

## Стратегические приоритеты формирования конкурентных преимуществ спортивно-оздоровительного клуба

© 2017 Силина Елена Анатольевна  
заведующий кафедрой менеджмента в фитнес-индустрии,  
президент “Национального фитнес-сообщества”,  
генеральный директор Fit Hit Company  
Университет “Синергия”  
105318, г. Москва, ул. Измайловский вал, д. 2  
E-mail: elenasilina@mail.ru

Раскрывается содержание стратегических аспектов, оказывающих влияние на формирование конкурентных преимуществ. Показывается, что именно они должны лежать в основе маркетинга спортивно-оздоровительного клуба.

*Ключевые слова:* спортивно-оздоровительные услуги, спортивно-оздоровительные клубы, релаксация, маркетинговая макро- и микросреда, специализация видовая и клиентская, брендинг, кросс-маркетинг.

### Введение

Высокая степень конкуренции на рынке спортивно-оздоровительных услуг индустрии заставляет клубы искать новые эффективные решения. При этом обычно они связаны со сферой операционного маркетинга, в то время как стратегические аспекты остаются вне зоны внимания менеджмента.

В процессе исследования и анализа маркетинговой деятельности спортивно-оздоровительных клубов следует обозначить ключевые стратегические приоритеты формирования их конкурентных преимуществ. Каждый из них может быть использован менеджментом спортивно-оздоровительного клуба для построения конкурентной стратегии в зависимости от конкретных возможностей и условий. Рассмотрим подробнее эти приоритеты.

### 1. Определение тенденций развития спортивной индустрии и рынка спортивно-оздоровительных услуг

Понимание тенденций развития рынков является важной управленческой компетенцией и дает возможность действовать не только адекватно, но и с опережением. Обоснованное решение, принятое раньше конкурентов, уже само по себе позволяет получить ощутимые преимущества. Именно поэтому мы уделим анализу тенденций несколько больше внимания. Своевременное определение тенденций дает возможность лучше адаптировать маркетинговые инструменты к требованиям рынка.

Среди таких тенденций следует выделить: дистанционирование услуг за пределы фитнес-клуба,

рост потребности клиентов в состязательности, релаксация, активность в природной среде, расширение возрастных групп клиентов, появление новых клиентов из смежных отраслей.

1. *Дистанционирование.* В рамках этой тенденции наблюдается склонность клиентов спортивно-оздоровительных клубов (потребителей услуг) к удовлетворению своих потребностей в тренировках за их пределами. Причинами является возросшая цена времени, которое многие горожане тратят на преодоление довольно значительных расстояний на пути в фитнес-клуб и обратно, а также развитие технологий дистанционных тренировок.

Дистанционирование может проявляться в форме самостоятельных занятий, домашнего фитнеса (home fitness) и городского фитнеса (city fitness).

2. *Рост потребности клиентов в состязательности.* Эта тенденция демонстрирует эволюцию оздоровительной физической активности. К 70-80-м гг. прошлого века складывается индустрия фитнеса, главным источником дохода в которой становится продажа спортивно-оздоровительных услуг в форме тренировок и аренды. Тренировка как услуга предполагает непосредственное участие специалиста - тренера, инструктора. Аренда как услуга - это самостоятельные тренировки клиента на оборудовании фитнес-клуба в течение определенного времени. Именно в таких формах фитнес привлек внимание значительного количества успешных и состоятельных клиентов, которым теперь потребовалось нечто большее, а именно возможность проявить себя в состязаниях.

В рамках данной тенденции наиболее часто клиентам предлагаются услуги кроссфита, игро-

вых и командных видов спорта и единоборств. Состязательность в спортивно-оздоровительной практике будет становиться все более важным фактором, определяющим конкурентоспособность услуг клубов. Стремление к состязательности эксплуатируют и организаторы легкоатлетических кроссов и марафонов, создавая тем самым конкуренцию традиционным фитнес-услугам.

