



*ЕЛЕНА ДАРИ,
автор курса «Фитнес-индустрия» в рамках
программы «Мастер спортивного
администрирования» РМОУ, экс-президент
сетей «Марк Аврелий» и «Мисс Фитнес»,
член правления НП «Национальное фитнес-
сообщество»*

Фитнес-клуб как предприятие: применение системы ключевых показателей эффективности

ФИТНЕС-ИНДУСТРИЯ В РОССИИ НАХОДИТСЯ НА ТОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ, КОГДА ВПЕРЕДИ — ДВИЖЕНИЕ ТОЛЬКО ПО НАРАСТАЮЩЕЙ. ДО ПОЛНОГО УДОВЛЕТВОРЕНИЯ СПРОСА И НАСЫЩЕНИЯ РЫНКА ЕЩЕ ДАЛЕКО. В МОСКВЕ ПРЕОДОЛЕН МИЛЛИОННЫЙ БАРЬЕР: ФИТНЕСОМ ЗАНИМАЮТСЯ 13% НАСЕЛЕНИЯ СТОЛИЦЫ. В СРАВНЕНИИ С ДРУГИМИ МИРОВЫМИ ЦЕНТРАМИ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РОСТА ОЧЕВИДЕН (В БЕРЛИНЕ ЗАНИМАЮТСЯ ФИТНЕСОМ 26% ГОРОЖАН, В ЛОНДОНЕ — 24%, В БАРСЕЛОНЕ — 34%). ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИТОРОВ В ФИТНЕС-КЛУБЫ МОГУТ БЫТЬ, ОДНАКО НЕ СТОЛЬ ОЧЕВИДНЫ ИЗ-ЗА ХАОТИЧНОСТИ РЫНКА, ОТСУТСТВИЯ УРЕГУЛИРОВАННЫХ ОТРАСЛЕВЫМ СООБЩЕСТВОМ ПРАВИЛ ИГРЫ И, НАКОНЕЦ, ПРОБЛЕМ С ПРАКТИЧЕСКИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ. КАК ВЛИЯТЬ НА ДОХОД, СДЕЛАТЬ ЕГО МАКСИМАЛЬНО ВЫСОКИМ, ЛЕГКО ИЗМЕРЯЕМЫМ, А СЛЕДОВАТЕЛЬНО, УПРАВЛЯЕМЫМ? ОДНИМ ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДОМ ЯВЛЯЕТСЯ СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ — KPI (АНГЛ. KEY PERFORMANCE INDICATORS). О ТОМ, КАК ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕССЫ В ФИТНЕС-КЛУБЕ С ПРИМЕНЕНИЕМ ЭТОЙ СИСТЕМЫ, ПОЙДЕТ РЕЧЬ В ЭТОЙ СТАТЬЕ.

Российский рынок фитнес-услуг, переживший бурный расцвет в последнее десятилетие, продолжает демонстрировать устойчивый рост.

Причины тому — увеличение доходов населения, изменение поведенческих привычек, рост возможностей и увеличение объема информации. Очевидный рост фитнес-индустрии нелегко проиллюстрировать достоверной статистикой: открытые аналитические данные, которые были бы признаны отраслевым сообществом, практически отсутствуют. По данным некоторых интернет-сай-

тов, объединяющих фитнес-клубы Москвы, на московском рынке сейчас функционирует около 560 фитнес-клубов (информация портала onfit.ru). Однако это неполные данные, и количество клубов на самом деле заметно больше (можно предположить, что публи-



куемые в открытом доступе цифры занижены, поскольку далеко не все клубы размещают свою информацию на подобных порталах).

Рынок этих услуг несколько хаотичен и до сих пор не отрегулирован, то есть живет по законам зарождающегося бизнеса, хотя с учетом пройденного пути уже должен был бы жить согласно другим законам – законам стабильного бизнеса. О том, что рынок далек от стабилизации, свидетельствует, например, нередко встречающийся разброс цен на услуги клубов одного и того же сегмента (разница в стоимости одних и тех же услуг может достигать 50%), а также широкое распространение неформальных отношений, при которых бизнес-процессы не описаны, а должностные инструкции и другие внутренние документы, регулирующие работу этих организаций, отсутствуют.

