



МАРИЯ ГРУНСКАЯ

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИТНЕС-КЛУБОМ

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

16+

Мария Грунская

**Антикризисное управление  
фитнес-клубом.  
Практические советы**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

**Мария Грунская**

Антикризисное управление фитнес-клубом. Практические советы /  
Мария Грунская — «ЛитРес: Самиздат», 2019

Практические советы по управлению фитнес клубом в кризисном положении,  
основаны на шестнадцати летнем опыте работы в фитнес индустрии.

© Мария Грунская, 2019  
© ЛитРес: Самиздат, 2019

# Содержание

От автора	5
Глава I. Анализ предприятия и конкурентов	6
Глава II. Действия на пути к решению задач	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# **Мария Грунская**

## **Антикризисное управление фитнес-клубом. Практические советы**

### **От автора**

Мы все хотим быть счастливыми. Но это не возможно, когда возникают сложности со здоровьем, равновесием, гармонией. Это становится не возможным когда сложности со здоровьем у родных и близких. Когда нет гармонии в отношениях. Когда мы не уверены в себе среди не знакомых людей. Мы все хотим быть счастливыми! Однако мало кто делает шаги на пути к счастью. Эту книгу читают те, кто живет в индустрии изменений человеческих жизней, только не все это осознают. Кто пришел к тому, что гармония это личный успех. И здоровый образ жизнь это основа гармонии. Речь не о «жить в тренажерном зале и качаться», речь о полезном и вкусном питании и о спорте в радость, речь о знакомствах с единомышленниками. Любая, даже самая не значительная физическая нагрузка пойдет на пользу организму. Фитнес полезен не только для физического, а для и психологического здоровья. И вы знаете почему! Каждый сам выбирает свой жизненный путь.

Эпоха фитнес индустрии пришла к тому, что нужно прикладывать усилия для вовлечения в здоровый образ жизни. Это единственная настоящая задача и причина кризиса в фитнес бизнесе. Рядом открывшийся фитнес клуб – не конкурент. Много лет мы все были сосредоточены на тех 3–4 % вовлеченных в здоровый образ жизни. Клубы, что называется «пилили» этих самых вовлеченных, вызывая агрессию бесконечными смс и звонками.

Идея написать книгу – антикризисное управление фитнес клубом родилась тогда, когда я победила кризис в двух фитнес клубах за один год. В процессе написания книги родилось еще много идей: Антикризисное управление фитнес клубом путем преобразования бизнеса. Кол центр для фитнес клуба – как и зачем? Вовлечем или привлечем? Сетевой маркетинг в фитнес бизнесе как метод сокращения расходов и метод вовлечения потребителя.

Надеюсь мои практические опыты помогут Вам. Мой опыт в фитнес индустрии 17 лет – управление сетью фитнес клубов 8 лет, антикризисное управление фитнес клубами – 4 года, опыт открытия фитнес клубов от 700 м<sup>2</sup> до 2000 м<sup>2</sup>, опыт реорганизации предприятия, опыт подбора и обучения персонала – 4 года, авторская программа обучения ОП. Мой опыт основан не только на удачах и всегда верных операционных решениях. Мой опыт, в том числе, основан на провалах, ошибках и не удачах. В эти 50 страниц я вместила самое нужное, без воды, и самые рабочие инструменты. Помните, у Вас уже все получается!

## Глава I. Анализ предприятия и конкурентов

*Слово «кризис», написанное на китайском, состоит из двух иероглифов: один означает «опасность», второй «благоприятная возможность».*

*Джон Кеннеди*

Давайте сначала разберем, что такое кризис, что такое убытки, и какой продукт мы продаем, по SWOT анализу выявим сильные и слабые стороны и построим причинно-следственную связь на тему «как, и почему фитнес клуб, как предприятие, приходит в состоянии кризиса». Когда ситуация стала настолько критичной, что принимать радикальные меры, кажется единственным выходом из ситуации. А дополнительные вложения просто необходимы.

Давайте вспомним, что такое кризис.

Кризис (др. – греч, поворотный пункт) – переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором привычные средства достижения целей становятся не результативными, а часто и неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации (Википедия).

Экономический кризис проявляется в нарушении равновесия между спросом и предложением на товары и, в нашем случае, услуги.

Кризисом называется ситуация, когда:

- в результате функционирования имеет место быть ущерб;
- невозможно продолжение функционирования в рамках прежней модели;
- неотлагательно требуется принятие решения;
- появляется шанс на обновление.

Кризис в бизнесе – это необходимость что-то делать. По статистике, не более 10 % предпринимателей, начавших бизнес, достигают успеха. Остальные компании прекращают деятельность в течение первого года. Да и тем, кто прошел испытание первым годом предстоит много сложных периодов. 90 % фитнес клубов России проходили кризис, кто-то смог договориться с арендодателем и выровнять ситуацию, кто-то закрывал предприятие и открывал новое.

