

УДК 339.025

Курашвили В.А., д. м. н., начальник отдела Центра инновационных спортивных технологий (г. Москва)

НЕРЕШЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ

Спрос на фитнес-услуги в России, как утверждают эксперты, в последние пять-шесть лет существенно увеличился. Изменилась культура потребления, стало модно вести здоровый образ жизни, хорошо выглядеть.

Вместе с тем интерес значительного числа предпринимателей к рынку фитнес-услуг пока сдерживают два главных фактора. Первый — недостаток подходящих помещений и высокая, по мнению бизнесменов, арендная плата. Вторая проблема рынка фитнеса — отсутствие системной поддержки индустрии спорта и здоровья со стороны государства, хотя целесообразность того, чтобы сделать фитнес более доступным и массовым, очевидна.

Современная государственная политика в области физической культуры и спорта ставит своей целью укрепление здоровья нации как одного из факторов национальной безопасности страны. Широкое распространение получили различные формы спортивно-оздоровительной работы с населением. Российский рынок спортивно-оздоровительных услуг — один из самых быстрорастущих. За несколько последних лет он только в Москве увеличился в два раза и достиг, по данным агентства маркетинговых и социологических исследований *MAGRAM Market Research*, 600–650 млн долл.

Общероссийский же рынок фитнес-услуг оценивается в полмиллиарда долл. За последние два года число фитнес-клубов в Москве выросло более чем вдвое — с 200 клубов в 2004 г. до 320–350 (оценки разнятся) в 2006-м. Но, несмотря на уже внушительные размеры и быстрые темпы рос-

та, потенциал развития фитнес-индустрии в Москве и тем более в России остается огромным¹.

Сегодня фитнесом у нас занимаются чуть более 300 тыс. человек — это лишь 0,2% населения. Для сравнения: в США — мировой лидер в данной области — фитнесом увлечены 14,1% жителей (39,4 млн человек). Даже если взять менее развитый британский рынок, разница будет ощутима — в Британии фитнесом занимаются 6% жителей (3,5 млн человек). Проигрываем мы и «на столичном уровне». В Лондоне фитнесом занимаются 26% населения, а в Москве — всего 2%. Тем не менее и в Москве уже чувствуется жесткая конкуренция².

Рыночная экономика диктует свои правила, состоящие из набора принципов и правил игры. Чтобы преуспеть в этой

¹ ЦБТ «Бионика». Биллинговые системы для фитнес-центров. 2007.

² Там же.

сфере, руководители фитнес-клубов должны решать целый комплекс проблем.

В настоящее время применение информационных и компьютерных технологий становится неотъемлемым атрибутом успеха в конкурентной борьбе. Менеджерам и маркетологам фитнес-клуба приходится проводить большой объем аналитической работы для выявления основных тенденций развития организации, изменений в клиентской базе и потребностях клиентов, а также для разработки комплекса маркетинговых и управленческих мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности клуба.

Пионером в этой области выступили Соединенные Штаты, где накоплен солидный опыт в индустрии спортивно-оздоровительных услуг. Развитие компьютерных технологий позволяет теперь оплачивать членство в фитнес-клубе (также счета за электричество, телефон и кабельное телевидение) с помощью домашнего компьютера. Ежегодно только в США совершается более 12 млрд подобных транзакций. Нетрудно догадаться, что за легкостью, с которой проводятся онлайн-платежи, стоят совершенные программные продукты, позволяющие в доли секунды обрабатывать и распределять многомиллионные денежные потоки³.

Большинство фитнес-сетей в США являются клиентами программы *CheckFree Club Manager*. Эта программа позволяет почти полностью избавиться от бумажной работы, максимально рационализировать работу персонала, снизить операционные расходы, оптимизировать финансовый оборот, а также содержит новые подходы в продаже членских абонементов и удержании уже существующих клиентов. В целом, доходы *CheckFree* от продаж прикладных программ выросли за последний год на 23%⁴.

³ Ammon Robin Jr, Richard M Southall and David A Blair. *Sport Facility Management. Fitness Information Technology, January 2006.*

⁴ Указ. соч. ЦБТ «Бионика»; *CheckFree Health & Fitness. CheckFree Club Manager Brochure, 2007.*

Аналогичное программное обеспечение для фитнес-клубов предлагают компании *eVendo Inc, Health Club Systems Corp., SmartLink* и др., которые тесно взаимодействуют с Национальным альянсом фитнес-бизнеса (*National Fitness Business Alliance*)⁵.

У нас в России во многих крупных клубах также применяются биллинговые системы с использованием магнитных карт, которые предназначены для предприятий сферы услуг, для организации удобной работы с клиентами, внедрения системы скидок и бонусов, упорядочения учета выполнения заказов. Работа системы базируется на существовании виртуальных счетов клиентов и обеспечении работы с ними на основе предъявления магнитных карт в качестве идентификатора⁶.