Лидером по предоставлению фитнес-услуг в России является столичный рынок. К дополнительным факторам, сдерживающим его развитие, следует отнести дефицит подходящих по техническим параметрам площадей, который становился все заметнее в последние годы. Актуальными для индустрии проблемами остаются нехватка квалифицированных кадров, вопросы пропаганды здорового образа жизни, а также необходимость приведения в соответствие с современными требованиями нормативной базы и регулятивных инструментов.

СЕГОДНЯ ФИТНЕСОМ

занимаются более 1 млн жителей Москвы, но в сравнении с некоторыми другими мировыми столицами это довольно скромный показатель

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Артем Житенев

От престижного развлечения до осознанной необходимости

В начале 90-х, когда фитнес-индустрия только зарождалась, возникавшие клубы еще не подразделялись на сегменты, а их организаторы не нуждались в маркетинговых ухищрениях: спрос настолько обгонял предложение, что продажа клиентских карт периодически замораживалась в силу физических ограничений по емкости клубов. Открывшийся в 1993 году в Москве первый клуб сети World Class несколько лет оставался единственным. Тренироваться в нем было так же престижно, как иметь представительский автомобиль. В 1997 году с разницей в месяц открыли двери еще две сети – «Марк Аврелий» и «Планета Фитнес», следом открылся Gold Gym. Фактически до начала 2000-х этими немногими клубами московская фитнес-индустрия и ограничивалась. Клиенты приезжали тренироваться с разных концов города, и пробки их не пугали. Фитнес воспринимался как престижное занятие: наличие карты такого клуба причисляло вас к категории успешных и продвинутых, умеющих наслаждаться жизнью людей.



В ОБЛАСТИ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

четкое деление на сегменты до сих пор нельзя считать оформленным: клубы могут выставять любую цену на свои услуги, далеко не всегда разумную и оправданную объективными факторами

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Владимир Пирогов

Но рынок – вещь упрямая, он живет и развивается по своим законам. Спрос в итоге родил предложение, сегментированное по различным целевым аудиториям. Клубы изменились и стали доступны не только владельцам дорогих иномарок. К середине 2000-х годов картина была уже совсем другой, и к 2010 году количество клубов в Москве выросло до 519, а в России в целом – до 1915 (по данным компании «Экспресс-обзор»).

Бурный рост начался после 2005 года, причем кризис 2008 года практически не нанес индустрии вреда, в отличие от многих других областей. Да, некоторое падение все-таки произошло, но было специфическим: число клиентов в фитнес-клубах почти не уменьшилось, но сократился набор услуг, которые продавались внутри каждого клуба (если продажи клубных карт осенью 2008 года упали всего на 5–7%, то падение продаж дополнительных услуг внутри клуба превысило 25%). Но рынок спортивно-оздоровительных услуг быстро переориентировался и предложил клиентам менее дорогие

услуги, которые быстро завоевали большую популярность.

В 2010 году на столичном рынке мощно проявили себя два новых игрока, «Зебра» и «Алекс» (2010-й – это не год основания данных сетей, а период старта их бурного развития), которым удалось к 2011–2013 годам продемонстрировать внушительные обороты. Эти сети нарушили сложившуюся расстановку сил и ускорили процесс сегментации. Важно отметить, что в области спортивно-оздоровительных услуг четкое деление на сегменты до сих пор нельзя считать оформленным: клубы могут выставять любую цену на свои услуги, далеко не всегда разумную и оправданную объективными факторами. Потребителю же нелегко самостоятельно разобраться в дебрях рынка, особенно когда его регуляторы не зафиксированы и не определены самой индустрией.