3. *Рост потребности в релаксации.* Ее удовлетворение позволяет клиенту получать удовольствие и снимать нагрузку после интенсивной физической активности.

Спортивно-оздоровительный клуб становится не только местом, где можно укрепить мышцы и сердечно-сосудистую систему. Все самые значимые для клиентов цели физической активности, так или иначе, связаны с совершенствованием внешнего вида и повышением самооценки, что позволяет позиционироваться в обществе нужным образом и получать более высокие результаты в экономической и социальной деятельности.

Такой подход сделал возможным объединение в стенах фитнес-клуба спортивных услуг и услуг SPA, салонов красоты, бань и т.п. Помимо тренировок, клиенту предоставляются услуги эстетической медицины, аппаратной косметологии, ухода за кожей и волосами, солярия и т.п.

Может показаться, что релаксация создает конкурентные преимущества лишь для определенного типа клиентов, в центре внимания которых комфорт и щадящие физические нагрузки. Но возможность расслабиться и восстановить силы не менее важна и для профессиональных спортсменов, что подтверждается развитием релаксирующих услуг во всех сегментах спортивно-оздоровительных клубов.

4. *Физическая активность в природной среде (outdoor).* Позволяет дополнить и разнообразить продуктовый портфель спортивно-оздоровительного клуба. Созданию особой клубной атмосферы, объединяющей клиентов, может способствовать дополнительная совместная активность, преодоление преград, действия в условиях непредсказуемости и т.п. Все это можно получить в групповых походах, фитнес-турах, лыжных и велосипедных пробегах и т.п.

5. *Расширение возрастных границ рынка.* Это еще одна тенденция, наметившаяся в последнее десятилетие. Принято считать, что услуги спортивно-оздоровительного клуба наиболее востребованы людьми в возрасте от 18 до 45 лет, в возрасте для занятий спортом. Мы уже отмечали, что серьезную тревогу специалистов вызывает значительное снижение физической активности в разных странах мира, и особенно среди

детей и молодежи. Это стало одной из причин повышения спроса на спортивно-оздоровительные услуги, рассчитанные на детскую аудиторию разных возрастных категорий: 1-2 лет, 2-3 лет, 3-5 лет, 5-8 лет, 9-13 лет, 14-16 лет.

Большой потенциал имеет и другая возрастная категория - людей старшего зрелого (45-55 лет) и пожилого возрастов (56-75 лет). Эти сегменты не рассматривались фитнес-клубами в качестве целевых, при том, что они обладают определенным клиентским потенциалом.

6. *Появление новых конкурентов из смежных отраслей.* Является еще одним актуальным трендом. Речь идет о дальнейшем развитии самой парадигмы оздоровительной физической активности. Сегодня, помимо привычных занятий в стенах фитнес-клубов и форм самостоятельной физической активности, есть возможность заниматься, например, в беговых клубах, организуемых энтузиастами вида спорта или компаниями смежных рынков спортивной индустрии. Так, крупная российская сеть спортивных магазинов "Высшая Лига" в 2013 г. создала свой беговой клуб, объединяющий сотни членов в Краснодаре и Сочи, принимающих участие не только в тренировках, но и в марафонах.

Растет популярность клубов единоборств, доступных для широкого круга клиентов. Их создатели, как правило, - спортсмены, тренеры и промоутеры из соответствующих видов спорта. Известная промоутерская компания Eurasia Fight Nights в 2014 г. открыла собственную академию с отделениями в Москве, Элисте, Махачкале и Брянске.

В конкуренцию за досуговое время людей, ведущих здоровый образ жизни, давно включились любительские клубы и лиги по игровым видам спорта, и прежде всего по футболу, хоккею, волейболу, баскетболу. Эти проекты, как правило, не связаны с фитнес-индустрией, их участники также не идентифицируют себя с ней.

Наконец, определенную конкуренцию спортивно-оздоровительным клубам составляют занятия в спортивных секциях школ и вузов.