Самый главный секрет преодоления кризиса в фитнес бизнесе, как в любом другом бизнесе, на самом деле – это не относиться к нему, как к проблеме. Многие успешные предприниматели из разных областей, пережившие немало трудностей, дают совет не использовать в своем лексиконе слова «проблема». Проблему нужно сразу преобразовывать в задачу. Ведь проблема – это сложность, которую преодолевают. А у задачи есть четкий алгоритм решения, который нужно только реализовать.

Самый распространенный пример: у клуба падает конверсия спроса, или вовсе спрос. Что делает управляющий, который воспринимает эту ситуацию как проблему? Начинает переживать по этому поводу, не спать, срывать на сотрудниках, ставить «нелепые» задачи сотрудникам, проводить сумасшедшую распродажу клубных карт. Какие действия предпримет управляющий, для которого падение продаж – это задача?

Во-первых, переформулирует саму постановку задачи. Она будет звучать, как рост продаж на X% в течение Y времени. Далее возникает вопрос: как это сделать? Именно на этот вопрос мы найдем ответы в этой книге. Во-вторых, начнет действовать. Хочу сразу сказать, чудес не бывает. Если вы хотите решить все задачи в один – два месяца – забудьте об этом, ставьте реальные сроки и работайте. Если вам дадут такой результат, значит за этим результатом последует такой же или куда больше провал. Для полного функционирования и выполнения плана продаж двенадцать месяцев в году должна быть система. Система в фитнес строится быстро, оттачивается до совершенства около пяти месяцев. Вы не только пишете системы и

внедряете ее, вы адаптируете сотрудников под систему и адаптируетесь сами. Например, смена контроля работы рецепции, как системы, и вас тоже заставит делать новое, учиться. Часто, срочная распродажа уже не помогает собрать денежные средства, и «прожигает» имеющуюся клиентскую базу.

Таким образом, кризисные ситуации в бизнесе, или неудачи – это лишь опыт. Пусть и не приятный, но опыт. А также возможность повысить эффективность деятельности предприятия. История из личного опыта. В 2012 году открываем фитнес клуб 500 м<sup>2</sup>, ближайшее Подмоскowie, с замечательными условиями аренды. Окупается фитнес клуб в первое полугодие работы плюс два месяца пред продаж. К концу рабочего года оборот предприятия увеличился на 70 %. Через два года здание продается, новый собственник повышает стоимости аренды на 50 % при подписании договора аренды. Что оказывает губительное влияние на прибыль. Собственник бизнеса поднимает вопрос рентабельности, и вовсе существование предприятия. Логика ясна, падают доходы, стремительно падают особенно в летней период. Стратегия клуба не позволяет сильно опускать цену карты, повышать стоимость карты когда конкуренты продают по X цене, тоже не возможно было – продукт не имеет колоссальных отличий, уже через девять месяцев образовалась долговая яма, клуб закрыли, оборудование продали, если вы ориентируетесь в стоимости оборудования и оборотах фитнес клуба, то понимаете, что вернуть денежные средства кредиторам (бывшим клиентам клуба) пришлось с помощью других источников, клуб признан убыточным. У многих сейчас мелькнет мысль о банкротстве фирмы, если углубляться в эту тему – тему закрытия фитнес клуба "под ключ", то понятно, что обанкротиться можно только методом подготовки. То сеть спланировать.

Один из способов закрыть фитнес клуб это перевести клиентов в ближайшие клубы, путем договорённости с конкурентами, предложить клиентам ходить в другие фитнес клубы сети (если таковая имеется), и вернуть средства тем, кто не воспользовался предложениями по локации. Это самый простой способ. А вот продавать тот же продукт, но в другом формате и решать вопросы с долговыми обязательствами это искусство. Сделать rebranding – это активная [маркетинговая стратегия](#); включающая комплекс мероприятий по изменению [бренда](#) (как [компаний](#), так и производимого ею [товара/услуги](#)), либо его составляющих: [названия](#), [логотипа](#), [слогана](#), [визуального оформления](#), с изменением [позиционирования](#). Проводится в русле изменения концептуальной идеологии бренда. Это подразумевает, что в компании (продукте) произошли довольно существенные изменения. Удачный rebranding позволяет компании выйти на новый уровень развития, привлечь внимание новых клиентов и увеличить [лояльность](#) существующих. Моя стратегия предлагает не менять слоган, логотип и визуальное оформление. Моя стратегия предлагает в рамках существующего выйти на другой уровень.

Что такое убыток?

1. В хозяйственной практике – выраженные в денежной форме потери, уменьшение материальных и денежных ресурсов в результате превышения расходов над доходами;

2. В бухгалтерском учёте ведётся счёт «Прибыли и расходы», на котором отражаются доходы и расходы от реализации продукции, уплаченные штрафы, неустойки, пени и др., расходы превышают прибыль.