«Зебра» и «Алекс» сыграли на этом, оказавшись возмутителями спокойствия. В наибольшей степени выход новых игроков ощутил на себе бизнес-сегмент этой индустрии. Он пострадал больше всего. При этом ни эконом-, ни премиум-сегменты не испытали каких-нибудь серьезных потрясений. А вот целевой сегмент бизнес-класса оказался очень чувствителен к такому фактору, как колебания цен (определенную роль сыграла и размытость понятия бизнес-сег-

мента в нашей конкурентной среде: когда сети фактически эконом-сегмента выходят на рынок под видом бизнес-сегмента, это дезориентирует потребителя).

До предела далеко

Хотя сегодня конкуренция на этом рынке в Москве высока, нельзя сказать, что рынок близок к пределам роста. Пока пробит миллионный барьер: фитнесом занимаются 13% населения столицы. Этот внушительный показатель является самым высоким среди городов России, однако в сравнении с другими мировыми центрами потенциал очевиден. Так, в Берлине фитнесом занимаются 26% горожан (средний показатель по всей Германии отмечен на уровне 8%), в Лондоне – 24%, в Барселоне – 34%. Американская статистика еще более оптимистична. Мы приведем для наглядности статистику более широкую, нежели только область фитнес-клубов. Она тем не менее дает представление о популярности в США активного образа жизни: плаванием занимаются 102,3 млн американцев (это треть всего населения страны), катаются на велосипедах 72,2 млн, увлекаются туризмом 61,6 млн, физическими упражнениями – 34,9 млн, джоггингом (бег трусцой) – 34,3 млн, теннисом – 25,5 млн, баскетболом – 24,5 млн, американским футболом – 14 млн, бейсболом – 13,6 млн человек и т. д.; около 30 млн юношей и девушек в возрасте от 6 лет до 21 года ежегодно участвуют в различных школьных, внешкольных и студенческих программах. И около 55 млн женщин регулярно занимаются фитнесом.

Сравнимые показатели по крупным городам демонстрируют, насколько велик потенциал российского рынка в целом и столичного в частности. Учитывая принципиально новый уровень массовости занятий фитнесом, которые перестали быть уделом избранных, прирастать рынок будет за счет так называемых эконом- и бизнес-сегментов. Собственно, это уже происходит. Более демократичный состав участников диктует более демократичные цены предложения. Поэтому не должно удивлять некоторое торможение начиная с 2012 года ежегодного прироста этого рынка с точки зрения объема в деньгах. По данным маркетингового агентства «Экспресс-обзор», объем рынка в 2014 году составит 20,73 млрд рублей в год, а темп прироста – 6,4% (это в два с лишним раза ниже по сравнению с показателем прироста 15,3% по итогам 2011 года к 2010-му).

Повторимся: реальные операционные показатели многих клубов закрыты и остаются тайной для всех, кроме их владельцев, поэтому к статистическим выкладкам приходится относиться с осторожностью. Как бы там ни было, усредненную картину и общий тренд, по мнению ведущих специалистов отрасли, маркетинговое агентство отразило верно.

Возникают закономерные вопросы: из чего складывается эта статистика? И где брать цифры, которые так нужны как аналитикам, так и самим игрокам рынка спортивно-оздоровительных услуг? А главное, по каким критериям измерять эффективность работы фитнес-клуба? Зачастую бывает так, что у клуба много клиентов, клуб продает большое количество карт, у него высокий доход, но и расходы настолько велики, что маржинальная прибыль очень незначительна, не говоря уже о выплате дивидендов учредителям.

Как влиять на доход, как сделать его максимально высоким, легко измеряемым, а следовательно, управляемым? Одним из инструментов управления доходом является система ключевых показателей эффективности – KPI (англ. Key Performance Indicators).

Что продаем?

Из каких же целевых показателей, критериев эффективности (или KPI) складывается общая картина бизнеса? Во-первых, это доход от продажи основных услуг. В фитнесе единицей, позволяющей измерить объем продаж основных услуг, является клубная карта, если в данном учреждении действует клубная система; если же учреждение продает абонементы на посещение

ПРОГНОЗ ОБЪЕМА РЫНКА ДО 2014 ГОДА



занятий, следовательно, такая единица – это абонемент.

