

**Малыгин А. В.**, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой спортивного маркетинга университета «Синергия», г. Москва, [malyginsport@mail.ru](mailto:malyginsport@mail.ru)

**Силина Е. А.**, заведующий кафедрой менеджмента в фитнес-индустрии университета «Синергия», г. Москва, [elenasilina@mail.ru](mailto:elenasilina@mail.ru)

## Специфика продуктовой политики спортивно-оздоровительного клуба в конкурентной среде

В статье рассматривается специфика наиболее значимого инструмента маркетинга спортивно-оздоровительного клуба — продуктовая политика. Авторы показывают ее место в системе формирования конкурентных преимуществ, анализируют различные типы рыночных продуктов фитнес-клуба, а также определяют их приоритеты. Материал ориентирован на использование в практической деятельности в фитнес-индустрии.

**Ключевые слова:** спортивно-оздоровительные услуги, фитнес-клуб, спортивный маркетинг, комплекс маркетинга, продуктовая политика, конкурентные преимущества.

### Введение

Российский рынок спортивно-оздоровительных услуг, пожалуй, самый независимый элемент отечественной спортивной индустрии. За два десятилетия он, практически без всякой помощи государства, смог преодолеть сложный этап становления и продолжает уверенно развиваться. Его объем, по оценкам экспертов, достиг 20,73 млрд рублей, а число фитнес-клубов составило 4–5 тысяч [Силина и др., 2013/2014].

Одна из причин столь динамичного развития — живая конкурентная среда, характеризующаяся большим количеством независимых участников, большими возможностями выбора для клиентов, относительно невысокой степенью участия государства при одновременном значительном вкладе с его стороны в пропаганду здорового образа жизни.

В таких условиях для успешного развития каждого отдельного субъекта рынка (отдельного клуба или сети клубов) решающее значение имеет способность менеджмента использовать весь потенциал маркетинго-

вых инструментов, хорошо адаптированных к потребностям клиентов. Ключевое место в комплексе средств маркетинга занимает продуктовая политика.

### Место продуктовой политики в комплексе маркетинга спортивно-оздоровительного клуба

Идея комплекса маркетинговых инструментов 4P впервые была предложена Дж. Маккарти [McCarthy, Jerome, 1960]. Суть этого подхода — в объединении многочисленных инструментов в четыре группы — товар (*product*), цена (*price*), продвижение (*promotion*) и продажи (*place*). Каждая из них содержит решения, реализующие ключевые функции маркетинга — производственную, коммуникационную и сбытовую, а их системное использование позволяет получить синергический эффект.

В научной и деловой литературе встречаются различные термины, являющиеся синонимами комплекса 4P, — маркетинговая смесь, маркетинг-микс, средства маркетинга, контролируемые факторы маркетинга и т. п. Позже появились другие варианты комплек-

са маркетинговых инструментов — 5P (4P + *people*), 7P (5P + *process* и *physical evidence*), 4C (*customer value needs and wants, cost, convenience, communication*) и т. д.

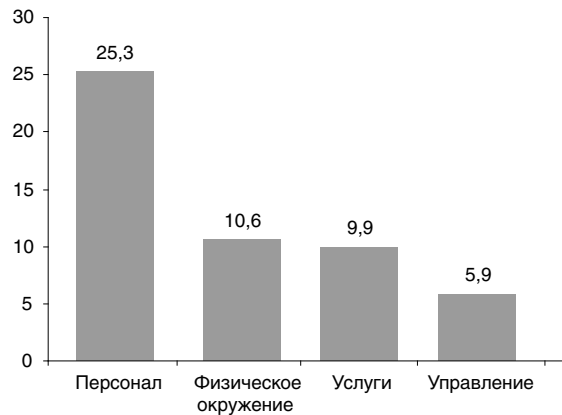
Реже встречаются иные комбинации. Так, Эрик Шварц и Джейсон Хантер включают в дополнение к классическим «четырем пи» комплекса маркетинга пятый элемент — *publicity* [Schwarz, Hunter, 2004]. В концепции тайм-маркетинга, разработанной А. Малыгиным, в качестве инструмента рассматривается время клиента (*period*) [Малыгин, 2014]. В данной статье используется классический подход Дж. Маккарти, так как он позволяет полностью и системно решать задачи, стоящие перед современными спортивными организациями, не перегружая при этом деятельность чрезмерной детализацией.