Всегда составляйте графики по отношению к предыдущему году. Практически ни в одном клубе, где я проводила аудит работы не было информации по продажам и расходам за другие года.

Но давайте проще. Убыток в фитнес клубе это когда сотрудники ждут зарплату не один месяц, арендодатель требует оплатить долг по аренде, люди с возвратами, по различным причинам, начинают подавать в суд потому что не возвращаются денежные средства, бухгалтер звонит 20 числа с напоминанием о налогах, а управляющий начинает трястись, и, с ужасом, сообщает ситуацию собственнику бизнеса. Кризис на нашем предприятии начинает казаться началом конца предприятия. Но это далеко не так! Даже наоборот. Тут стоит по рассуждать,

конечно, почему управляющий в принципе допустил такую ситуацию. Не много философии про управляющего фитнес клубом. Управляющий фитнес клубом такой же сотрудник как все, только на его плечах больше работы и ответственности. Не забывайте про фактор выгорания эмоционального и профессионального. Как правило, управляющий это важное связующее звено, но иногда именно это звено стоит заменить. Не обижая никого. Если даже отпуск не спасает, нет идей, нет концепции, нет стратегии – нет результата. Анализ и решения – это прекрасно. Человек, который воплощает в жизнь идеи должен быть воодушевлен этой идеей. Иначе, все – потеря времени и очередная утопия. Но, давайте о деле.

Что такое, собственно, фитнес клуб. С каким продуктом мы имеем дело. Я проходила три собеседования в жизни, так как каждое место работы было не менее пяти лет. И на каждом собеседовании задавался один и тот же вопрос: «Что такое фитнес клуб? Что мы продаем?» Давайте ответим на этот вопрос вместе. Возьмите лист бумаги и напишите, что такое фитнес клуб и что вы продаете. Вот официальное определение:

Фитнес клуб – место, сочетающее в себе зал групповых занятий, тренажерный зал, кардио – зону; бассейн, студии пилатеса на специальном оборудовании, единоборств, йоги, а также аква аэробика – не во всех фитнес-клубах. Площадь фитнес клуба 400 м<sup>2</sup> и более. Ряд фитнес-клубов комфорт-класса имеют уличные площадки Work Out, места для загара и выполнению групповых программ на улице.

В фитнес-клубе, в качестве дополнительной услуги, находится инструктор, который составит индивидуальную программу оздоровления и укрепления организма.

Многие клубы также предоставляют услуги массажа, салона красоты, водного комплекса.

Приведем перевод определения понятия «фитнес-клуб», которое дает международная ассоциация спортивно-оздоровительных клубов «IHRSA» (США).

Фитнес-клуб – это сооружения, у которых в наличии площади для проведения оздоровительных и фитнес – тренировок при помощи силовых упражнений и оборудования для кардио-тренировок и которые открыты для свободного посещения за плату на основе платежей за разовое посещение или по членской системе. Проанализировав данное определение, отметим, что под фитнес-клубом следует понимать объект, имеющий силовые тренажеры и оборудование, а также кардио тренажеры и площади для групповых программ. Минимальная площадь, как правило, составляет не менее 400 м<sup>2</sup>. Хотя, я встречала в Москве фитнес клубы с площадью 250 м<sup>2</sup> у них маленький тренажерный зал и зал групповых занятий с посещениями по записи, и эти клубы работают и сегодня, когда кажется, что гиганты фитнес операторы безжалостно поглощают всех на своем пути. Если площадь меньше, то данная организация уже не попадает под указанное выше определение «фитнес-клуб» и может быть охарактеризована, например, как студия. Советы, и практические задания, которые будут в этой книге, по выходу из кризисного положения актуальны для фитнес клуба любой площади, как вы адаптируете мой опыт под ваши задачи это лишь ваша фантазия!

Что мы продаем? Прежде, чем читать дальше, запишите у себя формулировку, что по вашему мнению, мы с вами продаем. О том, что жизнь – это движение, знают все. И никто не спорит, что лучше иметь красивое, сильное, выносливое тело, чем наоборот. Но стоит сказать, что для этого нужно заниматься физкультурой, спортом – на лицах многих появится недовольная гримаса. Я знаю людей, которые, разбудив их утром и приставив ко лбу пистолет, заставляя делать зарядку, скажут: лучше пристрели. И тут дело не только в лени, безволии. Сломать сложившийся ритм жизни весьма непросто. К тому же существуют неверные установки. Многие считают: зачем жить дольше, тратя время и силы на упражнения. Пусть я проживу меньше, зато буду делать то, что приятно, интересно. Так рассуждают только люди, мягко говоря, не компетентные. Начавшие заниматься, пусть через силу, постепенно начнут ощущать мышечную радость, получать удовольствие. Так что мысли о потерянном времени и мучениях оста-