Сравнительно недавно два этих подхода дополнились третьим: некоторые клубы эконом-сегмента приходят к спорному торговому предложению, согласно которому «плата за вход» не нужна вовсе (во всяком случае, так они себя позиционируют). Некоторые эксперты рынка считают такое предложение заведомо ложным, содержащим неверную информацию для потребителей. «За вход» клиент действительно не платит, но, пересекая порог клуба, должен заплатить за каждый следующий шаг: за аренду ящика, за полотенце, за занятие, на которое он пришел, и т. д. Абсолютно все услуги клуба переводятся таким образом в разряд опций, требующих оплаты, в отличие от набора предоплаченных услуг, который получает держатель карты.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ

могут быть трудно отделимы от основных, являясь при этом ключевым показателем в структуре доходов

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Валерий Левитин



В результате за один визит потребитель может оставить гораздо больше денег, чем при традиционной клубной системе членства.

Для примера возьмем клуб бизнес-сегмента: годовое членство в таких клубах стоит 30–50 тыс. рублей в год, возьмем среднее – 40 тыс. При графике посещения дважды в неделю стоимость одного визита в течение года составит 384,6 рубля. А в «бесплатном» клубе, где аренда шкафчика – 100 рублей, полотенца – 50 рублей, а посещение группового урока – 400 рублей (в Москве групповое занятие стоит, как правило, 500–600, но мы возьмем самую нижнюю границу), все удовольствие занятия в эконом-сегменте обойдется в 550 рублей за визит, что за год при том же объеме посещений выльется в 57,2 тыс. рублей.

Приведенный пример демонстрирует, что дополнительные услуги могут быть трудно отделимы от основных, являясь при этом ключевым показателем в структуре доходов. Вообще, конвергенция технологий, как отличительная черта современного мира, налицо и в сфере услуг. Это раньше на лыжах бегали в парке, а маникюр делали в парикмахерской. Сейчас даже такие разные сервисы могут быть доступны в одном месте. Кроме того, технологии становятся замещающими (например, йогурт с медицинским предназначением (пребиотики), детское питание с развивающими игрушками вместе).

Так и фитнес-клуб может при наличии соответствующей лицензии предложить помимо занятий медицинские услуги, мануальную терапию, услуги по реабилитации после травм и так далее. Эксплуатируя тягу клиентов к универсальным оздоровительным центрам и желание клиентов сэкономить время, фитнес-клубы пытаются продавать услуги, которые могут вообще не иметь к фитнесу прямого отношения. Скажем, один из женских клубов сети World Class в свое время предлагал клиенткам помимо прочего заняться актерским мастерством, изучить фэншуй, прибегнуть к услугам психолога и т. д.

Вернемся к структуре доходов. Резюмируя вышесказанное, двумя основными видами дохода и двумя основными KPI, соответственно, являются:

- доход от продажи клубных карт (или абонементов);
- доход от продажи дополнительных услуг внутри клуба.

К дополнительным услугам могут быть отнесены персональный тренинг, outdoor-программы, студии внутри самого клуба (так называемый «клуб в клубе» по направлениям йоги,



танцев, функционального тренинга, пилатес, cross-fit; а также услуги салона красоты, услуги аренды сейфов, шкафчиков, полотенец, халатов и т. п.) и другие сопутствующие услуги (включая продажу рекламных площадей).

Но это, безусловно, не все. Любой руководитель выстраивает собственную систему ключевых показателей, которую объединяет в системообразующее ядро. Среди таких показателей эффективности могут быть следующие:

- количество активных клиентов (количество открытых клубных карт);
- средняя стоимость карты;
- средний чек (стоимость одной покупки);
- стоимость одного визита (объем покупок, совершенных за один визит);
- коэффициент прибытия и убытия;
- индекс лояльности клиента (или ядро лояльности);
- количество проданных услуг (например, количество проданных персональных тренировок за месяц; здесь речь идет именно о количестве услуг, по скольку речь о доходе шла выше).