Продуктовая политика является ключевым инструментом комплекса маркетинга, поскольку в результате ее осуществления создается центральный компонент рыночного предложения фитнес-клуба, способный решить актуальные проблемы клиентов. Некоторым из них важно приобщиться к здоровому образу жизни, другим — скорректировать фигуру, третьим — подтвердить свой социальный статус и т. п. Все эти потребности могут быть удовлетворены только с помощью специально разработанных продуктов.

В то же время при всей значимости продуктовой политики она стоит не на первом месте в перечне вопросов формирования конкурентных преимуществ. Это подтверждают результаты опроса руководителей столичных фитнес-клубов<sup>1</sup> (рис. 1).

Мнение респондентов учитывалось при анализе содержания продуктовой политики фитнес-клубов, результатом которого стало определение основных управленческих решений, ориентированных на потребности клиентов, по следующим основным направлениям:

<sup>1</sup> Исследование проводилось в 2015 г. Национальным фитнес-сообществом и компанией Sport Marketing School. Были опрошены 98 генеральных и коммерческих директоров фитнес-клубов г. Москвы.



**Рис. 1.** Коэффициенты относительной значимости групп факторов сильных и слабых сторон спортивно-оздоровительного клуба

**Fig. 1.** The coefficients of relative importance of groups of factors the strengths and weaknesses of the fitness club

- определение объектов маркетинга и субъектов управления ими;
- разработка структуры и содержания продуктового портфеля;
- определение уровня качества продуктов, их рыночных и функциональных характеристик;
- формирование ассортимента продуктов;
- определение структуры и содержания каждого продукта;
- формирование комплексного предложения, включающего предпродажное и послепродажное обслуживание (продукт + дополнения);
- управление жизненным циклом продуктов;
- создание и регистрация товарных знаков и знаков обслуживания;
- разработка фирменного стиля;
- формирование конкурентных преимуществ продуктов и управление ими;
- позиционирование продуктов на выбранных рынках и сегментах;
- согласованное использование различных продуктов, предлагаемых клиентам клуба;
- разработка новых продуктов.

Доход фитнес-клуба составляет выручка от продаж продуктов двух видов — спортивных (спортивно-оздоровительные услуги, события, видеоуроки, экипировка, инвентарь и т. п.) и не спортивных (услуги кафе, магазина, салона красоты, аренда и т. п.). Это делает продуктовую политику сложным многофакторным процессом, требующим глубоких профессиональных компетенций менеджеров.

### **Классификация рыночных продуктов спортивно-оздоровительного клуба по признаку приоритетности**

Одна из самых сложных задач маркетинга — определение сущности всех рыночных предложений конкретной спортивной организации. В своей практической деятельности менеджмент фитнес-клуба имеет дело сразу с несколькими продуктами различного типа — групповые программы, индивидуальные тренировки, услуги кафе и магазина и т. п.

Каждый из этих продуктов имеет свое значение и приоритетность для достижения поставленных целей и по этому принципу может быть определен *в одну из трех групп: атрибутивные, дополнительные и вспомогательные* продукты.

*Атрибутивные* продукты определяют отраслевую и функциональную принадлежности каждой спортивной организации. Для фитнес-клуба такими продуктами будут спортивно-оздоровительные услуги различного типа. Обычно это *тренировки* — занятия с участием тренеров в тренажерном зале, кардиозоне, зоне свободных весов в групповом и персональном форматах.