нутя в прошлом. Иными словами, мы продаем мечту, путь к которой сложен и не каждый может и хочет начать. Я вернусь к трем собеседованиям в жизни. На каждом я отвечала «мы продаем мечту». И, каждый раз, отдел кадров, либо владелец клуба были удивлены. Просили пояснить. Когда я поясняла первый раз свое мнение на предмет продажи клубной карты, я была восемнадцатилетней девочкой, которая никогда не занималась спортом, весила под 70 кг, была освобождена от физкультуры в школе все 10 лет по причине здоровья, будучи из бедной семьи я хотела удачно выйти замуж. К сожалению, это единственное, что советовали мне родные. Рядом с фитнес клубом стояли дорогие автомобили, в клуб заходили красивые мужчины, с ними девушки. Ровесницы, но красивые. И, я нашла ответ, что продавать мгновенно. Мы продаем мечту. Мечту стать стройным, подтянутым, в будущем мне предстояло узнать, что спорт это еще и красота кожи, здоровье, признание и успех. Но все эти сладкие определения для любого человека есть мечта. Мы продаем мечту. Продав мечту мы обязаны преобразовать мечту клиента в цель и разработать задачи, обязательно проводя промежуточные итоги. Основные вводные мы определили. Давайте приступать к анализу нашего фитнес клуба и устанавливать причинно-следственную связь сложившегося кризисного положения предприятия. Для этого заполним следующие таблицы. И если заполнить информацию по своему клубу хороший управляющий может за 10 минут, то информацию по конкурентам нужно получить. Получить эту информацию достаточно просто, достаточно за 2 дня обойти как клиент все близлежащие клубы. Не позвонить! А пойти и посмотреть. Идеальный управляющий сходит самостоятельно, как клиент, на визиты по 1 разу. Конечно, в этом случае понадобится больше, чем два дня. Но есть цель. Цель – повысить обороты предприятия. Важно смотреть трезво на конкурентов. И отвечать откровенно на вопросы. Формулировка у нас 10 беговых дорожек а у конкурентов 5 не работает как плюс, если хотя бы одна из десяти дорожек на ремонте. У вас стоит 30 беговых дорожек, а у конкурентов пять. Но в вашем фитнес клубе 3 дорожки не работает, фактически у вас равное количество дорожек, ведь кардио оборудование стоит в клубах из расчета количества людей на квадратный метр. Итак, анализируем наш фитнес клуб:

1. Метраж клуба;
2. Действующие услуги (сделайте таблицу, в которую потом вы будете вносить услуги конкурентов, например графа Pole Dance – у вас есть, платно, у клуба Х – входит в клубную карту, и так со всеми услугами), например: клуб Х и клуб У – площадь тренажерных залов; наличие саун, бассейна; танцевальные направления; йога гамаках; доступ петлей TRX (платно на ПТ или для любого пользователя) и т. д.
3. Исправность оборудования в тренажерном зале по 5 бальной шкале;
4. Исправность оборудования в залах групповых занятий, наличие не разбитых зеркал в залах и общих зонах по 5 бальной шкале (при этом битое 1 зеркало – минус 0,5 бала);
5. Чистота в клубе;
6. Кол-во действующих членов клуба на текущий период;
7. Статистика продления за год по месяцам в процентах (например: 01–80 %);
8. Прогнозы продления на текущий и будущий месяц (такой информацией владеет ваш персонал. Тренерский состав, администраторы на ресепшн, менеджеры – все общаются с клиентами, понимают атмосферу. В клубах более 1000 метров, как правило, есть сервис менеджера, который регулярно делает звонки клиентам, общается в клубе) идеально, когда продления составляют 80 % ежемесячно, но в этом случае вы не читали бы эту книгу;
9. Количество входящих лидов и посещений по дням недели за два месяца, например: входящие звонки, туры в фитнес клубе, заявки с сайта, чаты социальных сетей – по дням недели и датам – количество + количество карт и брони по каждому пункту.
10. Количество входящих лидов и посещений за год по месяцам (январь – 350/200, февраль – 200/1005);

Очень важно! Если у вас была смс рассылка, или любая другая рассылка по текущей клиентской базе этот день в таблице выделить, а лучше понять сколько звонков было по рассылке, а сколько по текущим рекламным компаниям. Смс рассылка это не рекламная компания, и ее конверсию мы считаем отдельно. Конверсия смс рассылки состоит из конверсии продлений по месяцам, конверсии от текущих рекламных компаний, конверсии работы с БЧК;

11. Количество вводных инструктажей (вводная персональная тренировка) с конверсией в количество персональных тренировок. А также по каждому тренеру отдельно (в цифрах, и процентах). Например: тренер Иванов А. (январь) – 10 ВПТ – 3 блока куплено (30 %); действующих 10 блоков ПТ – 5 блоков продлили (50 %).