Просто составить себе представление о величинах по каждому из этих показателей недостаточно. Сами по себе эти цифры ничего не дают. Для того чтобы управлять эффективностью, нужно понять, как эти показатели взаимосвязаны и влияют друг на друга и какой из них

УЧИТЫВАЯ ДОСТИЖЕНИЕ
принципиально нового уровня массовости занятий фитнесом, которые перестали быть уделом избранных, прирастать рынок будет за счет так называемых эконом- и бизнес-сегментов

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Руслан Кривобок

играет роль системообразующего ядра с точки зрения финансового плана компании (например, снижение числа клиентов неминуемо ведет к падению общего объема продаж дополнительных услуг внутри клуба).

Кадры решают

Показатели для бизнеса общеизвестны: рентабельность, ликвидность, стоимость... А какие показатели деятельности должны быть введены для каждого сотрудника? Как донести до каждого сотрудника понятие «выполнение плана», учитывая специфику сотрудников фитнес-клуба? С понятием «выполнение плана» отлично знаком каждый менеджер по продажам, но для инструктора тренажерного зала, групповых программ или врача фитнес-клуба оно может казаться весьма относительным. Можно ли чисто количественно оценить уровень работы тренера или инструктора и как эти показатели будут коррелировать с качеством?

Задача руководителя фитнес-клуба – создать такую систему ценностей (и показателей), в которой все сотрудники понимают вклад

каждого и вместе стремятся к деятельности, которая обеспечивает достижение заданного интегрального результата. Это должна быть система ключевых показателей эффективности (система KPI), с распределением ответственности в отношении каждого сотрудника. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и конкретных работников. С помощью системы можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и выстроить эффективную систему оплаты труда.

Как же определить KPI в этой части? Безусловно, итогом любой деятельности должно быть извлечение прибыли, и это основная цель любого бизнеса. Но при этом основная стратегическая цель не исключает постановку так называемых тематических целей. В этих тематических целях KPI могут меняться в зависимости от самой цели и этапа ее реализации. Рассмотрим

ва своим конкурентным преимуществом. Следовательно, логично возникнут следующие вопросы: как именно мы будем менять наш тренерский состав? Изменится ли его структура или только персоналии? Будем ли мы вкладываться в обучение или привлечем с рынка уже готовых дорогостоящих специалистов? Предусмотрена ли ротация персонала, кто и как будет развивать работников, мотивировать, оценивать и аттестовывать их? И так далее.

Таким образом, мы описываем ключевые факторы реализации стратегии, формулируя показатели, по которым можно оценить успешность деятельности и конкретного сотрудника, и конкретного направления, и компании в целом.

Итак, вы планируете внедрить управление с введением KPI. С чего начать? Очевидно, с разработки ключевых показателей эффективности. Существует риск столкнуться с одним из подводных камней, что может притормозить введение такой системы.

Первый подводный камень – сопротивление сотрудников. Джон Мейнард Кейнс в отношении построения новых управленческих моделей сказал: «Самая большая трудность состоит не в том, чтобы убедить людей принять новые идеи, а в том, чтобы убедить их отказаться от старых». Как правило, попытка перейти к новой форме трудовых взаимоотношений вызывает у сотрудников боязнь.

Людей пугает не только сама предстоящая оценка их деятельности, но и то, что оценка может оказаться неадекватной, то есть «несправедливой». Практика показывает, что эти опасения нельзя недооценивать. Во-первых, если имеет место действительно плохая организация труда и клуб испытывает сложности с администрированием, с введением KPI вы рискуете не исправить ситуацию, а, наоборот, загнать ее в тупик. Другая угроза – непрозрачность действующих систем оценки и мотивации персонала. Это мешает установлению конструктивных и доверительных отношений между руководителями и подчиненными. Наконец, третья угроза кроется в самом руководителе, если он, вводя систему KPI, остается непоследовательным и субъективным в принятии дальнейших решений.