В ряде отечественных фитнес-клубов внедрена система для контроля деятельности персонала. Каждый сотрудник зарегистрирован в системе, при этом ему выдается персональная пластиковая карта. Информация на карте включает данные о владельце пропуска, его режиме работы, форме допуска, фотографию в электронном виде, номер отдела или подразделения, табельный номер, учетный код и т. п.

Система основана на использовании каждым членом клуба индивидуальной смарт-карты, на которой находится персональная информация о нем, тренировочные программы, заданные параметры, требования к выполнению упражнения и фактические результаты. Программа позволяет инструкторам корректировать ре-

⁵ Cuneen Jacquelyn and M Joy Sidwell. *Sport Management Field Experiences. Fitness Information Technology, January 2003; Kaplan Robert S., David P. Norton — The BSC: Translating Strategy into Action. 1996; Pitts Brenda G. Sport Marketing In The New Millennium: Papers from the Third Annual Conference of the Sport Marketing Association. March 2007.*

⁶ Алеф-Е. Информационно-аналитическая биллинговая система для спортивных центров, фитнес-клубов, бассейнов. Екатеринбург, 2006; ЦБТ «Бионика». Биллинговые системы для фитнес-центров. 2007.

зультаты тренировок клиентов онлайн. Функциональные возможности позволяют посетителям получить рекомендации по оптимальной физической нагрузке в соответствии с персональным планом.

Для администрации становится возможным контролировать посещаемость клуба, получать отчет о нагрузке и частоте использования тренажеров, контролировать работу инструкторов и т.д. Подобный сервис используется, например, в клубах «N-ergo», «ENJOY!» и во многих других⁷.

Для обработки финансовой информации во многих клубах уже используются системы «UNIVERSE — Фитнес», «Clubwise», «Металинк Фитнес Менеджер» и др. Эти системы позволяют проводить автоматизированный учет экономических аспектов деятельности спортивных клубов. Например, компания «A&A Клуб» предлагает специализированное программное обеспечение для комплексной автоматизации спортивных и фитнес-клубов: учет работы с клиентами, инструкторами и контрагентами, интеграция с офисным ПО и др.⁸.

В подобных информационных системах накапливаются значительные объемы учетной информации, однако ее использование для поддержки принятия управленческих решений затруднено. Для эффективной работы нужны более интегральные, обобщенные показатели результативности персонала.

Под показателем результативности (*Performance Measure*) в самом широком смысле понимают описательный или количественный индикатор, характеризующий результат деятельности или успешность движения к достижению поставленной цели. Показатели результативности могут

⁷ ЦБТ «Бионика». Биллинговые системы для фитнес-центров. 2007.

⁸ Программный комплекс «Металинк Фитнес Менеджер» // Элитный персонал. 2002. № 10. 19 марта; ЦБТ «Бионика». Биллинговые системы для фитнес-центров. 2007.

служить как для оценки деятельности клуба в целом, так и для оценки деятельности каждого сотрудника.

Сбалансированная система показателей (*Balanced Scorecard*) — это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей. Сбалансированная система должна использовать измеряемые показатели по крайней мере в следующих четырех направлениях:

- финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
- оценка полезности товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;
- внутренняя операционная эффективность, оценивающая эффективность внутренней организации бизнес-процессов;
- инновации и обучение, т.е. способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения⁹.

Хотя система сбалансированных показателей уже давно с успехом применяется в различных областях экономики, в фитнес-индустрии эта методика начала применяться недавно. Примером может служить американский фитнес-клуб «Горизонт Фитнес» (*Horizon Fitness*), г. Мэдисон, штат Висконсин (*Madison, Wisconsin*).

Директор этого клуба Боб Уип (*Bob Whip*) рассказал, как ему и команде менедже-

⁹ Каплан Роберт С., Дейвид П. Нортон. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей // Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2004; Каплан Роберт, Дейвид Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2005; Массарская О. Г. Современные информационные технологии повышения эффективности управления спортивными клубами // Современные наукоемкие технологии. 2007, № 11; *The IHRSA 2007 Global Report: The State of the Health Club Industry — fitness business. 2007.*

ров удалось трансформировать стратегию, предлагаемую системой *BSC*, в план действий каждого сотрудника. Так был создан мощный инструмент, позволяющий наглядно проследить эффективность деятельности работников. Итоги работы обсуждаются на ежемесячных совещаниях. В короткое время клуб добился заметных успехов.

Важно отметить, что при использовании системы сбалансированных показателей значительно упрощаются вопросы бюджетирования. Например, если предлагаемые кем-то дополнительные расходы не соответствуют утвержденной стратегии клуба, они немедленно отвергаются.