12. Рекламная компания за последний год по месяцам (01 – интернет, инстаграм, 02 – интернет, раздача листовок и т. д.) идеально будет, если вы сможете провести анализ – кол-во входящих лидов по каждой рекламной компании по дням недели, которые конвертировались в брони, продажи и отказы. Современные smm системы дают такую возможность, но к сожалению 95 % обладателей подобных smm не умеют ими пользоваться. Например: менеджер Иванов А. (1 января) – яндекс директ 6 входящих звонков, инстаграм 2 заявки в чате, баннер 3 визита – куплено карт (по каждой рекламной компании), брони (по каждой рекламной компании).

13. Узнаваемость бренда в микрорайоне, городе по 10 бальной шкале;

14. Репутации (отзывы). Работа с отзывами и возражениями. Отступлю от темы, работа с отзывами чуть ли не самая важная работа, отзывы не рекомендуется удалять, на все необходимо отвечать, а хорошими отзывами делится в социальных сетях и группах, отзывы – это ваша одна из рекламных компаний;

15. Размещение на информационных площадках. Не пренебрегайте ни какими. Сейчас вы делаете анализ – хорошо, и ставьте себе в задачу восполнить пробелы;

16. Штат (кол-во менеджеров, график работы, кол-во администраторов, график работы, кол-во инструкторов тренажерного зала, график, образование и опыт, кол-во инструкторов зала групповых программ и статистика посещаемости за месяц по каждому направлению). Вам нужно понять – не много ли сотрудников для выполнения задач, возможно стоит сократить расходы ФОТ, или наоборот, ваши сотрудники так перегружены работой, что не выполняют ее качественно, поэтому образовались пробелы в продажах. Из личного опыта: работала в одной компании, назовем ее Т, компания состояла из сетки фитнес клубов не только в Москве, плюс регионы. Фитнес клубы все были более 1500 м<sup>2</sup> с бассейнами и не плохой организационной структурой, все было бы прекрасно, если бы я через несколько месяцев не поняла, что у компании огромный перерасход на ФОТ, и, моя штатная единица, в том числе, была лишняя. 30 % сотрудников центрального офиса просто ничего не делали, в свое рабочее время они успевали сходить на маникюр, тренировки и т. д., а зарплату и налоги платить нужно, вот и увеличивался план по продажам, а вследствие зарплата менеджерам и налоги. Штат в итоге сократили. Компания процветает. Им не понадобилось внедрять дополнительные рекламные компании и менять отделы продаж, они провели анализ работы всех сотрудников, сократили штат, передали обязанности прочим сотрудникам, и все счастливы. Кроме тех, кто делал маникюр в рабочее время. Есть и другой пример, когда компания так сильно сэкономила на расходах заработной платы и налогов, что в конечно итоге перестала существовать. Сотрудники это наше с вами все. Они должны в рабочие часы полноценно работать и быть ответственными за свои действия, а в не рабочие часы отдыхать;

17. Количество новых клиентов по месяцам за год, если вы хорошо проработали пункт 12, то этот пункт закрыт;

18. Информацию по каждому менеджеру (сколько принял звонков и провел туров по клубу, какая конверсия в процентах в покупки, сколько сделал исходящих звонков, какая конверсия в процентах в покупки, какая сумма), помощь пункт 12. Нужно послушать как он говорит по телефону, как презентует клуб. Провести аудит и понять все ли пункты по скрипту он

закрывает. Презентует ли согласно потребности, смог ли выявить потребность, презентовать ли цену, поставил ли в работу на ближайшие три дня, ответил ли на звонок с третьего гудка, ответил ли в чате в течении 15 минут. Его конверсия с проделанной работы. Это и есть анализ работы менеджера.;

19. И самое главное, ваше мнение, в какой момент и почему упали показатели. На этот вопрос вы должны ответить после заполнения таблиц, в процессе, у вас сложится какая то картина в голове, и, возможно, ответ на этот вопрос будет не таким каков был с самого начала.

В конце книги найдете список популярных и удобных, по мнениям большинства фитнес экспертов, СКУД и cgm систем для фитнес клубов. cgm даст вам ответы на половину ваших вопросов, однако, не многие умеют правильно пользоваться программами и настройками.