Второй подводный камень – определение плановых значений измеряемых показателей эффективности (порог – факт (план) – вызов). Нерелевантные планы, неважно, завышены ли они или

О том, что рынок далек от стабилизации, свидетельствует нередко встречающийся разброс цен на услуги клубов одного и того же сегмента (разница в стоимости одних и тех же услуг может достигать 50%)

рим практический пример. Допустим, сформулирована стратегическая цель на ближайшие пару лет: завоевать определенную долю рынка в своем районе. Эта доля должна быть выражена в четких количественных критериях. Например, занимая сейчас 25% рынка, мы стремимся к 45%, то есть рассчитываем увеличить клиентскую базу почти вдвое. Мы определяем, за счет чего будем привлекать целевую аудиторию в клуб. Этот процесс и будет сопровождаться постановкой тематических целей.

- Цель 1. Например, мы должны будем повысить качество сервиса. В чем конкретно будет заключаться повышение качества? По каким критериям мы будем оценивать это повышение? Какие показатели будут прямо пропорционально изменяться с повышением качества сервиса?
- Цель 2. Мы хотим сделать упор на профессиональный инструкторский состав, сделать качество инструкторского состава



занижены, сильно демотивируют работников. Поэтому в случае неправильного их определения управление по KPI просто теряет смысл. Слепое копирование, как это часто бывает (взяли аналогичный показатель прошлого года и приняли его за план), на практике оказывается неточным и недостаточным, так как не учитывает как внешние факторы (сезонность, политические факторы, изменения в налоговом законодательстве и т. д.), так и внутренние (отлаженность бизнес-процессов, организационную структуру, менеджмент организации, человеческий фактор и т. д.).

Третий подводный камень – обязательное наличие количественного выражения любого целевого значения. Любой целевой показатель должен быть выражен в конкретных цифрах, а оценка «нравится – не нравится» или «хорошо – плохо» в данном случае излишне субъективна и не может восприниматься подчиненными в качестве инструмента измерения эффективности их труда.

Четвертый, самый большой и опасный подводный камень – неадекватная оценка результата. При условии выполнения плана у руководства редко возникают вопросы к сотрудникам. Но если план не выполнен, нужен очень точный диагноз в отношении причин невыполнения плановых показателей (первая возможная причина: сотрудники действительно плохо работали; причина вторая: KPI изначально был установлен неверно, намеренно занижен или завышен; причина третья: сказались проблемы управленческого и административного характера).

Пятый подводный камень – ожидание слишком быстрого результата от внедрения системы

С ПОНЯТИЕМ «ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА»
отлично знаком каждый менеджер по продажам,
но для инструктора тренажерного зала, групповых
программ или врача фитнес-клуба оно может
казаться весьма относительным

Фото: МИА «Россия сегодня»/ Маркус Вайсберг

KPI. Как правило, переход на эту систему и подготовительный этап занимают от трех до шести месяцев, плюс отладка системы KPI может потребовать от полугода до года. Люди должны иметь возможность ошибаться и делать собственные выводы из этих ошибок. Если они этой возможности лишены, это грозит быстрым выгоранием, стрессом и, как следствие, кадровым кризисом.

Шестой подводный камень: система KPI не статична! Она постоянно меняется и эволюционирует. Нельзя принять одну систему KPI на всю оставшуюся жизнь. Будут меняться тематические цели, а с ними и система KPI. Руководитель должен быть всегда готов к введению новых целевых показателей и новых измерителей этих показателей.

Седьмой подводный камень – введение системы KPI невозможно без отстроенных бизнес-процессов в компании. Система ключевых показателей – это логическое продолжение оптимизации бизнес-процессов.

При условии четкого представления о слабых звеньях и узких местах системы ключевых показателей эффективности вводить ее в практику управления несложно, хоть это и требует определенной смелости.