К числу атрибутивных продуктов также относятся *аренда* спортивных помещений, когда клиент получает возможность воспользоваться отдельными компонентами фитнес-клуба для самостоятельных занятий без участия тренера (плавательная или беговая дорожка, тренажеры и т. п.). В качестве спортивно-оздоровительной услуги

следует рассматривать *соревнования* по игровым и циклическим видам спорта и единоборствам, которые предлагаются сегодня в качестве более эмоциональной альтернативы или дополнения к *тренировкам*.

В ходе проведенного опроса топ-менеджеров фитнес-клубов разнообразие программ было отнесено к числу важнейших факторов. Продажи атрибутивных продуктов являются, как правило, важнейшим источником доходов фитнес-клуба. Выбор атрибутивных продуктов является стратегическим решением менеджмента и базируется на глубоком знании рынка, характеристик клиентов, возможностей и амбиций. В зависимости от этого выбираются виды атрибутивных услуг, формы их предоставления, уровень качества и рыночное позиционирование.

*Дополнительные* продукты могут удовлетворить те потребности клиентов, которые возникают у них в ходе покупки и потребления атрибутивных продуктов: посетителям фитнес-клуба предлагают купить дополнительные услуги — SPA, салона красоты, экипировку, спортивное питание и т. п. Цель создания таких продуктов — получение дополнительных доходов и предоставление клиентам дополнительных выгод, повышающих воспринимаемую ценность клуба. Это напрямую влияет на формирование конкурентных преимуществ.

*Вспомогательные* продукты представляют собой маркетинговые события (детский праздник для клиентов фитнес-клуба, презентация нового клуба сети и т. п.) или информационные продукты (журнал сети фитнес-клубов, интернет-сайт и т. п.). Они обычно используются как средство продвижения как самой спортивной организации, так и ее продуктов — *атрибутивных* и *дополнительных*.

Вспомогательные продукты обычно не приносят доходов, а наоборот, требуют вложений ресурсов на их организацию. Тем не менее вспомогательный продукт может эффективно выполнить свою миссию лишь в том случае, если по отношению к нему будут использованы все средства маркетинга.

## Специфика формирования конкурентных преимуществ на разных уровнях продукта

Разработка каждого продукта осуществляется в соответствии с его трехуровневой структурой, модель которой была предложена Ф. Котлером [Котлер, 1996].

Сердцевина продукта — *базовые выгоды*, которые способны удовлетворить потребности клиента. Спортивно-оздоровительные услуги, представляющие собой выполнение физических упражнений в рамках определенной программы, — именно это, на первый взгляд, и предлагают на рынке фитнес-клубы. При анализе причин покупки клубных карт можно обнаружить следующие:

- поддержание здорового образа жизни;
- совершенствование физических навыков;
- моделирование фигуры;
- ощущение принадлежности к особому клубному сообществу;
- общение, новые знакомства и связи;
- возможность интересно провести время, отвлечься от повседневных забот, получение ярких впечатлений;
- желание доказать свою способность достигать поставленных целей, повышение уверенности в себе;
- поддержание статуса, соответствующего бренду клуба и присущего спортивному образу жизни;
- снятие психоэмоционального напряжения, получение положительных эмоций.

Именно эти потребности в тех или иных сочетаниях стремятся удовлетворить клиенты спортивно-оздоровительного клуба, покупая его услуги. Задача менеджмента — дать понять, что предложение клуба обладает подобными базовыми выгодами за счет точного и аргументированного позиционирования на выбранном рынке. Таким образом формируется замысел услуги для каждого сегмента клиентов.

Одна из тенденций развития спортивных услуг — нацеливание клиентов на соревнова-

тельность. Эта потребность также может быть отнесена к числу базовых. В результате фитнес-клубы стали предлагать услуги не только в форме тренировок, но и в форме участия в соревнованиях — по бегу, единоборствам, аэробике, танцам, игровым видам, кроссфиту и т. п.