Теперь заполняем таблицы по конкурентам:

1. Площадь, когда открылись, транспортная доступность;

2. Средняя цена карт (пакет услуг, предложения, заморозки). Необходимо увидеть сравнительный анализ, например: клуб N1 – клуб 700 метров нет бассейна, тренажерный зал, 10000 рублей цена карты за 12 месяцев, отличаемся наличием pole dance и заморозкой в 45 дней, клуб N2 – клуб 1000 метров, карта 9000 рублей за 12 месяцев, нет pole dance, в наличие сауна. Совпадает с пунктом 2 по вашему клубу;

3. Работа администратора и менеджера, реакция на заявку, выявление потребности, презентация, обратная связь. Сравните как презентуют по телефону и на месте менеджеры клуба X и менеджеры клуба Y. Скрипт приема звонка и скрипт проведения тура с заполнением анкеты, максимально выявляя потребности клиента помогает совершить продажу быстро. Если подобного регламента нет, его нужно вводить. Дать клиенту то, что нужно именно ему. Если у ваших конкурентов выявление потребности отточено лучше, то делайте выводы. Выявление потребности правильно это 80 % сделки. Скрипты для работы с исходящими и входящими звонками, которые сможете адаптировать под свой фитнес клуб найдете в действии II, анкета для тура с клиентом будут в конце книги;

4. Работа и исправность оборудования в залах по 5 бальной шкале. В идеале у вас должно быть 5 у конкурентов 1. Но будьте объективны. Именно объективны, не будьте мамой озорливого ребёнка, действия которого оправданы, и не будьте слишком самокритичны, как девушка, набравшая пару килограмм. Будьте объективны в анализе и только.

Теперь можно понять, когда именно в цифрах и почему вы стали стремиться в низ? Запишите свой ответ: Не выполнение плана первый раз было \_\_\_\_\_, потому что \_\_\_\_\_. В клубе на данный момент ситуация \_\_\_\_\_. Что нужно сделать: \_\_\_\_\_.

Сделайте выгрузку по продажам за 12 месяцев подробно (ПТ, мини группы, карты) и выгрузку по годам по месяцам за 3 года (2001 январь, февраль, март и т. д.) Преобразуйте в график. В графике точками отметьте в какое время открывали новые клубы. Посмотрите на анализ конкурентов, по какой цене предлагали идентичный продукт, как долго, какую рекламную компанию запускали. Какими действиями реагировали вы? Смею предположить, что новый клуб устроил dumping, вы его «догоняли» и опускали цену карты. Пришёл другой клиент, сложили оборудование, вовремя не починили так как обороты упали, детали стоят дорого и отложили на потом. Не стоит забывать также про естественный износ помещения и амортизацию оборудования, и уставший отдел продаж. Это классическая схема почему наступает кризис в фитнес клубе. Ну давайте порассуждаем. Как вы считаете сколько человек на 1 кв. м. может быть записано в клуб? Мнения на этот счет расходятся, кто то говорит 1 человек, кто то доводит эту цифру до 6. Я же скажу так при 2,5–3 человека на 1 кв. м. в клубе план выполняется 12 месяцев в году. В следующих главах описаны необходимые действия для выполнения плана продаж. И актуальны они для любого фитнес клуба, вне зависимости от географии, квадратуры, истории фитнес клуба и сегмента. Я собрала все практические методы, используемые мной и коллегами, которые давали результаты всегда. А также маркетинговые инструменты,

актуальные для 2020 года. Прошу не читать между строк. В главе IV рассматривается фитнес клуб стратегию работы которого я лично меняла дважды за 12 лет. Клуб успешно существует не смотря на новых конкурентов, экономические неурядицы в стране и т. п. Каждый спад работы клуба был преобразован в подъем. SWOT анализ фитнес клуба X, антикризисная стратегия которого, как пример, описана в главе IV:

Возможности: Популярность спорта и зож Развитие государственно – частного партнёрства Повышение квалификации персонала Расширение фитнес услуг Увеличение площади	Риски: Появление конкурентов Низкая посещаемость Нестабильность экономики Форс-мажорные обстоятельства
Преимущества: Удачное месторасположение Собственная парковка Низкая арендная плата Круглосуточный график работы Доступная цена Выбор услуг	Недостатки: Естественный износ оборудованию Естественный износ ремонту Конкурентная позиция ухудшается Отсутствие кадрового резерва

*Кризис – это хорошо! Это возможность остановиться, пересмотреть, что мы делали раньше, чтобы понять, что больше делать не нужно.*  
*Латанский Н.*

## Глава II. Действия на пути к решению задач

*«Пытаться добиться успеха, ничего не делая – то же самое, что пытаться собрать урожай там, где вы ничего не сеяли»*  
**Давид Блай**

### Действие 1

#### НЕ Реклама

Прежде чем тратить больше денег на рекламу, менять сайт, нанимать фотографа, запускать в работу бесконечное количество рекламных компаний на которые вас с подвигнут рекламные агентства вашего города задайте себе два вопроса: 1. Клуб достойный в сложившейся ситуации для фото и видео съемок? 2. Кому работать с новыми лидами? Если да, то переходите к главе 3, где рассмотрен маркетинг, и стратегия работы нацеленная на повышение продаж. Отвечайте честно! Если вы нашли пробелы, то исправляйте, многое сделать не сколько дорого, сколько временно затратно. Тестируйте и меняйте сотрудников одновременно с исправлением ошибок в собственном клубе. В действии 2 этой книги это тест менеджера и скрипты.