Стратегическим решением в отношении новых конкурентов из смежных отраслей и видов деятельности может быть разработка программ партнерства, в основе которого лежат более глубокие компетенции спортивно-оздоровительных клубов в общефизической подготовке, методике тренировок, медицинском сопровождении. В свою очередь, специализированные проекты (бег, единоборства, командные игры) могут дать дополнительные конкурентные преимущества спортивно-оздоровительному клубу за счет углубления видовых компетенций. Примером такого альян-

са является сотрудничество сети World Class и Eurasia Fight Nights.

Другим направлением является создание образовательных и консалтинговых продуктов, с помощью которых потенциальные конкуренты из смежных сфер деятельности становятся клиентами клуба.

## **2. Определение и учет факторов маркетинговой макро- и микросреды спортивно-оздоровительного клуба**

Необходимо всестороннее и глубокое изучение каждого из факторов маркетинговой макро- и микросреды, определение специфики влияния на маркетинговое поведение спортивно-оздоровительного клуба как отдельного фактора, так и их совокупности.

Такой акцент не случаен, поскольку в практике управления руководители спортивно-оздоровительных клубов зачастую пренебрегают анализом маркетинговой среды, уповая на накопленный опыт и интуицию. Напомним, что эта сфера маркетинга носит стратегический характер, а значит, цена решений чрезвычайно высока и может повлиять на эффективность всей деятельности клуба. Так, неверное понимание факторов макросреды может привести к неадекватной оценке экономических, политических, социальных, ментальных, технологических и других аспектов, тем самым лишив спортивный клуб конкурентных преимуществ.

Излишне говорить и о том, что без точного определения и глубокого понимания в первую очередь клиентов и конкурентов менеджмент клуба не способен построить конкурентоспособное рыночное предложение.

## **3. Конкурентоспособная концепция клуба**

Стратегическим приоритетом формирования конкурентных преимуществ спортивно-оздоровительного клуба является разработка концепции клуба. Как мы уже отмечали, независимо от формы собственности спортивно-оздоровительного клуба он всегда будет нуждаться в четком рыночном позиционировании, в соответствии с которым затем выстраивается комплекс маркетинговых инструментов.

Необходимо обратить внимание на следующие компоненты концепции: ключевую идею проекта, основные способы и формы ее реализации. В основе - *предположение о существовании эффективной модели деятельности спортивно-оздоровительного клуба, предлагающего определенным целевым группам востребованные ими услуги*. Концепция клуба выстраивается как комбинация компонентов двух видов специализации -

видовой (аэробика, силовые упражнения, йога, кардиотренинг, единоборства, плавание, спортивные игры и т.п.) и клиентской (сегменты по доходам, демографическим, географическим, поведенческим и т.п. признакам), в наибольшей степени способной удовлетворить потребности выбранного рынка.

Реализация концепции связана с выбором места размещения клуба, зонированием помещений, формированием продуктового портфеля, подбором соответствующего оборудования, ценовой политики, продвижения, продаж, с компетентностью персонала.

## **4. Управление временем клиента в целях продвижения и продаж товаров и услуг (тайм-маркетинг)**

Время - необратимый ресурс, ценность которого становится все более заметной в условиях повышения интенсивности жизни человека, глобализации делового пространства. Это означает, что время следует рассматривать в качестве важного инструмента маркетинга, наряду с другими элементами marketing-mix. Причем, время клиента, которое он отдает спортивно-оздоровительному клубу, следует считать весьма важным ресурсом, вполне сопоставимым с денежной платой за услуги. Это касается как частных, так и государственных спортивно-оздоровительных клубов.

Добавим, что тайм-маркетинг является новым направлением научных исследований, в течение последних лет автор концепции А. Малыгин разработал ряд методов, которые предлагаются для использования в спортивных организациях<sup>1</sup>. Среди них: готовые мероприятия, позиционирование во времени, "горячая" линия, пространство-время, информационные узлы, кросс-промо, события-заполнения, концентрация предложений, дополнение, многофункциональность предложения, конструктор, самообслуживание, отложенное благо, тестирование, новый отчет, стимулирование, конвергенция времени. Это особенно актуально для спортивно-оздоровительных клубов, которые значительную часть услуг для населения оказывают либо бесплатно, либо значительно дешевле за счет государственного финансирования.