Боб Уип, в частности, отмечает, что система сбалансированных показателей позволяет сфокусироваться на годовом бюджете, экономит время, силы и эмоции, которые в противном случае пришлось бы выплескивать на совете директоров.

Система сбалансированных показателей (*BSC*) позволила клубу за три года увеличить оборот до 85 млн долл. Благодаря *BSC* была создана стройная система обучения и мотивации сотрудников, ориентированная на стратегию клуба. «Благодаря гибкости системы *BSC*, ее можно рекомендовать любой компании, — подчеркивает Боб. — Без нее мы бы не добились столь впечатляющих результатов»¹⁰.

Однако системой сбалансированных показателей не исчерпывается перечень инновационных разработок для фитнес-индустрии. Компания *Fitness Venture Group* — поставщик программных *Web*-платформ для использования в области спортивной подготовки — объявила о запуске *HealthClubDirect.com* — частного электронного рынка для покупки и продажи спортивных товаров и услуг.

Технологию, услуги хостинга и эксплуатационную поддержку рынка предоставила фирма *PurchasePro* — поставщик решений

для электронной *B2B*-коммерции. О своем решении воспользоваться услугами *HealthClubDirect.com* уже заявили представители *Gold's Gym International* — крупной сети спортивных клубов, имеющей 560 отделений в разных странах мира и расходуемой на материально-техническое обеспечение около 100 млн долл. в год.

Программные решения *Fitness Venture Group* позволяют владельцам и операторам спортивных клубов привлекать и принимать новых членов через Интернет, повышать эффективность отношений с тренерами и пользователями, а также предлагать интерактивные программы физической подготовки и здорового питания. Создание электронного рынка на основе технологии *PurchasePro* позволяет *Fitness Venture Group* предложить владельцам и операторам спортивных клубов комплексное электронно-коммерческое Интернет-решение как для продающей, так и для покупающей стороны.

По словам представителей руководства *Fitness Venture Group*, *HealthClubDirect.com* станет удобным инструментом для приобретения всех необходимых для повседневной работы товаров: от строительных материалов до приспособлений и средств для уборки. В настоящее время только в США открыто более 17 тыс. спортивных клубов; как полагают в *Fitness Venture Group*, *HealthClubDirect.com* со временем станет основным средством снабжения спортивных отделов супермаркетов, гостиниц, саун и военных баз¹¹.

Одна из актуальных задач, стоящих перед менеджментом фитнес-клуба, это активная работа с клиентами, а именно: переписка, рассылка информации, новостей, уведомлений и т.п. По сути, это отдельный сервис клуба, организованный для клиента. Опыт США показывает, что выжить в конку-

¹⁰ Kaplan Robert S., David P.Norton — *The BSC: Translating Strategy into Action*. 1996.

¹¹ Kaplan Robert S., David P.Norton — *The BSC: Translating Strategy into Action*. 1996; Niven Paul R. — *BSC Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2000.

рентной борьбе можно только с помощью высоких технологий. Так, Рик Столлмейер (*Rick Stollmeyer*), основатель и президент компании «МайндБоди Онлайн» (*MindBody Online*), считает, что только таким путем фитнес-клуб может завоевать клиентов. «Мы видим четкую тенденцию — повисить качество работы персонала и более полно удовлетворить запросы посетителей можно лучше всего с помощью Веб-сервиса»¹². Имеется в виду, что клуб создает интернет-ресурс, на котором каждый клиент может записаться на удобное для него время тренировок, получить консультацию по вопросам диетологии и т.д. Разумеется, с помощью этого ресурса можно также производить оплату услуг.

Стив Рут (*Steve Ruth*), директор по продажам фитнес-клуба «Афелион», г. Хьюстон, штат Техас (*Aphelion, Houston, Texas*) рассказывает, что благодаря этому программному обеспечению небольшой клуб всего с 300 членами превратился в мощный центр с 8 тыс. членов. Специалисты фитнес-индустрии считают, что будущее — за «интегративным сервисом». Современный софт (программное обеспечение) позволяет персонализировать для каждого клиента величины физической нагрузки, составлять индивидуальный пищевой рацион и т.д. Важно отметить, что Интернет-ресурс клуба должен быть предназначен не только исключительно для зарегистрированных членов. Важно, чтобы каждый посетитель сайта мог получить информацию, зарегистрироваться, оплатить членство и проч.¹³.

Сходные разработки имеются и на российском рынке. Так, компания «РБК СОФТ» разработала Интернет-ресурс для клуба «Фитнес Формула». Благодаря этому ресурсу каждый желающий может найти расписа-

ние занятий, описание программ и уроков, заказать клубную карту. Ранее компания «РБК СОФТ» создавала Интернет-представительства спортклубов и фитнес-центров (сеть *World Class Fitness Clubs, Orange Fitness, Janinn Fitness, Зебра-Фитнес* и др.).