#### Действие 1.

Это не реклама! Действие 1 это порядок, чистота, исправность оборудования, вежливый персонал на ресепшн, грамотные менеджеры и образованный тренерский состав. Я пишу очень простые вещи, очень. Но 100 % фитнес клубов, которые меня приглашали провести анализ работы и дать свои рекомендации не соответствовали элементарным требованиям.

#### Действие 1 – клининг, сервис.

Оценить честно клининг фитнес клуба. Иными словами в клубе должно сиять. Чистота, свежий воздух, особенно в общих не тренировочных зонах, объявления аккуратно в файлах на досках, тренировочные снаряды на местах – это все простые вещи, когда клиент заходит в фитнес клуб, где грязные бахилы вперемешку с чистыми лежат на входе, где в раздевалках на досках объявлений висят объявления двух – трех месячной давности слегка не свежего вида, где в кардио зоне на полу стоят разные гантели, какое впечатление у клиента? Ваш менеджер по рекламе может быть олицетворением креатива и богом таргетинга, а менеджер по продажам лучший из лучших, но что они смогут сделать когда в клубе бардак? НИ\_ЧЕ\_ГО! Тоже и с оборудованием, мы можем дарить месяца в подарок и тренировки, но какой в этом смысл когда часть оборудования сломана, а второй части не достаточно для тренировочного процесса клиентов?

Если у вас происходит так, то бюджет на рекламу будет только расти. Ведь клиенты не задерживаются, привлекать новых приходится снова и снова. А реклама съедает заработанные деньги.

Один новый клиент стоит 10–15 потерянных. Посчитайте, сколько стоит у вас привлечение 1 клиента? И умножьте это на 10. А теперь подумайте, сколько денег вы могли извлечь в качестве прибыли, или вложить в сервис и увеличить обороты? Откуда цифра 10–15 потерянных клиентов? Из личного опыта. Из собственных ошибок! Сколько же клиентов уйдет и пожалуется на сервис и работу предприятия, чтобы руководство приняло управленческие решения? В истории одного фитнес клуба Х, в далеком 2013 году, сотрудники регулярно гово-

рили о том, что в женскую раздевалку нужно повесить зеркало в полный рост. Маленькое зеркало там было, посушить волосы, накрасится, вполне достаточно. Но зеркал в полный рост нет. В отчетный период руководством подсчитывались клиенты, продления, возвраты. И статистика показала, что за полгода заявления на возвраты написали девушки, а продления были преимущественно у мужчин. Руководитель сама лично позвонила всем девушкам, кто не продлил клубные карты в это полугодие и оказалось, что подавляющее большинство этих девушек купили карты в клуб через пару кварталов. Клуб открылся не так давно, и стал приоритетом по некоторым показателям сервиса, так как расположение клуба оставляло желать лучшего. Тренировки девушек были по утрам, после чего они ехали на работу в офис, и отсутствие зеркала доставляло не удобства. В клубе X повесили зеркало, поставили ватные диски и ушные палочки. Еще через какое-то время отметили возврат потерянных клиентов и прирост новых клиентов женского пола. Вывод то простой. Не только квалификация тренера и цена в приоритете у нашего клиента.

Также подумайте, что недовольная клиентка, мама, пришедшая с ребенком в клуб и увидев, что в детской комнате не следят за тем, что бы все было в сменной обуви, расскажет об этом всем, кто живет с ней в одном доме, всем, кто водит ребенка вместе с ней в детский сад. А представьте реакцию клиента, если он в детской комнате увидит как няня сидит и пьет кофе с сотрудником клининг сервиса. Какую рекомендацию вам даст девушка, которая пришла в клуб, что бы похудеть, а после покупки карты к ней никто не подошел. Более того записали и забыли про вводный инструктаж. Это ваша репутация. И если вы уже допустили промахи, а допустили, иначе не было бы никакого кризиса, исправляйте. Сейчас!

После того как клуб засиял, поменялись старые корзинки для мусора, коврики при входе, объявления на досках обновили, а в тренажерном зале все на своих местах, что очень важно, посмотрите на персонал. Посмотрите глазами клиента.

Вы пришли в фитнес клуб, первый раз, зашли взяли ключ, и...

И, столкнулись с той проблемой, с которой сталкиваются наши дорогие клиенты ежедневно, а именно:

Отсутствие доброжелательности, приветливости со стороны сотрудников. В трех случаях из пяти администратор скажет «добрый день» сурово положит ключ на стойку рецепции и все. И, хорошо, если клиент уже знает куда идти, а если первый раз... Мы увидим клиента, который стоит скромно перебирает складочки на одежде, опускает глаза и неловко спрашивает «А где раздевалка?». Администратор что то проворчит, махнув рукой. И все! Даже если читая, говорите себе, что этого в вашем клубе нет, поверьте, есть, в вашем клубе тоже есть.

