Вы — управляющий (гендир, собственник — значения не имеет, но в любом случае речь идет о руководителе, который принимает конечное решение). Например, Вы увидели у конкурентов прекрасно организованные онлайн-уроки, которые проходят в самом клубе, все выглядит очень достойно, красиво и «дорого-богато». Вы же сумели только организовать бесплатный zoom и уроки по 40 минут. Ваш тренер ведет уроки на фоне дивана и фикуса. И в глубине души Вы понимаете, что лучше бы, конечно, вот так: онлайн, на фоне логотипа, под громкую музыку и с использованием профессиональной гарнитуры. Но у Вас маленькая студия (или фитнес-клуб), и позволить себе организацию качественной онлайн-трансляции для Вас крайне затратно. Это финансовые, человеческие, интеллектуальные и временные затраты. Решение этой проблемы упирается всего лишь в три фактора:

деньги, время, исполнители. Но упирается очень серьёзно. И вот здесь можно сильно просчитаться. Поэтому масштабность действий, как и оценку ресурсов, нужно проводить «на берегу».

2. Допустим, Вы вынесли адекватную оценку сложившейся ситуации и поняли, в каком направлении Вы должны двигаться. Что дальше? Дальше должен быть **план**. Отсутствие плана — существенная ошибка, которую допускают руководители в кризисе. Спросите любого антикризисного управляющего, с чего он начинает свою работу? С оценки ситуации и **планирования выхода из кризиса**. План должен быть четким, понятным не только Вам, но и исполнителям. В нем должны быть задачи, даты исполнения задач и ответственные. Не забывайте, что бюджет — это тоже часть плана. Необходимо понимать, сколько вам будет стоить сам выход из кризиса.

Учитывая короткий мировой опыт борьбы с пандемией, пик активности вируса и граница его максимального распространения внутри региона лежит в пределах 6-8 недель. После этого вирус начинает идти на спад. Это в среднем. Следовательно, пройдет ещё 3-4 недели, и нам надо будет думать не о том, как быстро перейти в онлайн-режим, а как из него безболезненно выйти. Сейчас нужно думать о том, **как создать четкий план по выходу из кризиса**, а не как запускать онлайн уроки, если Вы их до сих пор не запустили...

3. **Работайте с клиентской базой.** Это необходимо делать ВСЕГДА. Но в процессе выхода из кризиса — это один из самых важных факторов. «Перетряхните» свои CRM-системы. Проанализируйте клиентскую базу, внимательно отнеситесь к комментариям. Это — возможность по крупицам снова собрать её бережно и с любовью. Определите критерии, по которым Вы будете анализировать клиентскую базу, составьте заново портрет своей ЦА. Создайте структуру клиентской базы. Она тоже со временем может меняться. Особенно могут меняться потребительские мотивы и привычки. Неизменными у ЦА остаются только ценности. И то в том случае, если Вы бережно их сохраняете. Когда будете работать с базой, помните, что главные вопросы — 1) как работать с клиентской базой, 2) как сохранять клиентскую базу и 3) как наращивать клиентскую базу. Хотя последнее в условиях пандемии кажется не сильно реальным...

Вопреки стереотипу, хочу добавить немного мёда в бочку пандемийного дёгтя. Экономика, как и все, из чего соткан наш социум и наша жизнь, имеет чёткую и определенную цикличность. Помните известный афоризм? «Самая темная ночь — перед рассветом». После существенных спадов и кризисов всегда начинается подъем. И мы точно стоим на пороге определенного всплеска в нашей индустрии. Так думаю не только я, но и ряд известных и уважаемых экспертов. Я лично работаю в непосредственном контакте с клиентами. Веду несколько клиентских чатов, устраиваю прямые эфиры, привлекаю специалистов и организовываю онлайн-уроки. Большинство этих клиентов по-настоящему оценили

«стоимость» живого общения и регулярных занятий фитнесом только тогда, когда их лишились. Такова уж сущность нашей человеческой природы. *«Наши приобретения становятся в тысячу раз ценнее, когда превращаются в наши потери»*. Потеряв возможность общаться и поддерживать себя в форме, многие клиенты по-другому взглянули на свои походы в фитнес, на возможность принадлежать к определенному сообществу, на социум и на что-то своё личное, понятное только каждому из них.

Все эти факторы свидетельствуют в пользу того, что подъём случится обязательно! В том числе, эксперты говорят, что рынок фитнеса после перенесённого карантина будет прирастать новыми участниками. Но станет более клиентоориентированным. Потому что субъекты фитнес-рынка (большие фитнес-сети, одиночные фитнес-клубы, детские спортивные организации, спортивные школы, студии) сейчас обоснованно делают ставки на выстраивание более тесных отношений с клиентами (объектами фитнес-рынка). Что, в конечном итоге, должно привести бизнес к повышенной клиентской лояльности и высокой клиентоориентированности.

Для того чтобы выработать ряд эффективных решений, совершенно необходимо, обмениваться информацией. Не изолируйтесь от профессионального сообщества. Оно всегда может подсказать Вам замечательные идеи.

Очень часто ответ лежит в той плоскости, о которой Вы даже не задумывались. Вот почему, полезно мыслить о таких вещах, как выход из кризиса вместе. И вместе находить решение.