Сеть *L'OrangeGYM*, которая на данный момент насчитывает три фитнес-клуба, расположенных в центре Москвы, заказала систему, учитывающую специфику бизнеса фитнес-клуба и имеющую интуитивно понятный интерфейс. Компания РИНТИ реализовала проект с использованием среды разработки бизнес-приложений *Business Object Builder*. Система «РИНТИ Фитнес» предназначена для комплексной автоматизации бизнес-процессов фитнес-клуба, связанных с продажей абонементов, услуг и дополнительного сервиса, обслуживанием клиентов, маркетинговыми исследованиями и т.д.

Заключение

С каждым годом конкуренция среди фитнес-клубов обостряется, и теперь, когда у многих клиентов есть выбор из двух и более клубов, приходится предпринимать особые усилия для того, чтобы потенциальный клиент выбрал именно ваш клуб. Мировой, да и отечественный опыт показывают, что путь к повышению эффективности и прибыльности клуба проходит через инновационные технологии.

Благодаря глобализации любые, самые современные методы оптимизации бизнес-процессов в фитнес-индустрии становятся доступными. На сегодняшний день деятельность всех подразделений фитнес-клуба призвана реализовать концепцию интегрального сервиса, который за счет использования интернет-технологий позволяет не только автоматизировать составление отчетов по различным аспектам деятельности, но и предоставить клиентам клуба новые возможности.

¹² Pitts Brenda G. *Sport Marketing In The New Millennium: Papers from the Third Annual Conference of the Sport Marketing Association. March 2007.*

¹³ *The IHRSA 2007 Global Report: The State of the Health Club Industry — fitness business. 2007.*

До недавнего времени считалось, что использование новых технологий доступно только крупному бизнесу. С широким распространением технологий и их удешевлением, присоединиться к этому процессу вполне по силам небольшим фитнес-клубам. Интернет-технологии нового поколения, значительно снижают затраты на коммуникации, поиск необходимых данных, предоставление и получение услуг в онлайн. Это означает, что небольшие компании сравнялись в своих технических возможностях с крупным бизнесом и в некоторых случаях даже обогнали его. Такой феномен — огромный шаг в демократизации информационных технологий.

Проблема состоит в том, что существует разрыв между владельцами фитнес-клубов и топ-менеджерами, с одной стороны, и специалистами по информационным технологиям (IT) — с другой. Пока, если говорить откровенно, многие российские менеджеры до сих пор считают IT-технологии выдумкой заморских «гуру менеджмента» или нездоровым увлечением доморощенных консультантов. Следует признать, что инновационные информационные технологии предлагают такие методы управления спортивно-оздоровительными комплексами, которые требуют нового уровня подготовки и тематического совершенствования персонала.

Решение этой задачи, на наш взгляд, может быть найдено путем проведения широкой просветительской компании по освоению новых технических, программных, технологических средств, предназначенных для обработки информации, разработки оптимальных стратегий и поддержки принятия управленческих решений в индустрии фитнеса.

Литература

1. *Алеф-Е.* Информационно-аналитическая биллинговая система для спортивных центров, фитнес-клубов, бассейнов. Екатеринбург, 2006.
2. *Каплан Роберт С., Дейвид П. Нортон.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
3. *Фридаг Х. Р., Шмидт В.* Сбалансированная система показателей: Руководство по внедрению. 2004.
4. ЦБТ «Бионика». Биллинговые системы для фитнес-центров. 2007.
5. *Ammon Robin Jr., Richard M. Southall and David A. Blair.* *Sport Facility Management. Fitness Information Technology, January 2006.*
6. *CheckFree Health & Fitness. CheckFree Club Manager Brochure, 2007.*
7. *Pitts Brenda G.* *Sport Marketing In The New Millennium: Papers from the Third Annual Conference of the Sport Marketing Association. March 2007.*
8. *The IHRSA 2007 Global Report: The State of the Health Club Industry — fitness business. 2007.*

Статья поступила в редакцию 24.10.2007

V. Kurashvili, M. D., Department Head, Center for Innovative Sports Technology, Moscow

OPEN MANAGEMENT PROBLEMS IN RECREATION AND FITNESS INDUSTRY

According some estimates, the demand for the fitness-related services has grown substantially during the past 5 to 6 years in this country. The consumer culture has changed. A healthy life style and wellness are now trendy.

However, there are 2 main factors that hamper the development of the many businessmen's interest in investing into fitness. Firstly, there is a lack of appropriate premises for lease and, according to the businessmen, the lease payments are too high. Secondly, the state bodies do not support sports and fitness industry systemically although it is clearly appropriate to make the fitness-related services accessible to the wide public.