**Решение: в клубе существуют корпоративные стандарты. Если у вас нет, вводите! Протестируйте сотрудников на предмет знания, что же там написано. Устройте проверку. Не предупреждайте, что проверка будет. Внезапно, каждого по отдельности, в 2 дня, в разные смены сотрудников. Перед проверкой проговорите, что на кону 10 % заработной платы. После отправьте тайного покупателя. Сделав вывод о работе администраторов на рецепции, менеджеров по продажам, тренерского состава и начинайте действовать.**

Внешний вид. Наличие бейджиков, не обсуждаться. Нужны! Едина форма... Много споров на эту тему, однако, единая форма – это стильно, повышает ваш статус в глазах клиента. Взыскивать денежные средства или нет с сотрудников за форму вопрос спорный, я считаю, что нет. По крайней мере если сотрудник работает год и более. Конечно, если пришел сотрудник на работу, вы потратили время и средства на его обучение и форму, а он уволился через два месяца, нужно удерживать расходы на него. И это стоит прописывать в трудовом договоре. Если пока не можете позволить себе закупить всем форму, тогда обяжите сотрудников прийти к единому стилю менеджеры и администраторы в белых блузках и темных юбках или брюках. Тренерский состав – форма обязательно!

В качестве примера расскажу. Одна моя сотрудница Екатерина, преподаватель Pole Dase, надевала шортики, которых практически и не было, моя бабушка назвала бы это пошлыми трусами. И в фитнес клубе лагерь разделился на два: одни кричали – сексуально, привлекает внимание, другие стали писать заявление на возврат клубных карт ибо глаза мужа и детей нужно беречь. А у тренера Екатерины образовалась слава девушки легкого поведения. Тренер уволилась, психологически сложно работать в такой атмосфере, виновата сама, а тренер был хороший.

Введите единый стандарт. Футболка с таким рукавом, шорты не короче такой то длины. Ваши стандарты – ваше право. Важно, что бы сотрудникам доносилось регулярно важность внешнего вида. Я застала те времена, когда менеджеру по продажам нельзя было носить длинный и яркий маникюр, золотые кольца кроме обручального. Девушкам запрещалось надевать платья с глубоким декольте. И это было правильно.

Стандарты качества обслуживания клиентов должны быть разработаны, приняты, заучены наизусть, и исполняться.

Высокий уровень сервиса – меньшая стоимость привлечения новых клиентов с каждым годом. За счет чего? Все просто: во-первых, существующие клиенты конвертируются в продления, при хорошем сервисе эта статистика будет 80–85 %. А во-вторых, они рекомендуют ваш клуб своим друзьям. Повторю, каждый третий клиент вас порекомендует 1–2 друзьям. Считайте, сколько вы можете сэкономить на рекламной компании в следующем году. Однако, отказываться от рекламных компаний вовсе нельзя. Но тут и реклама будет другая, и проекты поинтересней. Куда приятнее работать на развитие, извлекая прибыль и принося пользу, нежели регулярно решать срочные задачи по увеличению продаж. Об этом в следующей главе.

Не стоит не учитывать процент покупки после пробных посещений. У всех есть туры по клубу, визиты, экскурсии (почему то фитнес эксперты не пришли к единому мнению как определить, могу сказать в одной компании меня учили – экскурсия, в другой – тур, я сама пришла к определению – визит.) Думаю, не стоит говорить о том, что визиты (первые посещения) должны быть посчитаны. И речь не только о просмотре клуба без предварительного звонка, у кого то есть практика – первого бесплатного посещения, кстати сказать, шикарный способ продажи. Помните, правила продаж подсмотренных у стриптизёрш? Когда то их знали все, говорили все. Почему об этом забыли? Первый бесплатный визит, или как у стриптизёрш, дать потрогать бесплатно. В следующей главе основные правила маркетинга приведены. Если вы их не считаете, пришло время считать. Это тоже сервис.

Никакой магии. Сервис, чистота, приветливость и вежливый опрос клиента, не навязчивый! И клиенты стали конвертироваться с первого визита на 15–20–25 %. Я знаю фитнес клубы, у которых не обновлялось оборудование десять лет, но дружеская домашняя атмосфера, приятные эмоции и взаимно-поддержка. Этот клуб забыл выражение сезонный бизнес. Они просто все поддерживают в надлежащем состоянии. И знаю фитнес клуб, где просто огромная дырка в сервисе, и они никак не реагируют. Задавая один и тот же вопрос, что делать, почему падают продажи. Ну о какой рекламе и работе с клиентами мы можем говорить, если у администратора кислое лицо и от нее пахнет сигаретами.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.