Второй уровень продукта связан с *реальными характеристиками* конкретной спортивно-оздоровительной услуги, предлагаемой клиентам. Здесь необходимо обратить внимание:

- на вид физической активности, составляющий основу услуги, — аэробика, гимнастика, йога, упражнения на тренажерах, бег, танцы, игры, плавание, упражнения в бассейне и т. п.;
- оборудование и инвентарь, используемые в оказании услуги;
- место оказания услуги;
- продолжительность оказания услуги;
- тренеров, участвующих в оказании услуги;
- статус услуги;
- оригинальное дифференцирующее название услуги;
- сервис, сопровождающий спортивную услугу.

Наконец, третий уровень спортивно-оздоровительной услуги как продукта — *расширенный продукт*, дающий клиентам дополнительные выгоды при его потреблении, — повышающие ценность продукта в глазах клиентов и имеющие важное значение для создания конкурентных преимуществ фитнес-клуба. В качестве таких выгод, например, может быть персональное консультирование, медицинское сопровождение, наличие автостоянки для клиентов, летние лагеря для детей, проведение специальных событий (праздников, презентаций и т. п.), особые условия обеспечения безопасности для клиентов, оказание услуг салона красоты, магазина, программы лояльности и т. п.

На каждом уровне продукта происходит формирование конкурентных преиму-

**Таблица 1.** Специфика формирования конкурентных преимуществ на разных уровнях продукта  
**Table 1.** Specificity of formation of competitive advantages at different levels of the product

Уровень продукта	Специфика формирования конкурентных преимуществ
Базовые выгоды	<p>Формирование <i>стратегических</i> конкурентных преимуществ за счет правильного и точного позиционирования продукта в соответствии с базовыми потребностями клиентов и с учетом тенденций рынка.</p> <p>Число вариантов базовых выгод ограничено. Ключевые преимущества получает клуб, менеджмент которого способен раньше других определить новые потребности рынка. В противном случае получение конкурентных преимуществ на этом уровне невозможно</p>
Реальный продукт	<p>Конкурентные преимущества в основном <i>операционного</i> уровня возникают в результате:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• соответствия услуг функциональным и статусным потребностям клиентов клуба;</li> <li>• качественного исполнения всех компонентов спортивной услуги;</li> <li>• персонализации услуги по отношению к каждому клиенту;</li> <li>• согласованного воздействия всех компонентов спортивной услуги.</li> </ul> <p>Большое число вариантов инструментов и их сочетаний.</p> <p>Конкурентные преимущества легко повторяемы за счет распространенных и доступных маркетинговых технологий.</p> <p><i>Стратегические</i> конкурентные преимущества могут быть получены в результате синергического эффекта</p>
Расширенный продукт	<p><i>Операционные</i> конкурентные преимущества формируются за счет предоставления клиентам клуба дополнительных выгод, повышающих воспринимаемую ими ценность спортивно-оздоровительной услуги.</p> <p>Большое число вариантов дополнительных выгод и их сочетаний. На этом уровне играет важную роль творческий поиск оригинальных решений</p>

ществ спортивно-оздоровительного клуба. В табл. 1 представлены краткие характеристики этого процесса. Основы стратегических аспектов конкурентоспособности создаются на уровне базовых выгод не просто за счет точной адаптации идеи продукта к потребностям рынка, но и с их опережением. Учет тенденций позволяет работать на опережение, создавая уникальную концепцию продукта, формирующую новые потребности.

На уровне реального продукта формируются конкурентные преимущества за счет ориентированности на клиента, качественного исполнения всех компонентов услуги, установления взаимодействий с другими продуктами клуба и т. п. Уровень расширенного продукта позволяет получать в основном операционные преимущества за счет дополнения продукта новыми выгодами.

Синергия выгод и преимуществ каждого из трех уровней продукта усиливает в итоге его стратегические рыночные позиции в целом.

## Заключение

Продуктовая политика спортивно-оздоровительного клуба является основой для применения остальных инструментов маркетинга — ценообразования, продвижения и продаж.