## **5. Брендинг**

Брендинг также рассматривается в качестве одного из приоритетов и позволяет сформировать конкурентные преимущества клуба за счет концентрации маркетинговых активов спортивно-оздоровительного клуба - уникальных технологий оказания услуг, отношений с клиента-

ми, эффективного менеджмента, отношений с поставщиками, занятой рыночной доли, общественной репутации.

Разработка эффективного бренда спортивно-оздоровительного клуба, таким образом, становится важной задачей на пути формирования его конкурентных преимуществ. Это позволяет оптимизировать маркетинговую деятельность клуба, дифференцировать его предложение в конкурентной среде. Бренд спортивно-оздоровительного клуба выстраивается в композиции атрибутов, которые создают ключевые составляющие стратегии, определяющей конкурентоспособность. Наличие сильного бренда позволяет клубу получать дополнительные доходы, развивать сетевую структуру, более эффективно внедрять инновации и т.п.

### 6. Кросс-маркетинг

Кросс-маркетинг связан с взаимным использованием маркетинговых возможностей партнеров. Программы кросс-маркетинга активно применяются в фитнес-индустрии. Так, лидер отечественного рынка World Class предлагает клиентам совместные программы с 17 компаниями различных отраслей - автомобили, ритейл, спортивные товары и т.п. Еще один пример кросс-маркетинга - использование клиентов-знаменитостей. Кросс-маркетинг позволяет создавать дополнительные конкурентные преимущества для клубов различного масштаба и позиционирования.

Рекомендуется выстраивать программы кросс-маркетинга спортивно-оздоровительного клуба на нескольких уровнях: совместное исследование рынка; разработка совместных продуктов (например, программ лояльности и т.п.); совместное использование ценовых инструментов стимулирования; совместное продвижение и стимулирование; построение согласованных каналов сбыта.

### 7. Спортивно-оздоровительный клуб как центр притяжения аудиторий

В завершении анализа стратегических приоритетов формирования конкурентных преимуществ

клуба мы рассмотрим один из малоизученных современной наукой аспектов.

Современный спортивно-оздоровительный клуб в силу специфики своей рыночной деятельности уже привлекает внимание представителей целевых аудиторий. Востребованные клиентами качественные услуги, адекватная цена, эффективные маркетинговые коммуникации и система продаж формируют спрос и удовлетворяют их потребности.

Обычно понимание целей взаимоотношений клуба со своими целевыми аудиториями ограничивается стремлением увеличения рыночной доли и получения доходов от продажи услуг. Безусловно, это ключевая цель маркетинга, но было бы ошибочно пренебрегать другими, значимыми для формирования конкурентных преимуществ целями. Одна из них может быть сформулирована следующим образом: акцентирование усилий менеджмента на повышении привлекательности спортивно-оздоровительного клуба и стабильном поддержании внимания к нему со стороны определенных целевых аудиторий (клиентов, местных жителей, поставщиков, партнеров и т.п.). Иными словами, клуб следует рассматривать как *центр притяжения аудиторий*, внимание, лояльность и время которых может быть предложено тем, кто заинтересован в них - спонсорам, рекламодателям, лицензиатам и т.п. Это клиенты особого типа, отношения с которыми раскрывают скрытый маркетинговый потенциал и способствуют формированию дополнительных преимуществ спортивно-оздоровительного клуба.

### Заключение

Представленные стратегические приоритеты следует рассматривать как общие направления действий, и без их глубокого понимания невозможно построить эффективный комплекс маркетинговых инструментов, сформировать систему конкурентных преимуществ.

<sup>1</sup> Малыгин А. Тайм-маркетинг. Время клиента в ваших руках // Sport BusinessConsulting. 2014. □ 14-15. С. 4.

Поступила в редакцию 02.04.2017 г.