От того, как точно будет проведен анализ конкурентной среды клуба в целом, изучены потребности клиентов и тенденции рынка, будет зависеть, насколько конкурентоспособным станет каждый из его продуктов.

В продуктовом портфеле фитнес-клуба, как правило, несколько видов услуг (тренировки, соревнования, услуги магазина, кафе и т. п.), товаров, событий. Среди них есть

атрибутивные продукты, определяющие рыночное позиционирование клуба. Их положение приоритетно по отношению к двум другим видам — *дополнительным и вспомогательным* продуктам. Правильное выстраивание продуктов по значимости позволяет эффективно распределять ресурсы, добиваться взаимосвязи между ними для достижения маркетинговых целей, стоящих перед клубом.

Каждый из продуктов требует построения уникальной маркетинговой программы, опирающейся на тщательную проработку компонентов продукта на каждом из трех уровней — базовых выгод, реального и расширенного продуктов.

Понимание специфики продуктовой политики спортивно-оздоровительного клуба, таким образом, лежит в основе его конкурентных преимуществ.

### Список литературы

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. М., 1996. С. 248.
2. Мalyгин А. Тайм-маркетинг: Время клиента в ваших руках // Sport Business Consulting. 2014. № 2/3. С. 4.
3. Силина Е., Леднев В., Дари Е., Мельников Ю., Шатров Е. Классификация фитнес-клубов // Sport Business Consulting. 2013/2014. № 6. С. 52.
4. McCarthy Jerome E. Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.
5. Schwarz Eric C., Hunter Jason D. Advanced theory and practice in sport marketing. 2008. P. 21.

### References

1. Kotler P. *Marketing Essentials*, 1996. p. 248 (in Russian).
2. Malygin A. *Time marketing: vremya klienta v vashich rukach* [Time marketing: Client time is in your hands]. *Sport Business Consulting*, 2014, no. 2/3, p. 4.
3. Silina E., Lednev V., Dari E., Melnikov Y., Shatrov E. *Klasifikatsiya fitness klubov* [Classification of fitness clubs]. *Sport Business Consulting*, 2013/2014, no. 6, p. 52.
4. McCarthy, Jerome E. *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.
5. Schwarz Eric C., Hunter Jason D. *Advanced theory and practice in sport marketing*, 2008, p. 21.

A. Malygin, University Sinergy, Moscow, Russia, malyginsport@mail.ru

E. Silina, University Sinergy, Moscow, Russia, elenasilina@mail.ru

## Specificity of the product policy of a fitness club in a competitive environment

The article deals with the specifics of the most significant marketing tool of a sports club — product policy. The authors show its place in the system of formation of competitive advantages, analyzed different types of products on the market a fitness club, as well as determine their priorities. The material is aimed at use in practice in the fitness industry.

Russian fitness market is perhaps the most independent element of the domestic sports industry. For two decades he was almost without any help gov, was able to overcome the difficult stage of formation and continues to grow steadily. Its volume, according to experts, has reached 20.73 billion rubles, while the number of fitness clubs — was 4–5 thousand. One of the reasons for such a dynamic development — lively competitive environment, characterized by a large number of independent members, greater opportunities of choice for customers, the relatively low level of participation of the state, while a significant contribution with his hand in the promotion of healthy lifestyles. Under such conditions for the successful development of each individual market entity (individual club or clubs in the network) is crucial to the ability of management to use the full potential of marketing tools that are well adapted to the needs of customers. A key place in the complex marketing tools takes product policy.

**Keywords:** sports and health services, health club, sports marketing, marketing mix, product policy, competitive advantages.

**About authors:** A. Malygin, PhD in Economics, Associate Professor

E. Silina, Head of the department of Management in the fitness industry University Sinergy

**For citation:** Malygin A., Silina E. Specificity of the product policy of a fitness club in a competitive environment. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 5 (59), pp. 75–80 (in English, abstr. in Russian).